

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL – PEI



**SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACION DE EXPORTACIONES –
SENAVEX
PERIODO 2016 - 2020**

Tabla de contenido

[Tabla de contenido](#)

[Presentación](#)

[Antecedentes](#)

[i. Enfoque político.](#)

[Agenda Patriótica 2025](#)

[Plan de Desarrollo Económico y Social \(PDES\)](#)

[Sistema de Planificación Integral del Estado - SPIE](#)

[MDPyEP -Plan Sectorial de Desarrollo Integral \(2016-2020\)](#)

[ii. Diagnóstico](#)

[Análisis Interno de la Entidad](#)

[Principios y Valores](#)

[Evaluación de Cumplimiento de Atribuciones del último quinquenio](#)

[El Estado de la Situación Actual](#)

[Información sobre la Institución](#)

[Organización de SENAVEX](#)

[Recursos Humanos](#)

[Aspecto Físico de la Institución](#)

[Capacidades y Falencias institucionales específicas.](#)

[Análisis de Recursos Financieros](#)

[Grado de sostenibilidad](#)

[2.4.7.1. Análisis Externo](#)

[iii. Objetivos y Estrategias Institucionales](#)

[iv. Planificación](#)

[Programación de Acciones por Resultado.](#)

[Territorialización de Acciones](#)

[Articulación competencial](#)

[Roles de Actores](#)

[Análisis de Actores y Competencias](#)

[v. Presupuesto](#)

Presentación

El presente documento responde al mandato de la Ley N°777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) promulgada en el mes de enero de la presente gestión, donde todas las instancias públicas deben plantear, a través de sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI) las acciones de su competencia, enmarcadas en las directrices de los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI).

Para el SENAVEX es una importante instancia pues, luego de su conformación vía DS N°. 29847 del 10 de diciembre de 2008, es la primera vez que se plantea un PEI con una nueva perspectiva de ampliar su marco de acción, atendiendo la necesidad y el mandato de trabajar en su auto-sostenibilidad, en vistas a que la caída generalizada de las exportaciones de los últimos años, ha afectado la captación de ingresos y complicado así la redistribución de los mismos para el potenciamiento del sector exportador.

Se debe tener en claro que una nueva perspectiva de incorporar más servicios, se realiza en el contexto de la cadena de valor de las exportaciones, donde el SENAVEX tiene actualmente una participación puntual, pero que pretende incorporar un portafolio de servicios extendidos, fuertemente basados en gestión de información y TICs.

En este marco de oportunidades que se vislumbran para mejorar la oferta de servicios al exportador y que permitirán cubrir los retos que se plantean en las directrices nacionales, existe la necesidad de presentar un paquete de proyectos complementarios para el fortalecimiento del sector. Estos proyectos están previstos en los lineamientos estratégicos de este PEI, deberán gestionarse independientemente y se presentarán durante esta gestión para su articulación con los distintos actores de la cadena de valor.

i. Enfoque político.

SENAVEX como Servicio de Desarrollo del MDPyEP se constituye en la institución que apoya al sector exportador, articulando un conjunto de servicios de valor, mismos que instrumentan el mandato de la Constitución Política del Estado de fomentar las exportaciones con valor agregado y crear las condiciones para favorecer su competitividad en los mercados internacionales (NCPE, Título II, Capítulo Segundo, Art. 355 y Título VII, Capítulo Primero, Art. 255)

En el marco del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien, de Industria, Manufactura y Artesanía 2016-2020, en la Política 3¹, en la Estrategia 3.3.² con el objetivo de reducir los costos de transacción y operación de servicios logísticos para la exportación, se gestionará la asignación de recursos que apoyaran su implementación, alineada la Ley de Desarrollo Productivo y Comercial cuando sea aprobada, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Pirámide de Planificación



El enfoque planteado responde al contexto del sector de exportaciones y sus necesidades, se enmarca en la Agenda Patriótica 2025, las directrices planteadas en el Sistema Nacional de Planificación Integral del Estado (SPIE), el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2016-2020), y el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Ministerio .

Sistema de Planificación Integral del Estado - SPIE

La Norma del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, establece que todas las entidades públicas, para asignar recursos dentro de su jurisdicción y competencia, deben elaborar, ejecutar y evaluar sus planes, políticas y programas en el mediano y largo plazo, planteado desde un enfoque integral y holístico de la realidad que incorporan aspectos culturales, económicos, políticos y sociales, territoriales para la toma de decisiones compartidas estratégicamente.

