

RESOLUCIÓN No.  
29 JUN 2022

RD 02 - 013-22

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Parágrafo 1 del Artículo 321 de la Constitución Política del Estado, señala que la administración económica y financiera del Estado y de todas las entidades públicas se rige por su presupuesto.

Que el Artículo 6 de la Ley N° 1178 de 20/07/1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales, modificado por la Ley N° 777 de 21/01/2016, establece que *"El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recurso a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión."*

Que el Artículo 18 de la citada Ley N° 1178, modificado por la Ley N° 777 de 21/01/2016, refiere que: *"Los programas y proyectos de inversión enmarcados en los planes del SPIE, según corresponda, se registrarán en el SIPFE, considerando la Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto y Tesorería y Crédito Público; manteniéndose el carácter unitario e integral de la planificación del desarrollo, la formulación del presupuesto, de la tesorería y del crédito público."*

Que la Ley N° 650 de 19/01/2015, eleva a Rango de Ley, la "Agenda Patriótica del Bicentenario 2025."

Que la Ley N° 777 de 21/01/2016, aprueba el Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, que tiene por objeto el de 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 Numeral 5), del Parágrafo IV, del Artículo 19 de la citada Ley N° 777, señala que la aprobación del PEI se realizará con la norma legal que corresponda a cada entidad.

Que la Ley N° 1407 de 09/11/2021, aprueba el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025, "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con Sustitución de Importaciones", estableciendo la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.

Que la Resolución Ministerial N° 32 de 02/03/2016, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, aprueba los "Lineamientos metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales – PEI"

CONSIDERANDO:

Que en atención a la capacitación de lineamientos de formulación del PEM-PEI-PEE, llevada a cabo en fecha 23/12/2021, la Aduana Nacional mediante nota AN-PREDC-N-2022/0272 de 01/02/2022, remitió a la Dirección General de Planificación del Ministerio de Economía



Finanzas Públicas, la Matriz de Relación PEM-PEI, Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales y Presupuesto Quinquenal 2021-2025 de la Aduana Nacional. Asimismo, mediante nota AN/PREDC/N/2022/0471 de 16/02/2022, se remitió el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025 de la Aduana Nacional.

Que a través del Comunicado MEFP/DGPLA/Nº.01.2022, la Dirección General de Planificación, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, comunicó que el Ministerio de Planificación del Desarrollo, mediante nota con Cite: MPD/VPC/DGSPIE/-NE 0065/2022 de 13/06/2022, ha remitido a dicha Cartera de Estado, el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia al Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2021-2025, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) y sus entidades bajo tuición.

Que la Resolución Ministerial N° 154 de 17/06/2022, aprueba el Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2021 – 2025, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y de sus Entidades bajo tuición, entre ellas la Aduana Nacional.

Que en consecuencia, mediante Informe AN/GG/UPEC/1/70/2022 de 24/06/2022, la Unidad de Planificación, Estadística y Control de Gestión, concluye: *"El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 de la Aduana Nacional cumple con los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos compatibilizado mediante nota con cite MPD/VPC/DGSPIE-NE-0065/2022 por el Ministerio de Planificación de Desarrollo y aprobado mediante Resolución Ministerial N°154 de fecha 17/06/2022 por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas."*

Que la Gerencia Nacional Jurídica, mediante Informe AN/GNJ/DAL/1/598/2022 de 27/06/2022, concluye que: *"En virtud a los argumentos y los fundamentos legales expuestos, habiendo efectuado una revisión de los antecedentes y considerando que el Plan Estratégico Institucional de la Aduana Nacional fue aprobado hasta la gestión 2020, es necesario aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 – 2025 de la Aduana Nacional, que se encuentra debidamente justificado y sustentado por el Informe AN/GG/UPEC/1/70/2022 de 24/06/2022, emitido por la Unidad de Planificación, Estadística y Control de Gestión; en consecuencia, se concluye que es procedente su aprobación por el Directorio de la Aduana Nacional, toda vez que la misma no contraviene y se ajusta a la normativa vigente."*

#### CONSIDERANDO:

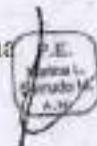
Que en el marco de lo dispuesto en el Artículo 37, Inciso h) de la Ley N° 1990 de 28/07/1999, Ley General de Aduanas, es atribución del Directorio de la Aduana Nacional aprobar políticas y estrategias para el permanente fortalecimiento de la administración aduanera.

#### POR TANTO:

El Directorio de la Aduana Nacional, en uso de las atribuciones conferidas por Ley;

#### RESUELVE:

**PRIMERO.- APROBAR** el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 – 2025 de la Aduana Nacional, que en Anexo forma parte indivisible de la presente Resolución de Directorio.





**SEGUNDO.-** La Unidad de Planificación, Estadística y Control de Gestión de la Aduana Nacional, queda encargada de la coordinación y seguimiento en la ejecución de la presente Resolución, así como de remitir el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 – 2025 de la Aduana Nacional, al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, para su aprobación mediante Resolución Ministerial.

Regístrate, notifíquese y cúmplase.

**Freddy J. Choque Cruz**  
DIRECTOR  
ADUANA NACIONAL

**Liliana I. Navarro Paz**  
DIRECTORA  
ADUANA NACIONAL

DIRECCIÓN NACIONAL  
PE: KISM  
GG: CCF  
GNDAL: Avdimgmghy68  
LPEGC: Jekqj6ip  
Adj: PEI 2021-2025  
C.c.: Archivo  
Fje: 60 (secreto)  
IIR: ANB2022-1010612  
CATEGORÍA: 00



# Aduana Nacional

Trabaja por ti

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| ENFOQUE POLITICO.....  | 5  |
| 1. ENFOQUE POLÍTICO.....   | 5  |
| 1.1. Reseña Histórica de los Modelos Económicos en Bolivia .....                     | 5  |
| 1.2. Reseña histórica de la Aduana Nacional.....                                     | 10 |
| 2. MARCO NORMATIVO Y LEGAL.....  | 13 |
| 2.1. Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC .....                            | 13 |
| 2.2. Constitución Política del Estado .....  | 14 |
| 2.3. Ley General de Aduanas.....   | 14 |
| 2.4. Código Tributario Boliviano.....  | 16 |
| 2.5. Reglamento a la Ley General de Aduanas.....                                     | 17 |
| 3. LINEAMIENTOS DE CARÁCTER INTERNACIONAL.....                                       | 18 |
| 3.1. Lineamientos de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).....                   | 18 |
| 3.1.1. Marco Normativo SAFE de la OMA.....   | 19 |
| 3.1.2. Aduana del siglo XXI .....  | 24 |
| 3.1.3. Programa Global SECO-OMA para la Facilitación del Comercio.....               | 27 |
| 3.1.4. Acuerdo sobre Facilitación del Comercio Exterior de Bali.....                 | 27 |
| 3.1.5. Informe de Misión al Estado Plurinacional de Bolivia - Programa Columbus..... | 28 |
| 3.2. Comunidad Andina (CAN) .....  | 29 |
| 4. DIAGNÓSTICO .....   | 30 |
| 4.1. Análisis Externo .....  | 30 |
| 4.1.1. Contexto Económico Internacional.....   | 30 |
| 4.1.2. Contexto Económico Sudamericano.....  | 31 |
| 4.1.3. Contexto Nacional.....  | 32 |
| 4.2. Análisis Interno .....  | 34 |
| 4.2.1. Recaudación Aduanera Total.....   | 34 |
| 4.2.2. Recaudación Según Impuesto.....   | 35 |
| 4.2.3. Recaudación Según Tipo .....  | 37 |
| 4.2.4. Recaudación Según Medio de Pago.....  | 38 |
| 4.2.5. Recaudación Según Modalidad de Importación .....                              | 39 |
| 4.2.6. Recaudación Según Gerencia Regional y Tipo de Administración Aduanera .....   | 40 |

W  
Carmelo Benito Benítez Molina  
Aduana Nacional de Bolivia, S.A.J.  
GERENCIA GENERAL  
Aduana Nacional



|  |    |
|--|----|
| 4.2.7. Operaciones Aduaneras de Importaciones.....                                 | 42 |
| 4.2.8. Declaraciones de Importación .....  | 42 |
| 4.2.9. Control durante el despacho.....  | 44 |
| 4.2.10. Importaciones según Capítulo NANDINA .....                                 | 45 |
| 4.2.11. Importaciones según País de Origen .....                                   | 46 |
| 4.2.12. Importaciones según Modalidad.....   | 49 |
| 4.2.13. Operaciones Aduaneras de Exportaciones.....                                | 50 |
| 4.2.14. Exportaciones según Gerencia Regional.....                                 | 52 |
| 4.2.15. Exportaciones según Capítulo NANDINA .....                                 | 53 |
| 4.2.16. Tiempos de Despacho Importaciones.....                                     | 54 |
| 4.2.17. Despachos Oficiales .....  | 54 |
| 4.2.18. Operativos y Valor de Mercancía Comisada .....                             | 55 |
| 4.2.19. Selectividad - Control Durante el Despacho Aduanero.....                   | 56 |
| 4.2.20. Control Posterior .....  | 57 |
| 4.2.21. Control de Divisas.....  | 58 |
| 4.2.22. Ejecución Tributaria.....  | 59 |
| 4.2.23. Denuncias de Corrupción .....  | 60 |
| 4.2.24. Estructura Organizacional y Recursos Humanos.....                          | 60 |
| 4.2.25. Situación Económica y Financiera.....                                      | 61 |
| 4.2.26. Capacidades y Falencias Institucionales .....                              | 63 |
| 4.2.27. Oportunidades y limitaciones.....  | 65 |
| 4.3. Relación y Diagnóstico de Partes Interesadas .....                            | 66 |
| 4.3.1. Relación de Partes Interesadas .....  | 66 |
| 4.3.2. Diagnóstico del Sector Público .....  | 69 |
| 4.3.3. Diagnóstico del Sector Privado .....  | 72 |
| 5. MANDATO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO.....                                       | 74 |
| 5.1. Agenda Patriótica 2015- 2025 (13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana)..... | 74 |
| 5.2. Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025.....                   | 75 |
| 5.3. Plan de Estratégico Ministerial (PEM) 2021-2026.....                          | 77 |
| 6. MARCO ESTRATÉGICO .....   | 78 |
| 6.1. Misión .....  | 78 |
| 6.2. Visión .....  | 79 |
| 6.3. Principios y Valores.....   | 80 |

|  |            |
|--|------------|
| 6.3.2 Valores .....  | 81         |
| 6.4. Mapa de Procesos .....  | 82         |
| 6.5. Pilares – Acciones Estratégicas Institucionales .....                               | 85         |
| <b>7. PLANIFICACIÓN .....</b>  | <b>86</b>  |
| 7.1. Descripción y Alineación de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales ..... | 86         |
| 7.1.1. Acción Estratégica Institucional 1 .....  | 87         |
| 7.2. Descripción de Indicadores y Programación Física .....                              | 108        |
| 7.3. Presupuesto Quinquenal Pluriannual .....  | 109        |
| <b>ANEXO I: Abreviaturas .....</b>   | <b>112</b> |

W. H. G. *W. H. G. W. H. G.*  
W. H. G. W. H. G. W. H. G.  
W. H. G. W. H. G. W. H. G.  
W. H. G. W. H. G. W. H. G.



## ENFOQUE POLITICO

### 1. ENFOQUE POLITICO

#### 1.1. Reseña Histórica de los Modelos Económicos en Bolivia

Actualmente el Estado Plurinacional de Bolivia ha atravesado momentos históricos importantes en lo que a sus cifras económicas se refiere, logrando el reconocimiento a nivel mundial por el adecuado manejo de sus finanzas de los últimos 11 años sin considerar la gestión 2020, que es donde comienza el Nuevo Estado Plurinacional con la reforma de la Constitución Política del Estado y donde se destaca su crecimiento estable y la fortaleza para resistir las crisis económicas del contexto externo.

La economía boliviana atravesó diferentes modelos económicos a través de su historia, mismos que no tuvieron los resultados esperados y no se tradujeron en desarrollo y bienestar para el país, solo a partir de la implementación del Nuevo Modelo Económico Social Comunitario Productivo, las cifras sociales y económicas tuvieron una mejora considerable, siendo este modelo el que realmente ha significado desarrollo en Bolivia.

En estos últimos 68 años, Bolivia estuvo regida por los siguientes modelos económicos:

**Gráfico 1**  
**Modelos Económicos Históricos en Bolivia (1952-2020)**

| Modelo Nacional Estatista  | Crisis del Modelo Nacional Estatista      | Modelo Neoliberal                         | Crisis del Modelo Neoliberal | Nuevo Modelo Económico Social Comunitario Productivo | Crisis Políticas |
|----------------------------|---|---|------------------------------|--|------------------|
| 1952 - 1972<br>1978 - 1985 | 1978 - 1985                               | 1982 - 1990<br>1992 - 2000<br>2002 - 2008 | 1992 - 2000<br>2002 - 2008   | 2008 - 2018<br>2019 - 2020                           | 2018 - 2020      |
| 1978 - 1985                | 1982 - 1990<br>1992 - 2000<br>2002 - 2008 | 1982 - 1990<br>1992 - 2000<br>2002 - 2008 | 1992 - 2000<br>2002 - 2008   | 2008 - 2018<br>2019 - 2020                           | 2018 - 2020      |

Fuente: Programa de Gobierno 2015 -2020 "Bolivia: Juntos vivirás bien para Vivir Bien" y actualizado por la JPEBC.

El modelo Estatista también denominado Nacionalista que duro hasta 1985, se basaba en un modelo económico de estatismo empresarial, donde el 100% de la propiedad de las empresas públicas en los sectores estratégicos de la economía eran del Estado, y el 100% de la administración de estas empresas públicas estaban a cargo del Estado por ejemplo: LAB, ENFE, PIL, Fábrica de Vidrios, ENTEL, etc.

Entre sus principios se encuentran:

- ✓ El consumo, inversión, exportación e importación constituyen metas del plan de desarrollo, en cuya determinación de las variables no se deben tomar en cuenta las fuerzas del mercado.

- ✓ La acumulación del capital, no se efectúa en beneficio exclusivo del individuo y agentes económicos, dado que dicha riqueza es generada con el esfuerzo del Estado y sus comunidades.
- ✓ El Estado es gestor del bien común y participa en forma activa en el desarrollo económico y social de la nación.

Entre los principales factores de la crisis del modelo estatista fue el *"financiamiento del déficit"*, pues al no ser rentables las empresas públicas en los sectores estratégicos de la economía y al ser el Estado dueño y administrador de estas empresas tuvo que asumir los pagos de gastos, resultando un déficit dentro del Estado, acudiendo para ello al crédito externo, que financiaba cerca del 60% del déficit; asimismo, tras la recesión internacional de esos años, disminuyó el financiamiento externo y se tuvo que acudir al crédito interno financiando al sector público y pasó a cubrir en un 92% entre 1982 y 1985 generándose un déficit fiscal, y la deuda externa se había incrementado de 611.1 millones de dólares en 1970 a 3.375 millones en 1985, este desequilibrio obligó el cambio de modelo económico, dando paso al modelo neoliberal.

El modelo neoliberal también denominado el libre mercado, se basaba en un modelo económico donde el 100% de la propiedad de las ex-empresas públicas eran del sector privado y el 100% de la administración eran del sector privado. Dando lugar a la privatización de las empresas estratégicas; por ejemplo PIL, fábrica de Cemento (FACEB), FAC, LAB y otras empresas públicas pasaron a propiedad y administración privada del 100%. También dio lugar a la capitalización, empresas como YPFB, ENFE, ENTEL, LAB, empresas eléctricas, etc. Donde el 50% de propiedad es pública y otro 50% de propiedad es privada, pero el 100% de administración es privada. Esto significaba que la concentración de las utilidades en manos privadas provenientes de las ex-empresas públicas y el Estado dependía de los impuestos para atender las necesidades de la población (educación, salud, etc.).

Entre sus principios se encuentran:

- ✓ El mercado es el mecanismo asignador de recursos y corrector de desequilibrios.
- ✓ El mercado es el mecanismo autorregulador del proceso económico.
- ✓ Estado privatizador y capitalizador, donde las empresas son de privados
- ✓ Economía centralizada en la iniciativa privada.
- ✓ Crecimiento en función de la demanda externa.

Los modelos Nacional Estatista y Neoliberal, se han caracterizado por su incapacidad de construir un mercado interno, economía primaria explotadora, burguesía burocrática del Estado que sacó provecho de las empresas Estatales, desarticulación del aparato productivo nacional, dependencia de las importaciones, manejo de las finanzas públicas donde la elevada deuda externa y déficit fiscal dejaban un aparato estatal residual, niveles de hiperinflación atípicos a nivel mundial, dependencia del tipo de cambio, dependencia de la deuda externa para la inversión, privatización y

transnacionalización del excedente, concentración de la riqueza, por tanto, pobreza y desigualdad.

Estas desigualdades, dio paso a que la población exija un nuevo cambio gobierno y modelo económico.

Con el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), impulsado por el entonces Ministro de Economía y Finanzas Públicas, el Lic. Luis Arce Catacora, se implementó cambios políticos, económicos y sociales, con el cual se logró revertir y transformar esos indicadores negativos, recuperando la soberanía económica y precautelando la estabilidad macroeconómica como patrimonio social, cuyas bases son:

- ✓ Crecimiento y desarrollo en base al aprovechamiento de los recursos naturales para beneficio de los bolivianos.
- ✓ Apropiación del excedente económico.
- ✓ Modelo redistribuidor del ingreso.
- ✓ Reducción de la desigualdad social y la pobreza.
- ✓ Esquema Modelo Económico Social Comunitario Productivo.

**Gráfico 2**  
**Estado Redistribución**



Para llevar adelante la implementación del nuevo MESCP se tomaron decisiones importantes, que permitieron cambiar el rumbo económico de nuestro país, siendo las más relevantes:

El 1 Mayo de 2006 se lleva adelante una de las más importantes medidas implementadas por el Gobierno del Presidente Evo Morales, la denominada "Nacionalización de los Hidrocarburos" mediante la promulgación del D.S. 28.701. La misma marcó un cambio rotundo en la economía boliviana debido a que se lograron obtener mayores recursos, la misma otorga a YPFB la potestad de definir todas las condiciones de comercialización de los hidrocarburos al interior y exterior del país y

tomar el control de todas las actividades de la cadena del sector. La nacionalización, cambio el futuro de Bolivia, puesto que, de recibir solo el 18% por las exportaciones de sus hidrocarburos pasó a recibir el 82%, lo que se tradujo en mayores ingresos para las arcas del Estado.

En el sector minero, la política más importante que caracterizó a este sector fue la estatización de la Empresa Minera Huanuni a través del D.S. 28.901 de 31 de Diciembre de 2006, el cual establece que la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL) asume el dominio total del cerro Posokoni. Mediante D.S. 29.459 de 27 de febrero de 2008, la empresa minera Huanuni es declarada como Empresa Pública Nacional Estratégica.

En el sector de telecomunicaciones mediante la aprobación del D.S. 29.101 de 23 de abril de 2007, se transfiere a favor del Estado las acciones de los ciudadanos bolivianos que, formaban parte del Fondo de Capitalización Colectiva de ENTEL S.A.

Otra medida importante implementada por el Gobierno, fue la Nacionalización del Sector Eléctrico mediante la promulgación del D.S. 29644 de 16 de julio de 2008, dando cumplimiento a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que señala la importancia del Estado boliviano para garantizar la seguridad energética del país, con énfasis en el abastecimiento interno, en la industrialización del gas natural y en el cambio de la matriz eléctrica; dando mayor importancia al aprovechamiento del potencial hidroeléctrico.

El MESCP es reconocido internacionalmente y su éxito radica principalmente en el potenciamiento de la demanda interna a través de históricos niveles de inversión pública, políticas de redistribución del ingreso y un rol protagónico del Estado en la economía, entre los principales logros:

- Bolivia recuperó la soberanía en la toma de decisiones en la política económica, mediante la firma anual del Programa Fiscal Financiero que se la realiza año tras año, en acto público desde la gestión 2006. Este convenio reemplazó a los denominados Memorándums de Entendimiento que gobiernos neoliberales firmaban con organismos internacionales.
- Bolivia, fue el país con mayor crecimiento de la región en tres ocasiones (2009, 2014 y 2015), logró triplicar el PIB per cápita, registró una inflación controlada y tuvo el nivel de reservas internacionales en términos del PIB más alto de la región.
- Se redujo la tasa de pobreza moderada del 60,6% en 2005 al 39,3% en 2014; y la pobreza extrema bajó del 38,2% al 17,3% en ese mismo periodo. Para el 2015, cerca de 4,9 millones de personas (el 45% de la población) se beneficiaron con al menos un bono social (Juancito Pinto, Juana Azurduy y la Renta Dignidad).
- Se bolivianizó la economía, constituyéndose uno de los logros más importantes del MESCP, revirtiendo la alta dolarización existente hasta el

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA  
MINISTERIO DE HACIENDA  
ASESORÍA TECNICA  
ASESORÍA TECNICA

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

2005, la cual limitaba el uso de la política económica y hacia vulnerable al país ante shocks externos.

- La deuda pública se redujo gracias a una administración prudente y responsable.
- Las recaudaciones se incrementaron en 285% en los últimos diez años, alcanzando la suma de Bs. 61.541 millones en 2015, atribuido principalmente a la dinámica de la economía, a la efectividad de los cambios y ajustes al esquema de tributación realizados sobre todo en los sectores de transporte, sistema financiero, minería, hidrocarburos, juegos de lotería y azar, entre otros.
- Ahora se destinan mayores recursos para los sectores productivo y social.
- La promulgación de la Ley N°065 de Pensiones en diciembre de 2010, marcó un hito histórico para este sector, debido a que la misma fue consensuada por primera vez con la Central Obrera Boliviana (COB) y elaborada en base a los principios de solidaridad, universalidad y sostenibilidad.
- Se llevó adelante un revolución en el sistema financiero con la promulgación de la Ley N° 393 de Servicios Financieros, la cual desmontó la antigua Ley de Bancos neoliberal.

Sin embargo en la gestión 2019 se pretendió desarticular el MESCP, el 10 de noviembre, después de 21 días de protestas civiles organizadas por grupos civiles neoliberales denominados pititas, contra el gobierno del presidente Evo Morales, para retomar la política y aprovecharse de la economía exitosa que hasta entonces Bolivia experimentado, tras la implementación del MESCP. Mediante el golpe de Estado, por violencia y los saqueos que se presentaron en las principales ciudades del país por estos grupos, dieron lugar a la renuncia obligada del presidente y vicepresidente (autoridades electas) y en su ausencia la entonces segunda vicepresidenta de la cámara de senadores Jeanine Áñez se autoproclamó presidenta del Estado, con el apoyo de la Policía y las Fuerzas Armadas.

Durante la gestión de facto, hubo un retroceso de la política y la economía, entre ellas:

- Ingreso de agencias de cooperación, como la USAID.
- Salida de organismos de integración regional (Unasur y Alba) e inasistencia de Bolivia a la Cumbre de la CELAC.
- Diplomacia hostil con países de izquierda o progresistas (Cuba, Venezuela, México, Argentina y España).
- Designación de funcionarios liberales y empresarios en las empresas públicas estratégicas, como Boliviana de Aviación y ENTEL, llevándolas casi a la quiebra, por lo desfalcos y el mal manejo económico.
- La economía y planificación del país estaban dirigidas por figuras vinculadas al poderoso complejo agro ganadero cruceño y asilados políticos que huyeron del país en la crisis del 2003.

- Desarticulación de programas sociales de salud, con la expulsión de médicos y funcionarios cubanos del país.
- Niveles de endeudamiento internacional, por la suscripción de Cedritos internacionales, no autorizados por la Asamblea Legislativa.
- Caída del Producto Interior Bruto, hasta situarse en 2019 en 2,7 % y en la gestión 2020 una caída del 5,9 %, cuando economía boliviana creció anualmente por encima del 4 %.
- La tasa de desempleo urbano ha subido de 4,2 % a 7,4 % y la informalidad ronda al 80 % de la población económicamente activa.

Tras las exigencias de la ciudadanía para contar con un gobierno democrático constitucionalmente instalado y el fracaso del gobierno de facto neoliberal, en noviembre del 2020 se llevan adelante las elecciones y con el 55,11 % de los votos se elige como Presidente del Estado Plurinacional Lic. Luis Arce Catacora para retornar al Modelo Económico Social Comunitario Productivo y estabilizar la economía otra vez.

## 1.2. Reseña histórica de la Aduana Nacional

Con el nacimiento de la República boliviana la configuración administrativa del control de las exportaciones está en función de la presencia estatal en el territorio. Hasta 1929 se consideraba la existencia de tres aduanas: las del norte (La Paz, Oruro, Cosapa o Tambo Quemado, Puerto Pérez, Guaqui), las del sur (Tupiza y Tarija, principalmente) y las del oriente (Guayaramerín, Villa Bella, Puerto Suárez). Las primeras aduanas con las que nace la república son las de Guayaramerín, Potosí, La Paz y Puerto La Mar o Cobija, como oficinas dependientes del Ministerio de Hacienda. Tal fue el efecto del establecimiento de puntos de control que sólo durante los primeros dos años de vida independiente, el fisco recaudaba más de 4 millones de dólares por la importación de diferentes productos como manufacturas de algodón, lana, seda, cuchillería, vidrios, alfarería, talabartería, vinos, hierro y azogue. Sin embargo, se consideraba que un poco menos de la mitad se la llevaba el contrabando.

En 1829, se fijan las primeras atribuciones específicas aduaneras en un intento de lograr la demarcación descentralizada. La primera Ley de Aduanas de la que se tiene referencia es la que se discute en la Cámara de Representantes en 1838. En 1878 se pone en vigencia el primer Reglamento General de Aduanas que tardó tres años en redactarse y que fue modificado en 1888. A lo largo del siglo XIX, la creación, desarrollo y cierre de diversas aduanas está en función de dos causas principales. La primera está marcada por las inestabilidades políticas características del siglo XIX. Por ejemplo: durante el gobierno de la Confederación Perú-Boliviana de Andrés de Santa Cruz (1836-1839) se establece la Aduana común de Cobija entre 1837 y 1839, cuyo carácter desaparece junto con la caída del gobierno crucista.

Pero la causa más importante es sin duda la económica, los principales productos explotados como la plata (hasta 1850 aproximadamente, y con mucha fuerza a partir

COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

ESTADO BOLIVIANO  
MINISTERIO DE HACIENDA  
ADUANA NACIONAL

de 1880), eran exportados por la región occidental a través de la Aduana de Puerto La Mar, incluso después de la Guerra del Pacífico a razón de que los empresarios mineros del sur se apoyaban en capitales ingleses y chilenos. Sin embargo, la recaudación fiscal de este mineral sumado a otras mercancías, constitúa para el gobierno boliviano, el tercer ingreso más importante después del tributo indígena -abolido en 1880- y la venta de minerales.

La región oriental toma una marcada importancia con la explotación y consecuente exportación de la cascarilla entre 1850 hasta 1870-5 y la goma o caucho a partir de 1870 hasta 1910-5 aproximadamente. Ambos productos fueron comercializados por las famosas Casa Suárez de los hermanos Suárez en Cachuela Esperanza a través de la aduana de Villa Bella hacia los puertos amazónicos brasileros de Manaos y el Pará, y Casa Richter, después llamada Casa Gunther, de Otto Richter, por la Aduana de Puerto Pérez a través de la ruta ferrocarrilera Puno-puerto de Mollendo en el Perú.

El hecho más importante que ha marcado el redireccionamiento de las exportaciones e importaciones de nuestro país es la Guerra del Pacífico. Las importaciones no llegaban sino a través de los numerosos buques que venían del Perú por el lago Titicaca y desembarcaban en la Aduana de Puerto Pérez. Junto con la modernidad, por el Tratado de 1884, Chile comprometió la construcción de un ferrocarril desde Antofagasta hasta Oruro y se construyó otro de Arica a Guaqui que fue inaugurado en 1905, por lo que en esta última localidad se estableció el nuevo punto aduanero, al mismo tiempo que el país ingresaba a un periodo de corte liberal. Este gobierno se caracteriza por ampliar los centros aduaneros pero sobre todo por establecer las aduanas exactamente en los pasos de frontera con otros países. Por ejemplo las Aduanas del Sur (Tupiza, Esmoraca y Mojo) son sustituidas por una sola en La Quiaca en 1911 por el presidente Eliodoro Villazón, razón por la que el lugar toma su actual nombre. Asimismo se crean las aduanas de Tambo Quemado y de Yacuiba a causa del constante tráfico de mercancías por los caminos adaptados para el efecto.

Para el siglo XX, la administración económica del país está marcada por la política establecida en 1929. Bolivia recibe la visita de un grupo de políticos y economistas enviados por el gobierno estadounidense para reconfigurar la estructura del gobierno. La misión Kemmerer tiene el objetivo de introducir al país las políticas mundiales del mercado liberal con la consolidación de las principales instituciones del estado como el Banco Central y la Aduana Nacional. A razón de aquello, el Congreso Nacional aprueba la Ley Orgánica de Aduanas que otorga el carácter autárquico y descentralizado a la nueva institución bajo la dependencia administrativa del Ministerio de Hacienda, y que regulará el ordenamiento jurídico aduanero por el resto del siglo. Define los distritos aduaneros, las transacciones comerciales y con algo más de precisión se describen los documentos aduaneros que se utilizan en las transacciones comerciales de importación y exportación y establece las funciones de la administración y los funcionarios aduaneros.

W  
Aduana Nacional  
ESTADO PLURINACIONAL  
GESTIÓN INTEGRAL

ESTA ES UNA  
COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

Durante la primera mitad del siglo, el producto de mayor exportación y que tuvo importancia mundial fue el estaño explotado en las minas de los tres barones: Patiño, Hoschild y Aramayo. El modelo monoexportador captó un amplio capital de importaciones que beneficiaron al Tesoro Nacional. Entre 1900 y 1950 los impuestos sobre el comercio exterior y sobre la producción minera exportada representaban el principal ingreso de las arcas nacionales. Para 1900 por ejemplo, significaban el 87% del total, para 1930 el 60% y para 1950 el 65%. Sin embargo, con la *"revolución nacionalista"* de 1952 hasta 1985, el país pasó de un modelo de desarrollo hacia afuera a un capitalismo de Estado sostenible al principio, pero que poco a poco fue dependiendo de los préstamos internacionales realizados de organismos financieros de crédito público como el Banco Mundial. Con el intenso fomento a la industria agrícola oriental, adquirieron relevancia las oficinas aduaneras de Guayaramerín, San Matías, Puerto Suárez, Yacuiba, Bermejo. Pero es de notar que, debido al poco personal dispuesto para su control, a las amplias distancias territoriales y a la ineficiente y corrupta administración, se produjo la ampliación del mercado contrabandista y la fuerte identificación de la población hacia el no pago de impuestos especialmente en esta época.

El ícono económico de finales del siglo XX, debido a la insostenible crisis estatal de la hiperinflación, fue el retorno al modelo liberal con el Decreto 21060. La institución mantuvo su nombre y la dependencia del Ministerio de Hacienda, caracterizándose por ser el botín económico de los partidos de turno en el gobierno. Sumada esta particularidad a la deuda externa, la poca presión tributaria y la ineficiencia de los impuestos, los ingresos por importaciones y exportaciones del Tesoro, se vieron reducidos a sólo el 30% promedio entre 1987 y 1996.

Hasta 1998, la denominación "Dirección General de Aduanas" estuvo vigente, en conformidad con el Decreto 23098 y el Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Secretarial número 628/97 de 05/08/1997; ambos aún se enmarcaban en la Ley de 1929. Cumpliendo la Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de 16/09/1997 y sus decretos reglamentarios, se renombra y modifica una vez más la estructura orgánica de la institución, pasando a llamarse Servicio Nacional de Aduanas.

Esta medida tuvo corta duración pues 28 de julio de 1999, se promulgó la Ley N° 1990, Ley General de Aduanas, norma legal que regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional.

La aprobación de esta ley representó una profunda reforma, porque señala que la Aduana Nacional se instituye como una entidad de derecho público y de carácter autárquico; ésta reforma busca lograr el principal objetivo de los sistemas aduaneros, intervenir en el tráfico internacional de mercancías para los efectos de la recaudación

de los tributos que gravan las mismas y de generar estadísticas, sin perjuicio de otras atribuciones o funciones que le fijen las leyes.

Durante la última década caracterizada por la apertura a la información digital, la Aduana Nacional se ha asociado con la Policía Boliviana y el Ejército para realizar el estricto control de mercancías que ha sido reforzado con el potenciamiento de la infraestructura y la avanzada tecnología establecida en las aduanas de la región.

## 2. MARCO NORMATIVO Y LEGAL

### 2.1. Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC

El Acuerdo de Facilitación del Comercio<sup>1</sup> ratificado por el Estado Plurinacional de Bolivia mediante Ley N° 998 del 27/11/2017 y notificado a la OMC el 16/01/2018, es un instrumento que contiene disposiciones encaminadas a agilizar el comercio exterior transfronterizo (importación, exportación y tránsito de mercancías). Estas disposiciones van desde la publicación y fácil acceso a la normatividad nacional aplicable, hasta el establecimiento de esquemas que permitan la gestión del riesgo, la gestión coordinada en fronteras, tanto nacional como internacional, así como criterios que fomenten un comercio exterior justo y transparente.

La Ley N° 998 que señala en su Artículo Único, "De conformidad con el numeral 14 del Parágrafo I del Artículo 158 de la Constitución Política del Estado, y el Artículo 37 de la Ley N° 401 de 18 de septiembre de 2013, de Celebración de Tratados, se ratifica el Protocolo de Enmienda del Acuerdo de Marrakech por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, adoptado en Ginebra, Confederación Suiza, el 27 de noviembre de 2014".

Cabe mencionar que la Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas globales que rigen el comercio entre los países. Su principal función es garantizar que las corrientes comerciales circulen con la máxima fluidez, previsibilidad y libertad posibles.

La facilitación del comercio, la simplificación, modernización y armonización de los procedimientos de exportación e importación, se ha convertido, por lo tanto, en un tema importante para el sistema mundial de comercio.

