Aduana Nacional de Bolivia
eficiencia y transparencia

GERENCIA NACIONAL JURIDICA

CIRCULAR No. 029/2007

La Paz, 01 de febrero de 2007

REF: RESOLUCION DE DIRECTORIO RD 02-001-07 DE 24-01-07 QUE APRUEBA EL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ADUANA NACIONAL.

Para su conocimiento y difusión, se remite la Resolución de Directorio RD 02-001-07 de 24-01-07 que Aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa en sus cinco (5) Títulos, con cincuenta y ocho (58) artículos, que en anexo forma parte la presente resolución.

RGO/arql

Dra. Rocio Guachalla Ortiz
GERENTE NACIONAL JURIDICO
Aduana Nacional de Bolivia

Aduana Nacional de Bolivia
eficiencia y transparencia

RESOLUCIÓN No. RD 02 -001-07

La Paz, 24 ENE 2007

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 27 de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales, establece que cada entidad del sector público elaborará en el marco de las Normas Básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la Ley No. 1178 y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Que el artículo 20 inciso c) de la misma Ley dispone que es atribución del órgano rector compatibilizar las disposiciones específicas que elaborará la entidad en función de su naturaleza y la normatividad básica.

Que el artículo 5 inciso a) de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema No. 217055, dispone que el Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Organización administrativa.

Que mediante carta DIGENSAG-PRO/HR 18-5104–R/No. 2594/2006 de 10-10-06 de la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental del Ministerio de Hacienda, comunica a la Aduana Nacional que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es compatible con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, correspondiendo el trámite de aprobación por la instancia resolutiva pertinente.

Que el artículo 8 inciso h) del Estatuto de la Aduana Nacional, faculta al Directorio aprobar los reglamentos específicos referidos a las normas especializadas previstas en la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

POR TANTO:

El Directorio de la Aduana Nacional, en uso de sus atribuciones y facultades conferidas por Ley,

RESUELVE:

ÚNICO. Aprobar el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa en sus cinco (5) Títulos, con cincuenta y ocho (58) artículos, que en anexo forma parte la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.

OAC
C. URE/YZ
Vº Bº
A. RD Categoría 02

Dr. S. Alberto Bolita Málaga
DIRECTOR
ADUANA NACIONAL

Lic. Marcia Morales Oliver
PRESIDENTA EJECUTIVA a.i.
Aduana Nacional de Bolivia

Lic. Rogelio Churata Tola
DIRECTOR a.i.
ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA

Lic. Saúl Suárez Saucedo
DIRECTOR a.i.
Aduana Nacional de Bolivia

Dr. Danilo Versalovic
DIRECTOR
ADUANA NACIONAL

Aduana Nacional de Bolivia
eficiencia y transparencia

Aduana Nacional de Bolivia
Gerencia General
Unidad de Planificación Estratégica Institucional

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Unidad de Planificación Estratégica Institucional	Gerencia General	Directorio Nacional
Fecha: 25/09/2006	Fecha: 24/01/2007	Fecha: 24/01/2007

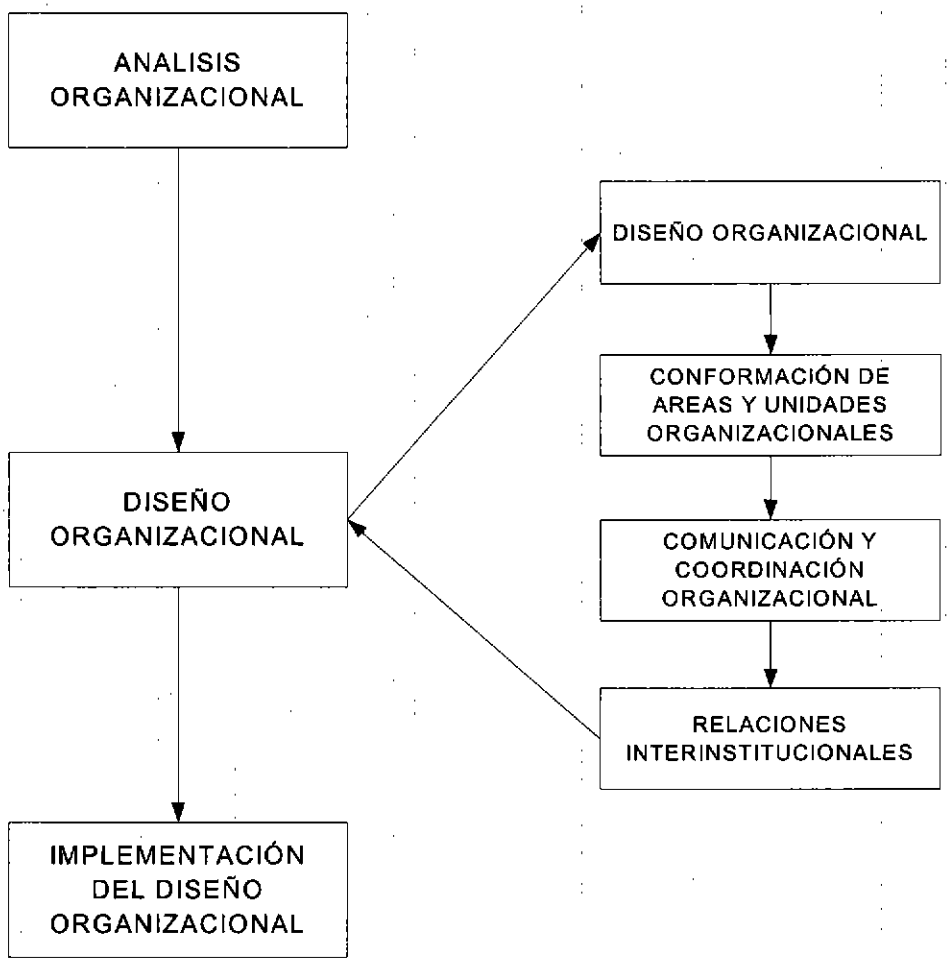
INDICE DE CONTENIDOS

TITULO I 1
DISPOSICIONES GENERALES 1
CAPITULO I 1
ASPECTOS GENERALES 1
Artículo 1 Definición del Sistema de Organización Administrativa 1
Artículo 2 Objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa 2
Artículo 3 Naturaleza 2
Artículo 4 De la Obligatoriedad de Aplicación de las Normas del Sistema de Organización Administrativa. 2
Artículo 5 Niveles de Organización del Sistema de Organización Administrativa 3
Artículo 6 Competencias de la Aduana Nacional de Bolivia sobre el Funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa 3
Artículo 7 Responsables del Funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa 5
Artículo 8 Interrelación con Otros Sistemas 5
TITULO II 6
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 6
Artículo 9 Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional 6
Artículo 10 Marco de Referencia para el Análisis Organizacional 6
Artículo 11 Análisis Retrospectivo 7
Artículo 12 Identificación de los Usuarios y sus Necesidades 7
Artículo 13 Análisis de los Servicios 8
Artículo 14 Análisis de los Procesos y Resultados Internos. 10
Artículo 15 Análisis de las Áreas u Unidades Organizacionales 11
Artículo 16 Análisis Prospectivo 11
Artículo 17 Resultado Final del Análisis Organizacional 12
Artículo 18 Plazo para la Presentación de Resultados de Análisis Organizacional 13
Artículo 19 Unidad Responsable 13
TITULO III 14