De manera que se incorporan enfoques de articulación de los estratégico y operativo de la planificación, debiendo ser dinámico y continuo, eficiente y eficaz y debe ser descentralizado, además

¹ “Desarrollo y Consolidación de Mercados, en el marco de la identificación de la demanda y la promoción de la oferta de productos con valor agregado en los ámbitos territoriales, nacionales y de exportación”

² “Modernización del Sistema de Servicios de Comercio Exterior”

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

de promover el alineamiento de todos los esfuerzos económicos y sociales del territorio en torno a objetivos supremos de país.

Agenda Patriótica 2025

Como base la **Agenda 2025** profundiza el proceso de transformación del País, para lo cual se establecen pilares, dentro de las cuales el mandato del MDPyEP se relaciona de manera directa con:

- **Pilar 6. Soberanía Productiva con Diversificación y Desarrollo Integral sin la Dictadura del Mercado Capitalista**, que plantea la transformación del país en productor y exportador de productos alimentarios únicos y otros de consumo masivo con alto valor agregado, la democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector microempresarial y comunitario, y la construcción de la economía plural articulando a los sectores público, privado, cooperativo, comunitario y Micro y pequeñas unidades productivas y mixto.

De tal manera que Bolivia aprovechará al máximo posible, los beneficios de los tratados comerciales promoviendo las oportunidades para la exportación de productos del país.

Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES)

El Plan de Desarrollo Económico y Social aprobado mediante Ley N° 786 del 9 de marzo de 2016, en este marco SENAVEX contribuye al pilar 6, meta 12 y principalmente en los resultados del desarrollo de los complejos productivos territoriales promoviendo acciones de simplificación de trámites para exportadores, para el desarrollo de los actores productivos en el marco de la economía plural, como también en el apoyo de la promoción de forma integral en las exportaciones y el desarrollo de la oferta exportable.

En este contexto en el aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país, establecidos en las líneas definidas, donde SENAVEX asienta sus acciones.

MDPyEP -Plan Sectorial de Desarrollo Integral (2016-2020)

El MDPyEP elaboró el Plan Sectorial de Desarrollo Integral, el mismo contempla un enfoque ligado a la industria, manufactura y artesanía pilares de desarrollo para este Ministerio y sus dependencias, planteando los desafíos próximos para las acciones del sector. En esta perspectiva es que se realizan los Planes Estratégicos de la Instituciones descentralizadas, desconcentradas y empresas dependientes del Ministerio.

Plan Estratégico Institucional de SENAVEX

Creado mediante Decreto Supremo No. 29847 del 10 de diciembre de 2008, el SENAVEX se encarga de administrar el **RUEX** (Registro Único de Exportadores), asesorar al sector exportador y emitir los **Certificados de Origen** de mercancías para exportaciones que puedan acceder a los Acuerdos Comerciales y Regímenes Preferenciales de los cuales Bolivia se beneficia.

SENAVEX viene planificando e implementando soluciones y mejoras con base en modernas tecnologías de información y el aprovechamiento de los recursos humanos calificados que forman parte de su plantel, de acuerdo a las exigencias y tendencias del comercio internacional, reforzando su orientación a la calidad -pues cuenta con el **Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008**, cubriendo el 95% de los servicios que presta al sector exportador- y en una constante práctica de mejora continua y orientación a la agilidad.

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

SENAVEX plantea su visión política institucional como:

“Promovemos las exportaciones, brindando al sector exportador agilidad en los procesos con los distintos actores del Estado, acceso a la información confiable, pertinente y oportuna, canales de comunicación e interacción idóneos para el cumplimiento de los Acuerdos Comerciales y servicios automatizados eficientes que contribuyan a favorecer su competitividad y mejorar sus oportunidades en los mercados internacionales”

ii. Diagnóstico

Metodología empleada

Para el diagnóstico institucional se partió de un análisis de mejora continua propiciado por las directrices de la Dirección Ejecutiva y por las prácticas en el contexto de la Certificación de Calidad ISO 9001:2008; en tal sentido se hizo necesario realizar un análisis participativo a fin de plantear factores estratégicos que contribuyan a obtener un diagnóstico real, para lo cual se utilizó el Análisis FODA y determinar Factores Internos como Fortalezas en su aspecto positivo y Debilidades en el aspecto negativo, así como los Factores Externos de Oportunidades, por lo positivo y Amenazas en su aspecto negativo.