El Acuerdo de Facilitación del Comercio contiene disposiciones para agilizar el movimiento, el levante y el despacho de las mercancías, incluidas las mercancías en tránsito. Asimismo, se establecen medidas para la cooperación efectiva entre las autoridades aduaneras y otras entidades competentes en las cuestiones relativas a la

1. La negociación del AFC finalizó en el año 2013 y en febrero de 2017 entró en vigor, luego de la ratificación del instrumento por 231 países de los 242 miembros de la OMC. Los Miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC) concluyeron en la Conferencia Ministerial de Bali de 2013 las negociaciones relatives al importante Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC), que entró en vigor el 22 de febrero de 2017 tras su ratificación por los 231 países de los 242 Miembros de la OMC. El AFC es de aplicación obligatoria para todos sus miembros y representa un gran reto para los países integrar su pleno cumplimiento. Pero también, este Acuerdo representa una gran oportunidad de mejorar la competitividad regional.

facilitación del comercio y el cumplimiento de los procedimientos aduaneros, además de disposiciones sobre asistencia técnica y creación de capacidades.

## 2.2. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado es la norma jurídica suprema positiva que rige la organización de un Estado, estableciendo: la autoridad, la forma de ejercicio de esa autoridad, los límites de los órganos públicos, definiendo los derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del individuo.

La estructura del texto constitucional consta de cinco partes: caracterización del Estado, derechos, deberes y garantías; estructura y organización funcional del Estado; estructura y organización territorial del Estado; estructura y organización económica del Estado; y jerarquía normativa y reforma de la constitución.

Bajo ese contexto, el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 se enmarca en el Artículo 318 de la Constitución Política del Estado, específicamente en los Parágrafos I, III, V, relacionados directamente con la labor aduanera y de comercio externo.

- El Estado determinará una política productiva, industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.
- El Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufacturera e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.
- El Estado promoverá y apoyará la exportación de bienes con valor agregado y los servicios.

## 2.3. Ley General de Aduanas

Ley N° 1990 de fecha 28/07/199, que se constituye en la última reforma de la aduanera y entre los artículos más importantes:

Artículo 1, Ley que regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional.

Asimismo, norman los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneras, tributarias y los procedimientos para su juzgamiento.

La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la Ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, y debe ejercerse en estricto cumplimiento de la presente Ley y del ordenamiento jurídico.

Artículo 3, la Aduana Nacional, es la institución encargada de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, intervenir en el tráfico internacional de mercancías para los efectos de la recaudación de los tributos que gravan las mismas y de generar las estadísticas de ese movimiento, sin perjuicio de otras atribuciones o funciones que le fijen las leyes.

Artículo 29, la Aduana Nacional se instituye como una entidad de derecho público, de carácter autárquico, con jurisdicción nacional, de duración indefinida, con personería jurídica y patrimonio propio.

El patrimonio de la Aduana Nacional estará conformado por los bienes muebles e inmuebles asignados por el Estado para su funcionamiento. El presupuesto anual de funcionamiento e inversión con recursos del Tesoro General de la Nación asignado a la Aduana Nacional, no será superior al dos 2% de la recaudación anual de tributos en efectivo.

La Aduana Nacional se sujetará a las políticas y normas económicas y comerciales del país, cumpliendo las metas, objetivos y resultados institucionales que le fije su Directorio en el marco de las políticas económicas y comerciales definidas por el gobierno nacional.

Asimismo, la Aduana Nacional podrá percibir fondos por donaciones, aportes extraordinarios y transferencias de otras fuentes públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Estos recursos se administrarán de conformidad a la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 y normas conexas.

Artículo 30, la potestad aduanera es ejercida por la Aduana Nacional, con competencia y estructura de alcance nacional, de acuerdo a las normas de la presente Ley, su Decreto Reglamentario y disposiciones legales conexas.

Para el ejercicio de sus funciones, se desconcentrará territorialmente en administraciones aduaneras, de acuerdo con reglamento.

Artículo 41, La Función Pública Aduanera, en el, señala que es el conjunto de actividades y servicios que realizan con dedicación exclusiva, los servidores públicos de la Aduana Nacional, debiendo contar con experiencia e idoneidad y especialización en comercio exterior y en el sistema tributario nacional, cuando corresponda.

Los funcionarios de la Aduana Nacional, son servidores públicos y no están sujetos a la Ley General del Trabajo.

Son servidores de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o interés político o económico alguno.

*Alberto Martínez Molina*  
Chairman of the Board of Directors  
Aduana Nacional  
General Director  
Aduana Nacional



Los funcionarios y empleados de la Aduana Nacional son personalmente responsables ante el fisco por las sumas que éste deje de percibir por su actuación dolosa o culposa en el desempeño de las funciones que les han sido encomendadas. Sin perjuicio de las acciones civiles o penales que procedan en su contra, se perseguirá la responsabilidad de las personas que se hubieren beneficiado con la acción en cuestión, en la forma establecida en la Ley.

#### 2.4. Código Tributario Boliviano

Ley N° 2492 de fecha 02/08/2003, que establece los principios, instituciones, procedimientos y las normas fundamentales que regulan el régimen jurídico del sistema tributario boliviano y son aplicables a todos los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y universitario.

Las operaciones aduaneras se enmarcan y están en coordinación con lo planteado en el Artículo 66 (Facultades Específicas) teniendo la Administración Tributaria las siguientes facultades específicas:

1. Control, comprobación, verificación, fiscalización e investigación;
2. Determinación de tributos;
3. Recaudación;
4. Cálculo de la deuda tributaria;
5. Ejecución de medidas precautorias, previa autorización de la autoridad competente establecida en este Código;
6. Ejecución tributaria;
7. Concesión de prórrogas y facilidades de pago;
8. Revisión extraordinaria de actos administrativos conforme a lo establecido en el Artículo 145º del presente Código;
9. Sanción de contravenciones, que no constituyan delitos;
10. Designación de sustitutos y responsables subsidiarios, en los términos dispuestos por este Código;
11. Aplicar los montos mínimos establecidos mediante reglamento a partir de los cuales las operaciones de devolución impositiva deban ser respaldadas por los contribuyentes y/o responsables a través de documentos bancarios como cheques, tarjetas de crédito y cualquier otro medio fehaciente de pago establecido legalmente. La ausencia del respaldo hará presumir la inexistencia de la transacción;
12. Prevenir y reprimir los ilícitos tributarios dentro del ámbito de su competencia, asimismo constituirse en el órgano técnico de investigación de delitos tributarios y promover como víctima los procesos penales tributarios;
13. Otras facultades asignadas por las disposiciones legales especiales.



## 2.5. Reglamento a la Ley General de Aduanas

El Reglamento a la Ley General de Aduanas del 11 de agosto de 2000, Anexo al Decreto Supremo N° 25870, señala en su Artículo 3, la prestación de los servicios aduaneros es esencial para el desarrollo económico del país. Su desarrollo y observancia se efectúa a través de la Aduana Nacional, sus administraciones aduaneras y demás unidades orgánicas.

Para lograr una plena coherencia con los principios de buena fe y transparencia, ninguna autoridad o entidad estatal distinta de la aduanera, podrá emitir normas sobre control al comercio exterior de Bolivia que dificulten el libre tráfico nacional de personas o mercancías, el tránsito aduanero o la circulación por territorio aduanero de mercancías extranjeras bajo vigilancia aduanera, sin someter las mismas a una previa revisión técnica por parte de la Aduana Nacional.

En su Artículo 31 señala las funciones de la Aduana Nacional:

- Emitir normas reglamentarias, disposiciones y procedimientos de carácter técnico en materia de regímenes, operaciones y acciones aduaneras, así como aquéllas que regulen y controlen la actividad de los usuarios del servicio aduanero.
- Realizar inspecciones, verificaciones e investigaciones vinculadas a su función fiscalizadora que, respecto a toda persona, mercancía o medio de transporte, sean necesarias para el cumplimiento de su misión, metas y objetivos.
- Promover, coordinar y ejecutar actividades de investigación, análisis, divulgación, formación, capacitación y perfeccionamiento en materia aduanera a nivel nacional o en el extranjero.
- Establecer relaciones interinstitucionales en los ámbitos nacional e internacional, así como coordinar acciones a nivel nacional con otros organismos que intervienen en el tráfico y control de mercancías, con el objetivo permanente de facilitar el comercio exterior y lograr la represión efectiva de ilícitos.
- Establecer relaciones y realizar acciones para la captación y utilización de cooperación técnica nacional e internacional en materia aduanera.
- Compilar información estadística del comercio exterior nacional, acceder a bases de datos internacionales y generar una plataforma informática para respaldar y facilitar el expedited desarrollo de sus funciones propias.
- Evaluar y fiscalizar las actividades de los auxiliares de la función pública aduanera y de las personas naturales y jurídicas que efectúen o participen en operaciones de comercio exterior.
- Efectuar actos de cobranza coactiva de los tributos que le correspondan.
- Proporcionar información completa y precisa sobre la clasificación arancelaria de las mercancías, así como sobre las disposiciones y prescripciones vigentes dictadas para la aplicación de la reglamentación aduanera.



- Difundir a través de circulares las disposiciones legales emitidas por terceros o por la propia Aduana Nacional en materia aduanera o de comercio exterior para garantizar su interpretación y aplicación homogénea.
- Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo a las leyes y demás disposiciones vigentes.

### 3. LINEAMIENTOS DE CARÁCTER INTERNACIONAL

Estado Plurinacional de Bolivia es Miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde el 12/09/1995 y la Aduana Nacional miembro de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) desde 07/07/1997.

#### 3.1. Lineamientos de la Organización Mundial de Aduanas (OMA)

La Organización Mundial de Aduanas (OMA) es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de las Aduanas, contribuyendo al bienestar económico y a la protección social de sus Miembros<sup>2</sup>, favoreciendo de esta forma un entorno aduanero honesto, transparente y sostenible.

El objetivo de la OMA es el de mejorar la efectividad y eficiencia de las administraciones aduaneras en las áreas de cumplimiento con las disposiciones en cuanto al comercio, protección de la sociedad y del cobro de tributos.

Una de las características del PEI 2021-2025, será la priorización de las mejores prácticas internacionales, tomando en cuenta los lineamientos e instrumentos desarrollados por la OMA para todas las Aduanas miembros.

En ese sentido, se destacan el documento estratégico de la Aduana del Siglo XXI, el Marco Normativo SAFE, como lineamientos de la OMA en el que se basa la planificación y la gestión de proyectos en materia aduanera para dicho periodo.

Durante los últimos años, la Aduana Nacional ha redoblado esfuerzos encaminados a la reforma y modernización de la gestión aduanera boliviana. El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 en etapa de finalización y cierre, buscó modernizar los procesos de la Administración Aduanera a fin de convertirse en el principal vehículo que le permita a la Aduana Nacional consolidar una gestión por resultados basada en la transparencia.

A través de la Aduana Nacional, se van agilizando los procesos para el cruce transfronterizo de personas y mercancías mediante la instrumentación de proyectos de alto impacto que incluyen la implementación de esquemas de inspección no intrusiva; la introducción de la gestión del riesgo dentro del proceso de despacho aduanero; la creación de la figura del Operador Económico Autorizado, así como el

desarrollo de su firma electrónica, de la Red Nacional de Datos y de su Sistema Único de Modernización Aduanera (SUMA), el cual viene sustituyendo, después de más de 15 de operación, al Sistema Único Aduanero (SIDUNEA) desarrollado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), buscando la automatización de los procesos aduaneros, la concentración de la normativa y la ejecución integral del despacho aduanero boliviano.

### 3.2. Marco Normativo SAFE de la OMA

El Marco SAFE de la OMA establece los principios y las normas y los presenta para su adopción como un planteamiento mínimo de lo que deberían hacer los Miembros de la OMA.

La razón de que la OMA es la plataforma apropiada para desarrollar esta iniciativa, ya que cuenta con la participación de 166 Administraciones Miembros, que representan el 99 por ciento del comercio global.

El Marco SAFE tiene por finalidad:

- Establecer normas que garanticen la seguridad de la cadena logística y que faciliten el comercio a escala mundial con el objeto de aumentar la certidumbre y la predictibilidad.
- Permitir una gestión integral de la cadena logística en todos los medios de transporte.
- Ampliar el papel, las funciones y las capacidades de las Aduanas de modo que puedan hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades del siglo XXI.
- Reforzar la cooperación entre las Administraciones de Aduanas a fin de mejorar sus capacidades para la detección de los envíos de alto riesgo.
- Reforzar la cooperación entre las Aduanas y las empresas.
- Fomentar la circulación fluida de las mercancías a través de cadenas logísticas internacionales seguras.

Asimismo, el Marco SAFE consta de cuatro elementos básicos:

1º) Armoniza los requisitos relativos a la información electrónica previa sobre los envíos destinados al interior y al exterior o que están en tránsito

2º) Utilizar un enfoque coherente de análisis de riesgos para abordar las cuestiones relacionadas con la seguridad

3º) Ante una petición razonable del país de destino basada en una metodología comparable de detección de riesgos, la Administración de Aduanas del país de despacho llevará a cabo una inspección de los contenedores y de la carga de alto riesgo destinados al exterior, de preferencia utilizando equipos de detección no invasivos tales como máquinas de rayos X de gran potencia y detectores de radiación.

Whe  
Casa de la Banderas  
Casa de la Banderas  
Aduana Nacional  
Bolivia



4º Define las ventajas que obtendrán de las Aduanas los medios comerciales que cumplan las normas mínimas relativas a la seguridad de la cadena logística y que apliquen las mejores prácticas.

Gráfico 3: Objetivos del Marco SAFE



Respecto a los pilares más importantes señalar los siguientes:

#### Pilar 1: Aduanas – Aduanas

Este pilar establece un mecanismo eficaz de protección de la cadena logística internacional contra los efectos del terrorismo y de otras formas de delincuencia transnacional, donde las Aduanas deben trabajar conjuntamente utilizando normas comunes aceptadas por todos a fin de optimizar la seguridad y la facilitación de la cadena logística internacional.

Deberá preverse el intercambio electrónico de información y emplear tecnologías modernas para que sea efectivo y para garantizar que el proceso no obstaculice la circulación fluida de las mercancías.

El principio básico de este pilar es la transmisión previa de información por medios electrónicos a fin de identificar contenedores o carga de alto riesgo.

Establece las siguientes normas:

- **Norma 1 – Gestión integrada de la cadena logística:** Seguir los procedimientos integrados de control aduanero.

Para la aplicación de los procedimientos integrados de control aduanero es indispensable contar con las competencias legales pertinentes que permitan a las Administraciones de Aduanas solicitar al exportador y al transportista el envío de información electrónica previa a efectos de la evaluación de riesgos para la seguridad.

Los gobiernos deberán establecer acuerdos de cooperación entre las Aduanas y otros organismos gubernamentales relacionados con el comercio internacional a fin de facilitar la transferencia ininterrumpida de información relativa al comercio internacional (**Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE**) y de intercambiar información sobre riesgos a escala nacional e internacional.

- **Norma 2 – Autorización para inspeccionar la carga:** Las Administraciones de Aduanas deberán estar autorizadas para inspeccionar la carga que entra y sale, que está en tránsito (incluida la que permanece a bordo) o que esté en proceso de ser reexpedida desde un país.
- **Norma 3 – Tecnología moderna en los equipos de inspección:** Contar con equipos de inspección no invasivos y con detectores de radiación que se utilizarán para realizar inspecciones cuando sea necesario y de conformidad con los resultados del análisis de riesgos.
- **Norma 4 – Sistemas de análisis de riesgos:** Las Administraciones de Aduanas deberán aplicar un sistema informatizado de análisis de riesgos con el fin de identificar los contenedores que podrían resultar de alto riesgo. Un componente importante de un régimen eficaz de análisis de riesgos es la recogida de información, su tratamiento y difusión en apoyo de los controles y operaciones aduaneros.
- **Norma 5 – Cargas o contenedores de alto riesgo:** Son los envíos de los que no se posee información adecuada para poder considerarlos de bajo riesgo. Las Aduanas deberán utilizar métodos sofisticados para identificar y seleccionar la carga de alto riesgo potencial, incluyendo, entre otros medios, información electrónica previa sobre envíos de carga hacia y desde un país antes de su salida o llegada; inteligencia estratégica; datos comerciales informatizados; evaluación de anomalías; y la seguridad relativa de la cadena logística de un comerciante.
- **Norma 6 – Información electrónica previa:** Solicitar información electrónica previa sobre los envíos de carga y de contenedores con la suficiente antelación para efectuar análisis de riesgos adecuados. Se requiere que las Aduanas apliquen las **tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)** a las operaciones de aduanas, incluido el uso de tecnologías de comercio electrónico.
- **Norma 7 – Selección y comunicación:** Prever la selección y evaluación conjunta, la utilización de conjuntos de criterios de selección normalizados, así como de mecanismos compatibles de comunicación o de intercambio de información. Contemplar los **Análisis de Riesgos Normalizados (ARN)** como una parte importante del trabajo de inteligencia y proporcionan elementos indicadores del riesgo a los agentes aduaneros con el fin de seleccionar y analizar mercancías y transportes.

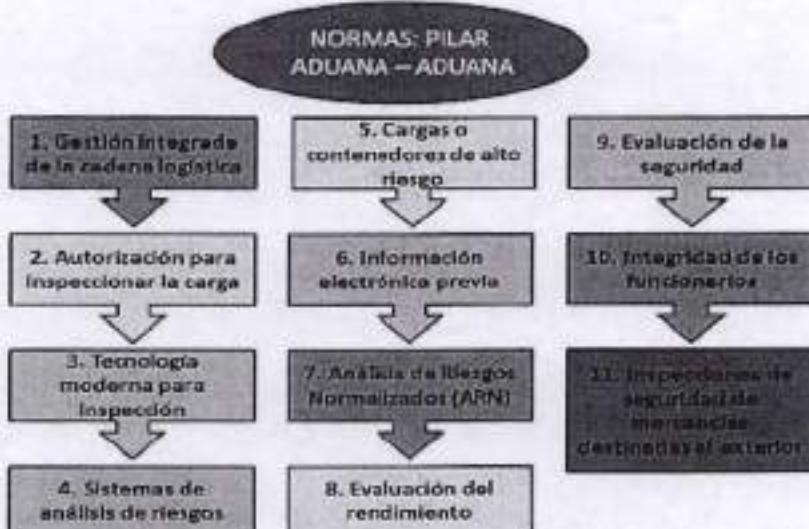


Sandra Marisol Beltramo Molina  
Subsecretaria de Comercio Exterior, Aduanas y Seguridad Cifrada



- **Norma 8 – Evaluación del rendimiento:** realizar informes estadísticos con criterios de evaluación del rendimiento tales como, por ejemplo; número de envíos revisados, subconjunto de envíos de alto riesgo, exámenes realizados de envíos de alto riesgo, exámenes de envíos de alto riesgo realizados con ayuda de tecnologías de inspección no intrusiva, exámenes de envíos de alto riesgo realizados con ayuda de tecnologías de inspección no intrusiva y por medios físicos, exámenes de envíos de alto riesgo realizados únicamente por medios físicos, duración de los despachos en aduana y resultados positivos y negativos.
- **Norma 9 – Evaluación de la seguridad:** Efectuar evaluaciones de la seguridad relativas a la circulación de las mercancías en la cadena logística internacional.
- **Norma 10 – Integridad de los funcionarios:** Identificar y combatir los comportamientos deshonestos. La declaración de Arusha revisada de la OMA es la fuente principal de orientación para la instalación de sistemas **anticorrupción** por las Administraciones de Aduanas.
- **Norma 11 – Inspecciones de seguridad de mercancías destinadas al exterior:** Realizar inspecciones de cargas y contenedores destinados al exterior.

Gráfico 4: Normas Pilar Aduana – Aduana



*Alto*  
Cristián Martínez Beltrán Molina  
AUXILIAR DE GERENCIA CENTRAL AL  
CERTIFICAR CADAÑAS  
Aduana Nacional

ESTUCIA FIEL  
DEL ORIGENIAL

**Pilar 2: Aduanas – Empresas**

El objetivo principal de este pilar es la creación de un sistema internacional para la identificación de empresas privadas que ofrezcan un nivel elevado de garantías de seguridad respecto de su rol en la cadena logística.

Los sistemas del pilar Aduanas – Empresas del Marco SAFE deben basarse en la acreditación de la calidad de las rutinas aduaneras en las que se utilizan las tecnologías de la información a fin de agilizar los procedimientos que normalmente van asociadas al comercio transfronterizo y que reportan ventajas especiales a los importadores, exportadores, intermediarios, transportistas y demás proveedores de servicios que cumplen con los requisitos.

Establece las siguientes normas:

- **Norma 1 – Asociación:** Los **Operadores Económicos Autorizados** (OEA) implicados en la cadena logística comercial internacional mantendrán labores de autoevaluación atendiendo a normas predeterminadas de seguridad y buenas prácticas para asegurarse de que sus políticas y procedimientos internos proporcionen salvaguardias adecuadas en cuanto al compromiso de sus envíos y contenedores hasta su levante por el control de Aduanas de destino.
- **Norma 2 – Seguridad:** Los operadores económicos autorizados incorporarán mejores prácticas predeterminadas de seguridad en sus procedimientos empresariales.
- **Norma 3 – Autorización:** La Administración de Aduanas, así como los representantes de la comunidad comercial, diseñarán los procesos de validación o los procedimientos de acreditación de calidad que ofrezcan incentivos a las empresas en su calidad de operadores económicos autorizados.
- **Norma 4 – Tecnología:** Todas las partes mantendrán la integridad de la carga y de los contenedores facilitando el uso de la tecnología moderna.
- **Norma 5 – Comunicación:** La Administración de Aduanas actualizará periódicamente los programas de asociación Aduanas-Empresas para promover normas mínimas de seguridad y mejores prácticas en la cadena logística segura.
- **Norma 6 – Facilitación:** La Administración de Aduanas trabajará en cooperación con los OEA para maximizar la seguridad y la facilitación de la cadena logística comercial internacional que se origine o lleve a cabo a través de su territorio aduanero.

Wifredo Beltrán Molina  
Ministro de Hacienda y Crédito Público  
Gobernación  
Aduana Nacional



Gráfico 5: Normas Pilar Aduana - Empresa



### 3.3. Aduana del siglo XXI

Durante la celebración en 2002, del 50 aniversario de la Organización Mundial de Aduanas, los dirigentes de las Administraciones nacionales de Aduanas reflexionaron sobre las principales cuestiones que en el futuro repercutirían en el funcionamiento eficaz y rentable de las aduanas. En el transcurso de estos primeros 8 años del siglo XXI, la Aduana se ha enfrentado a importantes y, a menudo, contradictorias exigencias derivadas de la globalización del comercio. Por un lado, se ha hecho necesario asegurar y controlar la cadena logística internacional mientras que, por otro, las exigencias para una mayor facilitación del comercio legítimo han ido en aumento.

Las administraciones de aduanas de todo el mundo reconocen la necesidad de elaborar nuevas perspectivas estratégicas y políticas que conformen el cometido de la Aduana en el siglo XXI.

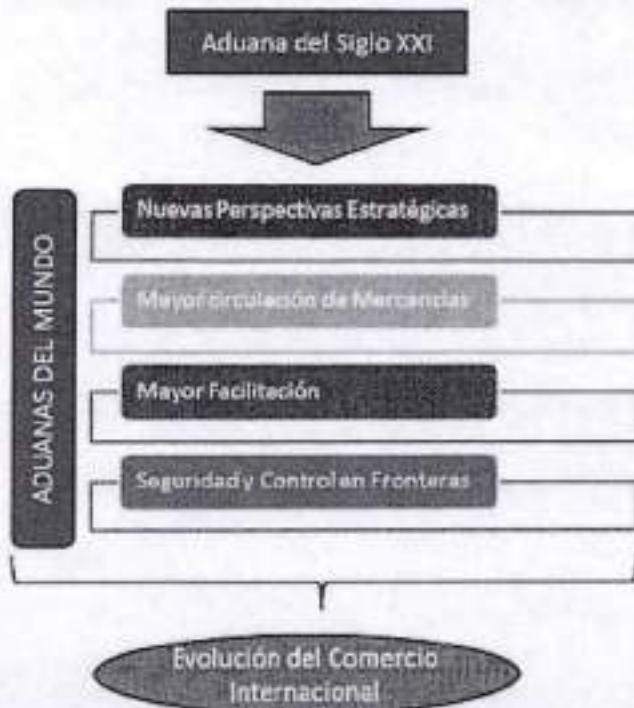
El comercio internacional, al ser un motor del desarrollo y crecimiento económico, se rige por las normas de los sistemas comerciales regionales y multilaterales y las disposiciones de los acuerdos comerciales preferenciales y los gobiernos nacionales.

De esta manera, el aumento del volumen y de la complejidad del comercio internacional, la aparición de nuevos modelos y exigencias comerciales, el aumento de las amenazas contra la seguridad y del crimen organizado, el nuevo enfoque del concepto de "frontera", los nuevos modelos comerciales, las demandas de la sociedad respecto a la lucha contra el contrabando y el aumento del fraude fiscal demuestran la evolución del comercio a nivel internacional.

El Estado juega un rol preponderante en el comercio internacional y sus principales responsabilidades para encarar este proceso evolutivo son: fomentar el desarrollo socioeconómico, crear las condiciones favorables para el crecimiento económico, controlar las fronteras, proporcionar seguridad y proteger a los ciudadanos.

En este contexto, la labor de la Aduana del Siglo XXI en la esfera mundial consiste en elaborar y poner en aplicación una serie de políticas y de procedimientos integrados que garanticen mejor control en la circulación de las mercancías, facilitación real del comercio y así asegurar los intereses del Estado y garantizar la percepción de ingresos.

**Gráfico 6: Lineamientos Aduanas del Siglo XXI**



De esta manera, para la planificación estratégica 2021-2025 es necesaria la elaboración de una nueva orientación estratégica para la Aduana del Siglo XXI se centre en:

- Aduanas conectadas a nivel mundial: nuevo concepto de cooperación entre las administraciones de aduanas, lo que implica la creación de una red mundial en apoyo del sistema comercial internacional "e-customs" y "Ventanilla Única de Comercio".
- Mejor coordinación de la gestión en las fronteras: implantación del concepto de Ventanilla única electrónica que permite a las empresas facilitar toda la información y los documentos necesarios en una sola vez al organismo asignado.
- Uso de tecnología y de instrumentos de alto rendimiento: uso de nuevas tecnologías para mejorar la tramitación, la gestión de riesgos, la información y la detección no invasiva.
- Gestión de riesgos basada en la información: creación de ciclos de aprendizaje retroactivos que permitan a las administraciones de aduanas integrar las actividades relacionadas con el riesgo y aprender de las decisiones tomadas

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

MINISTERIO PÚBLICO  
ESTADO UNIDOS COLOMBIA  
Aduana Nacional

en el pasado, con el fin de transformarse en organismos que miran hacia el futuro con una mayor capacidad de previsión.

- Continuar con la colaboración aduanas-empresas: concertar acuerdos estratégicos con operadores de comercio exterior.
- Implantación de métodos de trabajo, de procedimientos y de técnicas modernas: examinar los procedimientos existentes en función de los convenios internacionales (incluyendo el Convenio de Kyoto revisado de la OMA) y las prácticas recomendadas internacionales.
- Atribución de poderes: se precisan disposiciones legislativas adecuadas que refuercen sus prerrogativas en materia de lucha contra el fraude, la transmisión anticipada de datos y el intercambio de información tanto a nivel interno como internacional.
- Cultura de servicio profesional basada en el conocimiento: adoptar un modelo basado en el conocimiento y orientado hacia el cliente y procedimientos centrados en el usuario. La cultura de la organización debe estar impregnada de un alto grado de Integridad, de coherencia, de transparencia, honestidad y equidad.
- Refuerzo de capacidades: gestionar los escasos recursos para proporcionar un programa de refuerzo de capacidades que resulte sostenible, el modo de fomentar criterios eficaces de rendimiento, de supervisión y de seguimiento, el modo de evitar la duplicación de esfuerzos y de sortear los obstáculos en el país beneficiario. (Programa Columbus de la OMA)
- Integridad: continuar con la lucha contra la corrupción (Declaración de Arusha de la OMA)

La elaboración de una nueva orientación estratégica para la Aduana del Siglo XXI para el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 se centra en:

**Gráfico 7: Orientación Estratégica - Aduanas del Siglo XXI**



### 3.4. Programa Global SECO-OMA para la Facilitación del Comercio

Bolivia es uno de los beneficiarios del Programa de Facilitación del Comercio Mundial<sup>9</sup>, además de Colombia, Perú y Uzbekistán, financiado por la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) e implementado por la OMA.

Este evento coincidió con el establecimiento y la primera reunión del Comité Directivo del Programa Nacional, compuesto por representantes de la Aduana Nacional de Bolivia, SECO y la OMA, así como de los sectores público y privado involucrados en la facilitación del comercio y la modernización aduanera en Bolivia. El Comité validó el plan de trabajo para los siguientes tres años que ha sido previamente acordado entre la OMA y la Aduana Nacional como la contraparte principal y el beneficiario directo del Programa.

El Programa se centra en dos ejes temáticos con los siguientes resultados esperados para la Aduana Nacional:

**Gráfico 8: Orientación de las Aduanas del Siglo XXI**



### 3.5. Acuerdo sobre Facilitación del Comercio Exterior de Bali

Acuerdo que reconoce la necesidad de una cooperación efectiva entre los Miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en las cuestiones relativas a la facilitación del comercio y el cumplimiento de los procedimientos aduaneros.

Establece varios artículos que guían el accionar de las Administraciones de Aduana que forman parte de la OMC relacionados con la publicación y disponibilidad de la

<sup>9</sup> En junio de 2019, expertos de la OMA en La Paz realizaron un diagnóstico a la Aduana Nacional, y se efectuó el lanzamiento del Programa el 27 de septiembre de 2019 en Bolivia.

información, la oportunidad de formular observaciones e información antes de la entrada de mercancías, la determinación de resoluciones anticipadas y medidas para aumentar la imparcialidad, no discriminación y transparencia institucional, la tramitación de levante y despacho de aduana de las mercancías a través de la tramitación previa a la llegada, promoción del pago electrónico y la separación entre el levante y la determinación definitiva de los derechos de aduana, impuestos, tasas y cargas, desarrollo de gestión del riesgo, establecimiento de auditoría posterior al despacho de aduana y establecimiento de medidas de facilitación del comercio para los operadores autorizados, entre otros.

### 3.6. Informe de Misión al Estado Plurinacional de Bolivia - Programa Columbus

El Programa Columbus de la Organización Mundial de Aduanas continúa apoyando a la Aduana Nacional en su proceso de modernización con el fin de aumentar la eficiencia de la administración, la facilitación y seguridad del comercio. Plantea una serie de observaciones y recomendaciones generales para la formulación del Plan Estratégico Institucional, entre las principales se tiene:

- ✓ Sensibilizar al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la importancia de tener una Aduana moderna que considere mecanismos e iniciativas que aseguren el control y facilitación de las operaciones del comercio exterior.
- ✓ Implementar las acciones correspondientes para efectuar un seguimiento mediante el cual cada Gerencia mantenga la responsabilidad del cumplimiento de sus acciones en el PEI.
- ✓ Utilizar una plataforma web de trabajo que integre el proceso de planificación en todas sus etapas y que puedan ser visualizados, consultados y utilizados por todos los servidores públicos de la institución.
- ✓ Revisión de mejores prácticas internacionales, en el marco de la planeación estratégica, fundamental para la construcción de la nueva misión y visión de la Aduana.
- ✓ Solicitar el apoyo de la OMA en el marco de fortalecimiento de capacidades de Liderazgo y Habilidades Gerenciales de los mandos medios.
- ✓ Incorporar de manera más activa, aquellos sectores claves y proactivos previa identificación, intentando cubrir la totalidad de la cadena logística internacional, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, agencias gubernamentales, Aduanas limítrofes y todo actor relevante.
- ✓ Realizar el estudio de Tiempos de Despacho de toda la cadena logística.
- ✓ Normalización de procedimientos utilizando estándares internacionales como la ISO 9001.

- ✓ Revisión de la normativa legal nacional versus las disposiciones del Convenio de Kyoto Revisado.
- ✓ Activar el proyecto de la Ventanilla Única como proyecto estratégico de la Aduana Nacional.
- ✓ Revisar algunos instrumentos de la Organización Mundial de Aduana, como sistema de carga de selectividad, programa de control de contenedores y red de comunicación de intercambio de información.
- ✓ Incluir el proyecto integral de equipos no intrusivos para mejorar el control y agilización del ingreso y salida de mercancías, coadyuvando a la seguridad de la cadena logística, en cumplimiento de los parámetros internacionales como los establecidos en el marco SAFE.
- ✓ Fortalecer los canales de reclamos y sugerencias de los usuarios, como un mecanismo de retroalimentación respecto de los procedimientos aduaneros.

### 3.7. Comunidad Andina (CAN)

Asimismo a nivel de regional Bolivia se constituye como miembro de la Comunidad Andina (CAN) a partir de la suscripción del Acuerdo de Cartagena (Acuerdo de Integración Subregional Andino) mediante Decreto Ley 08895 de 06/11/1969, actualmente amparado por la Decisión 543 – Codificación del Acuerdo de Integración Subregional Andino aplicable desde 25/06/2003.

En Facilitación del Comercio se dispone de un marco normativo en materia aduanera en la Comunidad Andina. Esta norma busca fortalecer las capacidades de los servicios aduaneros y coordinar la generación e implementación de normativa, procesos y mecanismos armonizados, orientados a facilitar el comercio de mercancías en la región, para contribuir al desarrollo de los Países Miembros.

Bajo este contexto, se cuenta con Normativa Relacionada al quehacer aduanero, centrada principalmente en:

- Decisión 570: Actualización de la Nomenclatura Común – NANDINA.
- Decisión 671: Armonización de Regímenes Aduaneros
- Decisión 770: Facilitación del comercio en materia aduanera en la Comunidad Andina.
- Decisión 848: Actualización de la Armonización de Regímenes Aduaneros.
- Resolución 1467: Plan Estratégico de la Comunidad Andina sobre facilitación del comercio en materia aduanera.