CAPITULO I 14
DISEÑO ORGANIZACIONAL 14
Artículo 20 Objetivo del Diseño Organizacional 14
Artículo 21 Etapas del Proceso de Diseño Organizacional 14
Artículo 22 Ajustes o Diseño de los Servicios 15
Artículo 23 Diseño de los Procesos, sus Resultados e Indicadores 15
Artículo 24 Identificación y Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales. 17
Artículo 25 Clasificación de Áreas Organizacionales 17
Artículo 26 Determinación de Tipo de Autoridad y su Nivel Jerárquico 18
Artículo 27 Asignación de Autoridad 18
Artículo 28 Alcance de Control 18
Artículo 29 Presentación de Propuestas de Creación, Supresión o Modificación de Áreas o Unidades Organizacionales 19
Artículo 30 Requisitos para la Creación o Supresión de Áreas / Unidades de la Oficina Central 19
Artículo 31 Criterios para la Desconcentración de Unidades Organizacionales 20
Artículo 32 Tipos de Unidades Operativas Desconcentradas. 21
Artículo 33 Clasificación de Administraciones de Aduana 21
Artículo 34 Criterios para la Creación o Supresión de una Unidad Desconcentrada 22
Artículo 35 Requisitos para la Creación o Supresión de Unidades Desconcentradas 22
Artículo 36 Modificación de las Áreas/Unidades Organizacionales 23
Artículo 37 Aprobación de la Creación/Supresión/Modificación de Áreas/Unidades Organizacionales 24
Artículo 38 Definición de los Canales y Medios de Comunicación 24
Artículo 39 Determinación de las Instancias de Coordinación Interna 26
Artículo 40 Definición de los Tipos e Instancias de Relación Interinstitucional 27
Artículo 41 Manual de Organización y Funciones y su Contenido 27
Artículo 42 Forma de Presentación del Manual de Organización y Funciones 28
Artículo 43 Responsables de la Elaboración/Actualización del Manual de Organización y Funciones 28
Artículo 44 Manual de Procesos y su Contenido 29

Artículo 45 Forma de Presentación del Manual de Procesos....30
Artículo 46 Responsables de la Elaboración y Actualización del Manual de Procesos....30
Artículo 47 Plazos para el Diseño Organizacional....30
TITULO IV....32
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL....32
Artículo 48 Objetivo de la Implantación del Diseño Organizacional....32
Artículo 49 Requisitos para la Implantación....32
Artículo 50 Plan de Implantación....32
Artículo 51 Responsable de la Elaboración del Plan de Implantación....33
Artículo 52 Procesos de Implantación....34
Artículo 53 Difusión del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procesos....34
Artículo 54 Programa de Capacitación de los Funcionarios Involucrados....34
Artículo 55 Seguimiento para Realizar los Ajustes Necesarios....35
Artículo 56 Periodo de Implantación....35
TITULO V....35
PREVISIÓN Y AJUSTES AL REGLAMENTO....35
Artículo 57 Previsión....35
Artículo 58 Revisión y Actualización del Reglamento....36

Sistema de Organización Administrativa (SOA)



REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1 **Definición del Sistema de Organización Administrativa**

El Sistema de Organización Administrativa, es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de la institución, para que dicha estructura contribuya al logro de los objetivos institucionales.

El Sistema de Organización Administrativa esta integrado por los siguientes componentes:

a) Análisis Organizacional

b) Diseño Organizacional que comprende los siguientes procesos:

1. Diseño Organizacional
2. Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales
3. Comunicación y Coordinación Organizacional
4. Relaciones Interinstitucionales

c) Implantación del Diseño Organizacional

Artículo 2 Objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa

Implantar y operar el Sistema de Organización Administrativa en la Aduana Nacional de Bolivia de acuerdo a Ley Nº 1178 y las Normas Básicas del Sistema.

Proporcionar elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.

Determinar el personal encargado de la ejecución y / o coordinación durante la implementación del Sistema de Organización Administrativa y los plazos para la ejecución de las distintas fases indicadas.

Artículo 3 Naturaleza

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, ha sido diseñado en el marco del modelo de gestión gubernamental establecido por la Ley 1178 y la Resolución Suprema 217055 del 20 de mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 4 De la Obligatoriedad de Aplicación de las Normas del Sistema de Organización Administrativa.

El presente Reglamento Específico es de uso y aplicación obligatoria en toda la estructura organizativa de la Aduana Nacional de Bolivia.

El incumplimiento del presente Reglamento Específico por parte de los servidores públicos, derivará en responsabilidades establecidas en la Ley 1178, Capítulo V, complementado por el Decreto Supremo Nº 23318-A "Responsabilidad por la Función Pública" y el Decreto Supremo 26237 que modifica el DS 23318-A.

El Presidente Ejecutivo delegará a la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas y al Departamento de Recursos Humanos la aplicación las sanciones disciplinarias en función a la gravedad de la falta en concordancia a las disposiciones existentes en el Régimen Interno y Régimen Disciplinario del Reglamento de Personal vigente en la institución.

Artículo 5 Niveles de Organización del Sistema de Organización Administrativa

El Sistema de Organización Administrativa, tiene los siguientes niveles:

a) Normativo y Consultivo

Corresponde al Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector de este sistema, siendo sus atribuciones básicas las determinadas en el Art. 20º de la Ley 1178.

b) Ejecutivo y Operativo

Corresponde a la Aduana Nacional de Bolivia, la cual tiene las siguientes funciones y atribuciones:

1. Cumplir y hacer cumplir la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa y el presente Reglamento Específico.
2. Actualizar permanentemente el Reglamento Específico en el marco de la Norma Básica, los instrumentos y procedimientos establecidos por el Ministerio de Hacienda.
3. Realizar el control y seguimiento de la ejecución de las distintas etapas del sistema.
4. Definir la estructura organizacional de la institución y contar con los instrumentos correspondientes para su implementación (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos).

Artículo 6 Competencias de la Aduana Nacional de Bolivia sobre el Funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa

a) Es atribución del Presidente Ejecutivo, como máxima autoridad ejecutiva, la implantación y el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa.

De acuerdo a los alcances del trabajo, recursos disponibles (humanos y financieros), el Presidente Ejecutivo puede definir que el proceso sea llevado a cabo bajo una de las dos modalidades de trabajo siguientes:

1. El proceso será llevado por funcionarios de la Aduana Nacional de Bolivia, tanto por aquellos que forman parte del Comité de Desarrollo Organizacional, como de los funcionarios que coadyuvan a la ejecución de actividades de este proceso.

2. La Aduana Nacional de Bolivia puede recurrir a servicios externos de consultoría para efectuar este proceso. El Comité de Desarrollo Organizacional conformado por funcionarios de la Aduana Nacional realizará el seguimiento y revisión de los productos de la consultoría para su aceptación.

b) La Unidad de Planificación Estratégica Institucional efectuará la revisión, actualización y gestionará la compatibilización del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

c) El Directorio de la Aduana Nacional efectuará la aprobación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa mediante Resolución en la cual señalara la fecha de vigencia del mismo.

d) La Gerencia Nacional Jurídica efectuará la difusión del Reglamento Específico señalando la Resolución de Directorio que aprueba dicho documento.

e) El Comité de Desarrollo Organizacional efectuará el análisis y revisión de los productos del análisis, diseño e implementación del diseño organizacional. El Comité estará conformado por Presidente Ejecutivo, Gerente General, Gerente Nacional de Administración y Finanzas, Jefe de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional y Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

f) La coordinación con las áreas y unidades organizacionales que son sujetos de las actividades que comprende el análisis, re-diseño e implantación organizacional será efectuada a través de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

g) La ejecución, evaluación de la estructura organizativa y de los documentos que formalizan la organización (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos) de un área/unidad organizacional es atribución del responsable de dicha área/unidad.

h) El relevamiento y evaluación de los ajustes/ modificaciones solicitadas por las diferentes áreas/unidades de los documentos que formalizan la organización de la Aduana Nacional (Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos) serán efectuados por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

Las modificaciones comprenden cambios en la denominación, jerarquía, ámbito de competencia o ubicación geográfica, en estos casos la Unidad de Planificación Estratégica Institucional propone al Comité de Desarrollo Organizacional estos cambios para su revisión y posterior remisión al Directorio

para la aprobación de los mismos antes de incorporar dichos cambios en los documentos que formalizan la organización de la Aduana Nacional.

i) El Directorio determina la aprobación de la Estructura Organizativa de la institución a través de una Resolución de Directorio y la Presidencia Ejecutiva aprueba los instrumentos que la formalizan (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos) a través de una Resolución Administrativa.