Se emplea esta herramienta porque permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, logrando obtener de esta manera un diagnóstico rápido y preciso que permita la toma de decisiones, acordes con los retos y directrices planteadas. Para lo cual, se complementa con la matriz de evaluación de Factores Externos e Internos (MEFE-MEFI) a fin de contar con una evaluación más precisa de la institución, los resultados obtenidos nos permiten determinar la situación actual de acuerdo a los siguientes factores de análisis:

Tabla	Resultados Aprox.	Análisis
MEFE	4.0	Abundantes oportunidades externas
	2.5	Expresa moderada posición
	1.0	Afronta graves amenazas externas
MEFI	4.0	Fuerte posición interna
	2.5	Expresa moderada posición
	1.0	Debilidades internas

La matriz MEFE resume la información del análisis externo realizado y clasifica los principales factores del entorno como oportunidades y amenazas, en tanto la matriz MEFI resume el estudio realizado a la institución, evaluando fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la institución.

Análisis Interno de la Entidad

MEFI - MEFE

SENAVEX viene realizando un análisis interno desde el cuarto trimestre del 2015, con un claro enfoque de mejora continua y agilidad como características principales de la institución.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), resume el análisis realizado de la institución, evaluando las fortalezas y debilidades más importantes identificadas desde todos los ámbitos.

Los criterios empleados son la asignación de ponderación a cada factor identificado, por importancia del factor, la capacidad de respuesta frente al factor y como resultado se ponderan ambas ponderaciones para resultar en la importancia de la capacidad, bajo la siguiente escala:

Factor	Variable
0.0	Sin importancia
1.0	Muy importante

Tabla N^a 1. Matriz MEFI

N ^a	FORTALEZAS	Importancia del factor	Capacidad de respuesta frente al	Importancia X capacidad
1	SENAVEX cuenta con certificación ISO 90001:2008	0,2	4	0,8
2	Presencia a nivel nacional (9 regionales) facilitan los trámites de exportación relativos a la certificación de origen	0,05	4	0,2
3	Se cuenta con personal joven con capacidad técnica operativa para efectuar capacitaciones y brindar asistencia técnica a través de los centros públicos y adaptarse a una nueva visión tecnológica de acuerdo a exigencias	0,1	3	0,3
4	Personal técnico especializado y capacitado en comercio exterior, certificación de origen y registro de exportadores	0,04	3	0,12
5	Información administrativa y financiera oportuna, veraz y confiable sujeto a normas	0,1	3	0,3
6	Cumplimiento de plazos tributarios	0,02	3	0,06
7	Infraestructura tecnológica escalable y de agil provisionamiento (cloud)	0,03	3	0,09
8	Existe una oficina adecuada (infraestructura)	0,02	3	0,06
9	Se cuenta con una estructura organica funcional al trabajo que desempeña la institución	0,01	3	0,03
N ^a	DEBILIDADES			
1	Posicionamiento comunicacional debil y desactualizado de la entidad en la poblacion en general	0,02	2	0,04
2	Limitación de contar con profesionales capacitados regionalmente	0,02	1	0,02
3	Débil generación de recursos para autogestión	0,01	3	0,03
4	No se cuenta con presupuesto asignado por el TGN	0,02	2	0,04
5	Aun se realizan operaciones manuales que pueden perjudicar los plazos administrativos de cumplimiento	0,03	2	0,06
6	Infraestructura tecnológica inadecuada para la plataforma virtual	0,02	2	0,04
7	Insuficiente personal en ciertas unidades para realizar tareas	0,01	2	0,02
8	El reglamento de infracciones y sanciones, presenta vacios legales y esta desactualizada	0,02	2	0,04
9	Insuficiente personal de atención en plataforma en ciertas regionales	0,02	2	0,04
10	No se desarrolla el intercambio de conocimiento entre el personal	0,1	2	0,2
11	Debil motivación y compromiso del personal para mejorar su desempeño	0,02	2	0,04
12	No existen medios de control y seguimiento a los servicios que prestan las oficinas regionales que cuentan con un solo funcionario	0,1	2	0,2
13	No existe análisis de la información generada	0,02	2	0,04
14	Como entidad desconcentrada no se tiene autonomia e impacto en la toma de decisiones	0,02	2	0,04
TOTAL		1		2,81

Plan Estratégico Institucional - SENA VEX

En cuanto a los factores externos de la institución, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), resume la información obtenida a través del análisis externo realizado y clasifica los principales factores del entorno, los siguientes criterios son los empleados:

Criterio	Ponderación
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Criterio	Ponderación
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Tabla N^o 2. Matriz MEFE

N ^o	OPORTUNIDADES	Importancia del factor	Capacidad de respuesta frente al	Importancia X capacidad
1	Apertura de nuevos mercados de exportación	0,1	3	0,3
2	Acceso a fuentes de financiamiento externo y/o proyectos para fortalecer SENAVEX	0,1	3	0,3
3	Acceso a programas y convenios de capacitación estatal y privado	0,1	3	0,3
4	Posibilidad de incorporar otros servicios al SGC y a la certificación ISO	0,05	3	0,15
5	Posibilidad de incorporar al portafolio la Escuela de Verificación de Origen y Comercio Exterior	0,01	2	0,02
6	Plataforma tecnológica que permite brindar servicios en línea y contar con información oportuna y en tiempo real	0,05	3	0,15
7	Acceso a convenios de cooperación internacional bilateral entre entidades homólogas al SENAVEX y otras	0,3	3	0,9
8	Incorporación de un laboratorio merceológico	0,01	2	0,02
9	Apoyo de autoridades en la mejora de la entidad	0,02	3	0,06
10	Asesoramiento técnico en materia de origen	0,01	2	0,02
AMENAZAS				
1	La disminución de registros por la baja en exportaciones puede repercutir en la baja recaudación	0,02	1	0,02
2	Dependencia de Bolivia de preferencias arancelarias unilaterales	0,1	2	0,2
3	Exclusión del país en suscripción de acuerdos en bloque	0,01	2	0,02
4	Excesiva burocracia en tramites de exportación de entidades relacionadas que afectan el desempeño de la institución	0,03	3	0,09
5	Baja de recaudaciones para cumplir con obligaciones asumidas	0,03	1	0,03
6	No se cuenta con información de acuerdos comerciales con fluidez	0,01	2	0,02
7	Reglamento de funciones no es adecuado a la institución	0,01	2	0,02
8	Regulación sobre software libre y procesamiento en la nube	0,01	3	0,03
9	Poca exactitud en depósitos de uso de los exportadores afecta la información financiera	0,01	1	0,01
10	Cambio de políticas de SGPs puede afectar recaudaciones institucionales	0,02	2	0,04
TOTAL		1		2,7

Resultados del Análisis

De acuerdo al cuadro presentado, de la Matriz MEFI se puede demostrar que la institución tiene una fuerte posición interna, lo que posibilita estar propenso a cambios y ajustes.

En cuanto a resultados de la Matriz MEFE y del análisis realizado, la institución compete en un sector por encima del promedio, lo que significa que realiza lo que debe realizar y un poco más, pero aún le falta desarrollar otros aspectos que la hagan competitiva.

Funciones Institucionales

Entre las funciones de la institución, establecidas en el D.S. 29847 se encuentran las siguientes:

- ✓ Dirigir, realizar y ejecutar procesos de registro de exportadores RUEX
- ✓ Regular, normar y supervisar toda la actividad relacionada a las exportaciones sea por entidades públicas o privadas
- ✓ Administrar el Registro Único de Exportadores RUEX
- ✓ Emitir el Registro de Exportadores de Café – ICO
- ✓ Prestar servicios de Certificación
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos y la documentación previa a la emisión de certificados de origen
- ✓ Emitir certificados de origen de la mercancía de exportación de acuerdo a la región destino de la exportación
- ✓ Gestionar y administrar los recursos económicos para el cumplimiento de sus objetivos
- ✓ Proponer anualmente al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, un detalle de costos por servicios a ser prestados para su aprobación mediante Resolución Ministerial
- ✓ Prestar asesoramiento técnico jurídico a los exportadores en los tramites de exportación
- ✓ Apoyar a Promueve – Bolivia en la promoción de exportaciones y la participación en ferias internacionales
- ✓ Otras que le sean asignadas en el marco de su competencia

Estas funciones emanadas por el decreto de creación, han sido fortalecidas, desarrolladas y mejoradas para realizar un buen servicio como se tienen establecido realizar.

Principios y Valores

La institución se rige por principios y valores que definen su vocación de servicio y la orientación hacia la calidad.

Los principios son reglas o conductas que orientan la acción de un ser humano. Nacen del reconocimiento de la dignidad humana y de la necesidad de su pleno desarrollo en convivencia, armonía y en paz, respetando la diversidad, la multiculturalidad, las creencias y las religiones.

Los valores, por su lado, son los aspectos que mayor valor que tienen para nosotros.