### Relacionamiento CAN-Aduanas

De esta manera, en materia de normativa aduanera comunitaria, se promueve la aprobación de una serie de instrumentos legales que permitan a las Administraciones Aduaneras de los Países Miembros desarrollar los servicios aduaneros tanto en el comercio intracomunitario como con terceros países, bajo

  
 Martín Beltramo Madrid  
 ASESOR DE COMERCIO EXTERIOR, PA  
 ASESOR TECNICO ECONOMICO  
 ASESOR Aduana

  
 Aduana Nacional  
 ES COPIA FIEL  
 DEL ORIGINAL

procedimientos comunes y armonizados, acorde con los instrumentos y estándares internacionales que existen sobre la materia, contribuyendo a mejorar la eficiencia en el cumplimiento de la legislación aduanera y el control aduanero, relacionadas a:

- Nomenclatura Común NANDINA
- Valoración Aduanera
- Tránsito Aduanero Comunitario
- Armonización de Regímenes Aduaneros
- Asistencia Mutua y Cooperación entre Administraciones Aduaneras
- Régimen Andino sobre Control Aduanero
- Programa Común de Formación Aduanera Andina

## 4. DIAGNÓSTICO

### 4.1. Análisis Externo

#### 4.1.1. Contexto Económico Internacional

En la gestión 2020 la economía global y los flujos de comercio fueron afectados drásticamente por el impacto de la pandemia del COVID-19, el Producto Interno Bruto (PIB) global registró una caída del -3,3% siendo la más baja de los últimos cincuenta años, incluso respecto a la crisis financiera que se registró en el 2008, explicada por la disminución del consumo y de la inversión en todas las economías.

Producto del confinamiento o cuarentenas implementadas a nivel mundial, la actividad económica en la Unión Europea cayó en -6,6%, Japón decreció en -4,8%, Estados Unidos disminuyó en -3,5, la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam) registró caída del -3,4% y América Latina y el Caribe presentó reducción del -7,7%.

En la Zona del Euro, los países golpeados por la pandemia con el peor desempeño económico son: España con caída de -10,8%, Italia con descenso del -8,9%, Grecia cayó en -8,2 y Francia con disminución de -8,1%. De los diecinueve países que conforman esta zona dieciocho registran caídas y solamente Irlanda presenta incremento del PIB.

En América Latina y el Caribe solamente Guyana presentó incremento en el PIB el resto de treinta y tres países presentó disminución de la economía en la gestión 2020.

En todos los países se evidencia que el PIB por el lado de las actividades económicas presenta una fuerte caída, la misma es atenuada por el incremento de algunos sectores económicos como el de la agricultura, telecomunicaciones y servicios financieros que presentan ligero crecimiento.

W  
Sra. María Blasina Molina  
SUBDIRECTORA GENERAL  
GESTIÓN DE RIESGOS  
ADUANA NACIONAL

ESTUCIA FIEL  
DEL ORIGINAL

Por el lado de los componentes del gasto del PIB se presentó principalmente caída de la demanda interna, explicada por el descenso del consumo y de la inversión.

La demanda externa también se vio afectada por la caída de los flujos comerciales internacionales, es decir por la disminución de las importaciones y exportaciones, tanto de bienes como de servicios.

Los aspectos descritos determinaron que las cotizaciones de las materias primas disminuyeran, siendo el barril de petróleo el que presentó el mayor impacto. Hasta el mes de junio y julio de 2020 se registraron fuertes caídas de las cotizaciones de las materias primas, para posteriormente en los siguientes meses ir aumentando paulatinamente hasta final de gestión.

#### 4.1.2. Contexto Económico Sudamericano

América Latina y el Caribe disminuye el PIB en -7,7% y el subconjunto de ésta, América del sur cae en -7,3%, en el Cuadro N° 1 se presentan las principales variables macroeconómicas para esta parte de la región, Venezuela y Perú son los países con las mayores caídas con -30,0% y -11,1% respectivamente, Paraguay es el país que tiene la menor disminución con el -0,6%, siendo que todos los países presentan caída del PIB.

Respecto a la inflación, América del Sur presentó en el 2020 una inflación de 6,3%, siendo que Venezuela y Argentina presentan los mayores incrementos del nivel de precios con 2.960,0% y 36,1%, Bolivia registra la menor inflación con 0,7% y Ecuador presentó una deflación de -0,9%.

A nivel general la región sudamericana presentó devaluación de 8,5%, registrando Venezuela la mayor tasa con 1.152,0%, seguida de la Argentina con 40,5% y Brasil con 29,0%, Bolivia no registró variación de la tasa nominal y en Ecuador no se registró dato porque la moneda es el dólar americano.

**Cuadro N° 1**  
**América del Sur: Principales Variables Macroeconómicas según País, 2020**  
 (En porcentaje)

| País            | Crecimiento Económico | Inflación | Devaluación | Desempleo |
|-----------------|-----------------------|-----------|-------------|-----------|
| Perú            | -11,1                 | 2,0       | 9,3         | 13,6      |
| Argentina       | -9,9                  | 36,1      | 40,5        | 11,4      |
| Bolivia         | -8,2                  | 0,7       |             | 8,4       |
| Chile           | -5,8                  | 2,9       | -5,6        | 10,8      |
| Brasil          | -4,1                  | 4,5       | 29,0        | 13,2      |
| Paraguay        | -0,6                  | 2,2       | 8,7         | 7,2       |
| Ecuador         | -7,8                  | -0,9      |             | 5,0       |
| Colombia        | -6,8                  | 1,6       | 4,3         | 15,9      |
| Uruguay         | -4,5                  | 9,4       | 13,1        | 10,5      |
| Venezuela       | -30,0                 | 2.960,0   | 1.152,0     | 47,9      |
| América del Sur | -7,3                  | 6,3       | 8,5         | 10,6      |

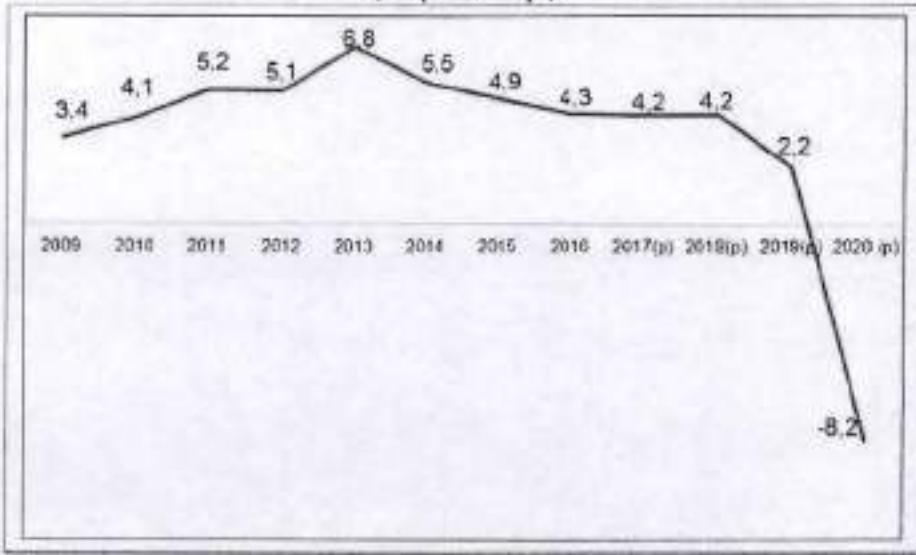
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. "Memoria de la Economía Boliviana 2020". Fondo Monetario Internacional. Oficina de Estadística de Ecuador, Uruguay y Colombia.

El desempleo en la gestión también registró un aumento considerable debido a la paralización de la actividad económica en la región, América del Sur registra un desempleo del 10,6%, registrando Venezuela, Colombia y Brasil las mayores tasas con 47,9%, 15,9% y 12,3% respectivamente.

#### 4.1.3. Contexto Nacional

La variación porcentual del PIB muestra el crecimiento de la economía, la misma se presenta en el Gráfico N° 9 para el periodo 2009 – 2020. En la misma se observa que en la gestión 2013 la economía llegó a su mayor tasa de crecimiento con 6,8% y a partir de ese año se produce una ralentización del crecimiento, hasta llegar a la gestión 2019 con una tasa del 2,2%. Para la gestión 2020 se utiliza la tasa de crecimiento del Índice Global de Actividad Económica (IGAE) en vista de que aún no está disponible el dato del PIB para la gestión, la misma alcanza caída de -8,2%.

**Gráfico N° 9**  
**Crecimiento Económico, 2009 – 2020 (p)**  
**[En porcentaje]**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)  
 La tasa de crecimiento de la gestión 2020 corresponde al dato del IGAE

El Producto Interno Bruto (PIB) en el 2020 registra caída del -8,2% de acuerdo a la "Memoria de la Economía Boliviana 2020" elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), este indicador según actividad económica presenta incremento en la gestión 2020 en las actividades de: Agropecuaria como principal actividad que registra incremento con 2,2%, Servicios de las Administraciones Públicas con 2,0% y Comunicaciones con 5,5%, mientras que las actividades que registran disminución son: Industria Manufacturera que disminuye en -9,1%, Transporte y Almacenamiento se reduce en -16,5%, Minería -29,9%, Construcción -27,2%, Establecimientos financieros con -3,2%, Comercio cae en -7,6%, Hidrocarburos con -5,1%, Electricidad, gas y agua con reducción de -3,6% y

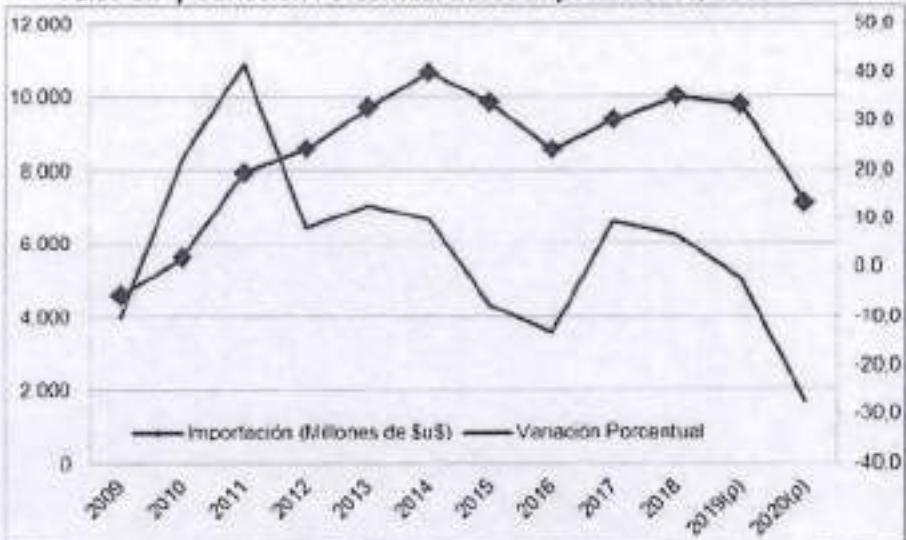
Restaurantes, hoteles, servicios comunales, sociales, personales y domésticos que decrece en -14,4%.

Por el lado del gasto el PIB presenta disminución en la demanda interna en -15,3%, anivel desagregado el consumo de los hogares cae en -6,1%, el consumo de gobierno se contrajo en -2,6% y la Inversión se redujo en -44,8%, de acuerdo a la información del PIB por tipo de gasto al primer semestre difundido por el Instituto Nacional de Estadística.

De acuerdo a cifras oficiales de las importaciones difundidas por el Instituto Nacional de Estadística y presentado en el Gráfico N° 8, se puede evidenciar que se registra incremento sostenido de las importaciones en el periodo 2009 – 2014, registrando el mayor valor de Importación en la gestión 2014 con un monto de 10.674 millones de dólares americanos, los años 2015 y 2016 disminuyen las importaciones y en el 2017 y 2018 vuelven a crecer alcanzando en el 2018 los 10.002 millones de dólares, el 2019 cae en 2,2% y el 2020 disminuye en -27,3%, siendo ésta la variación porcentual negativa más baja alcanzada en el periodo de análisis y explicada por la emergencia sanitaria.

Los datos de exportaciones registran caída de -21,4% en el 2020.

Gráfico N° 10  
Valor CIF y Variación Porcentual de las Importaciones, 2009 – 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística  
Op. Preliminar

Con relación a los principales agregados macroeconómicos como la inflación, en la gestión 2020 se registró una tasa de inflación de 0,7%, siendo ésta la menor en los últimos once años, no se registra dato de devaluación en vista de que el tipo de cambio nominal permanece constante desde noviembre de 2011.

## 4.2. Análisis Interno

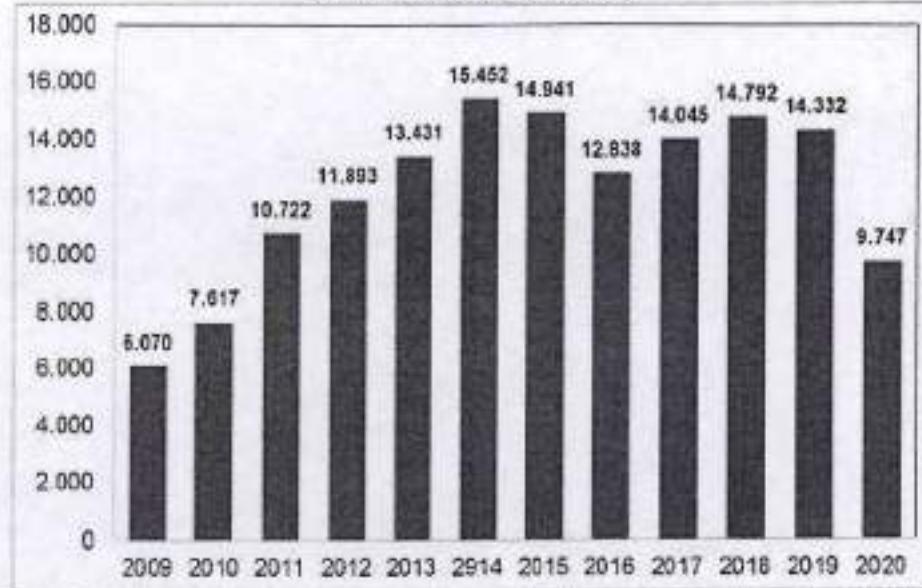
### 4.2.1. Recaudación Aduanera Total

El análisis de las recaudaciones aduaneras comprende la descripción de la evolución de la recaudación total, según tipo de recaudación, tributo, medio de pago y modalidad, en el periodo 2009 - 2020. También se analiza las recaudaciones a nivel geográfico, es decir por gerencia, administración aduanera y punto de control y tipo de aduana.

En la gestión 2014 se registró la mayor recaudación por importación de mercancías, alcanzando un valor de 15.452 millones de bolivianos e incremento de 15,0% con relación a la gestión 2013; Sin embargo, desde la gestión 2014 las recaudaciones empezaron a disminuir, presentándose variaciones porcentuales negativas en las gestiones 2015, 2016, 2019 y 2020.

La recaudación del 2020 alcanza a 9.747 millones de bolivianos y representa una caída del 32,0% y resultado de la emergencia sanitaria. Este monto recaudado es el más bajo comparativamente el periodo 2011 – 2019.

Gráfico N° 11  
Recaudación Total, 2009 – 2020 (p)  
(En millones de bolivianos)



Fuente: Aduana Nacional  
(p) Preliminar



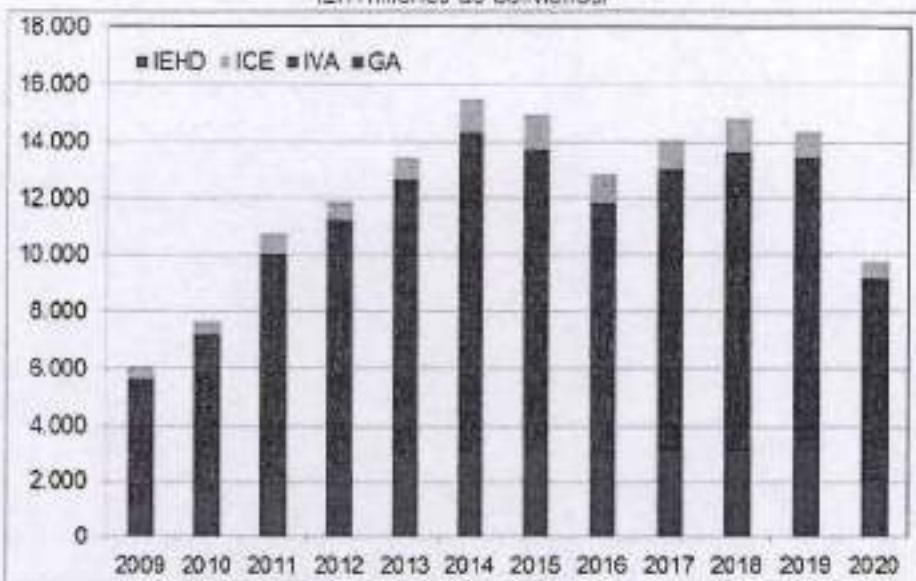
#### 4.2.2. Recaudación Según Impuesto

La recaudación según tipo de impuesto está compuesta por Gravamen Arancelario (GA), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a los Consumos Específicos (ICE) y el Impuesto Especial a los Hidrocarburos y Derivados (IEHD).

Desde la gestión 2011 las recaudaciones anuales del GA han superado los dos mil millones de bolivianos, y a partir del 2014 rebasaron los tres mil millones de bolivianos resultado del esfuerzo operativo aduanero, en un contexto de profundización de los acuerdos comerciales que otorgan facilidades en la desgravación arancelaria, y la exoneración del pago del GA como en el caso de la importación de alimentos.

La disminución del monto de GA en el 2020 se explica por la caída de la actividad económica y la emergencia sanitaria. A partir de esta última, se han emitido el Decreto Supremo 4192 y Decreto Supremo 4227, los mismos liberan del pago del gravamen arancelario a los insumos médicos, prendas de vestir, mascarillas, guantes, jabones de limpieza, medicamentos, dispositivos médicos, equipamiento, reactivos y detectores de fiebre. Así también se disminuyó la tasa nominal del GA para las importaciones de harina de trigo.

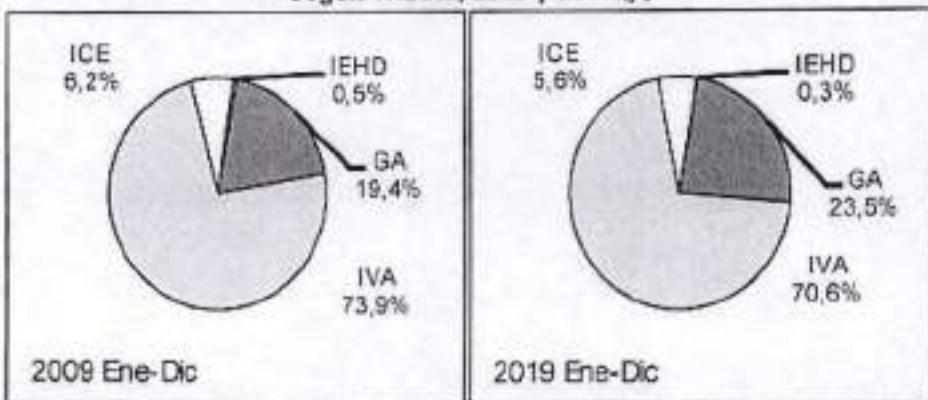
**Gráfico N° 12**  
**Recaudación Total Según Tributo, 2009 – 2020 (p)**  
 (En millones de bolivianos)



Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

La composición de las recaudaciones por tipo de impuesto muestra que la participación porcentual comparada de la gestión 2009 y 2020, muestran que se tienen una composición que permanece en el tiempo relativamente constante.

**Gráfico N° 13**  
**Participación Porcentual de la Recaudación Total**  
**Según Tributo, 2009 y 2019 (p)**



Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

Si bien en el tiempo se modificaron sustancialmente las tasas nominales del GA (Gravamen Arancelario) llegando a tasas de 20%, 30% y 40%, estas han sido atenuadas por las importaciones provenientes de los países vecinos con los cuales se tienen acuerdos comerciales, que contemplan una liberación que llega hasta el cero por ciento.

Por otro lado, a partir de la gestión 2018 se han emitido decretos supremos que con el fin de proteger la industria nacional, incrementan la tasa nominal del Gravamen Arancelario hasta el 40%, con la consiguiente disminución de las importaciones, las mismas repercuten en la caída de las recaudaciones aduaneras. También se han emitido decretos supremos que con el objetivo de incentivar la producción nacional, difieren el pago a cero por ciento del Gravamen Arancelario de sub partidas seleccionadas, con la consiguiente disminución de las recaudaciones aduaneras.

Asimismo, en la gestión 2018 el incremento de recaudación de ICE es el resultado de la implementación del Decreto Supremo 3442 del 27 de diciembre de 2017, que incrementa el pago del GA para cigarros, cigarritos y cigarrillos de tabaco al 40%, se establece una tasa específica para el ICE de 139 bolivianos por 1.000 unidades para los cigarros, y cigarritos que contengan tabaco y cigarrillos que contengan tabaco rubio, y una tasa específica de 74 bolivianos por 1.000 unidades, para cigarrillos que contengan tabaco negro, así también se incrementa la tasa porcentual del ICE al 50% para la sub partida de los demás tabacos y sucedáneos del tabaco.



El IEHD registra una tasa de participación del 0,2% en el periodo 2013 – 2018 y tasa de participación del 0,3% en los años 2019 y 2020, siendo el tributo con la menor proporción de participación en el total recaudado por importaciones.

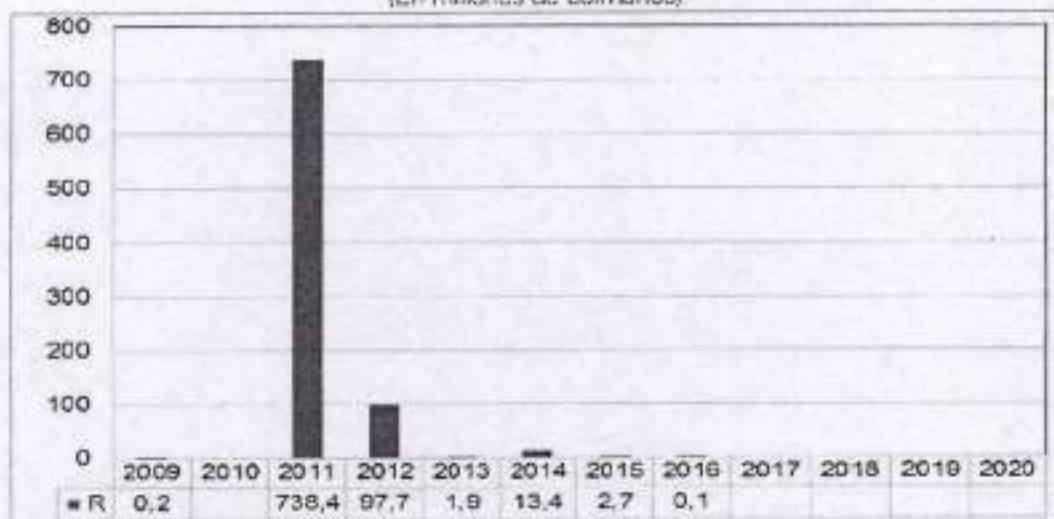
Desde la gestión 2018 se han implementado autorizaciones previas las mismas determinan disminución de las importaciones, este aspecto repercute en la caída de las recaudaciones, principalmente en el caso de las Bebidas, Prendas y complementos de vestir, y Calzados.

#### 4.2.3. Recaudación Según Tipo

La recaudación según tipo considera la recaudación ordinaria y la extraordinaria. La recaudación ordinaria a aquella obtenida del pago de tributos por importaciones regulares de mercancías, cuantificadas según tipo de impuesto y medio de pago, es decir, pagados en efectivo ó pagados mediante la presentación certificados valorados y la recaudación extraordinaria es la obtenida a partir de la implementación de programas eventuales de regularización impositiva, por ejemplo en la gestión 2011 la Ley N° 133 (Ley de Saneamiento Legal) para nacionalizar vehículos automotores que han ingresado de manera ilegal.

Con excepción de los años 2011, 2012 y 2014 la recaudación ordinaria representa el 100% del total recaudado. En el 2011 la recaudación ordinaria representa el 93,1%, en el 2012 concentra el 99,2% y en el 2014 alcanza el 99,9%

**Gráfico N° 14**  
**Recaudación Extraordinaria, 2009 – 2020 (p)**  
 (En millones de bolivianos)



Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

*Alfredo V. Vaca*  
 Director General de Aduanas  
 Aduana Nacional



Con la Ley 133 de 08/06/2011 implementa a partir de julio de 2011 el Programa de Saneamiento Legal de Vehículos Automotores. En la primera fase referida a la regularización de vehículos automotores, la recaudación extraordinaria alcanzo a 738,4 millones de bolivianos por la nacionalización de 67.197 vehículos automotores.

A partir del mes de enero de 2012 se pone en vigencia la segunda fase de la Ley 133, referida a la regularización de remolques y semi remolques, alcanzándose un total de 14.378 remolques y semirremolques y 776 vehículos automotores. En términos monetarios se registró una recaudación de 42,0 millones de bolivianos por la nacionalización de remolques y 55,6 millones de bolivianos de trámites pendientes de regularización de vehículos automotores.

Concluyó la segunda fase del Programa de Regularización en el 2013 y se nacionalizaron 115 remolques y se registró recaudación extraordinaria de 1.877 mil bolivianos. En julio de 2014 se inicia el Programa de Regularización de Tractores y Maquinaria Agrícola, habiéndose regularizado a diciembre de 2014 un total de 2.520 unidades con una recaudación de 13,4 millones de bolivianos. Se recaudó 2,7 millones de bolivianos en el 2015, de los mismos las recaudaciones por IVA representan el 96,9% y fueron ejecutados en siete aduanas, la aduana Interior Santa Cruz concentra el 81,3% de la recaudación extraordinaria. A julio de 2016, se registró una recaudación de 73.977 bolivianos por pagos diferidos del Programa de Regularización. En agosto de 2016 no se registró información debido a que el Programa concluyó.

#### 4.2.4. Recaudación Según Medio de Pago

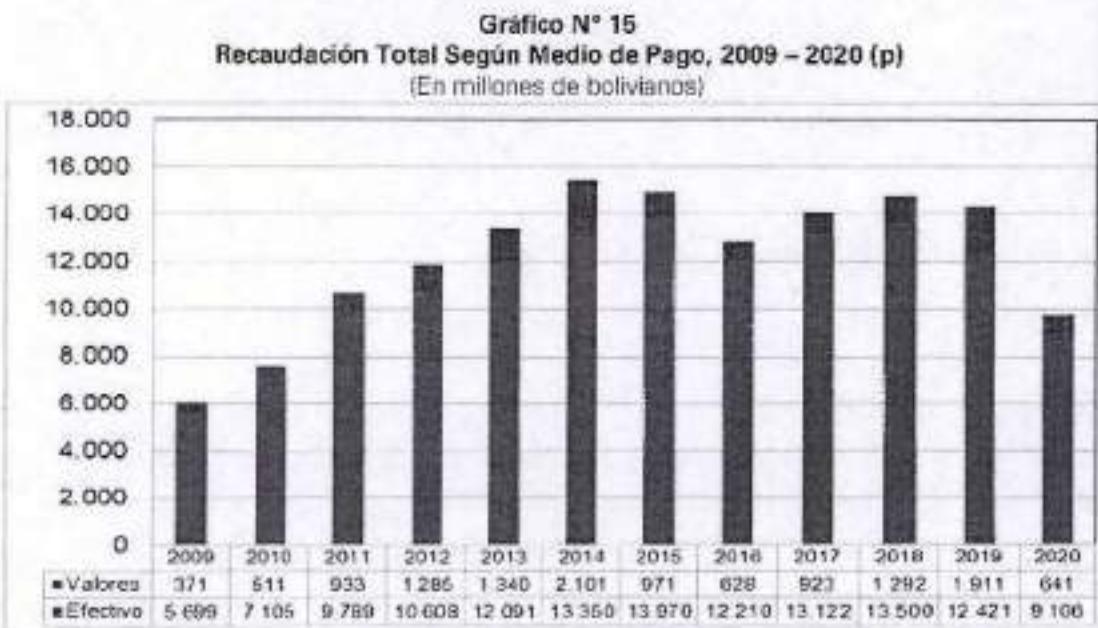
Recaudación según Medio de Pago comprende recaudación en Valor y en Efectivo. En la gestión 2014 año del mayor monto de ingresos tributarios aduaneros, se presenta la mayor recaudación en valores la misma registra los 2.101 millones de bolivianos y presenta crecimiento del 56.8% con relación a la gestión anterior, el porcentaje de participación respecto al total recaudado alcanza a 13.6%, siendo la tasa de participación más alta del periodo, aspecto que se asemeja en la gestión 2019 que representa una tasa de participación en valores con el 13.3%.

Tanto en el 2014 como en el 2019, los pagos en valores fiscales se explican principalmente por las importaciones efectuadas por YPFB de diésel y gasolina.

*W. J. J.*  
Aduana Nacional  
Ministerio de Hacienda y Finanzas  
Aduana Clase A y Clase B  
Aduana Nacional

ADUANA NACIONAL  
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

00000000  
2019-01  
00000000



Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

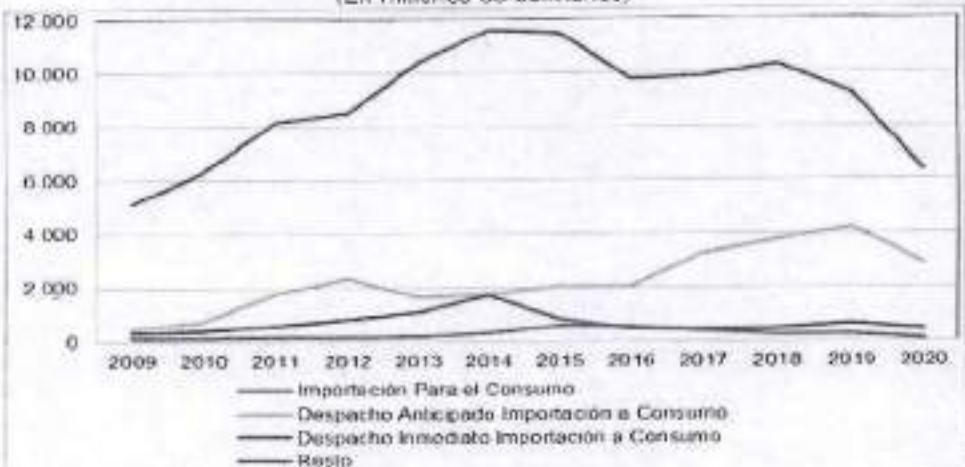
#### 4.2.5. Recaudación Según Modalidad de Importación

En el periodo de análisis, la modalidad Importación para el consumo concentra entre el 64.3% y 84.6% de los ingresos tributarios aduaneros. En la gestión 2009 la Importación para el Consumo concentra el 84.6% de la recaudación, los Despachos Anticipados para Importación a Consumo generan el 7.8% y en tercer lugar se encuentran los Despachos Inmediatos para Importación a Consumo que representan el 5.5%, el resto de las modalidades representa menos del 2.1% de la recaudación. En la gestión 2019 se registran las siguientes tasas de participación, la Importación para el Consumo concentra el 64.3%, los Despachos Anticipados para Importación a Consumo generan el 29.5% y en tercer lugar se encuentran los Despachos Inmediatos para Importación a Consumo que representan el 4.5%, el resto de las modalidades representa menos del 1.7% de la recaudación.

A partir de lo anterior se infiere el incremento sustancial que han registrado los Despachos Anticipados para Importación a Consumo con un incremento de 21.7 puntos porcentuales entre el 2009 al 2019, en desmedro de las Importaciones a Consumo que disminuyen en 20.3 puntos porcentuales en el periodo de análisis.

En el Gráfico N° 6 se observa el comportamiento ascendente que registran las operaciones que ingresan como Despachos Anticipados para Importación a Consumo, los Despachos Inmediatos para Importación a Consumo, las Importación para el Consumo y el Resto de las modalidades se mantiene relativamente constante, en el periodo de análisis.

**Gráfico N° 16**  
**Recaudación Total Según Modalidad de Importación, 2009 – 2020 (p)**  
 (En millones de bolivianos)

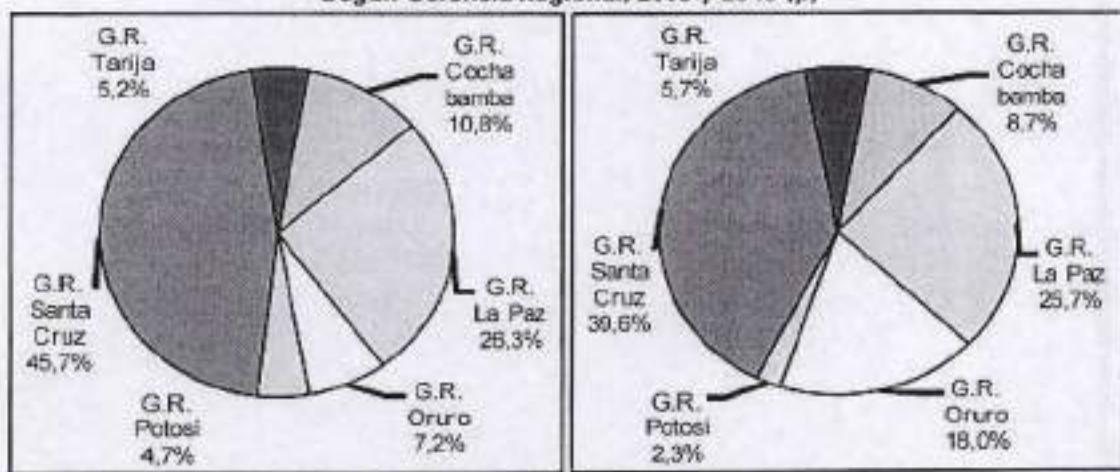


Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

#### 4.2.6. Recaudación Según Gerencia Regional y Tipo de Administración Aduanera

La recaudación ordinaria según Gerencia Regional en la gestión 2009, la Gerencia Regional Santa Cruz tiene una mayor participación porcentual y se mantiene así hasta la gestión 2019.