Artículo 7 Responsables del Funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa

Los responsables de la formulación de la Organización Administrativa en sus distintas fases son:

a) Análisis Organizacional

Es responsabilidad del Comité de Desarrollo Organizacional y la Unidad de Planificación Estratégica la revisión de los productos o en su caso la ejecución de las actividades del Diseño Organizacional.

b) Diseño Organizacional

Es de responsabilidad del Comité de Desarrollo Organizacional y la Unidad de Planificación Estratégica Institucional la revisión de los productos o en su caso la ejecución de las actividades del Diseño Organizacional.

c) Implantación del Diseño Organizacional

Es responsabilidad de la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con el Comité de Desarrollo Organizacional y las áreas y/o unidades organizacionales asignadas por Presidencia Ejecutiva para cumplir esta actividad.

Artículo 8 Interrelación con Otros Sistemas

El Sistema de Organización Administrativa se interrelaciona con los sistemas establecidos en la Ley 1178, en concordancia con la Normas Básicas y los Reglamentos Específicos de la Aduana Nacional cuando corresponda, en los siguientes términos:

a) El Sistema de Programación de Operaciones, considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, sobre la base de los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de

Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

b) **El Sistema de Administración de Personal,** define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

c) **El Sistema de Control Gubernamental,** establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamentos específicos de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

TITULO II

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 9 Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional

Analizar y determina la medida en que la Organización Administrativa establecida en la institución ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos plasmados en el Plan de Operaciones Anual y/o el Plan Estratégico Institucional.

Artículo 10 Marco de Referencia para el Análisis Organizacional

El proceso de Análisis Organizacional se debe efectuar considerando las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual de la gestión.

El Análisis Organizacional comprende tanto un análisis retrospectivo y en los casos que corresponda un análisis prospectivo.

Artículo 11 Análisis Retrospectivo

Se evaluará la gestión anterior o el periodo de tiempo que se considere necesario.

Este proceso se realizará como parte del Análisis de Situación Interna establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones o cuando las circunstancias coyunturales así los justifiquen.

Se analizará las siguientes variables en el análisis:

a) La calidad de los servicios y / o bienes proporcionados a los usuarios
b) La efectividad de los procesos
c) Rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

En los siguientes artículos se enuncia los aspectos que se debe analizar en cada una de las variables mencionadas.

Artículo 12 Identificación de los Usuarios y sus Necesidades

El análisis retrospectivo busca determinar si los servicios prestados por la Aduana Nacional han satisfecho las necesidades de los usuarios.

Se considera Usuario a toda aquella persona natural o jurídica, área/ unidad organizacional o entidad que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan en la institución, estos pueden ser:

a) **Usuarios internos**, constituidos por las áreas, unidades organizacionales y los funcionarios que componen la Aduana Nacional.

   Este tipo de usuarios será analizado tomando en cuenta los siguientes criterios:

   1. Las necesidades que expresan y el grado de importancia que representan estas necesidades para el usuario.
   2. El grado de importancia de las necesidades expresadas por estos usuarios para la Aduana Nacional de Bolivia tomando en cuenta el tipo de función que cumplen (sustantiva, administrativa, de asesoramiento) y aspectos financieros (ingresos, costos y gastos).

b) **Usuarios externos**, constituidos fundamentalmente por:

1. Los **auxiliares de la función pública aduanera** - Agentes Despachantes.
2. **Empresas que prestan servicios de apoyo o conexos a la función principal** de la Aduana Nacional como ser entidades financieras y Concesionarios de depósitos de aduana.
3. **Operadores de comercio exterior**, como ser Empresas Transportistas, Porteadores, Consolidadores y Desconsolidadores.
4. **Importadores, exportadores** y otros contribuyentes.
5. **Ministerio de Hacienda** a través de sus distintas reparticiones.
6. Instituciones que forman parte del **Poder Ejecutivo**.

Cada usuario externo definido debe será analizado desde los siguientes criterios:

1. Las necesidades que expresan y el grado de importancia que representan estas necesidades para el usuario.
2. El grado de importancia de las necesidades expresadas por estos usuarios para la Aduana Nacional de Bolivia tomando en cuenta aspectos, de cobertura (volumen de los usuarios e influencia), económico (manejo e influencia en el flujo comercial, potencial de desarrollo), financieros (recaudaciones, costos y gastos), disponibilidad de recursos (humanos, presupuesto, infraestructura).

Para efectuar el análisis mencionado debe existir la recopilación de información de las áreas y unidades organizacionales sujetas a análisis y de las entidades externas que reciben los servicios generados por éstas, este trabajo será ejecutado por el consultor contratado para tal fin, o por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional en coordinación con el Comité de Desarrollo Organizacional y las áreas o unidades funcionales sujetas del análisis organizacional.

Artículo 13 Análisis de los Servicios

Los servicios ofrecidos tienen relación con el ejercicio de potestad aduanera, que consiste en cumplir y hacer cumplir la normativa aduanera dentro del territorio

aduanero nacional, ejecutar las políticas de comercio exterior definidas por el Gobierno Nacional, dictar las normas administrativas reglamentarias y facilitar el comercio.

El análisis puede comprender uno o más de los siguientes servicios:

a) Autorización de despachos aduaneros en todos sus regímenes.

b) Recaudación de los tributos aduaneros, multas y otros cobros por servicios que se gravan a las operaciones de comercio exterior cuando corresponda.

c) Almacenamiento de mercancías en depósitos de aduana.

d) Control de tráfico de mercancías desde y hacia nuestro país

e) Resolución de consultas y asistencia a los Operadores de Comercio Exterior.

f) Producción y difusión de información del ámbito de competencia de la institución, que sea útil para los Operadores de Comercio Exterior, al Gobierno y a la sociedad en su conjunto.

g) Otros servicios que ofrezca la Aduana Nacional de Bolivia a los Operadores de Comercio Exterior en el momento del análisis.

Se establecerá si los servicios que presta la Aduana Nacional cumplen con los siguientes puntos:

a) Necesidades que satisface de los usuarios externos de la institución, y la prioridad que ocupan dichas necesidades según orden de importancia de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual de la Aduana Nacional.

b) Eficacia, en el control de operaciones de comercio exterior de acuerdo a la normativa vigente, expresada en términos de tiempo, oportunidad, resultado y transparencia. Se establecerán parámetros para medir el grado de eficacia de los servicios.

c) Eficiencia en la prestación de servicios. Se establecerán indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el grado de eficiencia de los servicios.

De acuerdo a la modalidad de trabajo escogida[1], este análisis es realizado y/o sujeto de la revisión de los resultados de la consultoría por el Comité de Desarrollo Organizacional y Unidad de Planificación Estratégica Institucional, en coordinación con las áreas/unidades organizacionales sujetos del análisis.

[1] Art. 6 Descripción de modalidades de trabajo: interno o consultoría.

Artículo 14 Análisis de los Procesos y Resultados Internos.