De estos principios, nos regimos por el:

Progreso humano, honestidad, liderazgo y transparencia

El principio del progreso y desarrollo humano, a través de la cooperación centrada en un propósito común.

La honestidad, que el personal de la institución manifiesta con sus actos representado en los servicios que brinda a la población en general.

El liderazgo, por ser una entidad que lidera los procesos de comercio exterior en el país, y la

Transparencia, que brinda al interior y exterior de la institución a través de actos, documentos e información de todos los procesos que efectúa, son públicos.

Nuestros valores:

Eficiencia
Confiabilidad
Agilidad
Seguridad

- **Eficiencia**, en sus procesos y en la forma de trabajo de su personal lo que ha generado poder obtener la ISO 9001:2008.
- **Confiabilidad**, generando seguridad a los usuarios de los servicios que brinda la institución.
- **Agilidad**, al realizar nuestro trabajo y la ejecución de nuestros procesos, se considera el valor del tiempo de todos los involucrados y se optimiza en consecuencia para entregar valor
- **Seguridad**, Dándole a los clientes internos y externos del SENAVEX, los elementos y recursos necesarios para resguardar sin comprometer su integridad y la de la información que gestionamos internamente.

Evaluación de Cumplimiento de Atribuciones del último quinquenio

Después de haber realizado una evaluación sobre el cumplimiento de las atribuciones establecidas en el D.S. 29847 de creación, se pudo establecer que el SENAVEX participa tanto al inicio como al final de proceso de las exportaciones, ya que se inicia con el Registro de los Exportadores, a través del RUEX y al final, con la Emisión de Certificados de Origen y el registro de los Acuerdos Comerciales aplicados en los procesos de exportación.

Desde el año 2008 a la fecha la institución ha logrado consolidarse en el cumplimiento de sus atribuciones y en la generación de valor agregado como la formalización de procesos y normativa interna que valide y asegure servicios de calidad al sector beneficiarios.

Sin embargo de este esfuerzo, el nivel de recaudaciones no ha sido suficiente, pues sus ingresos dependen de la cantidad de emisión de Certificados de Origen y otros, de manera que la caída del nivel de las exportaciones repercute directamente.

Esto significa que los ingresos dependen directamente de la cantidad y valor de las exportaciones que se realizan, aspecto que condiciona el cumplimiento de obligaciones atribuidas a la institución como la transferencia de recursos a Promueve Bolivia y el pago de membresías ante la OIC, por ejemplo.

Este contexto hace imperiosa la necesidad de generar sinergias con las demás instituciones que están relacionadas a la Cadena de Valor de las Exportaciones, a fin de mejorar la entrega de valor al exportador, optimizar el trabajo que se realiza y encarar soluciones con una perspectiva de nivel transversal interinstitucional.

El Estado de la Situación Actual

Información sobre la Institución

Entidad: Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones

Sigla: SENAVEX

Código: 041 – DEA7

Dependencia: Dependencia funcional de Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

Organización de SENAVEX

Para su funcionamiento y control, la institución cuenta con los siguientes procedimientos aprobados, en relación al SGC:

- ✓ Procedimiento de revisión de Dirección
 - ✓ Procedimiento de comunicación externa
 - ✓ Procedimiento de codificación y elaboración de documentos
 - ✓ Procedimiento de control de los documentos
 - ✓ Procedimiento de control de los registros
 - ✓ Procedimiento de control de producto/servicio no conforme
 - ✓ Procedimiento de Auditoría interna del SGC
 - ✓ Procedimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora
 - ✓ Procedimiento de análisis de datos
- a. En cuanto a los procedimientos de servicios:
- ✓ Procedimiento de registro único de exportadores – RUEX
 - ✓ Procedimiento de registro único de exportadores de menor cuantía
 - ✓ Procedimiento de venta de certificados de origen
 - ✓ Procedimiento de declaración jurada de origen
 - ✓ Procedimiento de emisión de certificados de origen
 - ✓ Procedimiento de verificación
 - ✓ Procedimiento de reposición de certificado de origen
- b. Los procedimientos de apoyo administrativo financiero, son los siguientes:
- ✓ Procedimiento de administración y control de personal
 - ✓ Procedimiento complementario para la adquisición de bienes y servicios
- c. Los procedimientos de apoyo en sistemas y planificación, son los siguientes:
- ✓ Procedimiento de satisfacción del cliente
 - ✓ Procedimiento de atención de quejas y sugerencias
 - ✓ Procedimiento de servicios informáticos
- d. Para el apoyo de estos procedimientos SENAVEX desarrollo los siguientes manuales, guías e instructivos complementarios:
- ✓ Manual del sistema de gestión de calidad
 - ✓ Manual de puestos y descripción de funciones
 - ✓ Guía práctica del llenado de formularios relacionados al RUEX y la habilitación y registro de firmas
 - ✓ Guía práctica del llenado de declaración jurada de origen – tipo ALD y tipo MEC
 - ✓ Guía práctica llenado declaración jurada de origen – tipo SGT