**Gráfico N° 17**  
**Participación Porcentual de la Recaudación Total Según Gerencia Regional, 2009 y 2019 (p)**



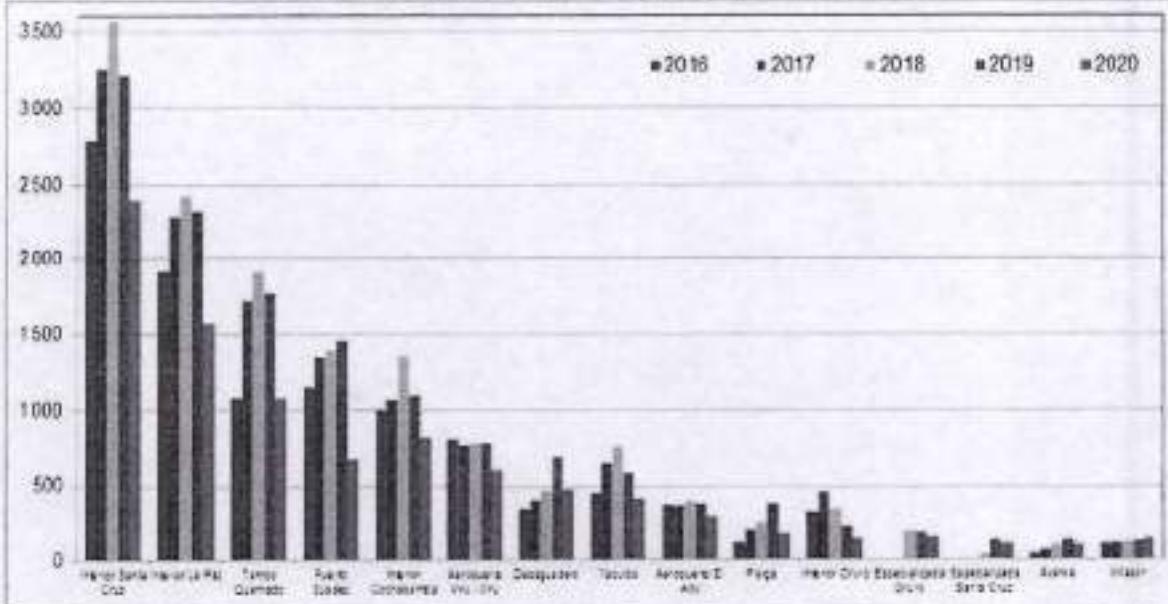
Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar

En la gestión 2009 la Gerencia Regional Santa Cruz cuenta con 13 aduanas y en el 2019 presenta 16 aduanas que registran información de recaudación, la Gerencia Regional La Paz en el 2009 supervisa a 12 aduanas y en el 2019 a 14 aduanas, en tercer lugar se encuentra la Gerencia Cochabamba con 6 aduanas en el 2009 y cinco aduanas en el 2019, , lo sigue la Gerencia Oruro que en el 2009 cuenta con cinco aduanas y en el 2019 con seis aduanas, la Gerencia Tarija cuenta con cinco aduanas en el 2009 y este número de aduanas se mantiene en el 2019, finalmente la Gerencia Potosí de cinco aduanas que tenía en el 2009 pasa a siete aduanas en el 2019.

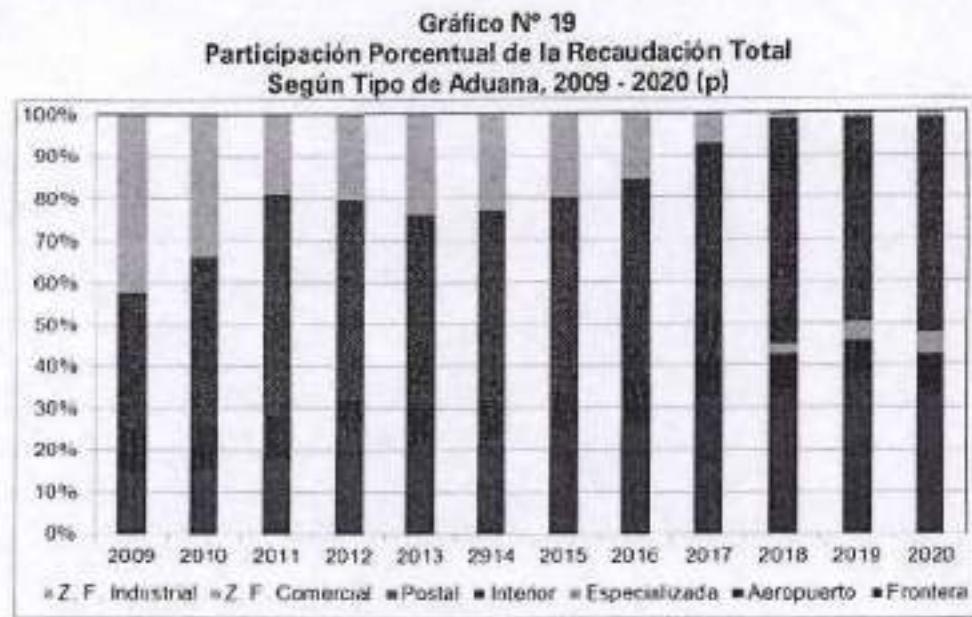
De las quince aduanas más importantes en el 2009, seis son zonas francas comerciales, tres son aduanas interiores, tres son aduanas de frontera, dos son aduanas de aeropuerto y se presentan una zona franca industrial y en la gestión 2019, cuatro son aduanas interiores, siete son aduanas de frontera, dos son aduanas de aeropuerto y dos aduanas son especializadas.

En el Gráfico N° 8 se presentan las recaudaciones de las principales quince aduanas en base a la información para el 2019 que puede ser considerado el último año normal antes de la emergencia sanitaria del 2020 y el grafico 9 se expone la participación porcentual por tipo de aduana.

**Gráfico N° 18**  
**Recaudación Total Según Principal Aduana, 2016 - 2019 (p)**



Fuente: Aduana Nacional  
 (p) Preliminar



Fuente: Aduana Nacional  
 IAI Preliminar

Cabe destacar que la Aduana Nacional cuenta con 54 administraciones aduaneras, de las cuales dos son Agencias Exteriores -Matarani y Arica-, que no solamente realizan actividades de control de las importaciones y recaudaciones aduaneras, sino también desarrollan actividades de control y facilitación del comercio internacional, como son los tránsitos aduaneros y las operaciones de exportación que no generan recaudaciones.

Por tanto, administraciones aduaneras que no tienen una participación importante en las recaudaciones aduaneras, las tienen en las operaciones de control de tránsitos aduaneros y operaciones de exportación.

#### 4.2.7. Operaciones Aduaneras de Importaciones

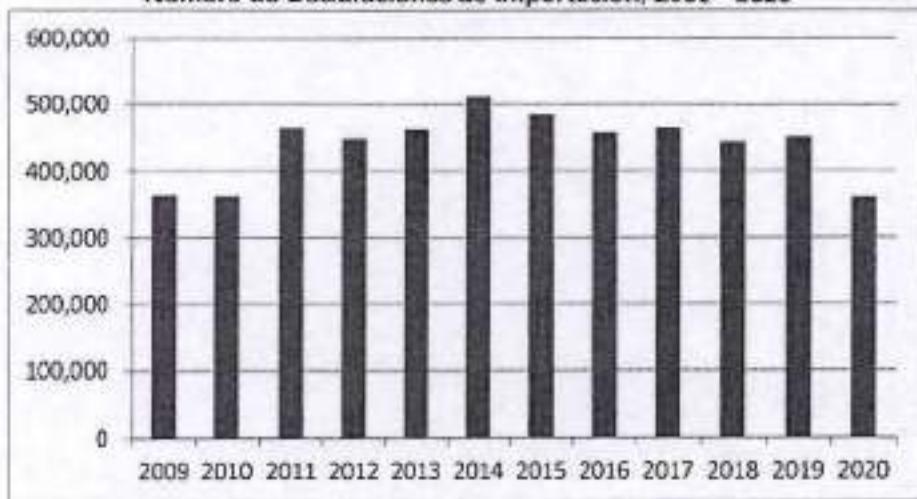
El análisis de las importaciones comprende la descripción de la evolución de las principales variables (número de declaraciones, peso bruto y valor CIF), según capítulo de la NANDINA, país de origen y modalidad. Con fines de evaluación se analiza también las recaudaciones a nivel geográfico, es decir por gerencia, administración aduanera y punto de control y tipo de aduana.

#### 4.2.8. Declaraciones de Importación

En la gestión 2014 se registró el mayor número de declaraciones de importación, alcanzando un total de 512.236. Desde 2009 se observa un crecimiento sostenido del número de declaraciones de año a año, y la tasa más significativa entre las gestiones 2010 y 2011, con 28.8%. A partir de 2015, en contraste, se observa caída sostenida,

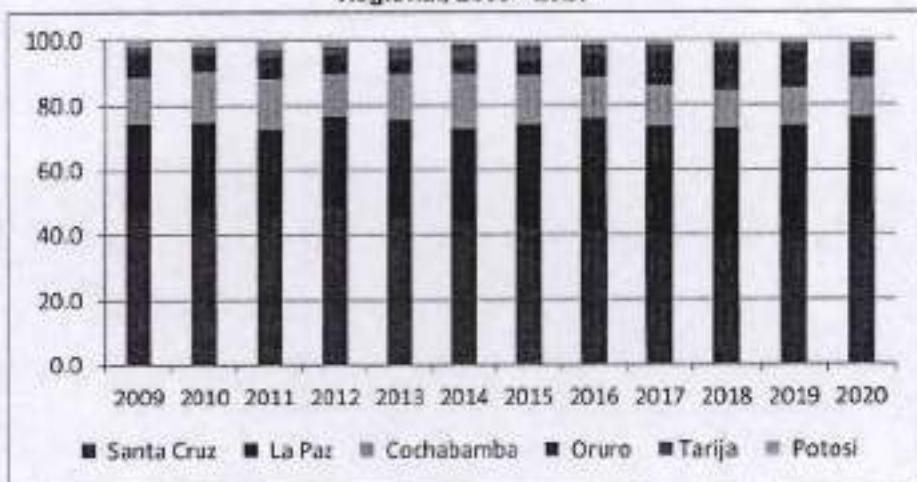
alcanzando el nivel más bajo en 2020, donde producto de la emergencia sanitaria, se registraron únicamente 361.006 declaraciones, 20% menos que en la gestión 2019 y la cifra más baja en todo el periodo 2009 – 2020.

**Gráfico N° 20**  
Número de Declaraciones de Importación, 2009 - 2020



De este total de declaraciones, la mayor parte se concentra en la Gerencia Regional Santa Cruz, seguida de La Paz y Cochabamba. En el periodo de análisis, la participación porcentual de la Gerencia Oruro presenta crecimiento a partir de la 2016. En el caso de Tarija y Potosí, su participación es menor.

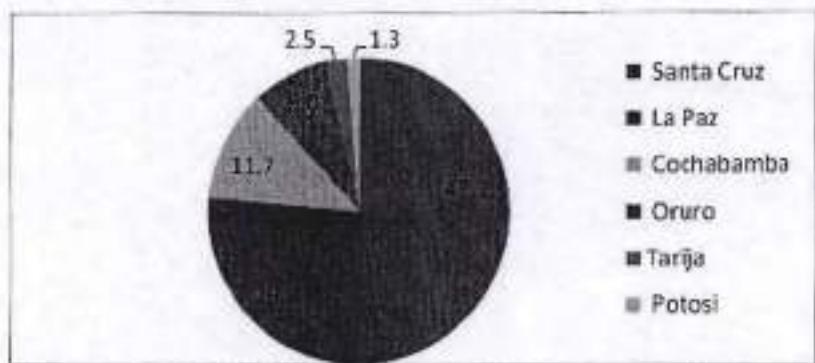
**Gráfico N° 21**  
Participación Porcentual del Número de Declaraciones de Importación según Gerencia Regional, 2009 - 2020



En la gestión 2020, La participación de la Gerencia Regional Santa Cruz alcanzó 47.2% de las declaraciones, La Paz registró el 29.2% y en tercer lugar Cochabamba,

concentró el 11.7%. En cuarto lugar Oruro alcanzó una participación de 8%, seguido de Tarija con 2.5% y Potosí con 1.3%.

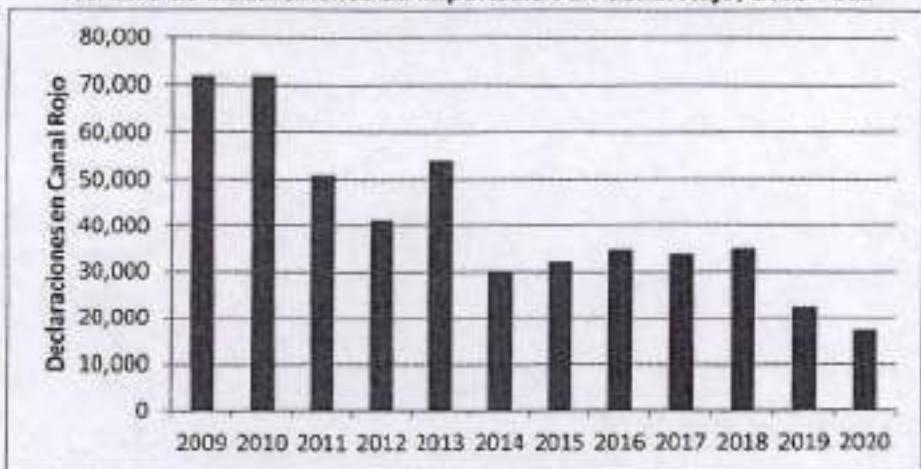
**Gráfico N° 22**  
**Participación Porcentual del Número de Declaraciones de Importación según Gerencia Regional, Gestión 2020**



#### 4.2.9. Control durante el despacho

Del total de declaraciones registradas, un porcentaje es controlado mediante aforo físico (canal rojo) y/o documental (canal amarillo). En el periodo analizado, las declaraciones en canal rojo, presentan tendencia a la baja en todo el periodo 2009 - 2020. Entre 2009 y 2012 se registra caída constante, crecimiento en 2013 y una caída abrupta en 2014. En el periodo se pasa de un total de 71.952 declaraciones en canal rojo en 2009 a 17.327 registradas en 2020.

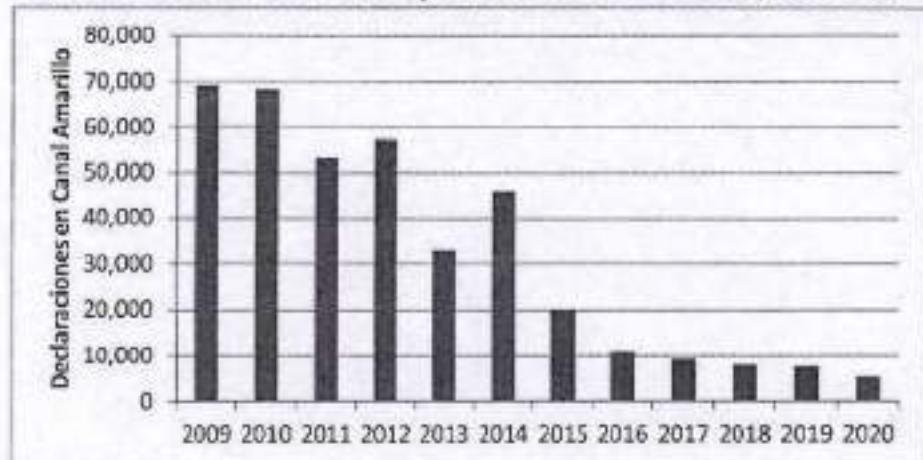
**Gráfico N° 23**  
**Número de Declaraciones de Importación en Canal Rojo, 2009 - 2020**



En cuanto a las declaraciones de importación en canal amarillo, se observa similar comportamiento que en el caso de canal rojo, sin embargo, la disminución del

número de casos hacia el final del período. En el periodo 2009 – 2020, se pasa de un total de 69.318 declaraciones en canal amarillo a 5.494 registradas en 2020.

**Gráfico N° 24**  
**Número de Declaraciones de Importación en Canal Amarillo, 2009 - 2020**



#### 4.2.10. Importaciones según Capítulo NANDINA

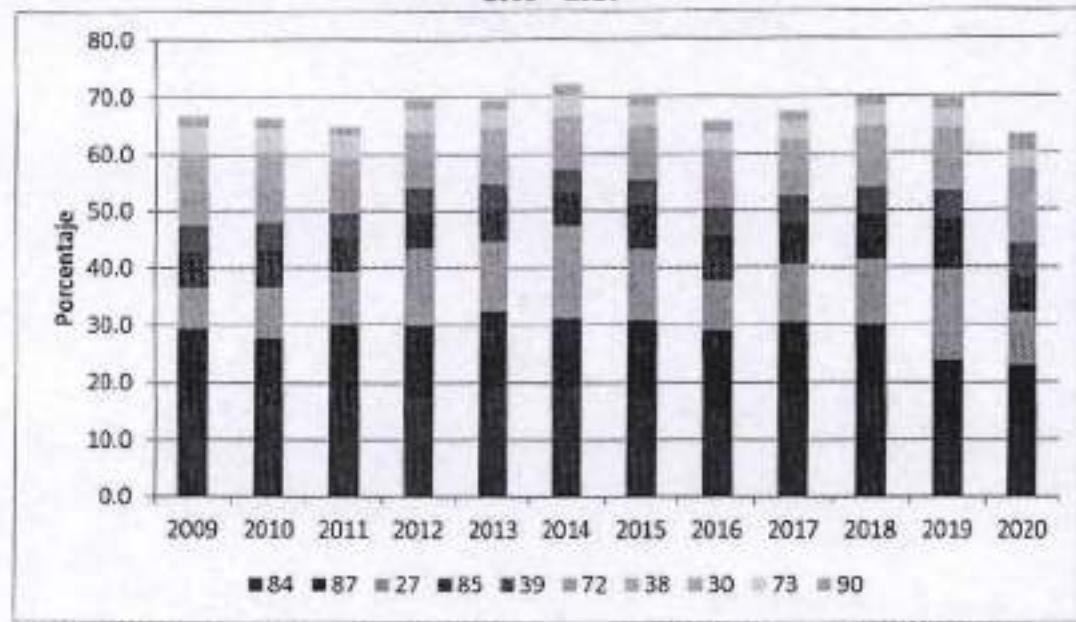
En la gestión 2020 al valor CIF de las mercancías importadas, concentra la mayor proporción para las pertenecientes al capítulo 84 de Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos y sus partes, aspecto que ha sido constante del periodo 2009 al 2020, excepto en la gestión 2019 que se debe a la importaciones de combustibles.

**Gráfico N° 25**  
**Participación Porcentual del Valor CIF de Importación según Principal Capítulo de la NANDINA, Gestión 2020**



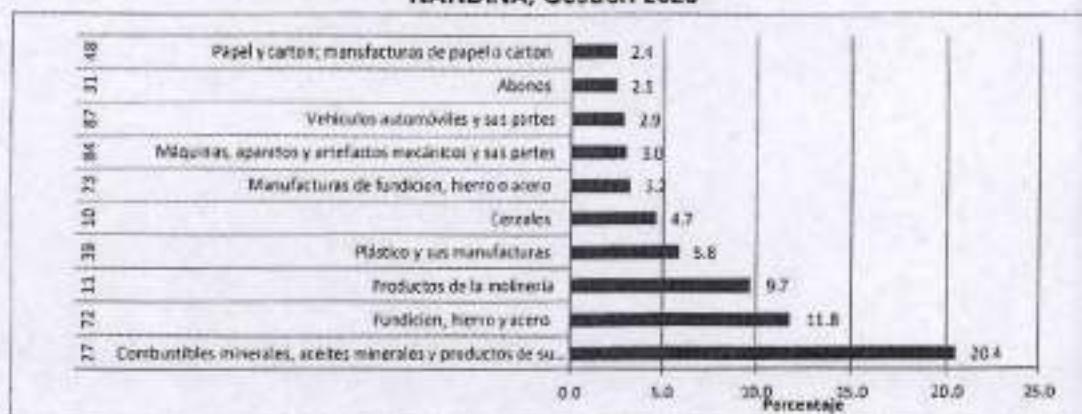
Estos diez capítulos, engloban para 2020 una participación de 63.3%, que es la menor para el periodo de 2009 a 2020, alcanzando su máximo en 2014 con 72.2%.

**Gráfico N° 26**  
**Participación Porcentual del Valor CIF de Importación según Principal Capítulo de la NANDINA, 2009 – 2020**



En cuanto a la distribución del Peso Bruto según capítulo de la NANDINA para la gestión 2020, en primer lugar se encuentra el capítulo 27 de Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación.

**Gráfico N° 27**  
**Participación Porcentual del Peso Bruto de Importación según Principal Capítulo de la NANDINA, Gestión 2020**

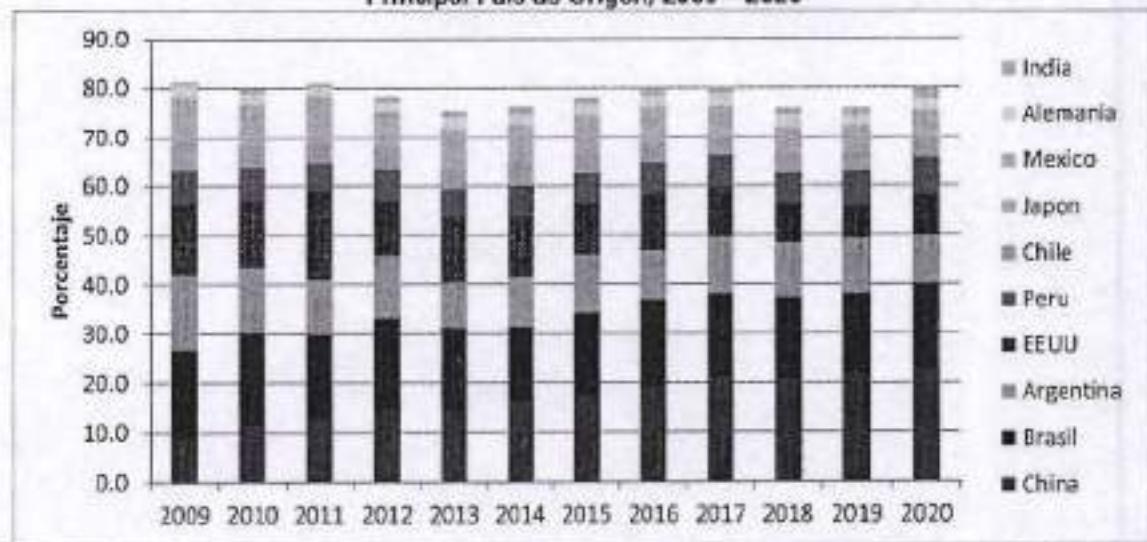


#### 4.2.11. Importaciones según País de Origen

Los principales 10 países de origen de las mercancías en relación al valor CIF para el período 2009 – 2020, representan entre el 75.2% y el 81.8% del total, donde China es el principal y muestra una tendencia creciente en todo el periodo. Los países que

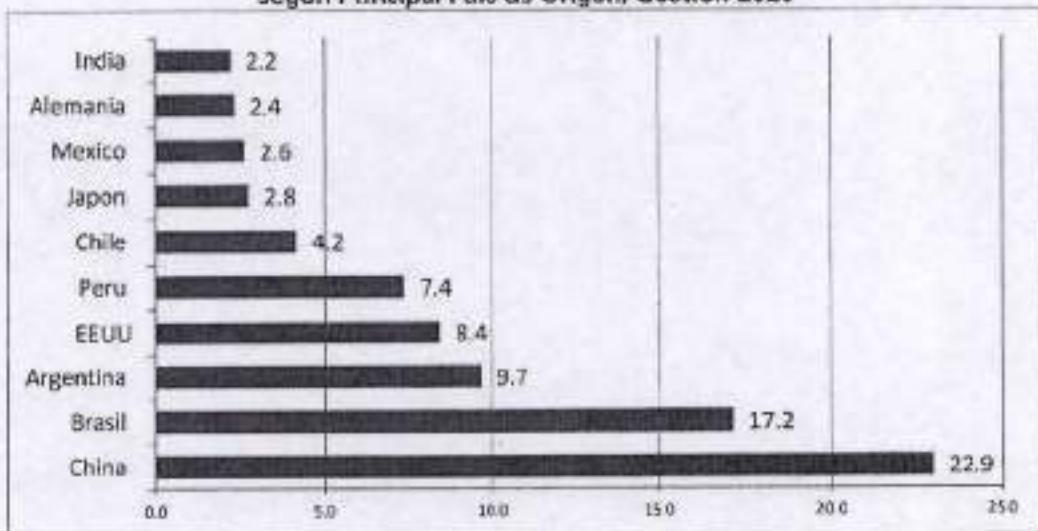
le siguen, Brasil y Argentina, mantienen su participación porcentual más estable, mientras que el cuarto país, Estados Unidos, disminuye su porcentaje año a año.

**Gráfico N° 28**  
**Participación Porcentual del Valor CIF de Importación según**  
**Principal País de Origen, 2009 – 2020**



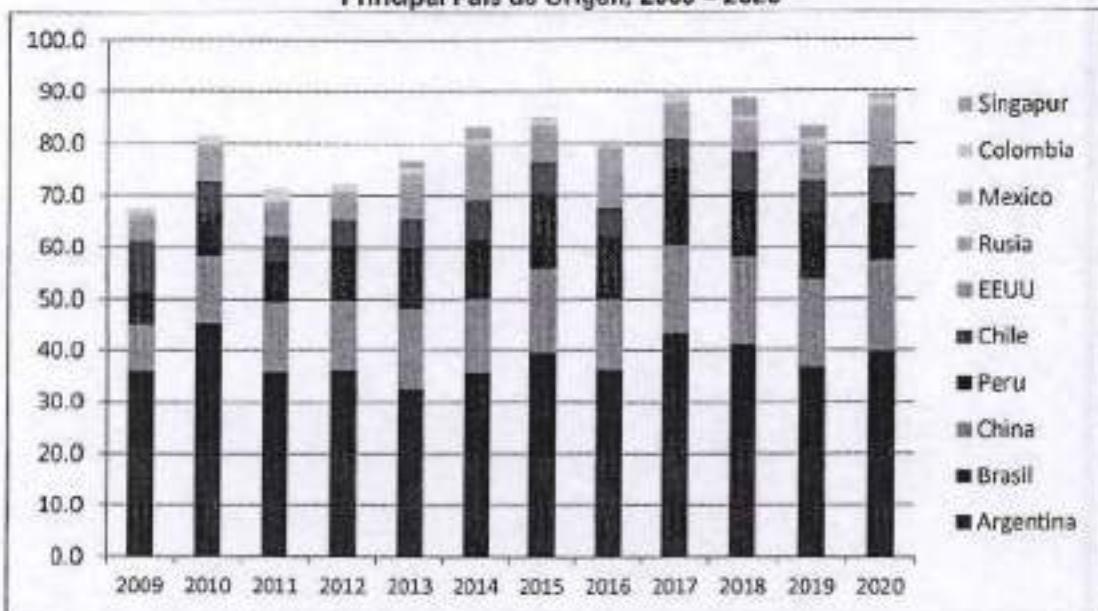
En la gestión 2020, estos países de origen concentraron el 79.8% del valor CIF de importaciones, alcanzando un total de Bs27.799 millones. China ocupó el primer lugar con participación porcentual de 22.9%, le sigue Brasil y en tercer lugar Argentina.

**Gráfico N° 29**  
**Participación Porcentual del Valor CIF de Importación**  
**según Principal País de Origen, Gestión 2020**



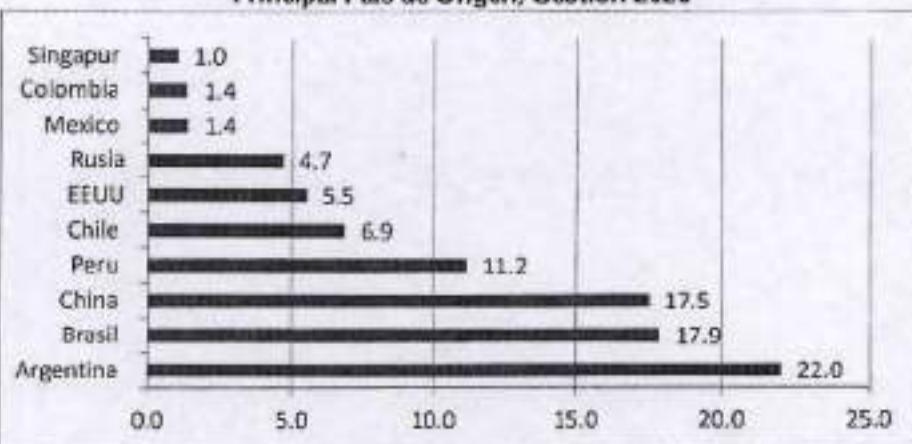
Por su parte, el peso bruto de las mercancías importadas, muestra que los 10 principales países de origen para el periodo de 2009 a 2020 concentran una participación porcentual entre el 67.5% (en 2009) y el 89.5% (en 2017 y 2020).

Gráfico N° 30  
Participación Porcentual del Peso Bruto de Importación según  
Principal País de Origen, 2009 – 2020



La suma del peso bruto importado desde estos diez países, para la gestión 2020, asciende a 3.818.539 toneladas.

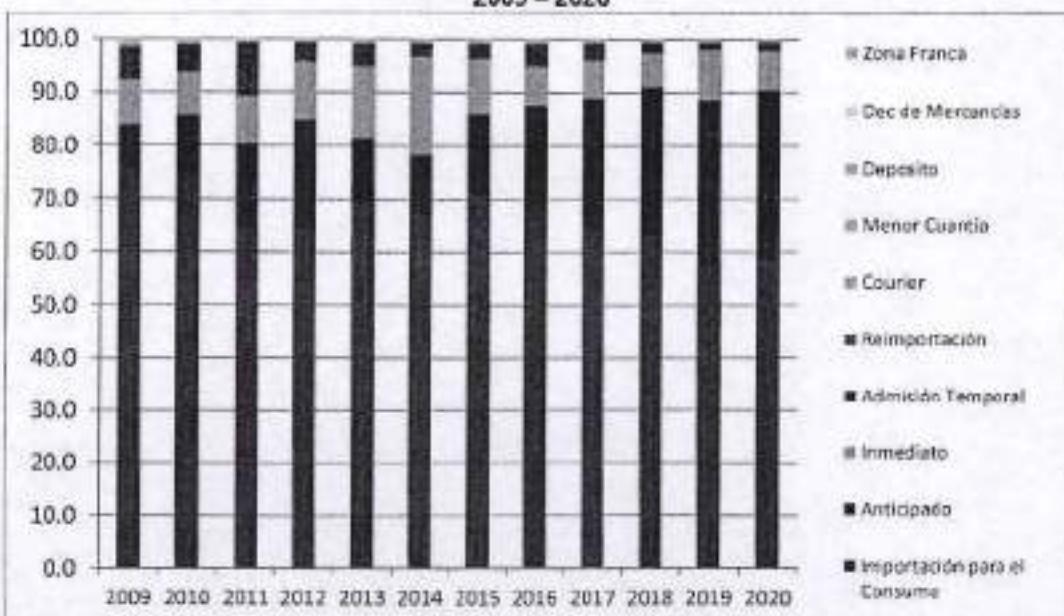
Gráfico N° 31  
Participación Porcentual del Peso Bruto de Importación según  
Principal País de Origen, Gestión 2020



#### 4.2.12. Importaciones según Modalidad

En cuanto a la modalidad del despacho, en todo el periodo se observa una preponderancia, en términos de valor CIF, de los despachos de Importaciones al consumo (IM-4), con una tendencia decreciente. Al mismo tiempo, la proporción de despachos Anticipados (IMA-4), crece de manera sostenida a partir de la gestión 2014, mientras que los despachos Inmediatos (IMI-4) disminuyen en el mismo periodo. La participación de las demás modalidades como Admisión temporal, Reimportación, Courier, Menor Cantidad, y Depósito, es marginal.

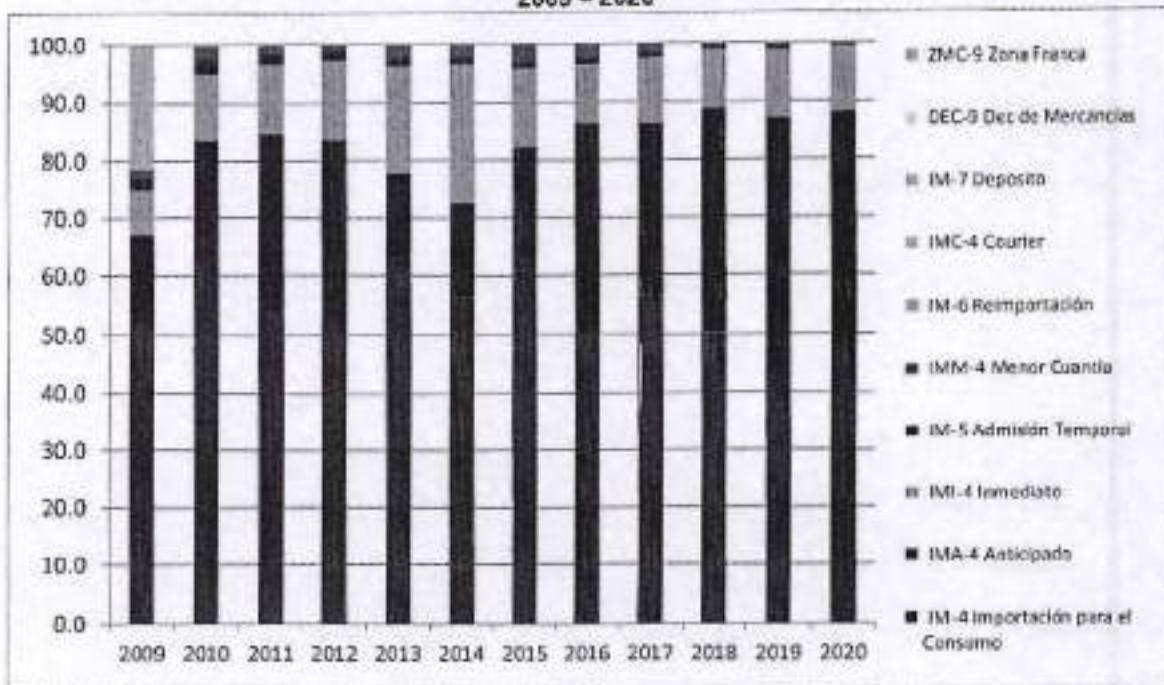
**Gráfico N° 32**  
**Participación Porcentual del Valor CIF de Importación según Modalidad,**  
**2009 – 2020**



En cuanto a la gestión 2020, la importación al consumo concentra el 59.1% del valor CIF, 31.5% corresponde a Despacho Anticipado, 7% a Despacho Inmediato y 1.6% a Admisión Temporal.