Se tomará en cuenta los procesos centrales y de apoyo[2] que son efectuados por la Aduana Nacional. Se analizarán los siguientes puntos:

a) Si el objetivo del proceso contribuye o forma parte de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.

b) Si los procesos contribuyen al cumplimiento de las funciones principales de la institución:

1. Control del ingreso y salida de mercancías, medios de transporte y equipajes de pasajeros internacionales por las fronteras del país.
2. Desarrollo y actualización de normas y procedimientos aduaneros
3. Determinación y cobro de multas y sanciones que generan las contravenciones aduaneras.
4. Vigilancia del territorio aduanero
5. Realizar acciones legales ante la ocurrencia de contravenciones y/o delitos tributarios.
6. Control y fiscalización de los Operadores de Comercio Exterior.

c) Si los productos internos resultantes de los procesos satisfacen las necesidades identificadas en los usuarios internos a la institución. Y el orden de prioridad que reciben dichas necesidades de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.

d) Si los procesos están de acuerdo al marco legal y normativa vigente.

e) Si las operaciones componentes de cada proceso están correctamente asignadas a las áreas y unidades organizacionales.

f) Si los resultados esperados de cada operación y sus indicadores son cuantificables y medibles en términos reales.

g) Si los recursos humanos cuentan con las competencias requeridas, y si estos junto con los recursos materiales y económicos han sido correctamente asignados y utilizados para desarrollar los procesos designados.

[2] Procesos centrales son aquellos relacionados con la misión y servicios que presta la institución. Procesos de apoyo son aquellos que coadyuvan a los procesos centrales para prestación de los servicios que presta la institución.

h) Si los procesos son eficaces, eficientes y se realizan al costo predeterminado.

i) Los problemas existentes en el proceso: aquellos que son generados dentro el proceso y los provenientes de otros procesos internos y externos a la Aduana Nacional.

j) Si los procesos están formalizados en los documentos aduaneros o de gestión vigentes.

Participan en esta actividad los encargados de las áreas/unidades organizacionales incluidos en el análisis en coordinación con la Unidad de Planificación Estratégica Institucional y el Comité de Desarrollo Organizacional.

Artículo 15 Análisis de las Áreas u Unidades Organizacionales

Se determinará si la conformación de las áreas y unidades organizacionales vigentes se han constituido en un medio eficaz y eficiente para adecuarse a los cambios internos y externos y ante las contingencias que ocasionaron desvíos en la programación.

Se determinará en los canales de comunicación y coordinación:

a) Si estos están claramente establecidos.

b) Si estos son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.

Artículo 16 Análisis Prospectivo

Se realizará un Análisis Prospectivo que permita determinar la necesidad de ajustar la organización de la institución, en torno a los objetivos planteados en un nuevo Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual que le corresponde considerando las observaciones y recomendaciones recibidas para satisfacer las necesidades de los usuarios de la Aduana Nacional de Bolivia.

Las variables del análisis prospectivo son:

a) Relación de los objetivos de gestión establecidos por área organizacional con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión.

b) Los objetivos estratégicos y de gestión establecidos para cada área/unidad organizacional, sobre los cuales se determinará la relación existente con los

procedimientos de cada uno de los procesos existentes en las diferentes áreas/unidades organizacionales.

Artículo 17 Resultado Final del Análisis Organizacional

Como resultado del Análisis Organizacional, que comprende el análisis retrospectivo y/o prospectivo, se presentarán recomendaciones plasmados en un informe escrito dirigido a la Máxima Autoridad Ejecutiva comprendiendo los siguientes puntos:

a) Modificar las áreas y /o unidades organizacionales en su denominación, jerarquía, procesos / funciones que realiza[3], ámbito de competencia[4] o ubicación geográfica.

b) Fusionar las áreas y /o unidades organizacionales determinando el objetivo, ámbito de competencia, procesos/ funciones asignadas y resultados que se espera obtener.

c) Suprimir áreas y /o unidades organizacionales con justificación explícita y una recomendación para la redistribución de los procesos/funciones y recursos asignados a las mencionadas áreas y /o unidades.

d) Crear áreas y /o unidades organizacionales con la definición de sus objetivos, procesos/funciones, recursos necesarios, resultados que se espera obtener y justificación económica en un análisis beneficio / costo.

e) Reubicar las áreas y /o unidades organizacionales con la definición de los resultados que se espera obtener y justificación económica en un análisis beneficio / costo.

f) Redefinir canales y medios de comunicación interna/ externa.

g) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.

h) Rediseñar procesos.

[3] Sí estos modifican/adicionan los resultados / servicios que obtiene/presta el área/unidad organizacional.
[4] Es la determinación formal de atribuciones y funciones dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.

Artículo 18 Plazo para la Presentación de Resultados de Análisis Organizacional

El análisis puede ser realizado en forma paralela al Análisis de Situación Interna definido en el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la Aduana Nacional. En este caso, la ejecución de este análisis se desarrollará en un periodo no mayor a treinta (30) días calendario a partir de la fecha de inicio del Análisis de Situación Interna.

La Aduana Nacional podrá realizar un análisis de la organización administrativa en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presenten en la entidad durante el ejercicio de la gestión. Este análisis podrá ser de carácter parcial o total tomando aquellos elementos organizacionales que requieran de un ajuste.

En caso de solicitud emitida por la Presidencia Ejecutiva o Gerencia General existirá un plazo de tiempo no mayor a los treinta (30) días calendario a partir de emisión de dicha solicitud.

Artículo 19 Unidad Responsable

De acuerdo a la modalidad de trabajo elegida los responsables de ejecutar o realizar el seguimiento de los resultados del Análisis Organizacional serán la Unidad de Planificación Estratégica Institucional y el Comité de Desarrollo Organizacional, quienes realizarán las actividades mencionadas en coordinación con las áreas/unidades organizacionales que son sujetas al análisis organizacional.

El informe escrito del Análisis Organizacional será remitido a Presidencia Ejecutiva para su revisión y aceptación.

TITULO III

CAPITULO I
DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 20 Objetivo del Diseño Organizacional

Establecer la estructura, jerarquía, alcance de autoridad, medios de comunicación y coordinación que permitan el cambio organizacional para el logro eficiente y eficaz de los objetivos plasmados en el Plan de Operaciones Anual y/o el Plan Estratégico Institucional.

Artículo 21 Etapas del Proceso de Diseño Organizacional

Las etapas que se contemplarán en este proceso, son:

a) Ajustes o diseño de los servicios que proporciona la Aduana Nacional.
b) Diseño de los procesos, sus resultados e indicadores.
c) Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales, especificando su ámbito de competencia.
d) Determinación del tipo y grado de autoridad y su ubicación en los niveles jerárquicos.
e) Definición de canales y medios de comunicación.
f) Determinación de instancias de coordinación interna.
g) Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.
h) Elaboración y/o revisión del Manual de Organizaciones y Funciones, y el Manual de Procesos.

El proceso de diseño organizacional se inicia una vez emitida la instrucción de Presidencia Ejecutiva a la Gerencia General y a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

Dicha Unidad coordinará con el Comité de Desarrollo Organizacional las actividades a realizarse de acuerdo a los alcances que se busque lograr en el diseño y de la modalidad de trabajo escogida[5].

Artículo 22 Ajustes o Diseño de los Servicios

De acuerdo a los resultados del Análisis Organizacional se efectuarán los ajustes necesarios para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y de los productos internos de manera que cumplan con los requerimientos identificados en cada segmento de atención (usuario interno y usuario externo).

De acuerdo a la modalidad definida, el rediseño es elaborado por el Comité de Desarrollo Organizacional, o ejecutado por el consultor contratado para tal fin en coordinación con las áreas y unidades organizacionales relacionadas con la prestación de servicios a los usuarios externos/ internos y el Comité de Desarrollo Organizacional.

Artículo 23 Diseño de los Procesos, sus Resultados e Indicadores

En esta etapa se procede al diseño de los procesos necesarios para la generación de los servicios que tengan prioridad para la Aduana Nacional y que satisfagan las necesidades de los usuarios externos e internos.

En el rediseño de los procesos se eliminarán las operaciones ineficientes y que no aportan un valor agregado, buscando simplificar y optimizar aquellas que si agregan valor y están dirigidas a satisfacer al usuario externo e interno.