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

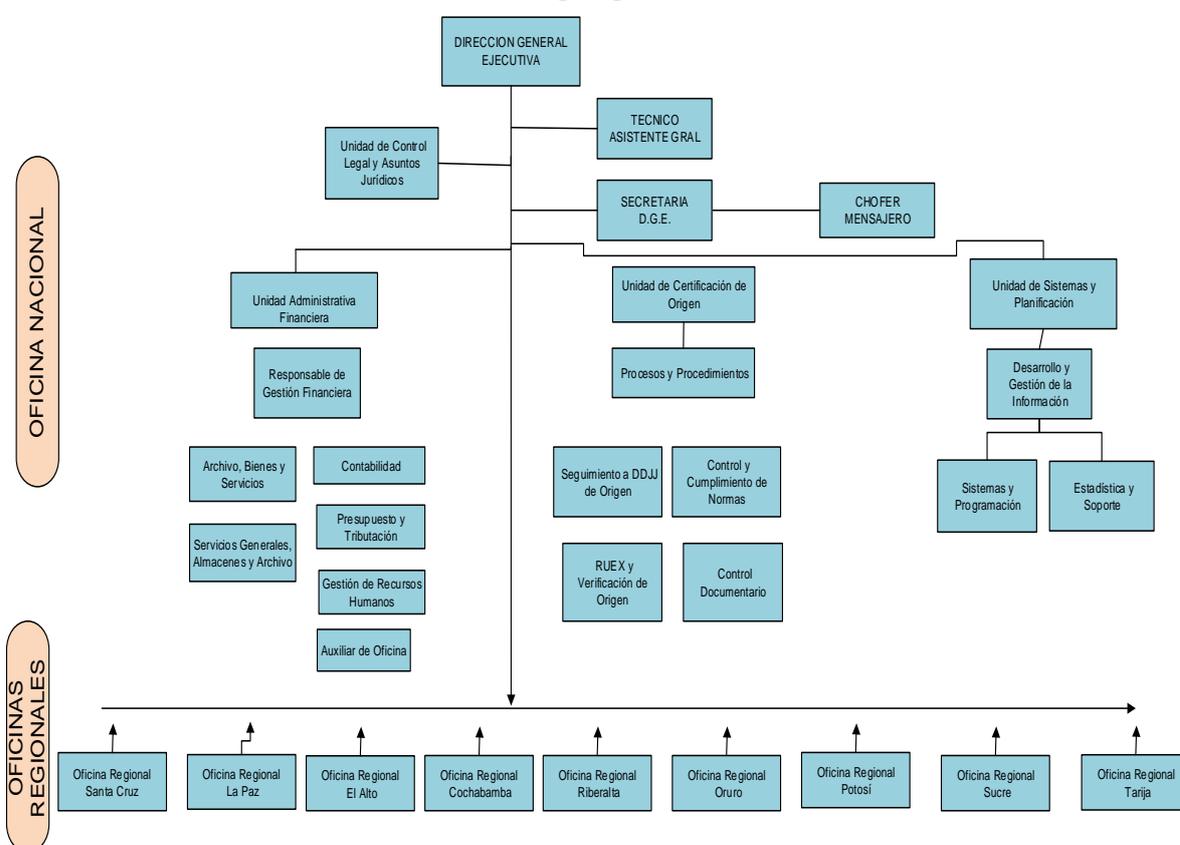
- ✓ Guía de usuario SICON
- ✓ Guía técnica SICON – reportes estadísticos OIC
- ✓ Instructivo reemplazo de certificados de origen y traspaso de inventarios
- ✓ Instructivo para el llenado del certificado de origen tipos: ALADI, MERCOSUR, VENEZUELA

Todos los procedimientos, manuales e instructivos desarrollados han sido homologados ante la norma nacional, pero con adecuaciones propias de la institución y un trabajo de mejoras continuas con el personal en miras de brindar siempre un mejor servicio.