En cuanto al peso bruto, por su parte, presenta similar comportamiento que el valor CIF, en cuanto a participación porcentual por modalidad, siendo la Importación al Consumo (IM-4) la principal, seguida del Despacho Anticipado y el Despacho Inmediato.

Gráfico N° 33  
Participación Porcentual del Peso Bruto de Importación según Modalidad,  
2009 – 2020



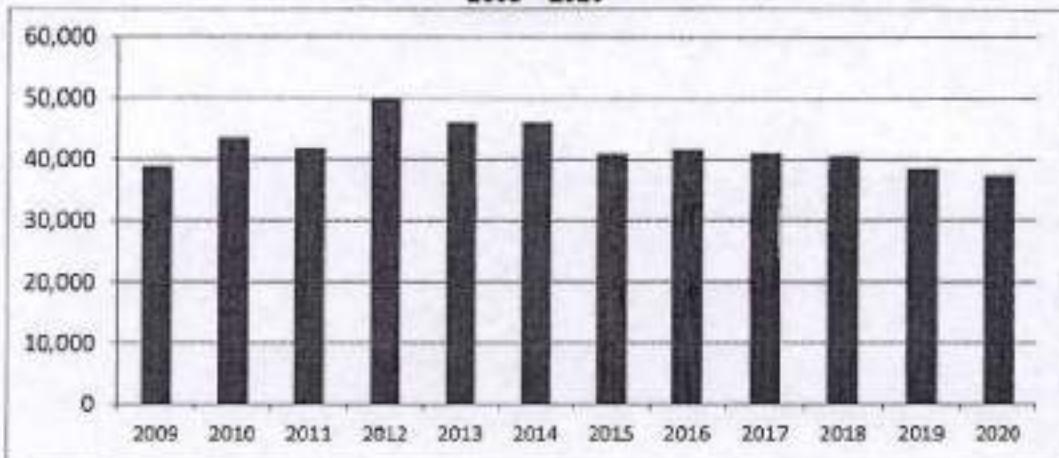
En la gestión 2020, la concentración del peso bruto en despachos de Importación al Consumo alcanzó 48.5%, Despacho Anticipado alcanzó 39.4%, Despacho Inmediato 11.4% y 0.4% Admisión Temporal.

#### 4.2.13. Operaciones Aduaneras de Exportaciones

Entre 2009 y 2020, el número de declaraciones de exportación registradas en la Aduana Nacional, muestra una primera fase de crecimiento, hasta la gestión 2012, para posteriormente caer de manera sostenida. El periodo comprendido entre 2015 y 2018 muestra variaciones muy pequeñas de gestión a gestión y la caída se acentúa nuevamente a partir de 2019, hasta alcanzar el nivel más bajo en 2020, con un total de 37.528 declaraciones.

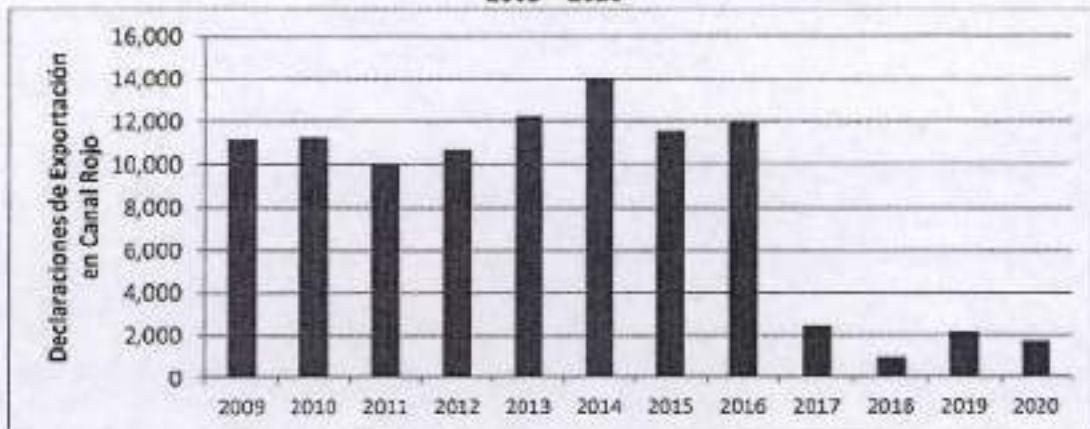
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

Gráfico N° 34  
Número de Declaraciones de Exportación,  
2009 – 2020



En cuanto al control de los despachos de exportación, el número de declaraciones en canal rojo crece entre 2009 y 2016, presentando la cifra más alta en 2014, con 14.000 declaraciones. La serie registra una caída abrupta a partir de 2017 que se mantiene hasta 2020.

Gráfico N° 35  
Número de Declaraciones de Exportación en Canal Rojo,  
2009 – 2020



El valor FOB de exportaciones, en el periodo de 2009 a 2020, registró crecimiento sostenido hasta la gestión 2014, donde alcanza Bs90.093 millones, en 2015 registra una caída abrupta y posterior tendencia ligeramente decreciente, hasta un valor de Bs 46.898 en 2020.

Whe  
Cuarto Mandato Gobierno Márquez  
Ministerio de Comercio Exterior y Desarrollo Económico

Aduana Nacional  
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL



De la misma manera, el Peso Bruto de la mercancías exportadas registra en el periodo analizado crecimiento hasta alcanzar el mayor registro en 2014, con 19.9 millones de toneladas. Posteriormente, la caída es constante, con una ligera mejoría en 2017; en 2020 se registraron exportaciones por 14.1 millones de toneladas.

#### 4.2.14. Exportaciones según Gerencia Regional

En el periodo 2009 – 2020, se observa una creciente participación de la Gerencia Regional La Paz en cuanto al Valor FOB de las exportaciones. Al mismo tiempo, la participación porcentual de la Gerencia Regional Santa Cruz disminuye de manera sostenida.

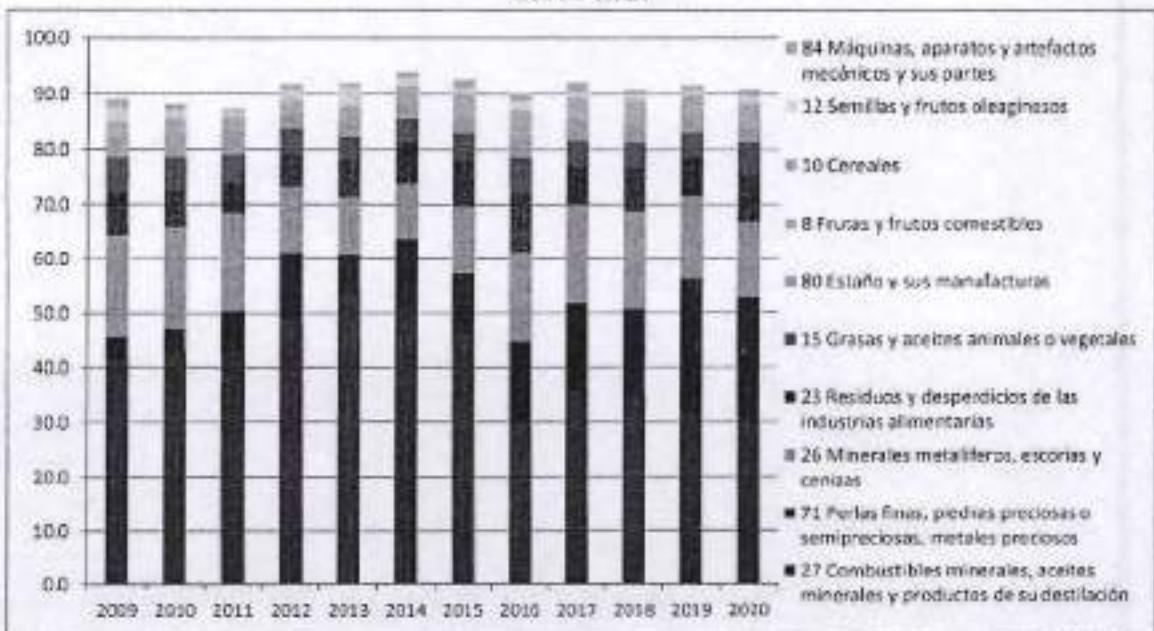


Durante la gestión 2020, el 30.5% del valor FOB de exportación de mercancías se concentró en la Gerencia Regional de La Paz, 23.7% en Santa Cruz, 20.4% en Oruro, 16.9% en Tarija y 8.2% en Potosí.

#### 4.2.15. Exportaciones según Capítulo NANDINA

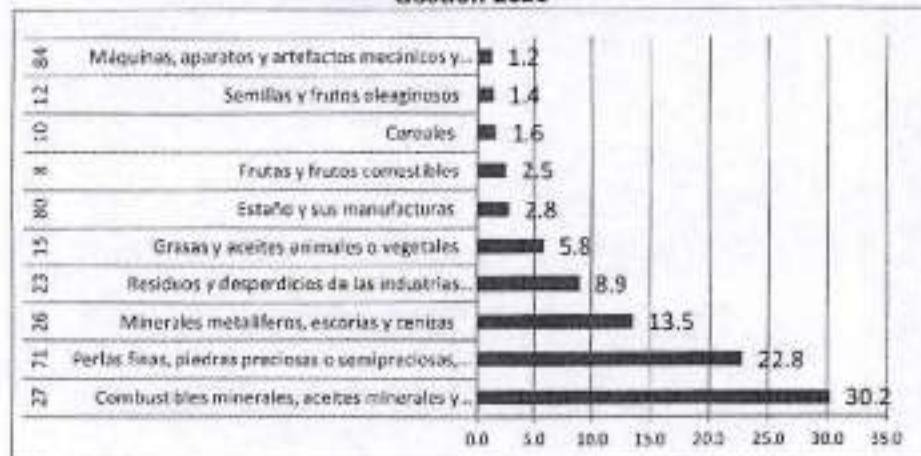
En cuanto a las mercancías exportadas, cerca al 90% corresponde a 10 capítulos de la NANDINA. La participación porcentual del capítulo 27 de Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación, que es el primero, muestra en el periodo 2009 a 2020 disminución sostenida, mientras que el capítulo 71 de Perlas finas, piedras preciosas o semipreciosas y metales preciosos, muestra tendencia creciente. El capítulo 26 de Minerales metalíferos, escorias y cenizas, mantiene una participación constante en todo el periodo.

**Gráfico N° 38**  
**Participación Porcentual del Valor FOB de Exportación**  
**según Principal Capítulo de la NANDINA,**  
**2009 – 2020**



En la gestión 2020 del valor FOB de mercancías, el capítulo 27 de Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación registró la mayor participación, en segundo lugar el capítulo 71 de Perlas finas, piedras preciosas y semipreciosas, y metales preciosos, en tercer lugar del capítulo 26 de Minerales metalíferos, escorias y cenizas y en cuarto lugar el capítulo 23 de Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias.

**Gráfico N° 39**  
**Participación Porcentual del Valor FOB de Exportación**  
**según Principal Capítulo de la NANDINA,**  
**Gestión 2020**



#### 4.2.16. Tiempos de Despacho Importaciones

**Cuadro N° 2**  
**Tiempo Promedio de Declaraciones sin Observaciones**  
**Etapa Asignación Vista a Autorización de Levante**  
**Gestión 2010 - 2020**

| Año      | Canal Amarillo | Canal Rojo | Canal Rojo y Amarillo |
|----------|----------------|------------|-----------------------|
| 2010 (2) |                |            | 100,6                 |
| 2011 (2) |                |            | 64,9                  |
| 2012     | 28,7           | 57,9       |                       |
| 2013     | 33,3           | 50,2       |                       |
| 2014     | 19,4           | 46,3       |                       |
| 2015     | 17,5           | 32,0       |                       |
| 2016     | 18,1           | 36,0       |                       |
| 2017     | 18,8           | 36,5       |                       |
| 2018     | 11,7           | 31,5       |                       |
| 2019     | 15,8           | 32,2       |                       |
| 2020     | 19,2           | 30,3       |                       |

Fuente: Aduana Nacional.

(1) Tiempos sin observaciones durante el etapa de mercancías o revisión documental.

(2) Comprende Aduanas del Interior La Paz, Interior Santa Cruz, Aeropuerto El Alto, Aeropuerto Víru Víru y Frontera Tampoco Guemado. En las gestiones 2010 y 2011 solamente se calculó un promedio general de tiempos de ambos canales y amarillo.

#### 4.2.17. Despachos Oficiales

La Aduana Nacional realiza la declaración aduanera de instituciones públicas, entre ellos Y.P.F.B., para lo cual se realizan liquidaciones respectivas de despachos inmediatos, regularizaciones de estos despachos inmediatos, exportaciones e importaciones temporales. En el presente cuadro se refleja la cantidad de despachos

realizados por la oficina de Despachos Oficiales de las operaciones de las entidades públicas.

**Cuadro N° 3**  
**Número de Despachos Aduaneros Procesados por Despachos Oficiales**  
**Gestión 2010 - 2020**

| Gestión | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número  | 1.266 | 2.420 | 3.385 | 6.798 | 8.105 | 3.126 | 3.837 | 3.932 | 2.614 | 9.773 | 5.284 |

Fuente: Unidad de Servicio a Operadores

#### 4.2.18. Operativos y Valor de Mercancía Comisada

Los operativos de interdicción son efectuados en zonas fronterizas y rutas de circulación de mercancías. Desde la gestión 2010, los operativos se han realizado por distintos grupos de operativos tales como COA (Control Operativo Aduanero), URCA (Unidad Regional de Control Aduanero) y UCOI (Unidad de Control Operativo e Investigación).

**Cuadro N° 4**  
**Operativos y Valor de Mercancía Comisada**  
**Gestiones 2010-2020**

|                        | 2010<br>Ene-Dic | 2011<br>Ene-Dic | 2012<br>Ene-Dic | 2013<br>Ene-Dic | 2014<br>Ene-Dic | 2015<br>Ene-Dic | 2016<br>Ene-Dic | 2017<br>Ene-Dic | 2018<br>Ene-Dic | 2019<br>Ene-Dic | 2020<br>Ene-Oct |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Operativos             | 2.821           | 6.051           | 5.785           | 5.754           | 4.664           | 4.480           | 4.314           | 4.379           | 4.523           | 4.523           | 4.523           |
| Valor                  | 147,2           | 181,3           | 172,9           | 277,4           | 311,2           | 383,5           | 479,1           | 517,4           | 512,9           | 605,2           | 311,5           |
| Valores<br>Miles de Bs | 147,23          | 181,34          | 172,92          | 277,42          | 311,24          | 383,45          | 479,10          | 517,40          | 512,97          | 605,21          | 311,52          |

Fuente: COA y SPCID

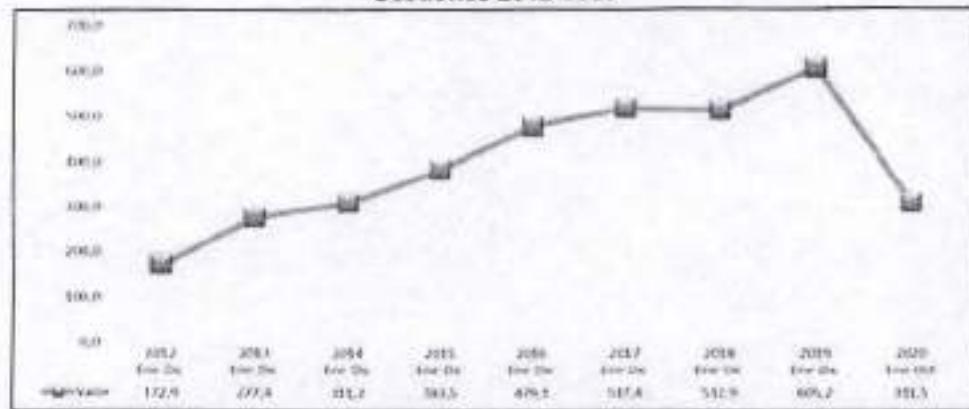
En el periodo 2012 a 2019, a nivel agregado se observa un crecimiento del valor de la mercancía comisada, que en 2019 alcanza un total de 605.2 millones de bolivianos. En el año 2020 a octubre se observa un valor de mercancía comisada de 311.5 millones de bolivianos.

En el periodo 2012 a 2019 la lucha contra el contrabando ha incluido a diferentes instituciones encargadas de la lucha contra el contrabando, tales como la Policía, Fuerzas Armadas y Viceministerio de Lucha Contra el Contrabando, siendo más protagónico sus esfuerzos conjuntos con la Aduana Nacional las dos últimas instituciones señaladas, después de la emisión Ley N° 1053 de 25.04.2018 de Fortalecimiento de la Lucha Contra el Contrabando que tiene por objeto: Fortalecer mecanismos de coordinación interinstitucional y acción para la lucha contra el contrabando y del Decreto Supremo N° 3540 de 25.04.2018 que crea el Viceministerio de Lucha Contra el Contrabando (VLCC).

En el periodo 2012 a 2014 dicha responsabilidad recaía en Unidad de Control Aduanero (COA). En el periodo 2015 a 2016 la lucha contra el contrabando fue realizado por los funcionarios aduaneros. En 2017 dicha responsabilidad recayó en la

Unidad de Control Aduanero (UCA) y finalmente desde 2018 dicha responsabilidad fue asignada al Viceministerio de Lucha Contra el Contrabando principalmente en coordinación con las Fuerzas Armadas, Policía Boliviana y Aduana Nacional.

**Gráfico N° 40**  
**Tendencia del Valor de Mercancía Comisada**  
**Gestiones 2012-2020**



Durante las gestiones 2015 al 2017 la lucha del contrabando fue exclusivamente ejecutado por la Aduana Nacional, como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 41**  
**Valor de Mercancía Comisada por Institución**  
**Gestiones 2012-2020**



#### 4.2.19. Selectividad - Control Durante el Despacho Aduanero

Una vez registrada la Declaración Única de Importación (DUI) en los sistemas informáticos de la Aduana Nacional, se efectúa la asignación de canal (rojo, amarillo, verde) que indica el tipo de control que será efectuado en recinto durante el despacho aduanero.

Sobre las declaraciones aduaneras en canal rojo se efectúa la revisión de la documentación y examen físico de la mercancía; las declaraciones en canal amarillo son sujetas a la revisión documental y las declaraciones en canal verde no se someten a la revisión en recinto durante el despacho aduanero, cuyos resultados son los siguientes:

**Cuadro N° 3**  
**Número y Porcentaje de Canales Sorteados**  
**Gestiones 2010 - 2020**

| Gestión | Total ROJO | Total AMARILLO | Total VERDE | Total de Despachos |         |     |         |
|---------|------------|----------------|-------------|--------------------|---------|-----|---------|
| 2010    | 86.691     | 19%            | 64.307      | 18%                | 229.010 | 64% | 360.008 |
| 2011    | 45.206     | 10%            | 50.338      | 11%                | 368.437 | 79% | 463.980 |
| 2012    | 40.857     | 9%             | 57.296      | 13%                | 348.866 | 78% | 447.019 |
| 2013    | 53.789     | 12%            | 33.590      | 7%                 | 375.555 | 81% | 462.934 |
| 2014    | 26.557     | 6%             | 30.331      | 7%                 | 396.257 | 87% | 453.146 |
| 2015    | 32.287     | 7%             | 20.281      | 4%                 | 435.570 | 89% | 488.138 |
| 2016    | 35.358     | 8%             | 10.852      | 2%                 | 415.907 | 90% | 462.117 |
| 2017    | 34.366     | 7%             | 9.368       | 2%                 | 429.914 | 91% | 473.648 |
| 2018    | 35.814     | 8%             | 8.335       | 2%                 | 408.044 | 90% | 453.093 |
| 2019    | 22.738     | 5%             | 7.945       | 2%                 | 425.338 | 93% | 456.021 |
| 2020    | 17.311     | 5%             | 5.488       | 2%                 | 341.287 | 94% | 364.086 |

#### 4.2.20. Control Posterior

El Control Posterior se efectúa de 2 maneras, mediante Fiscalización Posterior Aduanera (FAP) y Control Diferido (CD). La Fiscalización Aduanera Posterior (FAP), es el conjunto de actividades a través de las cuales se verifica e investiga los hechos, actos, elementos, relaciones y circunstancias emergentes de las operaciones de comercio exterior, a objeto de comprobar con posterioridad al despacho aduanero el cumplimiento de la normativa legal aplicable y las formalidades aduaneras y se efectúa conforme los plazos establecidos en el Código Tributario Boliviano, siendo sus resultados los siguientes:

**Cuadro N° 4**  
**Resultados de Fiscalizaciones Aduaneras Posteriore**s,  
**Gestiones 2010 - 2020**

| Gestión | Número de Fiscalizaciones Concluidas | Deuda Tributaria Determinada en Bs | Deuda Tributaria Pagada en Bs | % Recuperación de la Deuda |
|---------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 2010    | 123                                  | 18.734.761                         | 3.282.935                     | 18%                        |
| 2011    | 89                                   | 67.098.108                         | 11.047.020                    | 16%                        |
| 2012    | 99                                   | 44.524.775                         | 8.110.162                     | 18%                        |
| 2013    | 127                                  | 67.858.559                         | 8.075.611                     | 12%                        |
| 2014    | 179                                  | 7.712.526.230                      | 9.648.019                     | 0%                         |
| 2015    | 253                                  | 168.123.024                        | 16.557.044                    | 10%                        |
| 2016    | 218                                  | 144.931.035                        | 16.289.980                    | 11%                        |
| 2017    | 211                                  | 351.633.071                        | 12.782.323                    | 4%                         |
| 2018    | 232                                  | 1.754.251.321                      | 37.733.255                    | 2%                         |

| Gestión | Número de Fiscalizaciones Concluidas | Deuda Tributaria Determinada en Bs | Deuda Tributaria Pagada en Bs | % Recuperación de la Deuda |
|---------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 2019    | 155                                  | 235.449.603                        | 17.256.486                    | 7%                         |
| 2020    | 84                                   | 120.065.150                        | 2.882.452                     | 2%                         |

Fuente: Gerencia Nacional de Fiscalización

La Deuda tributaria Determinada está compuesta por Omisión de Pago y Defraudación Aduanera (Incluye Multa del 100%) y Deuda Tributaria Pagada también incluye las facilidades de pago.

El Control Diferido se realizan a mercancías de riesgo de una determinada operación aduanera, el mismo, se podrá originar por un análisis de riesgo, denuncias recibidas o fichas informativas, existe 2 tipos de Controles Diferidos (Con mercancía) en caso en los que la mercancía se encuentre en el recinto aduanero, la misma podrá ser objeto de aforo físico aun cuando se hubiese emitido el pase de salida en el sistema, asimismo, el Control Diferido (Sin Mercancía) también podrá ser realizado en aquellos casos en los que la mercancía no se encontrara disponible para el aforo.

**Cuadro N° 5**  
Resultados de Controles Diferidos,  
Gestiones 2010 - 2020

| Gestión | Número de Fiscalizaciones Concluidas | Deuda Tributaria Determinada en Bs | Deuda Tributaria Pagada en Bs | % Recuperación de la Deuda |
|---------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 2010    | 1756                                 |                                    | 28.144.773                    |                            |
| 2011    | 872                                  |                                    | 26.383.623                    |                            |
| 2012    | 1024                                 |                                    | 32.989.807                    |                            |
| 2013    | 589                                  |                                    | 19.116.574                    |                            |
| 2014    | 2234                                 | 79.920.629                         | 35.027.516                    | 44%                        |
| 2015    | 4903                                 | 339.701.494                        | 125.025.182                   | 37%                        |
| 2016    | 6073                                 | 443.111.260                        | 112.618.583                   | 25%                        |
| 2017    | 7473                                 | 360.908.163                        | 97.129.401                    | 27%                        |
| 2018    | 8671                                 | 423.672.336                        | 112.473.029                   | 27%                        |
| 2019    | 5152                                 | 247.448.505                        | 54.089.554                    | 22%                        |
| 2020    | 2319                                 | 89.352.222                         | 14.567.877                    | 16%                        |

Fuente: Gerencia Nacional de Fiscalización

Entre los principales resultados del control están relacionados a variaciones del valor, origen, clasificación arancelaria y cantidad.

#### 4.2.21. Control de Divisas

La Aduana Nacional en cumplimiento al Decreto Supremo N° 29681 tiene la obligación de exigir a todas las personas naturales, públicas, privadas, mixtas nacionales o extranjeras la declaración de ingreso y salida física de divisas mediante Formulario N° 250. Aquellas personas que incumplan con la presentación del mencionado formulario o realicen una declaración imprecisa son pasibles al cobro de

una multa de 30% de la diferencia entre el monto declarado y el verificado mediante controles que se realiza en las fronteras y aeropuertos internacionales.

En ese entendido, la Aduana Nacional con el respaldo de un Acta de Infracción realiza el comiso de diferentes monedas que corresponden al 30% ya sea por el concepto de Multa o Retención de Multa.

La recaudación por Actas de Infracción se inicia el año 2009, el trabajo de la Aduana Nacional en aeropuertos y puntos fronterizos es reforzado con el apoyo operativo de canes detectores de divisas a cargo del Control Operativo Aduanero.

Durante el periodo 2009 al 2020 se ha mejorado la eficiencia de este control, obteniéndose los siguientes resultados de multas por Actas de Infracción emitidas:

**Cuadro N° 6**  
**Multas por Actas de Infracción, 2009 - 2020**  
**(En bolivianos)**

| Gestión | Monto Recaudado por Control de Divisas en Bs. |
|---------|---|
| 2009    | 2.966   |
| 2010    | 94.230  |
| 2011    | 325.000                                       |
| 2012    | 1.106.260                                     |
| 2013    | 1.861.438                                     |
| 2014    | 11.129.723                                    |
| 2015    | 5.622.713                                     |
| 2016    | 9.889.263                                     |
| 2017    | 2.486.040                                     |
| 2018    | 2.513.027                                     |
| 2019    | 1.756.622                                     |
| 2020    | 369.853                                       |

Fuente: Pentahe

#### 4.2.22. Ejecución Tributaria

En la gestión 2012, mediante Resolución de Directorio RD-01-007-12, se crea las Supervisorias de Ejecución Tributaria en cada Gerencia Regional de la Aduana Nacional, con el objetivo de iniciar, sustanciar y culminar la ejecución de adeudos tributarios, garantizando la correcta y efectiva aplicación de las normas establecidas en el Código Tributario Boliviano y la Ley General de Aduanas.

A partir del segundo semestre de la gestión 2014, se han consolidado los equipos de trabajo a nivel nacional, obteniéndose los siguientes resultados:

**Cuadro N° 7**  
**Mora y Ejecución Tributaria,**  
**Gestión 2013 - 2020**  
**(En bolivianos)**

| DETALLE                                   | 2013       | 2014       | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|---|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cartera en Mora                           |            |            | 796.614.008 | 506.659.119 | 716.704.230 | 530.926.601 | 527.976.247 | 863.929.615 |
| Deuda recuperada por Ejecución Tributaria | 15.714.726 | 28.770.183 | 107.364.313 | 144.551.732 | 87.917.984  | 121.888.290 | 163.000.602 | 53.387.208  |
| % Recuperación de Cartera en Mora         |            |            | 36%         | 29%         | 12%         | 24%         | 31%         | 6%          |

Fuente: Gerencia Nacional Jurídica y Penal

#### 4.2.23. Denuncias de Corrupción

En cumplimiento al Artículo 14 de la Ley N° 004, de "Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas", la Aduana Nacional, se ha constituido en parte querellante en todos los procesos por delitos de Corrupción identificados al interior de la Institución, asimismo, se ha coordinado un trabajo conjunto con el Ministerio Público y la Policía Nacional, logrando la detención en flagrancia, de aquellos servidores públicos aduaneros, que cometían ilícitos en el desempeño de sus funciones.

En ese sentido, contribuir al apego a principios, normas y valores institucionales y colaborar en la identificación de riesgos que puedan vulnerar el cumplimiento de los objetivos, seguridad e imagen institucional.

**Cuadro N° 8**  
**Número de Denuncias y Quejas**  
**Gestión 2013 – 2020**

| Detalle   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Denuncias | 83   | 104  | 221  | 195  | 332  | 293  | 209  | 227  |
| Quejas    | 10   | 19   | 222  | 233  | 161  | 97   | 79   | 74   |

Fuente: SIDQ.

#### 4.2.24. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

##### a. Estructura Organizacional

El Estatuto de la Aduana Nacional establece que la dirección y administración de la Aduana Nacional está a cargo de: Directorio, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencias Nacionales, Gerencias Regionales, Administraciones de Aduana y Agencias de la Aduana Nacional en el Exterior; de igual manera, se señala que la máxima autoridad de la Aduana Nacional es el Directorio.

La Presidencia Ejecutiva es la porta voz oficial y representante de la institución. La Gerencia General es la encargada de coordinar y evaluar los programas técnicos, administrativos y operativos entre las distintas Gerencias Nacionales y Regionales, y

a la vez instruir la ejecución de los mismos, analizando los resultados de la gestión en función a los objetivos, políticas y estrategias establecidos por la Presidencia.

Las Gerencias Nacionales dependen de la Gerencia General y tiene la función de planificar, dirigir y supervisar las labores y operaciones en sus áreas de actividad, debiendo cumplir con la legislación nacional y toda normativa inherente a comercio exterior.

Las Gerencias Regionales, dependen de la Gerencia General y tienen la función de administrar los procesos de las unidades y aduanas operativas bajo su jurisdicción, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa vigente y los procedimientos aduaneros, administrativos y legales.

La Aduana Nacional orgánicamente está estructurada por: Directorio, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencias Nacionales, Gerencias Regionales y Administraciones de Aduana.

### b. Recursos Humanos

Desde la gestión 2015 la planilla salarial está compuesta de 1.852 servidores públicos, de los cuales existen 1.336 que corresponde a unidades operativas de la Aduana Nacional, es decir, Gerencias Regionales, Administraciones de Aduana y Agencias de Aduana Exterior, mismas que realizan las acciones de control aduanero.

**Cuadro N° 9**  
**Relación de Funcionarios y Presupuesto de Sueldos Gestión 2015-2020**  
**(En bolivianos)**

| Detalle                 | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Número de funcionarios  | 1.852       | 1.852       | 1.852       | 1.852       | 1.852       | 1.852       |
| PPTO Programado Sueldos | 163.819.932 | 165.605.325 | 182.360.636 | 192.016.441 | 203.746.929 | 209.611.452 |
| Promedio Salarial/Mes   | 7.371       | 7.452       | 8.206       | 8.640       | 9.168       | 9.432       |

Fuente: SIGMA - SIGEP Y Reportes de Ingresos

El incremento de presupuesto de sueldos en la gestión 2019 se debe a la igualación de la escala salarial solicitada por el MEFP, que eliminó la escala salarial horizontal.

### 4.2.25. Situación Económica y Financiera

#### a. Ejecución de Presupuesto de Recursos y Gastos

El presupuesto de ingresos por disposición expresa de la Ley General de Aduanas y su Decreto Reglamentario, está compuesto por los recursos del Tesoro General de la Nación, los recursos propios que genera la institución, los recursos de financiamiento externo de la cooperación internacional y las donaciones que pudiera recibir.

Según el Reglamento a la Ley General de Aduanas, constituyen ingresos propios de la Aduana Nacional los recursos generados por:

- ✓ Los servicios especiales que se prestan, tales como provisión de precintos aduaneros, control de tránsitos mediante tarjeta magnética, aforos físicos fuera de recintos aduaneros autorizados de importación, servicio electrónico de registro informático y otros que se establezcan mediante resolución de la máxima autoridad normativa de la Aduana Nacional.
- ✓ El producto de las multas por incumplimiento de contratos y por contravenciones.
- ✓ por contratos de concesión de servicios otorgados a otras instituciones, caso de concesión de depósitos aduaneros otorgados a terceros que pueden ser utilizados para el mejoramiento o construcción de infraestructura aduanera, equipamiento aduanero, control y supervisión de concesionarios.
- ✓ El producto de las subastas públicas que realice de las mercancías en el porcentaje legal establecido, o de los bienes de su patrimonio.

El presupuesto de gastos, está compuesto por las fuentes de Financiamiento de Recursos Propios y Transferencias de Recursos TGN por concepto del % de Recaudación diaria de importaciones, que anualmente es definida por el MEFP.