Durante la etapa de diseño o rediseño se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

a) El contenido de un Proceso, debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones que la componen, señalando:

   1. ¿Quién lo hace?, es decir, la unidad responsable de efectuar el proceso.

[5] Ver Articulo 6 descripción de modalidades de trabajo.

2. ¿Qué se hace?, describiendo cada una de las operaciones efectuadas por el responsable.
3. ¿Cómo se hace?, especificando la forma en que se efectúa cada operación, o sea el método que debe surgirse.
4. ¿Cuándo se hace?, es decir, el momento de realización de acuerdo al método señalado.
5. ¿Cuánto tiempo tarda en realizarse la operación?, de manera que refleje el tiempo total desde su inicio hasta su finalización.

b) Para la formalización de estos procesos, se decidirá, qué procesos serán descritos a nivel general y cuáles a nivel de procedimiento o detalle, sobre la base de su grado de importancia en la generación de un servicio o producto.

1. En el caso de los Procesos descritos a Nivel General se debe indicar las tareas principales, resultados esperados e indicadores de eficiencia y eficacia de los mismos.
2. En el caso de los Procesos descritos a Nivel de Procedimientos o Detalle, se deben contemplar las siguientes etapas:
   - Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias, para llevar a cabo la operación.
   - Identificación de los insumos que se requieren para ejecutar los procedimientos y la descripción de sus especificaciones.
   - Identificación de la unidad o unidades responsables de la ejecución de cada una de las tareas que comprende la operación.
   - Descripción de los registros, formularios y otros impresos a utilizar, vale decir de aquellos documentos que se vayan a utilizar en la operación, incluyendo aquellos que están informatizados.
   - Identificación de los resultados identificables, es decir de las metas que se pretendan alcanzar a través de la ejecución de cada una de las operaciones que se vayan a desarrollar.
   - Identificación de los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso en general y de las tareas si correspondiera.

Artículo 24 Identificación y Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales.

Sobre la base de las operaciones componentes de los diferentes procesos, se identificarán y conformarán las unidades organizacionales necesarias para ejecutarlas, de acuerdo a la especificación y división de trabajo de forma tal que todas las operaciones estén asignadas a una o más unidades.

Luego se conformarán las áreas, agrupando las unidades organizacionales cuyo ámbito de competencia se encuentre relacionado con el ámbito identificado para un área en específico.

Artículo 25 Clasificación de Áreas Organizacionales

El tipo de áreas organizacionales que vayan a definirse en el diseño organizacional tiene la siguiente clasificación:

a) **Áreas Sustantivas.** Son áreas/unidades cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad. En el caso de la Aduana Nacional estas funciones están relacionadas con la formulación e implementación de normas y técnica aduanera, recaudación de los tributos aduaneros, registro, control y fiscalización de los operadores de comercio exterior, vigilancia del territorio aduanero, resolución de consultas técnicas, cobranza coactiva, la producción de estadísticas de recaudaciones y de comercio exterior.

b) **Áreas Administrativas.** Son áreas/unidades cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento. En el caso de la Aduana Nacional estas funciones están relacionadas con la administración de recursos humanos, materiales y financieros, la prestación de servicios informáticos, atención de consultas legales, gestión documental y secretaría general, servicios de comunicación interna y externa a la institución, planificación y seguimiento de la institución.

c) **Áreas de Asesoramiento**. Son unidades cuyas funciones son de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades. En el caso de la Aduana Nacional estas funciones están relacionadas con asesoría a personal ejecutivo en temas de control interno, resolución de problemas de índole técnico, administrativo y legal.

Artículo 26 Determinación de Tipo de Autoridad y su Nivel Jerárquico

La conformación de un área o unidad dependerá del grado de autoridad, especificación y complejidad de la operación a realizarse. La estructura organizacional estará compuesta de los siguientes niveles jerárquicos:

a) **Directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.

b) **Ejecutivo**, en el cual se aplican las políticas, se supervisan las operaciones realizadas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo supervisando su cumplimiento.

c) **Operativo**, en el cual se ejecutan las operaciones para prestar los servicios a los usuarios de la entidad.

Artículo 27 Asignación de Autoridad

Una vez ubicadas las unidades en las áreas organizacionales en la estructura organizacional de la entidad, se debe asignar autoridad a cada una de las mencionadas unidades para desarrollar las tareas para las cuales fueron creadas. Esta autoridad puede ser de dos tipos:

a) La ***autoridad lineal*** es la facultad que se delega a una unidad organizacional para dirigir, controlar los procesos y operaciones que se llevan a cabo en las unidades de dependencia directa.

b) La ***autoridad funcional*** es la facultad que se delega a una unidad organizacional para normar, efectuar seguimiento y evaluación de los resultados de las operaciones, dentro de su ámbito de competencia (función), sobre otras unidades que no están bajo su dependencia directa.

Artículo 28 Alcance de Control

Las áreas organizacionales podrán agrupar sus respectivas unidades dependientes en no más de cuatro (4) unidades dependientes.

Este número de alcance de control no comprende a las unidades operativas desconcentradas[6] asignadas a su cargo.

El establecimiento de mayor número de unidades deberá ser autorizado mediante Resolución de Directorio.

En el caso de Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, mantienen autoridad lineal con las áreas y unidades organizacionales de la institución, no se establece un límite para la cantidad de áreas y unidades dependientes bajo su autoridad.

Artículo 29 Presentación de Propuestas de Creación, Supresión o Modificación de Áreas o Unidades Organizacionales

Las áreas o unidades organizacionales de la Aduana Nacional son las únicas instancias que presentan propuestas de Creación, Supresión o Modificación de áreas o unidades organizacionales.

Las áreas y/o unidades organizacionales que remitan su propuesta al Comité de Desarrollo Organizacional y existirá un plazo de veinte (20) días hábiles para la revisión de la misma por parte de dicho comité.

En caso que el Comité de Desarrollo Organizacional reciba instrucciones de Presidencia Ejecutiva o el Directorio para la elaboración de propuesta de Creación, Supresión o Modificación de áreas o unidades organizacionales, ésta será ejecutada en el plazo definido por dicha autoridad.

Artículo 30 Requisitos para la Creación o Supresión de Áreas / Unidades de la Oficina Central[7]

El Comité de Desarrollo Organizacional y en otros casos el área o unidades organizacionales o consultor contratado para tal fin, que propongan la ***creación*** de un área/unidad de la Oficina Central elaborarán una propuesta, que contenga por lo menos la siguiente información:

a) Objetivo de la creación.

[6] Unidades Operativas Desconcentradas ver clasificación en el Articulo 29.
[7] Art. 34 inciso a) de la Ley General de Aduanas del 28-07-99 indica que el Directorio de la Aduana Nacional tiene atribución para aprobar la estructura organizativa de la institución.

b) Estudio técnico: ejecución de procesos, funciones asignadas y resultados esperados.

c) Grado de autoridad y unidades organizacionales dependientes.

d) Requerimiento de recursos humanos, materiales y financieros para su funcionamiento.

e) Estudio económico donde se considere la relación beneficio / costo.

En el caso de ***supresión*** de un área/ unidad de la Oficina Central el proponente elaborara una propuesta que contenga como mínimo la siguiente información:

a) Justificación de los motivos que conllevan la supresión del área/unidad organizacional.

b) Estudio técnico: ejecución de procesos, funciones asignadas y resultados obtenidos.

c) Distribución propuesta de las funciones y unidades dependientes del área/unidad organizacional a suprimirse.

d) Distribución propuesta de los recursos humanos, materiales y financieros del área/unidad organizacional a suprimirse.

e) Estudio económico donde se considere la relación beneficio / costo.

Artículo 31 Criterios para la Desconcentración de Unidades Organizacionales

La desconcentración en la Aduana Nacional de Bolivia, es la acción administrativa por la que se delega la capacidad decisoria y operativa a unidades organizacionales ubicadas en diferentes puntos geográficos del país para facilitar la solución de asuntos de su competencia.