Recursos Humanos

SENAVEX contempla la siguiente estructura organizacional:

Cuadro N° .1 Organigrama SENAVEX



La estructura organizacional, es piramidal en su concepción pero con el transcurso del tiempo y la dinámica de la institución el relacionamiento es horizontal lo que contribuye en el logro de los objetivos institucionales propuestos, de manera que la oficina central da el soporte necesario a las oficinas regionales.

Se cuentan con los siguientes cargos ejecutivos y operativos:

- ✓ Dirección General Ejecutiva
- ✓ Unidad de Certificación de Origen
- ✓ Unidad de Control Legal y Asuntos Jurídicos
- ✓ Unidad Administrativa Financiera
- ✓ Unidad de Sistemas y Planificación

Plan Estratégico Institucional - SENADEX

Haciendo el soporte a las oficinas regionales del interior; La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba, Potosí, Yacuiba, Riberalta, Tarija, Sucre y Oruro.

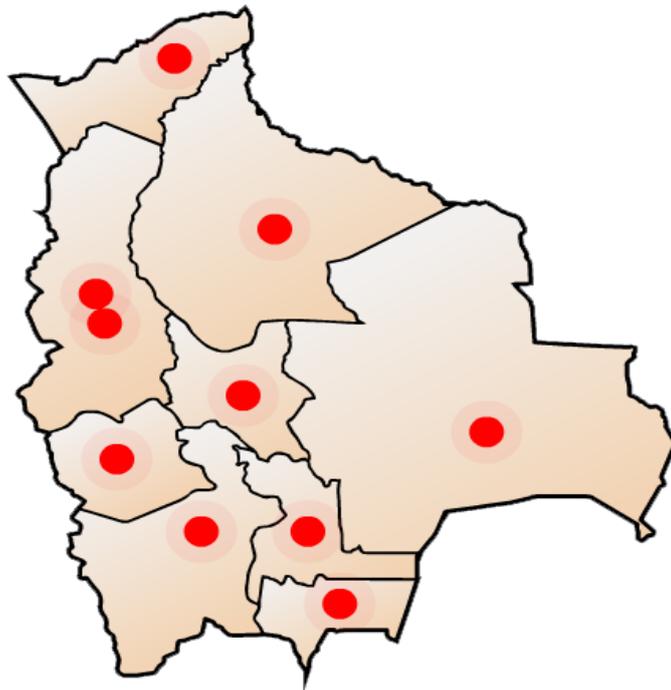
De acuerdo a la estructura institucional se cuenta con el siguiente personal en las oficinas regionales:

Oficina Regional	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de Regional de Certificación• Certificador de Origen• Asistente de registro y atención al público
------------------	---

Esta estructura básica es variable de acuerdo a la dinámica de cada oficina regional y la dinámica del sector en cada departamento o ciudad intermedia asentada, siendo que en algunas de ellas solo se cuenta con un funcionario que hace las veces de los tres cargos, como son las regionales de Oruro, Potosí, Sucre, Tarija y Riberalta.

Aspecto Físico de la Institución

En cuanto a aspectos físicos, la institución cuenta con 9 oficinas en el país como lo muestra el siguiente mapa:



La relación de las oficinas regionales es la siguiente:

Tabla N. 3. Oficinas SENAVEX

Oficina Regional	Oficinas Propias	Oficinas con Convenio	N. Funcionarios
La Paz	X		4
El Alto	X		3
Santa Cruz	X		8
Cochabamba		X	3
Potosí	X		1
Sucre		X	1
Tarija	X		1
Oruro	X		1
Riberalta		X	1

Se tienen dos modalidades de trabajo de las oficinas, por una parte están las oficinas con convenios, que de acuerdo al requerimiento y acuerdo con otras instituciones del sector se ofrecieron espacios para compartir, en las mismas se comparten gastos para su funcionamiento con las instituciones patrocinadoras, por otra parte están las oficinas propias en las que se incurre en costos como alquileres, servicios y mantenimiento.

Capacidades y Falencias institucionales específicas.

Las capacidades institucionales generadas por la institución responden a las funciones institucionales establecidas.