**Cuadro N° 10**  
**Ejecución de Gastos, Recursos y Saldos bancarios**  
 Gestiones 2011-2020

| DESCRIPCION           | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EJECUCION DE GASTOS   | 177.710.635 | 215.646.598 | 274.321.961 | 355.284.810 | 415.630.420 | 434.082.860 | 548.396.401 | 586.211.911 | 494.541.379 | 464.699.546 |
| EJECUCION DE RECURSOS | 246.708.519 | 360.949.121 | 317.385.770 | 326.667.819 | 407.358.817 | 381.555.490 | 553.880.570 | 515.382.619 | 582.213.104 | 373.378.426 |
| SALDOS BANCARIOS      | 353.835.133 | 485.867.255 | 531.785.275 | 496.406.499 | 528.815.854 | 452.373.325 | 538.171.943 | 523.804.871 | 626.271.207 | 543.212.320 |

Fuente: SIGMA - SIGEP Y Reportes de Ingresos

**Gráfico N° 42**  
**Tendencia de los Recursos, Gastos y Saldos Caja y Bancos**  
 Gestiones 2011-2020



### b. Ejecución de Presupuesto de Inversión Pública

Desde la gestión 2011 al 2020 se ha programado 35 proyectos de inversión pública en fase de preinversión y ejecución, cuya ejecución presupuestaria es la siguiente:

**Cuadro N° 11**  
**Ejecución Presupuestaria de Proyectos de Inversión Institucional**  
**Gestiones 2011 - 2021**  
**(Expresado en Bolivianos)**

| DESCRIPCION             | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PRESUPUESTO VIGENTE     | 23.258.513 | 20.947.541 | 20.259.672 | 22.004.758 | 11.226.184 | 11.168.097 | 24.723.257 | 28.974.896 | 27.940.736 | 31.128.404 |
| PRESUPUESTO EJECUTADO   | 6.875.441  | 1.920.703  | 9.520.728  | 8.183.627  | 491.190    | 4.989.470  | 12.337.784 | 15.982.441 | 4.023.599  | 33.222.252 |
| PORCENTAJE DE EJECUCIÓN | 28,57%     | 4,17%      | 46,99%     | 36,66%     | 4,46%      | 43,85%     | 49,94%     | 55,16%     | 14,42%     | 6,45%      |

Fuente: SIGMA - SICEP

**Gráfico N° 43**  
**Presupuesto Vigente Vs. Presupuesto Ejecutado**  
**Gestiones 2011-2020**



#### 4.2.26. Capacidades y Falencias Institucionales

El análisis interno se orienta al diagnóstico del actual estado de los procesos estratégicos, críticos y de apoyo, y definir las acciones necesarias para lograr el cambio requerido para la modernización de la institución.

El análisis fue realizado con la participación presencial y/o a través de la plataforma informática, del personal de distintas Gerencias / Unidades de la Aduana Nacional.

##### Fortalezas Identificadas (Positivos internos) :

###### GESTIÓN NORMATIVA ESTRÁTÉGICA Y SERVICIOS AL OPERADOR

- Presencia en todo el territorio del país.
- La Máxima Autoridad (Alta Dirección) está comprometida con la mejora de los servicios aduaneros.
- La Aduana cumple con su mandato de ente regulador.
- Los funcionarios aduaneros desempeñan sus funciones en la aplicación del marco normativo vigente.
- Descentralización para la atención de consultas técnicas y servicio al operador de comercio exterior.
- La participación activa de la Aduana en la elaboración de normas y procedimientos.
- Existe la participación de entidades asociadas, tanto del sector privado como del sector público, y del nivel operativo de la AN, en la gestión aduanera.

**Fortalezas Identificadas (Positivos internos) :****GESTIÓN DE RIESGOS, FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN JURÍDICA**

- Se ha mejorado en la selección de trámites (DULL) con riesgo de incumplimiento, el cual se constituye en un mecanismo de gestión de riesgos.
- Se cuenta con planes anuales de interdicción para la lucha contra el contrabando.
- Se han incorporado procesos de ejecución tributaria y disposición de mercancías como mecanismos para la ejecución de sanciones aduaneras y tributarias.

**COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA**

- Existen acuerdos binacionales de cooperación que son utilizados para el intercambio de información, asistencia técnica.
- La Aduana Nacional mantiene buenas relaciones de comunicación y cooperación con Aduanas de otros países limítrofes.
- Existen convenios de colaboración con otras instancias gubernamentales.
- Se cuenta con las áreas de control e investigación interna (UTISA, UTLOC, UAI y Fiscalización), cuyas actividades se encuentran reguladas por procedimientos internos.
- Existen estrategias y productos de comunicación masiva alineados a las prioridades de la institución.

**GESTIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

- Se cuenta con capacidades para el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo para los procesos de trabajo relacionados con control posterior.
- Gradualmente se va potenciando la infraestructura y recursos tecnológicos adecuados para la operativa aduanera a nivel nacional.
- Capacidad de generación de recursos financieros para asumir las necesidades de la institución.

**Debilidades Identificadas (Negativos internos) :****GESTIÓN NORMATIVA ESTRÁTÉGICA Y SERVICIOS AL OPERADOR**

- Algunos procesos aduaneros están concentrados en la Oficina Central.
- Indicadores de gestión centrados en mediciones cuantitativas dejando de lado lo cualitativo.
- Falta de identificación y alineación de las actividades y operaciones, con la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales.
- Los reglamentos y procedimientos no toman en cuenta las realidades o necesidades particulares de los operadores y de las Administraciones de Aduana.
- Dispersión de bases de datos que limita la automatización de los procedimientos aduaneros para análisis (operador, operación de comercio exterior, mercancía).
- Inadecuados canales de comunicación a disposición de los operadores de comercio exterior.
- La información brindada al Operador de Comercio Exterior dílata de una oficina a otra.
- No se mide el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Marco normativo puesto en práctica no es suficientemente flexible para responder a las necesidades diversas de la administración y de los operadores económicos.
- Falta de cultura de atención al operador y usuario.
- El Sistema de recaudación no está integrado.
- Infraestructura no adecuada en algunas Administraciones de frontera.
- No existen suficientes mecanismos de facilitación del comercio y de servicio a la ciudadanía.
- Existen oficinas de atención al cliente, pero no funciona como plataforma integral.
- Luego de la implementación de los procedimientos operativos no siempre se efectúa el seguimiento correspondiente a su aplicación.

**GESTIÓN DE RIESGOS, FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN JURÍDICA**

- Falta desarrollar políticas y procedimientos para prevención y mitigación de riesgos de las diferentes operaciones aduaneras.
- Planes para lucha contra el contrabando son parciales y no consideran los aspectos logísticos requeridos para su ejecución (vehículos, personal y equipos).
- Persisten demoras y retrasos en el flujo de mercancías en las fronteras, por falta de infraestructura y verificación manual de datos en los documentos que acompañan al despacho.
- Tiempo promedio general de despacho relativamente largo (desde ingreso a territorio hasta despacho).
- Saturación de los depósitos en recintos aduaneros con mercancías decomisadas y abandonadas.
- El proceso de determinación tributaria no se encuentra integrado y adecuadamente normado.

CONSEJEROS BOLIVARIANOS  
ADUANA NACIONAL  
CONSEJERIA DE GOBIERNO  
ESTADO NACIONAL

ESTA ES LA  
COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

ESTA ES LA  
COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

| Debilidades Identificadas (Negativos internos) :   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca cobertura y uso de información anticipada</li> <li>- Régimen sancionatorio disminuido en relación a la cuantía de las sanciones, el tratamiento de las reincidencias y la posibilidad de generar sensación de riesgo.</li> <li>- Si bien existen equipos de control no intrusivos su cobertura de aplicación es limitada.</li> </ul> |

#### 4.2.27. Oportunidades y limitaciones

En los aspectos externos se revisa aquellos que afecten el crecimiento o disminución del comercio internacional; iniciativas y colaboración de las instituciones externas relacionadas con la Aduana (operadores económicos, autoridades sanitarias, fitosanitarias, veterinarias, entre otros), aspectos tecnológicos (como afectará el uso de las nuevas tecnologías por los operadores económicos o la implantación de una nueva plataforma para la presentación de declaraciones).

| Oportunidades (Positivos externos) :   |
|--|
| <b>GESTIÓN NORMATIVA ESTRÁTÉGICA Y SERVICIOS AL OPERADOR</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de operaciones aduaneras.</li> <li>- Marco normativo emitidos para uso de Firma Digital.</li> <li>- Gestión Integrada de Fronteras</li> </ul>  |
| <b>GESTIÓN DE RIESGOS, FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN JURÍDICA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado tiene planeado fortalecer las fronteras en el territorio nacional con la incorporación de los centros multibordeos.</li> </ul>  |
| <b>COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco normativo actual respalda las políticas de Estado para la ejecución del sistema aduanero boliviano.</li> <li>- Cooperación interinstitucional para la Lucha contra el Contrabando con ADEMAF, Fuerzas Armadas y ANP.</li> <li>- Se cuenta con el SUMA como herramienta para posicionar a la AN como institución transparente y moderna.</li> <li>- Empleo de redes sociales como medio de difusión de acciones y proyectos institucionales.</li> <li>- Firma de convenios entre instituciones puede generar mejora en el servicio a los operadores.</li> <li>- Predisposición de distintas entidades para compartir información en el marco de la colaboración institucional y/o la constitución de fuentes de información.</li> </ul> |
| <b>GESTIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con la cooperación de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), que ofrece diferentes apoyos técnicos en determinadas temáticas aduaneras.</li> </ul>   |

| Amenazas Identificadas (Negativos externos) :   |
|---|
| <b>GESTIÓN NORMATIVA ESTRÁTÉGICA Y SERVICIOS AL OPERADOR</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca coordinación de otras instituciones del Estado en la Lucha contra el Contrabando.</li> <li>- Marco normativo pone demasiado énfasis en la recaudación de ingresos la seguridad fronteriza y de la cadena de abastecimiento.</li> <li>- Instituciones públicas no cumplen con los procedimientos de comercio exterior, persisten despachos inmediatos a entidades que no regularizaron trámites pendientes.</li> <li>- Contrabando e informalidad</li> <li>- Conflictos sociales que afecten las operaciones aduaneras.</li> </ul> |

| Amenazas Identificadas (Negativos externos):                         |   |
|--|---|
| <b>COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA</b> |   |
| -  | Poca cooperación de parte de los pobladores de regiones fronterizas y la institución.           |
| -  | Desacreditación a la institución por desinformación en medios de comunicación y redes sociales. |
| -  | Corrupción de los operadores externos y contrabandistas hacia los servidores aduaneros          |
| <b>GESTIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>                       |   |
| -  | Carenza de servicios básicos y condiciones de infraestructura en zonas fronterizas del país.    |

### 4.3. Relación y Diagnóstico de Partes Interesadas

#### 4.3.1. Relación de Partes Interesadas

La relación de las partes interesadas, también denominados clientes, identifica las distintas partes externas e internas para las cuales la organización presenta un interés, establece claramente la importancia de cada una de las partes interesadas, su interés o demandas específicas.

Para mejor identificación de las partes interesadas se reagrupan en tipo de cliente respecto a demandas de y hacia la Aduana, como se expone en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 12**  
**Resumen de Relación de Clientes**  
**Demandas hacia la Aduana**

| CLIENTE                            | ACTORES  | DEMANDAS HACIA LA ADUANA<br>(Que la Aduana)   |
|------------------------------------|--|---|
| Estado                             | Representado por el MEPP   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con las metas de recaudación y lucha contra el contrabando, establecidos en los Convenios Anuales de Compromisos por Resultados.</li> </ul>   |
| Población                          | Sociedad en General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde confianza para hacer cumplir las normas y leyes aduaneras y tributarias</li> <li>Efectúe la rendición de cuentas de los resultados de su desempeño.</li> </ul>  |
| Operadores Comercio Exterior (OCE) | Importador<br>Exportador<br>Transportador internacional de carga<br>Transportador nacional de carga<br>Empresa de consolidación y des consolidación<br>Agencia de Empresas Courier<br>Despachantes de Aduana | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde atención oportuna, ágil y transparente a las operaciones de comercio exterior.</li> <li>Información oportuna y fidedigna sobre sus derechos y obligaciones como operador de comercio exterior para efectuar las operaciones comercio exterior.</li> </ul> |
| Concesionarios                     | DAB y ALBO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establezca contratos y tarifarios correctos para una buena atención en la administración de depósitos demandados por los operadores de comercio.</li> </ul>  |

| CLIENTE                                   | ACTORES  | DEMANDAS HACIA LA ADUANA<br>(Que la Aduana)  |
|---|--|--|
| Instituciones de Control Conjunto         | IBNORCA, MOPSV, MD, AGEMED, ATT, IBMETRO, ABT, MMAyA, AJ, ANH, SENARECOM, CGO, DGSC, MC, AETN e INSO, VLCC, FFAA, Policía Fiscalía | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con el control de la Certificaciones y/o Autorizaciones previas establecidas para las importaciones y exportaciones.</li> <li>Cumplan sus funciones establecidas en normativa vigente para la lucha contra el contrabando y transfiera los recursos financieros establecidos en normas legales o convenios a las instituciones competentes.</li> </ul> |
| Instituciones demandadoras de Información | MEFP, UDAPE, INE, SIN, BCB, MDPE y VLCC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde información necesaria que demanden en el marco de sus competencias, que principalmente están relacionadas a recaudación y comisos para la definición de políticas económicas o acciones institucionales propias.</li> </ul>  |
| Instituciones u Organismo Privados        | Entre los más importantes: CNC, CNI, CAB, IBCE   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde información necesaria de recaudación, exportaciones e importaciones a fin de evaluar la facilitación al comercio.</li> </ul>   |
| Instituciones u Organismo de Apoyo        | OMA, OMC, CAN y MERCOSUR,  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpore en su marco normativo los instrumentos técnicos para la facilitación y control de comercio exterior para la armonización a nivel mundial.</li> </ul>  |
| Académicos                                | Universitarios<br>Institutos de investigación<br>Estudiantes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcione información estadística de recaudaciones, exportaciones, importaciones y operaciones aduaneras para elaboración de trabajos de investigación, tesis y trabajos analíticos.</li> </ul>   |
| Aduanas de Países Vecinos                 | Oficinas de Aduana de Argentina, Chile, Brasil, Perú y Paraguay  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar información de operaciones aduaneras a fin de efectuar los controles durante el despacho y realizar fiscalizaciones posteriores.</li> </ul>  |
| Instituciones relacionadas a las TIC's    | AGETIC<br>ENTEL<br>Agencia Boliviana Espacial  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con los estándares en la utilización de los servicios de telecomunicación</li> </ul>   |

W. V.   
Walter Vargas Molina  
Ministro de Hacienda y Crédito Público, S.A.  
Gabinete Civil - Gabinete General  
Firma electrónica

ESTA ES UNA  
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

**Cuadro N° 13**  
**Resumen de Relación de Clientes**  
**Demandas de la Aduana**

| CLIENTE                                  | ACTORES  | DEMANDAS DE LA ADUANA<br>(Que el Cliente/Actor cumpla)  |
|--|--|---|
| Estado                                   | Representado por el MEFP   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoye con las propuestas de modificación normativa para la facilitación del comercio exterior.</li> </ul>  |
| Población                                | Sociedad en General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con las disposiciones normativas y legales relacionadas al comercio exterior.</li> <li>Este consiente del flagelo de contrabando y sus efectos en la economía nacional.</li> <li>Genere una cultura tributaria</li> </ul>   |
| Operadores Comercio Exterior (OCE)       | Importador<br>Exportador<br>Transportador internacional de carga<br>Transportador nacional de carga<br>Empresa de consolidación y des consolidación<br>Agencia de Empresas Courier<br>Despachantes de Aduana | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con las disposiciones normativas y legales relacionadas al comercio exterior que principalmente corresponden a la Ley General de Aduanas y del Código Tributario Boliviano.</li> </ul>  |
| Concesionarios                           | DAB y ALBO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplan con atención buena, ágil y confiable en la administración de depósitos demandados y manejo de mercancía.</li> <li>Cumplen con los pagos oportunos por derechos de explotación de concesionarios y canon de arrendamientos.</li> </ul>  |
| Instituciones de Control Conjunto        | IBNORCA, MOPSV, MD, AGEMED, ATT, IBMETRO, ABT, MMAyA, AJ, ANH, SENARECOM, CGO, DGSC, MC, AETN e INSO, VLCC, FFAA, Policía Fiscalía   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitan las Certificaciones y/o Autorizaciones previas de manera oportuna para atender los despachos de importación, exportación y disposición de mercancías. Asimismo, transmita su información por medios electrónicos o digitales a los sistemas informáticos de la Aduana en lo posible.</li> <li>Apoyen en los operativos en la lucha contra el contrabando, tanto en operativos y allanamientos. Asimismo, realicen la entrega oportuna de las mercancías comisadas por estas instituciones.</li> </ul> |
| Instituciones Proveedoras de Información | SIN, SEGIP, VMT, y FUNDEMPRESA   | Que : <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde información necesaria para la validación de una determinada información relacionada con las operaciones de comercio exterior, en línea o sistematizada.</li> <li>Mantenga sus registros actualizados y transmita su información por medios electrónicos o digitales a los sistemas informáticos de la Aduana.</li> </ul>  |
| Instituciones demandadoras               | MEFP, UDAPE, INE, BCB, MDPE y VLCC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brinde información necesaria que demanden en el marco de sus competencias, que</li> </ul>  |

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

FAC 2021  
TOMO I

| CLIENTE                                | ACTORES   | DEMANDAS DE LA ADUANA<br>(Que el Cliente/Actor cumpla)  |
|--|---|---|
| de Información                         |   | principalmente corresponde a recaudación, operaciones de comercio y comisos para la definición de políticas económicas o acciones institucionales propias.  |
| Instituciones u Organismo Privados     | Entre los más importantes: CNC, CNI, CAB, IBCE                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoye las iniciativas de facilitación al comercio propuestas por la Aduana y lo sociabilice a sus asociados.</li> <li>Apoyo en la lucha contra el contrabando</li> </ul>   |
| Instituciones u Organismo de Apoyo     | OMA, OMC, CAN y MEROsur,  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoye con asistencias técnicas y/o capacitaciones para la modernización del servicio aduanero.</li> </ul>  |
| Académicos                             | Universitarios<br>Institutos de investigación<br>Estudiantes    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice uso adecuado de la información estadísticas de recaudaciones aduaneras, exportaciones, importaciones y operaciones aduaneras.</li> </ul>   |
| Aduanas de Países Vecinos              | Oficinas de Aduana de Argentina, Chile, Brasil, Perú y Paraguay | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar información de operaciones aduaneras a fin de efectuar los controles durante el despacho y realizar fiscalizaciones posteriores, así también proporcione información para trabajo analítico de la Aduana Nacional.</li> </ul> |
| Instituciones relacionadas a las TIC's | AGETIC<br>ENTEL<br>Agencia Boliviana Espacial                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar el apoyo, normativa y servicios de telecomunicación acorde a los cambios tecnológicos</li> </ul>  |

#### 4.3.2. Diagnóstico del Sector Público

Se elabora un diagnóstico externo con aquellas instituciones que participan en el control de operaciones de comercio exterior o grupos involucrados tienen diversos intereses respecto a lo que desarrolla la Aduana Nacional.

Se han realizado encuestas de percepción a los actores involucrados en operaciones de comercio exterior vinculados al sector público, como ser:

Guadro N° 14

|   |   |
|---|---|
| 5 Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)<br>(**)(**)                     | 15 Autoridad de Fiscalización del Juego (AJI) (*)   |
| 6 Ministerio Desarrollo Productivo y Economía Plural : VCI y SENAVEX (**)(**) | 16 Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales (SENARECOM) (**) |
| 7 Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) (*)                                 | 17 Comisión Gubernamental de Ozono CGO (*)  |
| 8 Ministerio de Gobierno - Dirección General de Sustancias Controladas (**)   | 18 Ministerio de Culturas (**)  |
| 9 Autoridad de Electricidad y Tecnología Nuclear (AETN) (*)                   | 19 Viceministerio de Política Tributaria  |
| 10 Ministerio de Salud: INSO (*)  | 20 Dirección General de Aeronáutica Civil   |

(\*) Importación

(\*\*) Exportación

Se realizó el relevamiento de información sobre la actividad que realiza la Aduana Nacional, a principales instituciones del sector público, del cual se obtuvo los siguientes resultados:

✓ Desempeño del servicio que le brinda la Aduana Nacional

Tiene la mayor proporción con la calificación de "Bueno" en vista de que concentra el 58% de las respuestas y la calificación como "Regular" alcanza el 42%. Esta concentración de las respuestas en estas dos opciones respecto a las cinco que existían muestra que a nivel general la Aduana Nacional tiene un buen desempeño.

✓ Imagen institucional de la Aduana Nacional

La mayor proporción de respuestas presenta la opción "Bueno" con el 64%, seguida de la calificación "Regular" con el 21%, el hecho de que exista un 14% de calificaciones de "Muy Bueno", muestra que el 78% de las opiniones califican la imagen de la Aduana Nacional de buena y más.

✓ De la infraestructura

Tiene la mayor proporción con la calificación de "Regular" y concentra el 55% de las respuestas y le sigue la calificación como "Bueno" con el 45%. Se debería realizar una investigación especializada para indagar sobre las características o condiciones de la infraestructura que buscan los entrevistados, para mejorar esta calificación, que no es mala.

✓ Atención de reclamos y denuncias

Al parecer esta es una actividad centrada en una calificación de "Regular" y con el 80%, para lo cual se deben tomar acciones y buscar mecanismos para mejorar esta calificación que no es mala, cabe destacar que existe un 10% de opiniones de "Bueno" y un 10% de opiniones de "Malo", aunque este último porcentaje es bajo se debe tratar de mejorar esta percepción.

ESTUDIO DE COMPARACIÓN  
DE LA ADUANA NACIONAL  
CON LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES PÚBLICAS

ES VERDADERO  
DEL ORIGINAL

✓ Implementación de tecnologías de información

Presenta una calificación de "Muy Bueno" con el 8% y "Bueno" con el 62%, por tanto tiene una mayor aceptación en esta temática en opinión de los entrevistados, la valoración de "Regular" es de 31%.

✓ Proceso de innovación y modernización

La calificación de "Bueno" que alcanza el 62%, seguida de la calificación de "Regular" con el 31%, en tercer lugar se encuentra la valorización de "Muy Bueno" con el 8%, por tanto, la calificación de bueno y más es muy importante.

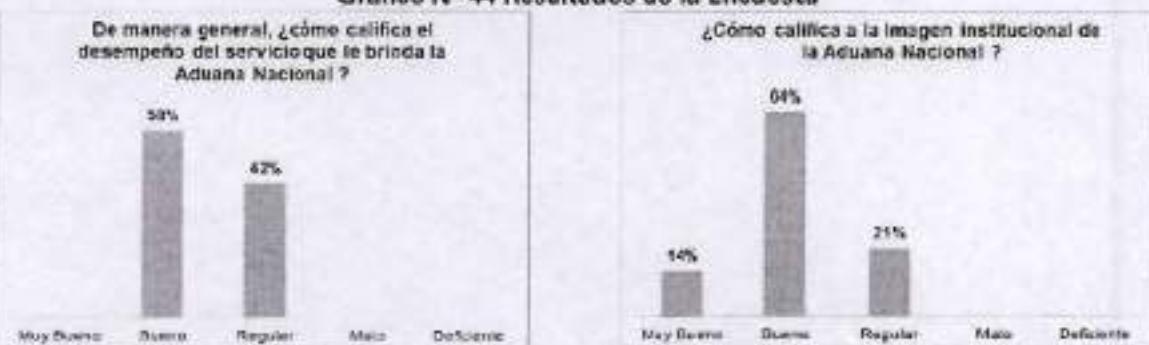
Asimismo los entrevistados pudieron señalar aspectos que les gusta y disjunta de la Aduana.

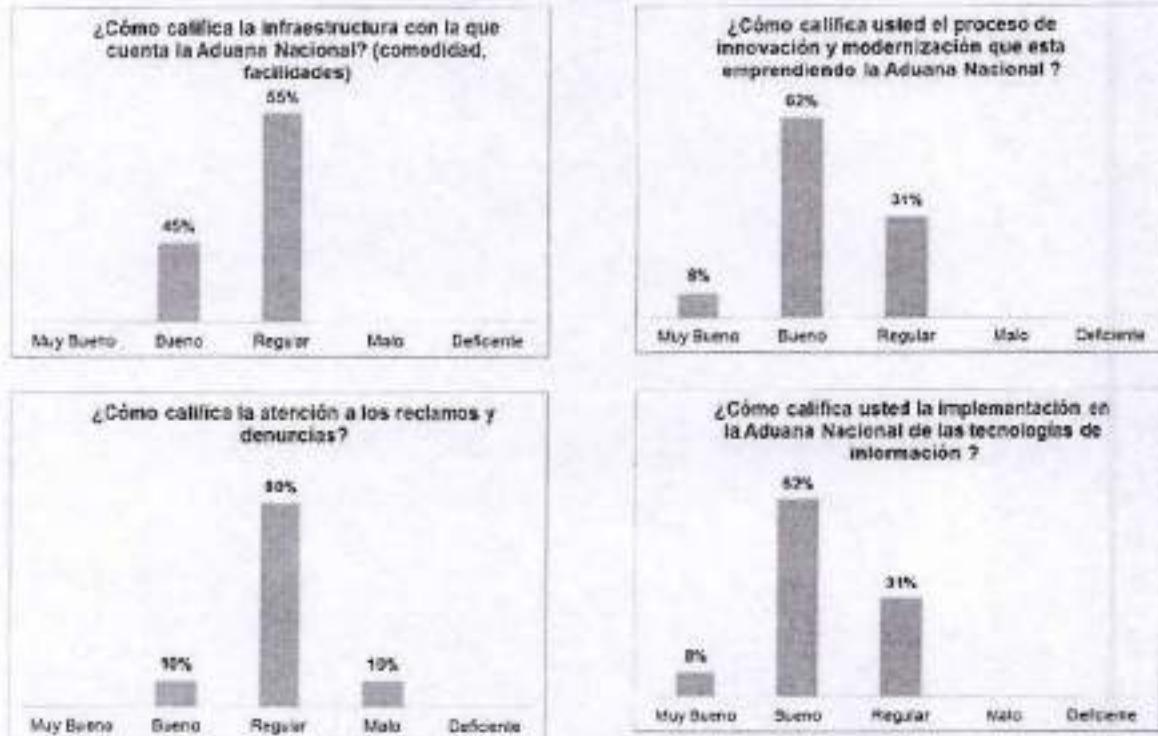
Que le gusta de la Aduana Nacional: señalaron como lo más importante "los sistemas de la Aduana Nacional" con el 25%, le sigue "la organización de la Aduana Nacional" con el 17%, y el resto de aspectos que tienen el mismo porcentaje de calificación son los siguientes: i) Cumplimiento de normativa, ii) Cumplimiento de plazo, iii) El portal implementado, iv) Implementación de redes sociales, vi) La institucionalidad, vii) La mejora continua, y viii) Su tecnología.

Que no le gusta a los entrevistados de la Aduana Nacional: "Las denuncias" que concentra el 14%, "No existe control en frontera" con el 14% y "La corrupción" con el 10%. Con el mismo porcentaje de calificación se encuentran: i) No hay acceso a la información, ii) Falta de conocimiento de los funcionarios, iii) Los constantes reclamos al servicio, iv) Los técnicos de comisos no tratan bien, v) Poca presencia en frontera, vi) Demora en procesos, vii) Falta de transparencia, viii) Las aduanas siguen con registros manuales, ix) Los técnicos de comisos no saben y x) Existe poca coordinación.

Respecto a que debería mejorar la Aduana Nacional a futuro de acuerdo a las áreas de: i) Desempeño del servicio, ii) Infraestructura, iii) Atención a los operadores, iv) Atención de reclamos y denuncias, e vi) Implementación de tecnologías de información, corresponde a una actividad que la Unidad de Planificación, Estadísticas y Control de Gestión desarrollará con mayor profundidad en el mediano plazo.

Gráfico N° 44 Resultados de la Encuesta





#### 4.3.3. Diagnóstico del Sector Privado

El principal cliente de la Aduana Nacional son los diferentes operadores de comercio exterior, es decir, importadores, exportadores, transportistas y despachantes de aduana, y por tanto, es importante conocer la percepción que estos actores tienen sobre la institución, con el objetivo de mejorar de manera continua.

En este sentido, la Aduana Nacional realiza anualmente una "Encuesta de Satisfacción de Operadores". Los principales resultados de las últimas encuestas se presentan a continuación:

**Cuadro N° 15**  
**Ánalisis comparativo de Resultados de Principales preguntas de la Encuesta de Satisfacción de Operadores, 2017 - 2020**

| Pregunta:   | 2017   |                | 2018                    |                    | 2019                    |      | 2020                    |   |
|---|--|----------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|------|-------------------------|---|
|   | Respuesta más frecuente  | %              | Respuesta más frecuente | %                  | Respuesta más frecuente | %    | Respuesta más frecuente | % |
| Sección A. Desempeño General de la Aduana Nacional                    | Desempeño del servicio que brinda la AN  | Bueno          | 61.5 Bueno              | 43.5 Bueno         | 47.7 Bueno              | 40.5 |                         |   |
|   | Imagen institucional   | Bueno          | 61.1 Bueno              | 43.1 Bueno         | 45.2 Bueno              | 40.8 |                         |   |
|   | Infraestructura con la que cuenta la AN  | Bueno          | 45.6 Bueno              | 43.2 Bueno         | 42.4 Bueno              | 41.6 |                         |   |
|   | Atención y oportunidad en el atención a tus reclamos y denuncias   | Bueno          | 29.4 Regular            | 31.0 Bueno         | 23.1 Malo               | 40.9 |                         |   |
| Sección B. Registro y habilitación de Operadores de Comercio Exterior | Tiempo que te tarda el personal de USO en atender tu consulta o trámite                                      | Bueno          | 43.9 Bueno              | 45.4 Bueno         | 41.4 Bueno              | 40.6 |                         |   |
|   | Grado de conocimiento y orientación que le brinda el personal de USO en este tema de atención al operador    | Bueno          | 46.1 Bueno              | 43.8 Bueno         | 42.6 Bueno              | 38.5 |                         |   |
| Sección C. Despacho Aduanero de Importación                           | Tiempo que te brinda el personal al grado al despacho aduanero de importación                                | Bueno          | 40.7 Bueno              | 39.2 Regular       | 34.6 Bueno              | 43.2 |                         |   |
|   | Grado de conocimiento y orientación que le brinda el personal al prestar el despacho aduanero de importación | Bueno          | 41.3 Bueno              | 38.4 Regular       | 37.2 Bueno              | 44.1 |                         |   |
| Sección D. Percepción a SIDUNEA++ Grado de Satisfacción               | Calificación de la calidad de la información asociacionada por sistema SIDUNEA                               | Buena          | 45.2 Buena              | 44.7 Buena         | 39.3 Buena              | 39.1 |                         |   |
|   | Calificación del desempeño del sistema informático SIDUNEA   | Satisfactorio  | 43.0 Satisfactorio      | 44.7 Satisfactorio | 40.7 Satisfactorio      | 40.8 |                         |   |
| Sección E. Percepción al Sistema SUMA. Grado de Satisfacción          | Calificación del servicio que brinda el personal de Sistema SUMA   | Bueno          | 49.0 Bueno              | 42.4 Bueno         | 42.0 Bueno              | 31.9 |                         |   |
|   | Calificación al proceso de innovación y modernización que está implementando la AN                           | Bueno          | 36.1 Bueno              | 38.3 Bueno         | 34.1                    |      |                         |   |
|   | El sistema información SUMA te facilita y simplifica el despacho de Exportación                              | Extremadamente | 56.0 Extremadamente     | 48.6 Mucho         | 39.0 Mucho              | 48.5 |                         |   |

Fuente: Encuestas de Satisfacción de Operadores 2017 a 2020

En las cuatro gestiones, el desempeño general de la Aduana Nacional recibe con mayor frecuencia la calificación de "Bueno", salvo en cuanto a la calidad y oportunidad en la atención a reclamos y denuncias, donde en 2020 la respuesta más frecuente es "Malo". De la misma manera, el proceso de registro y habilitación de operadores de comercio exterior, ha recibido en estas cuatro gestiones la calificación de "Bueno" por la mayor parte de personas encuestadas, al igual que el proceso de despacho aduanero de importación.

En cuanto a los sistemas, SIDUNEA++ y SUMA, y el grado de satisfacción de los operadores con los mismos, se tiene la mayoría de respuestas que les otorgan una calificación "Bueno". Además destaca a partir de la gestión 2019, mejora la percepción acerca de la facilitación y simplificación del despacho de Exportación con la implementación del sistema SUMA.

W/je  
CHIEF STRATEGIC PLANNING &  
OPERATIONS CONTROLLER  
DIRECTOR GENERAL DE LA  
ADUANA NACIONAL



## 5. MANDATO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO

De acuerdo a lo establecido en la Ley 777- Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), la planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, está constituida por: El Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Plan de Desarrollo Económico Social para Vivir Bien (PDES), los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI), los Planes de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien (PGTC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), los Planes de Empresas Públicas y 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.

## 5.1. Agenda Patriótica 2015- 2025 (13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana)

La "Agenda Patriótica" o también llamada "Agenda del Bicentenario" fue aprobada por Decreto Supremo N°1506 del 27 de febrero de 2013.

El objetivo de la Agenda es construir una nueva sociedad y un Estado más incluyente, participativo, democrático y sin discriminación, para lo cual se establecen 13 Pilares para la construcción y consolidación del Estado Plurinacional.

El presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma, ha planteado 13 pilares para constituir la Bolivia Digna y Soberana, plasmados en la Agenda Patriótica 2025, con el objetivo de levantar una sociedad y un Estado más incluyente, participativo democrático, sin discriminación, racismo, odio, ni división.

Como resultado de estos objetivos nace la Agenda Patriótica 2025 establece 13 Pilares para trabajar en la construcción y consolidación del Estado Plurinacional.

1. Erradicación de la pobreza extrema.
  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 de no robar, no mentir y no ser flojo.
12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 se enmarca y contribuye fundamentalmente en dos pilares:

- ✓ 1. Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.
- ✓ 7. Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional.

## 5.2. Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025

El PDES del periodo 2021-2025 fue aprobado con Ley N° 1407 del 9 de Noviembre de 2021, el cual se constituyó en el marco estratégico y de priorización de Metas, Resultados y Acciones a ser desarrolladas, mismo que se elabora sobre la base de la Agenda Patriótica 2025 y el Programa de Gobierno 2015 - 2025.