La Aduana Nacional de Bolivia reconoce tres tipos de **Unidades Desconcentradas**:

a) Las **Gerencias Regionales** que cumplen funciones de planificación, supervisión, control, coordinación y seguimiento de las operaciones, tareas aduaneras y de recaudación de las unidades operativas desconcentradas (Administraciones de Aduana) bajo su dependencia y competencia geográfica.

b) Las **Unidades Regionales** que cumplen funciones desconcentradas a nivel regional y mantienen relación funcional con un área/unidad organizacional de la oficina central en específico dentro del ámbito de competencia de la misma.

c) Las **Unidades Operativas Desconcentradas** cumplen con las disposiciones legales en lo referente a la aplicación de procedimientos aduaneros para realizar las operaciones de comercio exterior.

Artículo 32 Tipos de Unidades Operativas Desconcentradas.

Se tienen los siguientes tipos:

a) Tipo 1: Administración de Aduana: aplica procedimientos aduaneros para controlar operaciones de comercio exterior en territorio nacional.

b) Tipo 2: Agencia Aduanera del Exterior: aplica procedimientos aduaneros para controlar operaciones de comercio exterior con destino al país en territorio extranjero.

Artículo 33 Clasificación de Administraciones de Aduana

Las Unidades Operativas Desconcentradas denominadas como Administraciones de Aduana se clasifican en las siguientes clases:

a) Administración de Aduana de Frontera

b) Administración de Aduana de Aeropuerto

c) Administración de Aduana Interior

d) Administración de Aduana de Zona Franca

e) Administración de Aduana Mixta que abarca mas de una de las clases anteriormente señaladas. Por ejemplo Administración de Aduana Frontera/Zona Franca o Administración de Aduana Interior/Aeropuerto

Las condiciones externas deseables mínimas que debe tener una Administración de Aduana Interior, de Frontera, Aeropuerto o Zona Franca para su funcionamiento son:

a) Contar con un recinto aduanero.

b) La existencia de Sucursal de Entidad Financiera para efectuar la recaudación.

c) La existencia de Agencias Despachantes autorizadas para funcionamiento en la región.

La ausencia de alguna de las condiciones externas citadas afecta a los tipos procedimientos aduaneros que pueden ser autorizados para ejecución en una determinada Administración de Aduana.

Artículo 34 Criterios para la Creación o Supresión de una Unidad Desconcentrada

Los criterios para la creación o supresión de una Unidad Desconcentrada (Gerencia Regional / Unidad Regional / Unidad Operativa) son:

a) Funciones desconcentradas a nivel regional y operativo, resultados previstos u obtenidos.

b) Volumen de recaudaciones y operaciones de comercio exterior registradas o proyectadas.

c) Servicios requeridos por los operadores de comercio exterior.

d) Distancia, acceso vial y condiciones de comunicación con Unidades Desconcentradas.

e) Relación beneficio/costo registrado o proyectado de la operación de la Unidad Desconcentrada.

Artículo 35 Requisitos para la Creación o Supresión de Unidades Desconcentradas

El Comité de Desarrollo Organizacional y en otros casos el área o unidades organizacionales o el consultor contratado para tal fin que propongan la ***creación*** de una Unidad Desconcentrada elaborará una propuesta que contenga por lo menos la siguiente información:

a) Objetivo de la creación.

b) Estudio técnico: ejecución de procesos, funciones asignadas y resultados esperados.

c) Grado de autoridad y unidades organizacionales dependientes.

d) Paso(s) fronterizos habilitado(s) y punto(s) de control de ingreso/salida de mercancía, señalando código(s) operativo(s) requerido(s). Por ejemplo: oficina postal, aduana de control integrado, recintos aduaneros, zona franca y otros. (solo para Unidades Operativas) .

e) Requerimiento de recursos humanos, materiales y financieros para su funcionamiento.

f) Estudio económico donde se considere la relación beneficio / costo.

En el caso de ***supresión*** de una Unidad Desconcentrada el proponente elabora una propuesta que contenga como mínimo la siguiente información:

f) Justificación de los motivos que conllevan la supresión de la Unidad Desconcentrada.

g) Estudio técnico: ejecución de procesos, funciones asignadas y resultados obtenidos.

h) Distribución propuesta de las funciones y unidades dependientes de la Unidad Desconcentrada a suprimirse. Para el caso de las Administraciones de Aduana y Agencias Aduaneras del Exterior, se define la supresión o distribución a otra unidad operativa de los pasos habilitados y puntos de control de ingreso/salida de mercancía.

i) Distribución propuesta de los recursos humanos, materiales y financieros de la Unidad Desconcentrada a suprimirse.

j) Estudio económico donde se considere la relación beneficio / costo

Artículo 36 Modificación de las Áreas/Unidades Organizacionales

Las modificaciones comprenden cambios en la denominación, jerarquía, ámbito de competencia, unidades dependientes, cambio de la ubicación geográfica o incorporación de nuevos puntos de control de un área operativa (Administración de Aduana o Agencia Aduanera del Exterior).

El Comité de Desarrollo Organizacional y en otros casos el área o áreas organizacionales o consultor contratado para tal fin, que proponga modificaciones en una área o unidad organizacional, elabora una propuesta que contenga por lo menos la siguiente información:

a) Justificación técnica de los motivos que conllevan las modificaciones propuestas.

b) Objetivo, ámbito de competencia y/o jerarquía propuesta, en los casos que corresponda.

c) Modificaciones en las funciones y/o procesos de trabajo, en los casos que corresponda.

d) Modificaciones en las unidades dependientes, en caso de modificación de un área organizacional.

e) Cambio de la ubicación geográfica o incorporación de nuevos puntos habilitados para el control de ingreso/salida de mercancía, señalando los códigos operativos requeridos para el registro de las declaraciones aduaneras.

f) Estudio económico donde se considera la relación beneficio/ costo.

Artículo 37 Aprobación de la Creación/Supresión/Modificación de Áreas/Unidades Organizacionales

El Comité de Desarrollo Organizacional realizará la revisión de las propuestas de creación, supresión o modificación presentadas a fin de verificar la viabilidad técnica y factibilidad económica. De acuerdo a su revisión se elaborará un informe escrito dirigido a Directorio mediante Presidencia Ejecutiva que indique la posición del Comité (aprobación o no) respecto a la propuesta.

Toda creación, supresión o modificación de áreas y/o unidades organizacionales requiere de la aprobación del Directorio mediante Resolución de Directorio. Sobre la base de esta resolución se efectúan modificaciones en el Estatuto de la Aduana Nacional.

Para los casos de creación, supresión o modificación de Administraciones de Aduana no se efectúan modificaciones en el texto ordenado del Estatuto de la Aduana Nacional.

Para los casos de creación o modificación de las Administraciones de Aduana y Agencias Aduaneras del Exterior la Resolución de Directorio debe señalar el (los) código(s) operativo(s) aprobado(s) para el registro de declaraciones aduaneras.

Artículo 38 Definición de los Canales y Medios de Comunicación

Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se determinarán o ajustarán los canales y medios de comunicación, que hagan coherente el accionar de las mismas.

Los canales de comunicación formal se establecen a través de las relaciones de autoridad lineal o funcional, son de carácter recíproco y deben ser utilizados permanentemente.

Asimismo, se establecerán las siguientes características:

a) Periodicidad

b) Formato, contenido y vía de remisión.

c) Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación serán:

1. **Descendente.** En este tipo de comunicación se tiene fundamentalmente los siguientes medios:
   - Instrucción verbal, escrita o transmitida por medios electrónicos.
   - Sesiones de capacitación, cuando el número de personas sea mayor a dos y exista la posibilidad de reproducción del contenido, en otro momento y lugar.
   - Reuniones de trabajo que incluya registros escritos de las conclusiones y acciones a seguir y sus respectivos responsables.[8]
2. **Ascendente**. Se transmitirá a través de informes de trabajo por escrito.
3. **Cruzada**. La información transmitida en forma cruzada, será la directamente relacionada con la competencia de las áreas o unidades organizacionales y se realizará por escrito.

d) El tipo de información que se transmite regularmente se clasificará considerando su importancia, destino y tipo en:

1. **Información confidencial.** Se establecerá que todo documento o asunto confidencial, sea supervisado directamente por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y / o el área o unidad organizacional a la que fue remitido, debiendo los mismos mantener un control directo de la información confidencial.
2. **Información rutinaria**. Inherentes al desarrollo normal de cada área/unidad organizacional.

[8] Cada área o unidad organizacional determinará un formato de Acta de Reunión que cubra sus requerimientos, pero el mismo deberá contener como información mínima: nombre de los participantes, temas tratados, conclusiones y compromisos asumidos.

Artículo 39 Determinación de las Instancias de Coordinación Interna

Las instancias de coordinación se crearán para el tratamiento de asuntos, entre unidades o áreas organizacionales conformando equipos de trabajo. Dependiendo de las funciones asignadas éstas pueden clasificarse en:

a) **Comités**, serán equipos de trabajo multidisciplinarios creados para el cumplimiento de funciones con la potestad de recomendar soluciones. Podrán ser:

1. **Informativos**, de asesoramiento o de resolución de problemas.
2. **Ejecutivos**, que recomiendan las políticas y objetivos a seguir por la entidad y están conformados por miembros pertenecientes al Nivel Ejecutivo de la entidad.
3. **Especiales**, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.

Con relación al tiempo de vigencia, los comités pueden ser permanentes o transitorios.

b) **Comisiones.** Tendrán el objeto de cumplir una misión específica, al término de la cual se disuelven en forma inmediata.

Una área o más áreas organizacionales pueden proponer la creación de un Comité a través de la preparación de una propuesta escrita que contenga la siguiente información:

1. Objetivos
2. Participantes
3. Funciones que desempeñará
4. Periodo de funcionamiento
5. Frecuencia mínima de reuniones.

Dicha propuesta será presentada al Comité de Desarrollo Organizacional para su revisión y emisión de informe sobre la propuesta para decidir su aprobación o no.

Los Comités serán creadas con Resolución Administrativa emitida por Presidencia Ejecutiva.

Las Comisiones serán conformadas por instrucción escrita de Presidencia Ejecutiva o Gerencia General.

Artículo 40 Definición de los Tipos e Instancias de Relación Interinstitucional

La Aduana Nacional de Bolivia tiene relaciones con otras entidades, de acuerdo con su naturaleza y funciones, estás podrán ser de:

a) **Tuición**, el Ministerio de Hacienda ejerce tuición sobre Aduana Nacional.[9]

b) **Funcional**, cuando ejerce su autoridad funcional sobre otra entidad en materias de su competencia.

c) **Complementación**, cuando se interactúa con otras instituciones en el tratamiento de asuntos de interés compartido, como con el Servicio de Impuestos Nacionales. Asimismo, tiene relación con sus similares de países extranjeros y organismos internacionales.

Para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre entidades que no pudieran resolverse a través de gestiones directas, se organizará instancias de relación interinstitucional, formalizadas mediante instrumento legal o convenio interinstitucional.[10]

Artículo 41 Manual de Organización y Funciones y su Contenido

El Manual de Organización y Funciones es la representación formal de la estructura orgánica y funcional de la Aduana Nacional en todos sus niveles jerárquicos y es resultado del proceso de diseño organizacional.

Su estructura se fundamenta en las áreas y unidades organizacionales contenidas en el Estatuto de la Aduana Nacional y Resoluciones de Directorio que aprueba la creación, supresión o modificación de Administraciones de Aduana.

El contenido del Manual de Organización y Funciones debe comprender:

a) **Disposiciones legales** que regulan la estructura organizacional. Es decir, el detalle de todas las disposiciones tales como Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones y otras disposiciones que deben considerarse y tienen incidencia en la definición de la estructura organizacional de la entidad.

[9] Artículo 29 de la Ley General de Aduanas y Artículo 23 DS 25870 Reglamento de la Ley de Aduanas.
[10] Artículo 31 del RS 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

b) **Objetivos Institucionales**. Los resultados que la institución pretende alcanzar como producto de la ejecución de las actividades generales programadas en forma permanente.

c) **Organigrama**. La representación gráfica simplificada de la estructura organizacional.

d) **Descripción de las funciones** de todas las áreas y unidades organizacionales que comprende la estructura de la Aduana Nacional. Debe contener:

1. Objetivos del área o unidad organizacional
2. Nivel jerárquico (directivo, ejecutivo u operativo) y relaciones de dependencia lineal y/o funcional.
3. Función General. La relación de las actividades que se deben llevar a cabo al interior de cada área o unidad organizacional.
4. Tipo de área o unidad organizacional: Sustantiva, Administrativa o de Asesoría.
5. Las relaciones de coordinación interna y externa que debe mantener para alcanzar los objetivos del área o unidad organizacional.

Artículo 42 Forma de Presentación del Manual de Organización y Funciones

La forma de presentación del Manual de Organización y Funciones debe permitir su actualización sin afectar la integridad del mismo.

Para mantener actualizado el archivo debe recopilarse por lo menos la siguiente información adicional:

a) Área o unidad organizacional a la cual pertenece el Manual

b) Fecha de Actualización

c) Número de Resolución que apruebe el Manual

Artículo 43 Responsables de la Elaboración/Actualización del Manual de Organización y Funciones

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional en coordinación con el Comité de Desarrollo Organizacional es el responsable de la elaboración, revisión y actualización

del Manual de Organización y Funciones de la Aduana Nacional, una vez concluido el diseño organizacional de la Institución.

Asimismo, esta unidad solicitará a todas las áreas y unidades organizacionales de la institución remitir ajustes a su Manual de Organización y Funciones. La Unidad de Planificación Estratégica Institucional efectuará la actualización del mismo verificando que los ajustes solicitados no afectan la denominación, jerarquía, ámbito de competencia o ubicación geográfica del área/unidad organizacional.

Asimismo, esta unidad efectuará gestión de aprobación del Manual de Organización y Funciones mediante Resolución Administrativa de Presidencia Ejecutiva.

Artículo 44 Manual de Procesos y su Contenido

Es la presentación formal de los procesos y procedimientos que comprende el diseño o rediseño organizacional de la institución y describe las operaciones componentes de los procesos que se ejecutan en la Aduana Nacional.

La descripción de los procesos puede ser realizado por medio de diagramas de flujo o en forma escrita.

El contenido del Manual de Procesos contemplará:

a) Denominación o nombre del proceso
b) Número asignado al proceso
c) Objetivo del proceso
d) Operaciones que componen el Proceso
e) Descripción del proceso y sus procedimientos, indicando la relación de las operaciones y de las tareas específicas que comprende un proceso
f) Diagramas de flujo, que comprende la representación gráfica de los procesos u operaciones
g) Formularios y otras formas utilizadas durante el proceso.
h) Unidades que intervienen en el proceso
i) Productos/ Resultados del proceso

Artículo 45 Forma de Presentación del Manual de Procesos

La forma de presentación del Manual de Procesos deberá permitir su actualización sin afectar la integridad del mismo.

Para mantener actualizado el documento debe recopilarse por lo menos la siguiente información adicional:

a) Área o Unidad a la cual pertenece el Manual
b) Fecha de Actualización
c) Número de Resolución Administrativa que apruebe el Manual

Artículo 46 Responsables de la Elaboración y Actualización del Manual de Procesos

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional en coordinación con el Comité de Desarrollo Organizacional es el responsable de la elaboración, revisión y actualización del Manual de Procesos de la Aduana Nacional, una vez concluido el diseño organizacional de la institución.