El PDES del periodo 2021-2025 fue aprobado con Ley N° 1407 de fecha 09/11/2021, el cual ha sido elaborado sobre la base de la Agenda Patriótica 2025, constituyéndose en la continuación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo, del cual se desprende las acciones estratégicas o también denominadas acciones de mediano plazo, para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

Gráfico N° 45 Articulación de la Planificación



Entonces la relación será la siguiente:

Cuadro N° 16

| EJE PDES  | META PDES  | RESULTADO PDES  | ACCIÓN PDES  |
|---|--|---|--|
| Eje 1<br>Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.                            | Meta 1.1 Reconstruir la economía reestaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica.  | 1.1.5 Se ha avanzado hacia un sistema tributario progresivo y solidario.  | 1.1.5.1 Impulsar la industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas. |
| Eje 7 Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional. | Meta 7.1 Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todos y todas sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción. | 7.1.2 Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas. | 7.1.2.1 Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas.  |

Oficina de la Secretaria General  
Aduana Nacional  
COPROTECA Oficial  
Autentica Nacional

ESTADO FIEL  
DEL DIGNO

### 5.3. Plan de Estratégico Ministerial (PEM) 2021-2025

El PEM se constituye en el marco estratégico a nivel ministerial que se articula con el PDES 2021-2025, del cual el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) prioriza Acciones Estratégicas Ministeriales (AEM), donde la Aduana Nacional como entidad autárquica dependiente del MEFP, se relaciona con la siguientes AEM's:

Cuadro N° 17

| CÓDIGO PEM                               | DETALLE   |
|--|---|
| 11<br>Tributaria                         | Optimizar los ingresos tributarios y aduaneros como parte de un sistema tributario progresivo para que los sectores excluidos se beneficien de la redistribución de ingresos, en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. |
| CÓDIGO PEM                               | DETALLE   |
| 16<br>Administrativa                     | Lograr una gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.  |
| CÓDIGO PEM                               | DETALLE   |
| 17<br>Transparencia y<br>Control Interno | Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos.                                 |

Estas 3 Acciones Estratégicas Ministeriales serán los Objetivos Estratégicos Institucionales sobre la cual se alinea el PEI 2021-2025 de la Aduana Nacional.

## 6. MARCO ESTRATÉGICO

### 6.1. Misión

La declaración de la misión como referente de la dirección en la formulación de las estrategias institucionales y conforme el mandato legal, se asume según las siguientes guías:

**Gestión Transparente:** implica poner a disposición del público en general, la información sobre las actuaciones de la administración aduanera, de manera comprensible, completa, permanente y oportuna; asimismo, que cuando el operador de comercio o público en general conozca de manera clara toda normativa para efectuar una operación de comercio exterior.

**Ágil:** implica que todas las operaciones comercio exterior, sean efectuadas en el menor tiempo establecido en la norma respecto a las actuaciones de la administración aduanera y los concesionarios.

**Oportuna:** implica realizar nuestras acciones para conseguir o alcanzar algún tipo de mejora, para lograr una mejora o un beneficio de acuerdo a las circunstancias que atraviese la administración tributaria.

**Facilitación de las operaciones de comercio exterior:** implica la simplificación, homologación, armonización, racionalización, y automatización de los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de los requisitos, trámites y formalidades correspondidas con el conjunto de actividades de comercio exterior.

**Controlando las operaciones de comercio exterior:** implica efectuar los controles aduaneros, ejerciendo la potestad aduanera; el territorio aduanero se divide en Zona Primaria y Zona Secundaria.

**Represión de ilícitos aduaneros:** implica realizar el control de ingreso y salida de mercancía sin haber cumplido las formalidades aduaneras, constituyéndose en un acto u omisión por el cual infringe la legislación aduanera.

La declaración de la misión será la siguiente:

***"Contribuir al desarrollo económico del país mediante la recaudación aduanera, lograda a partir de una gestión transparente, ágil y oportuna, a través de la facilitación, control y fiscalización de las operaciones de comercio exterior, reprimiendo los ilícitos aduaneros en beneficio de la producción e industria nacional.***



## 6.2. Visión

La declaración de la visión como referente de la dirección en la formulación de las estrategias institucionales para los próximos cinco años, según las condiciones actuales y lo demandado por el Estado Plurinacional de Bolivia, se asume según las siguientes intenciones:

**Aduana Moderna:** se constituye una Aduana con sistemas informáticos actualizados, con adecuada valoración y clasificación arancelaria y adecuada disposición de Mercancías, que se adapta al contexto y exigencias actuales del comercio internacional.

**Aduana Desburocratizada:** implica ser una Aduana que simplifique y agilice sus procesos y procedimientos operativos y administrativos, evitando la utilización del papel y disminución de tiempos de atención. Para esto se plantea tener una Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE que coadyuve esta desburocratización.

**Aduana Tecnificada:** implica que se introduzca procedimientos técnicos, herramientas tecnológicas y mejore sus operaciones desde el punto de vista técnico.

**Infraestructura Óptima:** implica reestructurar y potenciar las estructuras organizacionales de la Aduana Nacional, principalmente en Fronteras, para brindar una atención homogénea en cualquier oficina de la Aduana.

**Recursos Humanos Calificados:** implica contar con personal idóneo y calificado en el desempeño de sus funciones, contando con un sistema de recursos humanos que identifique los aumentos o ascensos merecidos a aquellos funcionarios aduaneros destacados y brinde mayor capacitación a aquellos que lo requieran.

**Referente a Nivel Internacional:** ser "referente" implica ser una Aduana que, basada en sus resultados y en el prestigio conseguido a través de su trabajo (logro de objetivos y logros destacados a nivel nacional e internacional) sea considerada por las demás Aduanas como la mejor, siendo sus procedimientos y/o sistemas muy valorados y replicados.

**Estándares de Calidad:** significa que nuestros procesos y procedimientos contemplan un mínimo de condiciones y estándares básicos, a fin que las características del servicio que brindamos, en temas de comercio exterior, satisfagan eficientemente las necesidades de los operadores de comercio.

La declaración de la visión será la siguiente:

*"Ser una aduana desburocratizada, tecnificada, con infraestructura óptima, recursos humanos calificados y que cumpla con estándares de calidad para responder a la dinámica del comercio internacional en beneficio del pueblo boliviano."*

### 6.3. Principios y Valores

### 6.3.1 Principios

En el marco de la Constitución Política del Estado (CPE) en sus artículos 7 y 8 se establecen los principios ético-morales y los valores en los cuales promueve y sustenta el Estado. Los mismos son detallados a continuación:

- Ama Qhilla (No seas FLOJO).- Realizar su actividad cotidiana con entereza y compromiso, sintiéndose parte importante del proceso de construcción del Estado Plurinacional, cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo asignado, para que sus resultados logren el cumplimiento de los fines del Estado y de la Aduana Nacional. Su trabajo estará orientado por la disciplina, puntualidad y honestidad, en todo el tiempo que demande su jornada laboral.
  - Ama Llulla (No seas MENTIROSO).- Regirse en el marco de la verdad, ya sea en su relación intra-laboral y en su vinculación externa. La verdad es un instrumento de trabajo imprescindible y se constituye en la garantía de transparencia institucional.
  - Ama Suwa (No seas LADRÓN).- Ser custodios naturales de los bienes y activos del patrimonio de la Aduana Nacional, que se encuentra a su cargo, por lo tanto, no pueden disponer ilegalmente de los mismos, ni utilizarlos para fines distintos a los que se encuentran destinados.
  - Ama Llunku (No seas SERVIL).- Responder únicamente por el bien de la colectividad, los resultados de su gestión y todas sus actividades están al margen de cualquier interés personal, de clase o de terceros.
  - Suma Qamaña, Sumaj Kausay, Nandereko, Teko Kavi, Ivi Maraei, Qhapaj Ñan, (Vivir Bien).- Satisfacción compartida de las necesidades humanas, que incluye la afectividad y el reconocimiento, vivir en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.

Siendo los principios éticos de la institución los siguientes:

- a. **Legalidad.**- Sus actos deben ajustarse a lo establecido en la Constitución Política del Estado, Leyes y demás disposiciones normativas relacionadas.
- b. **Imparcialidad.**- Resolver peticiones y conflictos, en función de los intereses sociales y con justicia.
- c. **Compromiso e interés social.**- Todo acto debe ser desarrollado, velando por un buen servicio a la colectividad, empatía y solidaridad.
- d. **Competencia.**- Ejercicio de las funciones públicas, con capacidad técnica y ética.
- e. **Eficiencia.**- Cumplimiento de los objetivos y de las metas trazadas, optimizando los recursos disponibles oportunamente.
- f. **Calidad.**- Satisfacción óptima de las necesidades de la colectividad, en la prestación de servicios u otro tipo de relacionamiento, con la administración pública.
- g. **Responsabilidad.**- Ejercicio de las funciones públicas con capacidad técnica, ética, eficiencia, calidad, honestidad y objetividad, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones en el desempeño de las mismas, representar y/o denunciar aquellas que se consideren inadecuadas o contravengan a la normativa vigente, tomando medidas oportunas, ante contingencias previsibles e imprevisibles, dentro de sus competencias y atribuciones.
- h. **Integridad.**- Los actos deben ser realizados con buena fe, presunción de certeza, verdad, rectitud, probidad, transparencia, justicia y demás principios y valores, manteniendo una conducta intachable y honesta.
- i. **Pertenencia Institucional.**- Las personas que desempeñan funciones en la Aduana Nacional, serán reconocidas como parte de la institución y asumirán sus acciones dentro del marco de los valores, objetivos y metas institucionales.

### 6.3.2 Valores

La institución sustenta en los valores en:

- a. **Igualdad.**- Trato equitativo a toda la colectividad, sin distinción de ninguna naturaleza y otorgar la misma oportunidad a todos los ciudadanos, para el acceso a la función pública, sin ningún tipo de discriminación y con pleno reconocimiento de la realidad multiétnica y plurinacional del Estado.
- b. **Dignidad.**- Atributo que la servidora y servidor público aduanero, adquiere por la conducta íntegra e idónea en el comportamiento personal y desempeño de sus funciones, que merecen el reconocimiento de los demás servidores públicos y ciudadanos.
- c. **Solidaridad.**- Identificarse con las necesidades y/o pretensiones del otro y responder con efectividad a las mismas.

- d. Reciprocidad.**- Ayni andino, acto ético y moral de los seres humanos, con capacidad y comprensión, para valorar las acciones y responder al mandato del soberano, en el ejercicio de las funciones de la administración pública, basados en los principios y valores del Vivir Bien.
- e. Respeto.**- Consideración de cualidades y realidades personales distintas, entre las servidoras y servidores públicos y de éstos con los ciudadanos, es el reconocimiento que se logra, por la conducta idónea, que aplican en el ejercicio de sus funciones.
- f. Complementariedad.**- Armonización de cualidades y competencias distintas, para el logro de objetivos comunes, así como la articulación de los actos públicos con el entorno ambiental y social, para preservar su organización y evitar su deterioro y efectos destructivos.
- g. Armonía.**- Condiciones que generan un ambiente fraternal, para el adecuado desarrollo de las funciones de la servidora y servidor público, en correspondencia a sus habilidades, capacidades y particularidades.
- h. Equilibrio.**- Relación integradora y estable entre las servidoras y servidores públicos aduaneros y de éstos con la colectividad.
- i. Equidad.**- Eliminación de las asimetrías, entendida como el reconocimiento a la diferencia y el valor social equitativo de las personas, para alcanzar la justicia social y el ejercicio pleno de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.
- j. Transparencia.**- Desempeño visible y abierto a toda la colectividad, con acceso a la información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, salvo la restringida por norma expresa en casos de seguridad nacional, con participación ciudadana, a través de la Rendición Pública de Cuentas, realizada ante el Control Social y sociedad civil.

#### 6.4. Mapa de Procesos

Se ha elaborado el mapa de procesos vigente en la Aduana Nacional para la definición del marco operativo sobre el cual desempeña sus funciones, además de incluir aquellos procesos de trabajo que requieren ser desarrollados para lograr los objetivos planteados para el siguiente quinquenio.

En este mapa de procesos se ha clasificado los siguientes niveles:

- a. Procesos Estratégicos:** comprende aquellos procesos transversales a la organización que generan la orientación estratégica sobre la cual se toman las decisiones que afectan tanto a los procesos de negocio como de soporte, que considera los siguientes:
- Gestión de Planificación Institucional, contemplará los subprocesos de Formulación PEI, POA que establecerá las líneas directrices 2021-2025.
  - Diseño Normativo, contemplará el rediseño e implementación de los procesos reglamentos y procedimientos aduaneros.

- Desarrollo Informático y Gestión de la Información, contemplará todos los procesos de desarrollo e implementación de sistemas informáticos, su integración e interrelación con todos los procesos de la AN, así como los procesos de selección, almacenamiento, conservación, acceso y difusión de la información estratégica de la AN.
- Gestión de Riesgos, contemplará los procesos que permitan capturar, procesar y analizar la información interna y externa, para el diseño de las actividades de control aduanero previo, durante y posterior al despacho y operaciones aduaneras.
- Gestión de la Calidad, contemplará los procesos de planificación, implementación, verificación y control del desempeño del sistema de gestión de la calidad de la AN en todos sus procesos.

**b. Procesos Operativos:** comprende aquellos procesos que generan los resultados y/o servicios relacionados con la razón de ser de la organización.

- Servicio al cliente, contemplará los procesos que debe efectuarse para atender al operador antes, durante y después de realizar un trámite aduanero (registro, empadronamiento, atención en plataformas, fiabilidad, OEA, etc).
- Gestión de Trámites y Operaciones Aduaneras, contemplará todos los procesos aduaneros tanto de importación, exportación, previas y posteriores.
- Lucha Contra el Contrabando, contemplará los procesos relacionados con los controles u operativos que se deben realizar en zonas establecidas o estratégicas, la coordinación institucional e interinstitucional para la lucha contra el contrabando.
- Control antes, durante y posterior al despacho aduanero, contemplará los procesos de la gestión aplicados al control aduanero posterior, al diferido, antes durante y posterior al despacho aduanero (contemplará todos los procesos que realizados la GNF y UF de las GR's.)
- Disposición de mercancía, contemplará todos los procesos de adjudicación, destrucción, subasta y otros relacionados con las mercancías comisadas e incautadas.
- Sanción y Ejecución tributaria aduanera, contemplará todos los procesos de resoluciones determinativas, gestión legal de delitos aduaneros, procesos contravencionales, ejecución tributaria, impugnaciones (contemplará todos los procesos que realizados la GNJ y UL de las GR's.)

**c. Procesos de Apoyo/Soporte:** comprende los procesos transversales cuyas funciones apoyan a la ejecución y generación de los resultados de los procesos críticos.

- Gestión de Recursos Humanos, contemplará los subprocesos de dotación, evaluación, movilidad, capacitación y registro del personal.

*W*  
Claudia Marcela Beltramo Molina  
AUXILIAR DE DIRECCIÓN GENERAL  
G.R. RENICA  
Aduana

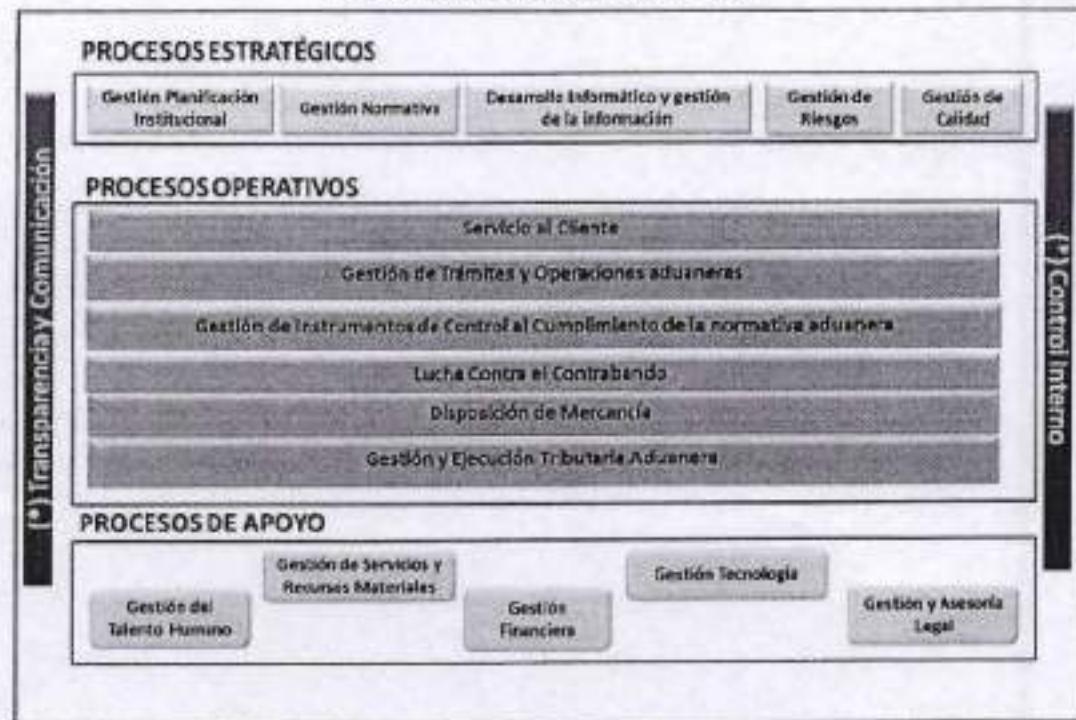
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

- Gestión de Servicios y Recursos Materiales, Contemplara los subprocesos de la administración de bienes, servicios y gestión y archivo documental.
- Gestión de Financiera, Contemplará los subproceso de presupuesto, de contabilidad integrada y tesorería.
- Infraestructura Tecnología, Contemplará los subprocesos que permitan implementar el software, hardware, redes, instalaciones y todos lo que se requiera posteriormente para desarrollar, controlar, monitorear y dar soporte tecnológico a los servicios que ofrece la AN.
- Gestión y Asesoría Legal, Contemplará los procesos relativos a los asuntos legales o jurídicos (representación legal ante conflictos o litigios, juicios, etc) y con lo relacionado con el asesoramiento legal de procesos aduaneros o administrados.

Asimismo, los siguientes procesos son transversales y se aplicarán a todos los procesos Estratégicos, Operativos o de Apoyo

- Transparencia y Control Social, Contemplará los procesos relativos a la lucha contra la corrupción, ética, acceso a la información y la vigilancia de la gestión pública a través de la participación activa de los ciudadanos.
- Control Interno, Contemplará los procesos que permitan prevenir posibles riesgos que afectan a la gestión pública, tanto administrativos como operativos.

**Gráfico N° 46**  
**Mapa de Procesos 2021-2025**



## 6.5. Acciones Estratégicas Institucionales

De acuerdo al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025, atribuciones y competencias establecidas en la Constitución Política del Estado, Ley General de Aduanas, Código Tributario Boliviano, Plan de Estratégico Ministerial (PEM) 2021-2025, se ha determinado para el periodo 2021-2025 las siguientes acciones:

### ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES 2021-2025

#### 1.- Pilar FACILITACIÓN :

Acción Estratégica Institucional 1.- Modernizar la atención de las operaciones de comercio exterior promoviendo procesos y servicios simples y ágiles, para el voluntario cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

#### 2.- Pilar CONTROL Y SANCIÓN:

Acción Estratégica Institucional 2.- Realizar un control efectivo e inteligente del tránsito de mercancías por pasos habilitados y no habilitados mediante la gestión de riesgo integral y la disposición optima de mercancías.

#### 3.- Pilar INTEGRIDAD:

Acción Estratégica Institucional 3.- Fomentar la conducta y prácticas de trabajo justas, transparentes y libres de corrupción dando además el derecho a la población el acceso a la información.

#### 4.- AN GESTIÓN PÚBLICA:

Acción Estratégica Institucional 4.- Fortalecer la gestión administrativa, de recursos humanos, tecnológica y la infraestructura aduanera en especial en fronteras promoviendo la gestión por resultados al servicio de los ciudadanos.

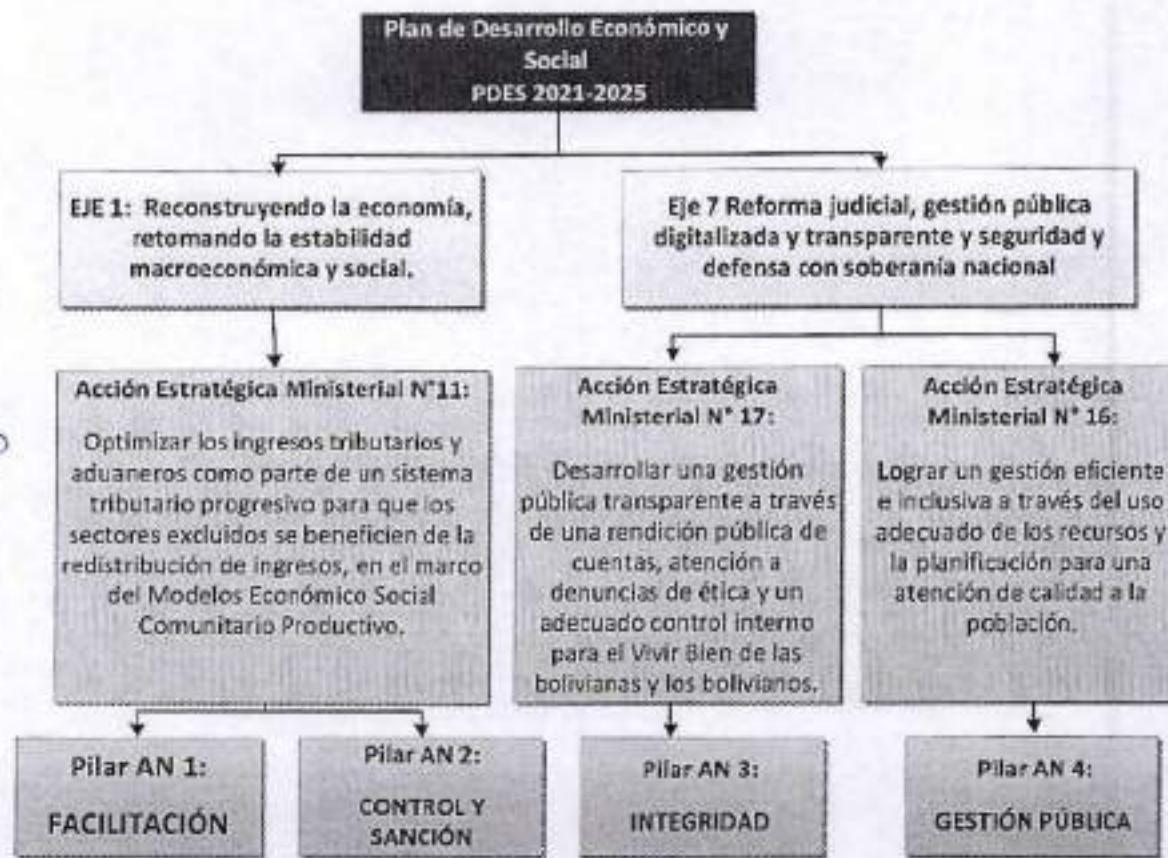
Oficina Unica de Aduanas  
Aduana Nacional  
Gobernación

ESTA ES UNA  
COPIA FÍSICA  
DEL ORIGINAL

## 7. PLANIFICACIÓN

La articulación de los distintos planes, para la Formulación del PEI 2021-2025, se estructura de la siguiente manera:

Gráfico N° 47



### 7.1. Descripción y Alineación de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

La estructura de articulación del PDES, PEM y PEI por Acción Estratégica Institucional se detalla a continuación:

## 7.1.1 Acción Estratégica Institucional 1

| Código PDES  | Categoría    | Detalle  |
|--|--------------|--|
| 1  | Pilar        | Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social   |
| 1.1  | Meta         | Reconstruir la economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica   |
| 1.1.5  | Resultado    | Se ha alcanzado 17% de Recaudación tributaria y aduanera sin IDH respecto al PIB   |
| 1.1.5.1  | Acción       | Impulsar la Industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas. |
| <b>Acción Estratégica Ministerial / Objetivo Estratégico Institucional</b> |              |  |
| 11   |              | Optimizar los ingresos tributarios y aduaneros como parte de un sistema tributario progresivo para que los sectores excluidos se beneficien de la redistribución de ingresos, en el marco del Modelos Económico Social Comunitario Productivo.   |
| <b>Acción Estratégica Institucional</b>                                    |              |  |
| 1  | Facilitación | Modernizar la atención de las operaciones de comercio exterior promoviendo procesos y servicios simples y ágiles, para el voluntario cumplimiento de las obligaciones aduaneras  |
| <b>Resultado</b>   |              |  |
| Se ha logrado cumplir la meta de recaudación por tributos aduaneros        |              |  |
| <b>Indicador de Impacto</b>  |              |  |
| (IQCRTA)   |              | Indicador quinquenal de cumplimiento a la recaudación por tributos aduaneros   |

*Acuerdo*  
Claudia Marcela Bejarano Molina  
AUXILIAR DE GERENCIA GENERAL AL.  
GERENCIA GENERAL  
Aduana Nacional

**ESTA ES UNA  
ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL**

**INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA RECAUDACIÓN POR TRIBUTOS ADUANEROS (IQCRTA)**

**Concepto.** Este indicador muestra la evolución de la recaudación por tributos aduaneros y su cumplimiento con respecto a la Meta del Convenio Anual de Compromisos suscrita con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

**Resultado Esperado.** Con este indicador se quiere ver la relación entre la recaudación por tributos aduaneros con respecto a su meta respectiva que será establecida en el Convenio Anual de Compromisos firmado a inicio de cada gestión.

**Línea Base.** El año 2020, se alcanzó una recaudación aduanera de Bs9.747 MM, cuando el Convenio Anual de Compromiso fijó la meta de Bs14.339 MM.

**INDICADOR DE IMPACTO:**

**IQCRTA = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA RECAUDACIÓN POR TRIBUTOS ADUANEROS**

Fórmula:

$$\boxed{\text{IQCRTA} = \text{IACRTA} * \text{Pond}}$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=80% y 2025=100%

**INDICADOR DE PROCESO:**

**IACRTA = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LA RECAUDACIÓN POR TRIBUTOS ADUANEROS**

Fórmula:

$$\text{IACRTA} = \left( \frac{\text{RTA}}{\text{MRTA}} \right) * 100 = \boxed{\quad}$$

Donde:

**RTA: Recaudación por tributos Aduaneros.**

Este dato será proporcionado por la Aduana Nacional de Bolivia (AN), en base a la Recaudación efectiva de cada año.

**MRTA: Meta de Recaudación por Tributos Aduaneros.**

Esta meta será determinada en el Convenio Anual de Compromisos por Resultados suscrito entre la Aduana Nacional y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## 7.1.2 Acción Estratégica Institucional 2

| Código PDES  | Categoría         | Detalle  |
|--|-------------------|--|
| 1  | Pilar             | Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social   |
| 1.1  | Meta              | Reconstruir la economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica   |
| 1.1.5  | Resultado         | Se ha alcanzado 17% de Recaudación tributaria y aduanera sin IDH respecto al PIB   |
| 1.1.5.1  | Acción            | Impulsar la Industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas. |
| <b>Acción Estratégica Ministerial / Objetivo Estratégico Institucional</b> |                   |  |
| 11   |                   | Optimizar los ingresos tributarios y aduaneros como parte de un sistema tributario progresivo para que los sectores excluidos se beneficien de la redistribución de ingresos, en el marco del Modelos Económico Social Comunitario Productivo.   |
| <b>Acción Estratégica Institucional</b>                                    |                   |  |
| 2  | Control y Sanción | Realizar un control efectivo e inteligente del tránsito de mercancías por pasos habilitados y no habilitados mediante la gestión de riesgo integral y la disposición óptima de mercancías  |
| <b>Resultado</b>   |                   |  |
| Se ha mejorado la efectividad de los operativos con comiso                 |                   |  |
| <b>Indicador de Impacto</b>  |                   |  |
| IQCCOI   |                   | Indicador quinquenal de cumplimiento a los controles operativos de interdicción  |


  
 Director Nacional  
 Aduana Nacional


  
 Aduana Nacional  
 ESCOPIA FIEL  
 DEL DURISIMA

### INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES OPERATIVOS DE INTERDICCIÓN (IQCCOI)

**Concepto.** Este indicador busca reflejar la evolución de los Controles Operativos de Interdicción y su cumplimiento con respecto a la Meta del Convenio Anual de Compromisos suscrita con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

**Resultado Esperado.** Con este indicador se quiere ver el cumplimiento de los Controles Operativos de interdicción, cuya meta respectiva será establecida en el Convenio Anual de Compromisos firmado a inicio de cada gestión.

**Línea Base.** En la gestión 2020, se han realizado 6.987 Controles Operativos de Interdicción.

#### INDICADOR DE IMPACTO:

**IQCCOI = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES OPERATIVOS DE INTERDICCIÓN**

Fórmula:

$$\boxed{\text{IQCCOI} = \text{IACCOI} * \text{Pond}}$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=80% y 2025=100%

#### INDICADOR DE PROCESO:

**IACCOI = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES DE OPERATIVOS DE INTERDICCIÓN**

Fórmula:

$$\text{IACCOI} = \left( \frac{\text{OI}}{\text{MOI}} \right) * 100 = \boxed{\quad}$$

Donde:

**OI: Operativos de Interdicción.**

Dato proporcionado por la Aduana Nacional en base a la cantidad de los operativos de interdicción de cada gestión.

**MOI: Meta Operativos de Interdicción.**

Esta Meta será determinada por el Viceministerio de Política Tributaria (VPT) dependiente del MEFP.

**Nota:** Cabe señalar que la AN remitirá un detalle desglosado de los operativos de interdicción esto previo coordinación con la DGPLA.

### 7.1.3 Acción Estratégica Institucional 3

| Código PDES  | Categoría  | Detalle  |
|--|------------|--|
| 7  | Pilar      | Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional   |
| 7.1  | Meta       | Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.  |
| 7.1.2  | Resultado  | Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.  |
| 7.1.2.1  | Acción     | Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas |
| Acción Estratégica Ministerial / Objetivo Estratégico Institucional                                  |            |  |
| 17   |            | Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos   |
| Acción Estratégica Institucional   |            |  |
| 1  | INTEGRIDAD | Fomentar la conducta y prácticas de trabajo justas, transparentes y libres de corrupción dando además el derecho a la población el acceso a la información.  |
| Resultados   |            |  |
| Se ha realizado la Rendición Pública de Cuentas inicial y final                                      |            |  |
| Se da atención oportuna de las Denuncias por Vulneración a la Ética y presuntos Hechos de Corrupción |            |  |
| Se cumplió con el Control interno institucional  |            |  |
| Indicador de Impacto   |            |  |
| IQCRPC   |            | Indicador quinquenal de cumplimiento a la rendición pública de cuentas   |
| IQCDVEHC   |            | Indicador quinquenal de cumplimiento a la atención oportuna de las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción   |
| APE  |            | Indicador quinquenal de cumplimiento del control interno institucional   |

**INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS (IQCRPC)**

**Concepto.** Este indicador busca mostrar el cumplimiento de la rendición pública de cuentas institucional, garantizando la transparencia en la gestión pública.

**Resultado Esperado.** Con este indicador se pretende mostrar que se ha cumplido la rendición pública de cuentas de cada gestión.

**Línea Base.** En la gestión 2020, el MEFP y sus EBT llevaron adelante 15 de 32 rendiciones de cuentas establecidos por Ley, lo cual representa un 46% de cumplimiento.

**INDICADOR DE IMPACTO:**

**IQCRPC = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS**

Formula:

$$\boxed{\text{IQCRPC} = \text{IACRPC} * \text{Pond}}$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=50% y 2025=100%.

**INDICADOR DE PROCESO:**

**IACRPC = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LA RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS**

Formula:

$$\text{IACRPC} = \left( \frac{\text{RPCR}}{\text{RPCG}} \right) * 100 = \boxed{\quad}$$

Donde:

**RPCR:** Rendiciones Públicas de Cuentas Realizadas.

Dato a ser proporcionado por la Unidad y/o Responsable de Transparencia del MEFP y de sus entidades bajo tutela y dependencia, en base a las Rendiciones Públicas de Cuentas realizadas en cada gestión.

**RPCG:** Rendiciones públicas de Cuentas programadas en la gestión.

Se debe programar por parte de las unidades y/o Responsables de Transparencia al Menos 2 Rendiciones Públicas de Cuentas cada gestión.



Claudio Moreira Salas  
Audiencia Pública  
Gobernabilidad  
Acceso a la Información

ACCIÓN TRANSFORMADORA

ESCUETA FIEL  
DEL ORIGINAL



**INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA ATENCIÓN OPORTUNA DE LAS DENUNCIAS POR VULNERACIÓN A LA ÉTICA Y PRESUNTOS HECHOS DE CORRUPCIÓN (IQCDVEHC)**

**Concepto.** Este indicador busca medir la atención de las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción atendidos por las áreas de transparencia del MEPP y de las entidades bajo tutela en cada gestión.

**Resultado Esperado.** Con este indicador se pretende mostrar una atención oportuna de las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción por parte de las áreas de transparencia del MEPP y de las entidades bajo tutela en un porcentaje mayor o igual a 80%.

**Línea Base.** El año 2020, el MEPP y sus EBT han resuelto el 82.8% de las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción.

**INDICADOR DE IMPACTO:****IQCDVEHC = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA ATENCIÓN OPORTUNA DE LAS DENUNCIAS POR VULNERACIÓN A LA ÉTICA Y PRESUNTOS HECHOS DE CORRUPCIÓN**

Fórmula:

$$\boxed{\text{IQCDVEHC} = \text{IACDVEHC} * \text{Pond}}$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=80% y 2025=100%.

**INDICADOR DE PROCESO:****IACDVEHC = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LA ATENCIÓN OPORTUNA DE LAS DENUNCIAS POR VULNERACIÓN A LA ÉTICA Y PRESUNTOS HECHOS DE CORRUPCIÓN**

Fórmula:

$$\text{IACDVEHC} = \left( \frac{\text{DVEPCA}}{\text{MDVEPC}} \right) * 100 = \boxed{\quad}$$

Dónde:

**DVEPCA:** Denuncias por Vulneración a la Ética y Presuntos Hechos de Corrupción Atendidas en la gestión.

Es la cantidad de denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción atendidas por cada Unidad y/o Responsable de Transparencia del MEPP y de sus entidades bajo tutela y dependencia. Los órganos organizacionales o correspondientes mencionados serán los responsables de proporcionar el dato correspondiente.

**MDVEC:** Meta de Denuncias por Vulneración a la Ética y Presuntos Hechos de Corrupción.

La meta es el 80% de denuncias recibidas en la gestión por cada Unidad y/o Responsable de Transparencia del MEPP y de sus entidades bajo tutela y dependencia.

**Nota:** Cada Unidad y/o Responsable de Transparencia del MEPP y de sus entidades bajo tutela y dependencia deberá dar a conocer la cantidad de denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción recibidas en cada gestión, a la Dirección General de Plataforma dependiente del MEPP.

**INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL (IQCCII)**

**Concepto.** Este indicador busca mostrar la realización de las auditorías internas programadas, de acuerdo al control interno de cada área de Auditoría Interna, tanto en el MEPP como en las Entidades Bajo Tujición y/o dependencia.

**Resultado Esperado.** Con este indicador se pretende mostrar la realización de las auditorías internas programadas de acuerdo al Control Interno Institucional, tanto en el MEPP como en las Entidades Bajo Tujición y/o dependencia.

**Línea Base.** El año 2020, el MEPP y sus EBF han cumplido con el 93,44% de las auditorías programadas.

**INDICADOR DE IMPACTO:**
**IQCCII = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL**

Fórmula:

$$IQCCII = IACCI \times Pond$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=40%; 2024=60% y 2025=100%

**INDICADOR DE PROCESO:**
**IACCI = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL**

Fórmula:

$$IACCI = \left( \frac{CAIP}{AIP} \right) \times 100 = \boxed{\phantom{0000}}$$

Donde:

**CAIP: Cumplimiento a las Auditorías Internas Programadas.**

Es la cantidad de Auditorías Internas Programadas que se realizaron en cada gestión. Dato a ser proporcionado por cada Unidad de Auditoría Interna del MEPP y de las Entidades Bajo Tujición y/o dependencia.

**AIP: Auditorías Internas Programadas de la gestión.**

Son las auditorías que se programan realizar en cada gestión. Dato a ser proporcionado por cada Unidad de Auditoría Interna del MEPP y de las Entidades Bajo Tujición y/o dependencia.

## 7.1.4 Acción Estratégica Institucional 4

| Código PDES  | Categoría       | Detalle  |
|--|-----------------|--|
| 7  | Pilar           | Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional   |
| 7.1  | Meta            | Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.  |
| 7.1.2  | Resultado       | Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.  |
| 7.1.2.1  | Acción          | Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas |
| <b>Acción Estratégica Ministerial / Objetivo Estratégico Institucional</b> |                 |  |
| 16   |                 | Lograr una gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.   |
| <b>Acción Estratégica Institucional</b>                                    |                 |  |
| 1  | GESTIÓN PÚBLICA | Fortalecer la gestión administrativa, de recursos humanos, tecnológica y la infraestructura aduanera en especial en fronteras promoviendo la gestión por resultados al servicio de los ciudadanos  |
| <b>Resultado</b>   |                 |  |
| Gestión Institucional Eficiente  |                 |  |
| <b>Indicadores</b>   |                 |  |
| IQCGIE   |                 | Indicador quinquenal de cumplimiento a la gestión institucional eficiente  |

Claudia María Villanueva Molina  
Aduana Nacional  
Gestión Pública  
Gestión Institucional

ESCOPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

**INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE (IQCGIE)**

**Concepto.** Este indicador busca medir el desempeño institucional del MEPP y sus entidades bajo tutela, apuntando a una eficiente gestión institucional.

**Resultado Esperado.** Con este Indicador se pretende establecer la eficiencia institucional del MEPP y sus entidades bajo tutela, basado en lo que es el avance físico y financiero.

**Línea Base.** Para el 2020, el MEPP y sus EBT registraron una gestión eficiente (1.88) debido a que mostraron una mejor ejecución física en relación al presupuesto.

**INDICADOR DE IMPACTO:****IQCGIE = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE**

Fórmula:

$$\boxed{\text{IQCGIE} = \text{IACGIE} \cdot \text{Pond}}$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021=20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=80% y 2025=100%.

**INDICADOR DE PROCESO:****IACGIE = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE**

Fórmula:

$$\text{IACGIE} = \left( \frac{\% \text{ AvFis}}{\% \text{ AvFin}} \right) \cdot 100 = \boxed{\text{_____}}$$

Dónde:

%      Porcentaje

**AvFis: Avance Físico Institucional.**

Este dato será proporcionado por los diferentes Gerencias, Direcciones, Unidades y/o Responsables de los órdenes de ejecución del MEPP y de sus entidades bajo tutela y dependencia.

**AvFin: Avance Financiero Institucional.**

Este dato será proporcionado por los diferentes Gerencias, Direcciones, Unidades y/o Responsables de los órdenes administrativo financiero del MEPP y de sus entidades bajo tutela y dependencia.

**Justificación.** Este indicador se justifica en base al numeral II, Artículo 18 de las normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NBB-PO), el cual menciona que los indicadores de eficiencia deberán establecerse ponderando los resultados alcanzados respecto a los recursos o recursos utilizados para su cumplimiento.

El resumen de la planificación de resultados y acciones además de la relación con el presupuesto de detalla en el Anexo II "Matriz de Planificación PEI 2021-2025"

**ANEXO II**  
**MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PEI 2021 - 2025 (a)**

| RESPONSABLE | Cód.  | Área Operativa | Área Estratégica | Indicador  | Indicador   | Indicador   | IMPLEMENTACIÓN |         |      |      |      | FUENTE DE INFORMACIÓN |               |
|-------------|-------|----------------|------------------|--|---|---|----------------|---------|------|------|------|-----------------------|---------------|
|             |       |                |                  |  |   |   | Al 2020        | Al 2025 | 2021 | 2022 | 2023 |                       |               |
| RECOC       | RECOC | RECOC          | RECOC            | 1. Modernizar el manejo de las operaciones de transporte exterior, promoviendo productividad, servicios simples y ágiles, para el cumplimiento del desarrollo sostenible.  | RECOC = Indicador de cumplimiento de la normatividad y funcionamiento por resultados. | RECOC = Indicador de cumplimiento de la normatividad y funcionamiento por resultados. | 55%            | 100%    | 25%  | 25%  | 25%  | 25%                   | REPORTE RECOC |
| RECOC       | RECOC | RECOC          | RECOC            | 2. Mantener un correcto funcionamiento y eficiencia del tránsito de mercancías con los establecimientos y sus autoridades y garantizar mediante la aplicación de las leyes, reglamentos y leyes de los establecimientos de mercancías. | RECOC = Indicador de cumplimiento a los criterios establecidos de eficiencia.         | RECOC = Indicador de cumplimiento a los criterios establecidos de eficiencia.         | 100%           | 100%    | 25%  | 25%  | 25%  | 25%                   | REPORTE RECOC |
| RECOC       | RECOC | RECOC          | RECOC            | 3. Fortalecer la conducción y plazos de tránsito justos, transparentes y claros de los procedimientos de admisión a la aduana y en el establecimiento de informes de importación y exportación.  | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Transparencia y el Control de Información.    | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Transparencia y el Control de Información.    | 95%            | 100%    | 25%  | 25%  | 25%  | 25%                   | REPORTE RECOC |
| RECOC       | RECOC | RECOC          | RECOC            | 4. Simplificar la gestión aduanera y ofrecer a los contribuyentes una atención y trámite más eficiente y eficiente para una atención más eficiente y eficiente.  | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Gestión Aduanera y sus resultados.            | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Gestión Aduanera y sus resultados.            | 100%           | 100%    | 25%  | 25%  | 25%  | 25%                   | REPORTE RECOC |
| RECOC       | RECOC | RECOC          | RECOC            | 5. Desarrollar la estrategia de desarrollo sostenible de las aduanas y las autoridades de las aduanas y las autoridades de las aduanas.  | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Gestión Aduanera y sus resultados.            | RECOC = Indicador de cumplimiento de la Gestión Aduanera y sus resultados.            | 77%            | 100%    | 25%  | 25%  | 25%  | 25%                   | REPORTE RECOC |



## 7.2. Descripción y Alineación de Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales

A continuación se describe el detalle de las acciones por resultados (estrategias u objetivos de calidad) y resultados a ser logrados durante las gestiones 2021-2025 identificando a los responsables de su ejecución.

### 7.2.1 Acción Estratégica Institucional 1

#### ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL AN 1

**FACILITACIÓN:** Modernizar la atención de las operaciones de comercio exterior promoviendo procesos y servicios simples y ágiles, para el voluntario cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

| Acciones de Corto Plazo  | Acciones por Resultados  | Resultado   | Temporalidad | Responsable                            |
|--|--|---|--------------|--|
| Modernizar la atención de las operaciones de Comercio Exterior | Implementar proyectos de servicios y trámites digitales dirigidos a desburocratizar los servicios.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó proyectos de servicios en línea y de trámites digitales.</li> <li>- Se ha mejorado la interoperabilidad con otras instituciones con el intercambio de los datos de manera automática.</li> </ul> | 2021-2025    | GNSOR, GNTI, y GR's                    |
|  | Optimizar e Integrar el Sistema de Gestión Aduanera  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Gestión Aduanera optimizado e integrado.</li> </ul>   | 2021-2025    | GNTI, GNN, GNSOR, GNF, GNJ, UCOA, GR's |
|  | Rediseñar los procesos aduaneros para mejorar de la eficiencia operativa y la prestación de servicios. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se efectuó el rediseño, desarrollo y estandarización de procesos.</li> </ul>   | 2021-2025    | GNSOR, GNTI, GNN, GNF y GNJ            |

|   |   |   |           |                                   |
|---|---|---|-----------|-----------------------------------|
|   | <p><b>Mejorar la prestación de servicios, mediante una atención ágil y adecuada a operadores de comercio y población en general</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó mecanismos para brindar mejores servicios a los OCE's.</li> <li>- Se mejoró e incrementó los servicios a OEA, PRIOS y otros de interés.</li> <li>- Se implementó plataformas / centros integrados de atención al operador y población en general.</li> </ul>   | 2021-2025 | GNSOR, GNTI, GNN, GNF y GNJ       |
|   | <p><b>Implementar nuevas herramientas para una correcta valoración y clasificación arancelaria.</b></p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta instrumentos, herramientas y técnicas para una correcta valoración y clasificación arancelaria.</li> <li>- Se estandarizó los valores y criterios de clasificación, para su aplicación a nivel nacional.</li> <li>- Se integró los procesos de valoración y clasificación arancelaria al Sistema de Gestión Aduanera.</li> </ul> | 2021-2025 | GNN, GNTI y GR                    |
| <p><b>Optimizar los tiempos de despacho de mercancías</b></p> | <p><b>Reducir los tiempos de despachos de mercancías facilitando las operaciones aduaneras.</b></p>                                     | <p>Se cumple eficazmente los tiempos de despachos de mercancías de importación y exportación.</p>   | 2021-2025 | GR's y Administraciones de Aduana |

|  |  |  |           |                        |
|--|--|--|-----------|------------------------|
| Mejorar y mantener la infraestructura aduanera                   | Mejorar y mantener la <b>infraestructura (propia y concesionada)</b> para optimizar la prestación de los servicios.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una infraestructura óptima en todas las administraciones de aduana.</li> <li>- Se garantizó el cumplimiento de las inversiones y mantenimiento de los depósitos concesionados, asegurando que se preste un servicio óptimo.</li> <li>- Se realiza el mantenimiento / adecuación de la Infraestructura.</li> </ul> | 2021-2025 | GNAF, UCCIP y GR's.    |
| Mejorar la recaudación aduanera                                  | Cumplir las metas de <b>recaudación aduanera</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple con las metas establecidas por el ente rector.</li> <li>- Se mejoró los sistemas de gestión de la información relacionados con la recaudación aduanera.</li> </ul>  |           |                        |
| Fortalecer las relaciones interinstitucionales e internacionales | Aplicar la <b>gestión integrada de fronteras</b> para mejorar los procesos de las Áreas de Control Integrado (ACI) y Puntos de Control | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha cumplido con todas las condiciones para una gestión integrada de fronteras de la ACI establecidas con los países vecinos.</li> </ul>  | 2021-2023 | GNN, GNAF, GNTI y GR's |
|  | Fortalecer las <b>relaciones interinstitucionales e internacionales</b> para la facilitación del comercio.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple con todos los compromisos nacionales e internacionales.</li> </ul>  | 2021-2025 | GNN, GNTI, GR's        |



Chubut 1000  
Héctor Molina  
AUXILIAR DE ESTADÍSTICA Y CENSO DE LA  
Aduana Nacional

ESTA ES UNA  
COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

## 7.2.2 Acción Estratégica Institucional 2

## ACCIÓN ESTRÁTÉGICA INSTITUCIONAL AN 2

**CONTROL Y SANCIÓN:** Realizar un control efectivo e inteligente del tránsito de mercancías por pasos habilitados y no habilitados mediante la gestión de riesgo integral y la disposición óptima de mercancías.

| Acciones de Corto Plazo   | Acciones por Resultados  | Resultado   | Temporalidad | Responsable                                |
|---|--|---|--------------|--|
| <b>Mejorar la gestión de riesgos de operaciones aduaneras</b>                     | Implementar y gestionar estrategias de <b>gestión de riesgos</b> de operaciones aduaneras antes, durante y después del despacho. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con perfiles de riesgo por tipo de OCE.</li> <li>- Se efectúa con sistemas y tecnología no intrusiva</li> <li>- Se cuenta con información anticipada de datos internos y externas.</li> <li>- Se cuenta con un laboratorio merceológico tecnificado y eficiente.</li> <li>- Se cumple con eficacia y eficiencia los controles posteriores al despacho con y sin mercancía (FAP, CD's)</li> <li>- Se mejoró la efectividad de los controles reduciendo el número de aforos (asertividad).</li> <li>- Se definió e interrelacionó la gestión de riesgos antes y durante y posterior al despacho.</li> <li>- Se cuenta con una plataforma de control de operaciones aduaneras de importación, exportación y de tránsito de mercancías.</li> </ul> | 2021-2025    | GNF, UF y GR's, Administraciones de Aduana |
| <b>Fortalecer la control la lucha contra el contrabando y el flujo de divisas</b> | Implementar y gestionar medidas estratégicas para la lucha contra el contrabando y flujo de divisas.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se efectúa operativos con comiso de mercancía.</li> <li>- Se cumple con la meta de valor de mercancía comisada.</li> <li>- Se realizaron allanamientos en todo el país.</li> <li>- Se cumplió con el pago del 100% del pago por denuncia al contrabando.</li> </ul>  | 2021-2025    | UCOA, UCOE's, GNAF                         |

|  |  |  |           |                |
|--|--|--|-----------|----------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó y modernizó la infraestructura tecnológica y de comunicaciones para la lucha contra el contrabando.</li> <li>- Se efectúa operativos de control de ingreso y salida de divisas.</li> <li>- Se implementó puntos de control móviles con equipamiento y tecnología adecuada.</li> <li>- Se implementó centros de operaciones de control aduanero centralizadas y descentralizadas.</li> </ul> |           |                |
|  | Aplicar mecanismo de <b>incentivos para el pago oportuno y/o anticipado de deuda tributaria.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó mecanismo de incentivos para el pago oportuno y/o anticipado de deuda tributaria</li> </ul>   | 2021-2025 | GNJ, UJ y GR's |
| Mejorar la <b>disposición de mercancías</b>                      | Optimizar la <b>disposición de mercancías</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplió con las metas de disposición de mercancías (Adjudicación, subasta y destrucción), con salida efectiva de recinto.</li> <li>- Se realiza un control adecuado de inventarios y movimientos de mercancía.</li> </ul>  | 2021-2025 | GNSOR, GR's    |
| Mejorar la <b>ejecución de cobranza coactiva y gestión legal</b> | Optimizar la ejecución de cobranza coactiva para reducir la <b>mora tributaria.</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple con la meta de recaudación por ejecución tributaria.</li> <li>- Se cumplió con ejecución tributaria por encima del 10% de la valor de la cartera en mora (difícil cobro y cobrables)</li> </ul>   | 2021-2025 | GNJ y UJ       |
|  | Mejorar la <b>gestión procesal</b> de los procesos judiciales y administrativos.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha mejorado la eficacia y la eficiencia de los procesos judiciales y administrativos.</li> <li>- Se realiza el control de calidad a los procesos legales</li> </ul>  | 2021-2025 | GNJ y UJ       |

ESTA ES UNA  
COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

Yefel  
Aduana Nacional  
Sistema de Gestión de la Calidad  
Aduana Nacional - Oficina Central  
Aduana Nacional

## 7.2.2 Acción Estratégica Institucional 3

## ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL AN 3

**INTEGRIDAD:** Fomentar la conducta y prácticas de trabajo justas, transparentes y libres de corrupción dando además el derecho a la población el acceso a la información.

| Acciones de Corto Plazo                        | Acciones por Resultados   | Resultado  | Temporalidad | Responsable             |
|--|---|--|--------------|-------------------------|
| Mejorar la Imagen y comunicación institucional | Mejorar la <b>Imagen de la Aduana</b> como una entidad moderna, ágil y eficiente , que recauda ingresos y lucha contra el contrabando | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas sobre acciones, proyectos, programas que implementa la AN</li> <li>- Estrategia de comunicación para generar conciencia sobre el contrabando y su afectación en la economía nacional</li> <li>- Nueva identidad corporativa de la AN implementado</li> <li>- Plan estratégico de comunicación implementado.</li> </ul> | 2021-2025    | GNN, GNSOR, UCRP, UTLCC |
|  | Implementar la Gestión Estratégica de la comunicación digital.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consolidó la atención de información y consultas por medios de comunicación digital.</li> </ul>  | 2021-2025    | GNSOR, UCRP             |
|  | Promover y desarrollar la cultura tributaria aduanera a grupos de interés y público en general de corto y mediano plazo               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó mecanismos para promover y desarrollar la cultura tributaria a los grupos de interés y público en general</li> </ul>  | 2021-2025    | UCRP                    |
|  | Facilitar y promover la participación y control social.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple eficazmente con la participación y control social.</li> </ul>   | 2021-2025    | UTLCC                   |

|   |   |   |           |             |
|---|---|---|-----------|-------------|
| <p><b>Promover el control social, la transparencia institucional y lucha contra la corrupción</b></p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha promovido mecanismos de participación de control social</li> </ul>   |           |             |
|   | <p>Implementar el programa de transparencia institucional incorporando a todos los <b>actores internos y externos</b>.</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplican eficaz y eficientemente los instrumentos normativos para procesar denuncias de corrupción.</li> <li>- Se Implementado la gestión de riesgos para la prevención de actos de corrupción.</li> <li>- Se ha capacitado a todos los funcionarios sobre normas de prevención y procesamiento de actos de corrupción.</li> </ul> | 2021-2025 | UTLCC       |
|   | <p>Implementar <b>controles, instrumentos y sistemas</b> integrados de inteligencia para la Lucha Contra la Corrupción.</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha realizado los controles para la identificación y sanción de actos de corrupción.</li> <li>- Se aplicó el plan de riesgos para la lucha contra la corrupción.</li> <li>- Se han mejorado los canales y procesos de denuncias de presuntos hechos de corrupción.</li> </ul>  | 2021-2025 | UTLCC, GNJ  |
| <p>Mejorar los mecanismos de control interno</p>  | <p>Aplicar <b>mecanismos de control interno</b> para cumplimiento de la normativa y de los procesos operativos y administrativos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple eficazmente con los controles internos por auditorías.</li> <li>- Se realiza eficazmente con los controles internos por sustitución.</li> </ul>  | 2021-2025 | UTISA y UAI |

## 7.2.2 Acción Estratégica Institucional 4

## ACCIÓN ESTRÁTÉGICA INSTITUCIONAL AN 4

**GESTIÓN PÚBLICA:** Fortalecer la gestión administrativa, del talento humano, tecnológica y la infraestructura aduanera, en especial en fronteras, promoviendo la gestión por resultados al servicio de los ciudadanos.

| Acciones de Corto Plazo  | Acciones por Resultados   | Resultado   | Temporalidad | Responsable                         |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|
| Optimizar la gestión por resultados para la toma de decisiones | Mejorar la gestión interna orientada al logro de resultados, mediante el uso adecuado de los recursos tecnológicos, materiales y financieros. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una gestión eficiente en el cumplimiento de las tareas programadas y los recursos asignados.</li> <li>- Se administró eficazmente la provisión y asignación de servicios, bienes muebles, materiales y suministros.</li> </ul> | 2021-2025    | GNAF                                |
|  | Diseñar, implementar y certificar la gestión de calidad bajo norma internacional.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se certificó a nivel nacional, un sistema de gestión de calidad, bajo estándares internacionales.</li> <li>- Periódicamente se efectúa el seguimiento, evaluación y mejora continua del sistema de gestión de calidad.</li> </ul>            | 2021-2025    | Toda la Aduana                      |
|  | Optimizar los instrumentos de gestión de información para la toma de decisiones.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementó instrumentos de gestión de información para asegurar una mejor toma de decisiones.</li> <li>- Se realizó los controles periódicos de la calidad de información.</li> </ul>   | 2021-2025    | GNIT, GNJ, GNF, GNSOR y UPECG, GR's |
|  | Optimizar la gestión documental (físico y digital).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se optimizó el archivo físico y digital de la documentación institucional.</li> <li>- Se administra eficazmente la gestión del archivo documental.</li> </ul>  | 2021-2025    | UGDA, GR's                          |

|  |  |   |           |                             |
|--|--|---|-----------|-----------------------------|
|  | Aplicar la gestión de riesgos a los procesos de trabajo administrativo y operativo.  | - Se implementó una adecuada gestión de riesgos para garantizar el cumplimiento de resultados administrativos y operativos.   | 2021-2025 | UPECG, GNF y GR's           |
| Gestionar el Talento Humano                      | Administrar el talento humano, aplicando mecanismos de reconocimiento y asegurando ambientes de trabajo apropiados para los servidores públicos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se administró eficazmente la dotación de recursos humanos.</li> <li>- Todos los funcionarios cumplen con las competencias establecidas en el manual de puestos</li> <li>- Se ha implementado mecanismos de motivación a los funcionarios por su contribución a la mejora institucional.</li> <li>- Se ha mejorado el clima organizacional y ambiente de trabajo.</li> <li>- Se implementó y ejecutó el plan de capacitación por competencias.</li> <li>- Se efectuó periódicamente la evaluación de desempeño</li> </ul> | 2021-2025 | GNAF                        |
| Realizar la transformación tecnológica de la AN. | Diseñar y gestionar la transformación tecnológica de la AN   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gobierno Electrónico Implementado</li> <li>- Plan de Seguridad de la Información (activos de información, sistemas informáticos, bases de datos, Infraestructura tecnológica, resguardo de la información, sistema de contingencia) implementado</li> <li>- Plan de Implementación de Software libre y estandares abiertos implementado</li> <li>- Nuevo Centro de Procesamiento de Datos implementado.</li> <li>- Sistemas de Monitoreo y Control potenciados a nivel Nacional.</li> </ul>                      | 2021-2025 | GNTI, GNAF, UCOA, GNF, GR's |

*Reyes*  
 Juanito Márquez Espinoza Núñez  
 Subsecretario de Seguridad Pública Nacional  
 Oficina Ejecutiva del Presidente

ESTA ES UNA  
 COPIA FIEL  
 DEL ORIGINAL

## 7.2. Descripción de Indicadores y Programación Física

| Acción Estratégica Institucional   | Indicador  | Línea Base | Programación Física |        |        |        |        | Ponderación |    |
|------------------------------------|--|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|----|
|                                    |  |            | al 2025             | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |             |    |
| Acción Estratégica Institucional 1 | Indicador quinquenal de cumplimiento a la recaudación por tributos aduaneros (Millones de Bs.)   | 13,386     | 16,050              | 13,386 | 14,060 | 14,500 | 15,050 | 15,410      | 50 |
| Acción Estratégica Institucional 2 | Indicador quinquenal de cumplimiento a los controles operativos de interdicción  | 3,500      | 17,500              | 3,500  | 3,500  | 3,500  | 3,500  | 3,500       | 30 |
| Acción Estratégica Institucional 3 | Indicador quinquenal de cumplimiento a la rendición pública de cuentas   | 2          | 10                  | 2      | 2      | 2      | 2      | 2           | 5  |
|                                    | Indicador quinquenal de cumplimiento a la atención oportuna de las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción (%) | 90         | 90                  | 90     | 90     | 90     | 90     | 90          | 5  |
|                                    | Indicador quinquenal de cumplimiento del control interno institucional (%)   | 100        | 100                 | 100    | 100    | 100    | 100    | 100         | 5  |
| Acción Estratégica Institucional 4 | Indicador quinquenal de cumplimiento a la gestión institucional eficiente (%)  | 100        | 100                 | 100    | 100    | 100    | 100    | 100         | 5  |

### 7.3. Presupuesto Quinquenal Plurianual

En el siguiente cuadro se presenta de manera referencial la proyección del presupuesto quinquenal plurianual de gastos y de recursos de la Aduana Nacional, que incluye y posibilidades de financiamiento en las que se evalúa la evolución de las necesidades de gasto corriente y de inversión para el periodo 2021-2025, el cual fue estructurado según los 4 Pilares de la Aduana Nacional:

#### PRESUPUESTO QUINQUENAL ADUANA NACIONAL

2021 - 2025

(Expresado en Bolivianos)

| PILAR | META | RESULTADO | ACCION  | ATEN | PILAR AN        | CONCEPTO          | GESTIÓN     |             |             |             |             |             |
|-------|------|-----------|---------|------|-----------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|       |      |           |         |      |                 |                   | TIPO        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        |
| 1     | 1.1  | 1.1.5     | 1.1.5.1 | 11   | FACILITACIÓN    | Corriente         | 62,425,117  | 57,833,822  | 49,052,130  | 49,052,130  | 49,052,130  | 49,052,130  |
| 1     | 1.1  | 1.1.5     | 1.1.5.1 | 11   | FACILITACIÓN    | Inversión Pública | 49,427,694  | 61,161,162  | 10,602,342  | 0           | 0           | 0           |
| 1     | 1.1  | 1.1.5     | 1.1.5.1 | 11   | CONTROL Y SAN   | Corriente         | 141,486,721 | 197,612,100 | 122,884,642 | 122,884,642 | 122,884,642 | 122,884,642 |
| 7     | 7.1  | 7.1.2     | 7.1.2.1 | 16   | GESTIÓN PÚBLICA | Corriente         | 353,800,505 | 421,667,806 | 356,850,871 | 356,850,871 | 356,850,871 | 356,850,871 |
| 7     | 7.1  | 7.1.2     | 7.1.2.1 | 17   | INTEGRIDAD      | Corriente         | 16,190,679  | 16,433,295  | 16,433,280  | 16,453,280  | 16,453,280  | 16,453,280  |
| Total |      |           |         |      |                 |                   | 627,331,716 | 754,707,985 | 557,843,265 | 547,240,923 | 547,240,923 | 547,240,923 |

Dicho presupuesto incluye a Proyectos de Inversión y Pre inversión priorizados para las gestiones 2021-2025, mismos que se detallan en la "Matriz de Priorización de Proyectos de Inversión / Pre inversión": que dependiendo a las necesidades institucionales, su priorización y en función al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento Básico de Pre inversión podrá sufrir variaciones y podrían estar sujetos a cambios también en el presupuesto previsto.

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN / PREINVERSIÓN  
2021-2025**

| Nº | GERENCIA REGIONAL | UBICACIÓN                      | NOMBRE DE LA IDEA DE PROYECTO  |
|----|-------------------|--------------------------------|--|
| 1  | COCHABAMBA        | Aduana Interior Cochebamba     | Construcción, Ampliación y Readecuación del Recinto Aduanero Cochabamba.   |
| 2  | LA PAZ            | Desaguadero                    | Construcción de Vivienda y Oficinas para la Administración de Aduana Frontería Desaguadero.                                    |
| 3  | LA PAZ            | Desaguadero                    | Acceso al Recinto de Guaqui  |
| 4  | LA PAZ            | Cobija                         | Construcción de cerramiento y oficinas en la Administración Zona Franca Cobija - Puente Internacional.                         |
| 5  | LA PAZ            | Aduana Interior La Paz         | Construcción ampliación y readecuación de Recinto Aduana Interior La Paz.  |
| 6  | ORURO             | Lagunas                        | Construcción de oficinas y asfaltado de áreas primordiales en el Recinto Lagunas   |
| 7  | ORURO             | Interior Oruro - Potosí Grande | Construcción de Oficinas Administración Aduana Interior Oruro - Puerto Seco  |
| 8  | ORURO             | Gerencia Regional Oruro        | Construcción de Enmallado del Predio Sabaya.   |
| 9  | ORURO             | Gerencia Regional Oruro        | Construcción de Archivo Central en Recinto Potosí Grande   |
| 10 | SANTA CRUZ        | Gerencia Regional Santa Cruz   | Construcción de Oficinas Administrativas de la Gerencia Regional Santa Cruz.   |
| 11 | SANTA CRUZ        | Interior Santa Cruz            | Ampliación y readecuación del Recinto de Aduana Interior Santa Cruz - Pampa de la Isla.  |
| 12 | SANTA CRUZ        | San Vicente                    | Construcción de Oficinas y Viviendas para el Punto de Control de Aduana San Vicente.   |
| 13 | SANTA CRUZ        | San Matías                     | Construcción Centro de Operaciones Conjuntas para funcionamiento de Aduana San Matías.   |
| 14 | POTOSÍ            | Gerencia Regional Potosí       | Construcción de Archivo Gerencia Regional Potosí, Vivienda y Readecuación Oficinas Administración de Aduana Frontería Villazón |
| 15 | POTOSÍ            | Villazón                       | Construcción de un Centro de Operaciones Cuerlos Villazón  |

| Nº | GERENCIA REGIONAL | UBICACIÓN      | NOMBRE DE LA IDEA DE PROYECTO   |
|----|-------------------|----------------|---|
| 16 | POTOSÍ            | Avaroa         | Construcción Recinto Aduanero Administración de Aduana Frontera Avaroa                |
| 17 | POTOSÍ            | Villazón       | Construcción Enmallado Perimetral del Terreno Ubicado en Zona YPFB - Villazón         |
| 18 | POTOSÍ            | Interior Sucre | Construcción de Oficinas y Galpones para el Recinto Yamparaez - Aduana Interior Sucre |
| 19 | POTOSÍ            | UCOE           | Construcción de Puesto de Control y vivienda para el UCOE Cucho Ingenio               |
| 20 | TARIJA            | GRT            | Construcción oficinas de la Gerencia Regional Tarija                                  |
| 21 | TARIJA            | Yacuiba        | Construcción vía de acceso Recinto Aduana Frontera Yacuiba                            |
| 22 | TARIJA            | Bermejo        | Construcción vía de acceso Recinto Aduana Frontera Bermejo                            |
| 23 | TARIJA            | Yacuiba        | Construcción, ampliación y readecuación del Recinto de Aduana Frontera Yacuiba        |
| 24 | TARIJA            | Yacuiba        | Construcción Vivienda para Servidores públicos de la Administración Frontera Yacuiba  |

Chubut Santiago Molina  
Aduana Fronteriza  
Gobernación de Chubut

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL

**ANEXO I: Abreviaturas**

- ABT: Autoridad de fiscalización y Control Social del Bosque y Tierras  
 AETN: Autoridad de Electricidad y Tecnología Nuclear  
 AGEMED: Agencia Estatal de Medicamentos y Tecnologías en Salud  
 AJ: Autoridad de Fiscalización del Juego  
 AN: Aduana Nacional  
 ANH: Agencia Nacional de Hidrocarburos  
 ATT: Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes  
 CAN: Comunidad Andina  
 CD: Control Diferido  
 CGO: Comisión Gubernamental de Ozono  
 CIF: Insurance and Freight = Coste, seguro y flete; puerto de destino convenido, Definición en los Incoterms  
 COMIBOL: Corporación Minera de Bolivia  
 DGAC: Dirección General de Aeronáutica Civil  
 DGSC: Dirección General de Sustancias Controladas  
 DUI: Declaración Única de Importación  
 FAP: Fiscalización Posterior Aduanera  
 FOB: Free On Board = Franco a bordo, Definición en los Incoterm  
 GA: Gravamen Arancelario  
 IBMETRO: Instituto Boliviano de Metrología  
 IBNORCA: Instituto Boliviano de Normalización y Calidad  
 ICE: Impuesto a los Consumos Específicos  
 IEHD: Impuesto Especial a los Hidrocarburos y Derivados  
 IGAE: Índice Global de Actividad Económica  
 IMA-4: Importación para el Consumo Anticipado  
 INSO: Instituto Nacional de Salud Ocupacional  
 IVA: Impuesto al Valor Agregado  
 LFLCC: Ley de Fortalecimiento de la Lucha Contra el Contrabando  
 LGA: Ley General de Aduanas  
 MC: Ministerio de Culturas  
 MD: Ministerio de Defensa  
 MDPEP: Ministerio Desarrollo Productivo y Economía Plural  
 MEFP: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas  
 MESCP: Modelo Económico Social Comunitario Productivo  
 MG: Ministerio de Gobierno  
 MMAyA: Ministerio de Medio Ambiente y Agua  
 MOPSV: Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda  
 MS: Ministerio de Salud  
 NANDINA: Nomenclatura Común Andina  
 OMA: Organización Mundial de Aduanas  
 OMC: Organización Mundial de Comercio  
 PDES: Plan de Desarrollo Económico Social  
 PEI: Plan Estratégico Institucional  
 PEM: Plan Estratégico Ministerial

PGDES: Plan General de Desarrollo Económico y Social

PIB: Producto Interno Bruto

PMDI: Planes Multisectoriales de Desarrollo Integral

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PSDI: Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien

RLGA: Reglamento a la Ley General de Aduanas

SAFE: Marco de Estándares para Asegurar el Comercio

SENARECOM: Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales

SENASAG: Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria

SENAVEX: Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones

SIDUNEA: Sistema Único Aduanero

SUMA: Sistema Único de Modernización Aduanera

TGN: Tesoro General de la Nación

UNCTAD: Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

VCI: Viceministerio de Comercio Interno

VLCC: Viceministerio de Lucha Contra el Contrabando

VPT: Viceministerio de Política Tributaria

YPFB: Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

  
TOMAS MOLINA  
MINISTERIO DE COMERCIO INTERNACIONAL  
ESTADO PLURISOCIAL DE BOLIVIA  
CABO 2021-2025