Asimismo, esta unidad solicitará a todas las áreas y unidades organizacionales de la institución remitir ajustes a su Manual de Procesos. La Unidad de Planificación Estratégica Institucional efectuará la actualización del mismo verificando que los ajustes solicitados no afectan el ámbito de competencia del área/unidad organizacional.

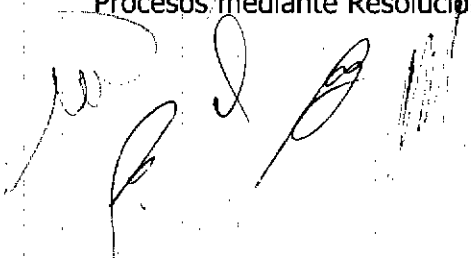
Asimismo, esta unidad efectuará gestión de aprobación del Manual de Procesos mediante Resolución Administrativa de Presidencia Ejecutiva.

Artículo 47 Plazos para el Diseño Organizacional

El plazo otorgado para el Diseño Organizacional dependerá de la magnitud de los cambios propuestos. El plazo para la ejecución de esta actividad será definido por el Presidente Ejecutivo a partir de la fecha de aprobación del informe de Análisis Organizacional.

Los resultados del Diseño Organizacional serán remitidos en forma escrita por el Comité de Desarrollo Organizacional. La Presidencia Ejecutiva presentará dichos resultados al Directorio para que decida la aprobación o no de la propuesta de diseño o rediseño organizacional.

La aprobación del diseño o rediseño organizacional será formalizada en la institución con la aprobación del Estatuto de la Aduana Nacional mediante Resolución de Directorio, aprobación del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procesos mediante Resolución Administrativa de Presidencia Ejecutiva.



TITULO IV

IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 48 Objetivo de la Implantación del Diseño Organizacional

Establecer los cambios organizacionales determinados en la etapa de diseño organizacional para posteriormente efectuar el seguimiento de dichos cambios y sus consecuencias en el logro de objetivos de la institución.

Artículo 49 Requisitos para la Implantación

Los requisitos preliminares para la implantación son:

a) Aprobación del Estatuto de la Aduana Nacional
b) Aprobación del Manual de Organización y Funciones
c) Aprobación del Manual de Procesos
d) Aprobación del Plan de Implantación

Artículo 50 Plan de Implantación

Debe contener, como mínimo los siguientes puntos:

a) **Objetivo del Plan de Implantación**, donde se indica el qué y para qué se realiza el cambio de estructura organizacional y la necesidad de su implantación en la institución.
b) **Estrategia de Implantación**, estará en función de la magnitud del cambio en la estructura organizacional pudiendo elegir entre las siguientes:
    1. **Método instantáneo**, cuando se considera que los cambios pueden ser implantados sin causar problemas mayores en el funcionamiento de la organización.

2. **Implantación piloto**, cuando el diseño implica a unidades operativas desconcentradas, con el objetivo de realizar cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad del modelo propuesto antes de operarlo de manera global.
3. **Implantación por aproximación sucesiva**, consiste en seleccionar parte del diseño propuesto e implantarlas sin ocasionar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso, solo cuando se haya consolidado al anterior. Es aplicable a los cambios de gran magnitud.

c) **Cronograma de actividades**, mostrará las actividades ordenadas de forma lógica para el proceso de implantación, estableciendo los tiempos de inicio y conclusión de cada actividad, los responsables y la interrelación con otras actividades.

d) **Requerimientos de recursos**, en coordinación con la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas se definen los recursos humanos, materiales y financieros que se estiman necesarios para implantar el plan. Se debe mostrar además la forma de financiar la provisión de recursos financieros y su sostenibilidad en el futuro.

e) **Definición de responsabilidades** en primera instancia el responsable de la implantación de la nueva estructura organizacional es el Presidente Ejecutivo de la Aduana Nacional de Bolivia, quién delega la responsabilidad del diseño del plan, el seguimiento y evaluación de los resultados del proceso de implantación al Comité de Desarrollo Organizacional y a las áreas o unidades organizacionales que considere pertinentes.

f) **Diseño del programa de difusión y orientación** consistente en manuales, guías o instructivos, a fin de preparar al personal involucrado en el cambio organizacional, esto en coordinación con el área o unidad encargada de esta función.

Artículo 51 Responsable de la Elaboración del Plan de Implantación

El Plan de Implantación será elaborado por Unidad de Planificación Estratégica Institucional y el Comité de Desarrollo Organizacional, y puesto a consideración de la Presidencia Ejecutiva.

El Plan de Implantación será revisado y aprobado por el Directorio de la Aduana Nacional, para su posterior ejecución. La aprobación constará en el Acta de Reunión de Directorio en la que se considere dicho plan.

Artículo 52 Procesos de Implantación

La estructura organizacional y los procesos diseñados deben implantarse cumpliendo las siguientes fases:

a) Difusión del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y otro material que explique el diseño organizacional definido y las funciones designadas.

b) Orientación y adiestramiento y / o capacitación de los funcionarios involucrados.

c) Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.

d) Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

La ejecución del Plan de Implantación será efectuada por áreas/ unidades organizacionales designadas por la Presidencia Ejecutiva, de acuerdo a los plazos establecidos en dicho plan.

Artículo 53 Difusión del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procesos

La difusión de los manuales debe ser general a todas las áreas y unidades organizacionales. En el caso del Manual de Organización y Funciones solo debe difundirse la parte específica y concerniente a cada área o unidad organizacional.

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional será la responsable de mantener el archivo de estos documentos.

Artículo 54 Programa de Capacitación de los Funcionarios Involucrados

Los funcionarios involucrados en los cambios resultantes del proceso de diseño organizacional podrían ser guiados y capacitados para que puedan desempeñar sus funciones con la eficiencia y eficacia requerida. Para lograr este fin se ejecutará un plan de capacitación con la correspondiente evaluación individual al final del proceso. El

Departamento de Recursos Humanos estará a cargo de la organización y ejecución de este programa de capacitación.

Artículo 55 Seguimiento para Realizar los Ajustes Necesarios

Una vez finalizada la implantación de los cambios en la nueva estructura organizacional y toda vez que ésta se encuentre en pleno funcionamiento, el Comité de Desarrollo Organizacional y/o las áreas/unidades organizacionales designadas por Presidencia Ejecutiva deben efectuar acciones de seguimiento a fin de verificar si la nueva estructura constituye un medio eficiente para alcanzar los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual y el Plan Estratégico Institucional.

Los resultados de la implantación serán reportados a través de un informe escrito, elaborado por el Comité de Desarrollo Organizacional y/o las áreas/unidades organizacionales designadas para el seguimiento, dicho informe será remitido a Presidencia Ejecutiva para su revisión y definición de ajustes necesarios.

Artículo 56 Periodo de Implantación

El periodo de implantación esta sujeto al cronograma de actividades aprobado por el Directorio de la Aduana Nacional.

TITULO V

PREVISIÓN Y AJUSTES AL REGLAMENTO

Artículo 57 Previsión

En el caso de presentarse omisión, contradicciones y / o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Aduana Nacional de Bolivia, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones

de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa contenidas en la Resolución Suprema No 217055.

Artículo 58 Revisión y Actualización del Reglamento

La revisión y actualización del presente Reglamento estará a cargo de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

Las causas que pueden incidir para la revisión y actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa son:

a) Experiencia recopilada en la aplicación del Reglamento Específico, la cual puede indicar mejoras y modificaciones que pueden introducirse al reglamento para su funcionamiento.

b) Cambios que puedan existir en los Sistemas de Administración y Control Gubernamental (Ley 1178).

c) Cambios en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

El plazo y fecha de inicio de la revisión del Reglamento será determinado por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.