En cuanto a las falencias institucionales se han identificado las siguientes:

- Dependencia de preferencias arancelarias unilaterales otorgadas, aspecto que es variable respecto a las recaudaciones que tiene la institución
- Burocracia en los tramites de exportación que se solicitan en otras instituciones
- Dependencia de las fluctuaciones de exportación de los productos, lo que no permite hacer una precisa prospección sobre recaudaciones
- No se tienen buenos canales de comunicación e información con otras reparticiones
- Existe la posibilidad de ampliar servicios, pero la estructura organizacional como también la presupuestaria no permiten su realización
- La dinámica del sector, exige que los operadores de los servicios respondan a estas exigencias, pero requiere que la institución pueda estar en la misma lógica

Estas falencias identificadas por la institución, responden a factores externos ya que la institución depende de otras instituciones para realizar su trabajo, por ende las deficiencias presentadas en otras repercuten de sobre manera en la eficiencia que quisiera tener la institución. Por otra parte, al ser tan dinámico el sector de las exportaciones la institución se ve condicionada a factores externos de los países, aspecto preponderante en sus acciones.

Análisis de Recursos Financieros

En cuanto a los recursos financieros, tal como lo indica el decreto supremo de creación, se establece en el Art. 8; SENAVEX será auto sostenible y financiara su funcionamiento con los siguientes recursos: ingresos propios por la prestación de servicios y donaciones en el marco de la normativa vigente.

En ese marco, el SENAVEX, actualmente financia sus actividades con recursos emergentes de la prestación de servicios, los cuales se muestran en siguiente cuadro de ingresos:

**Cuadro N° 3. Ingresos por Recaudaciones
2009-2015**

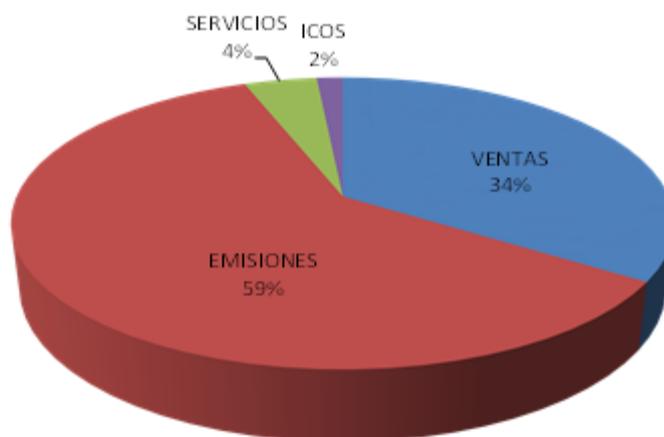
GESTION	VENTAS	EMISIONES	SERVICIOS	ICOS	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS CONCILIADOS (*)	DEPOSITOS NO UTILIZADOS (**)	TOTAL INGRESOS
2009	1.530.345,00	2.309.769,00	144.202,00	111.937,46	841,57	4.097.095,03	1.011,00	4.098.106,03
2010	1.889.215,00	2.957.935,00	225.990,16	106.388,39	4.852,58	5.184.381,13	53.324,09	5.237.705,22
2011	1.888.620,00	3.177.120,00	220.357,00	107.367,85	623,26	5.394.088,11	111.571,09	5.505.659,20
2012	2.260.260,00	3.978.080,00	267.008,00	87.792,31	1.811,83	6.594.952,14	102.892,00	6.697.844,14
2013	2.352.960,00	4.415.372,00	304.975,00	78.099,28	4.225,86	7.155.632,14	73.658,21	7.229.290,35
2014	2.175.420,00	4.234.800,00	281.541,60	85.380,15	4.813,44	6.781.955,19	26.385,68	6.808.340,87
2015	1.847.160,00	3.405.550,00	283.214,00	42.149,99	2.359,90	5.580.433,89	27.684,46	5.608.218,35
	33,10	61,03	5,08	0,76	0,04	100,00	0,49	
	32,94	60,72	5,05	0,75	0,04		0,49	100,00
TOTAL	13.943.980,00	24.478.626,00	1.727.287,76	619.115,43	19.528,44	40.858.092,00	326.972,16	41.185.164,16

Nota. Junio de 2015, cerró actividades la oficina de Yacuiba

Como se puede visibilizar los ingresos principales por recaudaciones, en los dos últimos años se ven mermados, esto debido a la baja en las ventas y emisiones de certificados de origen para la exportación, que se explica por la caída en las exportaciones, lo que repercute considerablemente en las proyecciones y cumplimiento oportuno de las obligaciones que tiene la entidad.

Haciendo una relación sobre los ingresos que percibe la institución por ventas, emisiones de certificados y servicios que se presta al exportador y por certificados por café, se tiene la siguiente relación del 2009 a 2015:

Gráfica N° 2. Relación de Ingresos en cuanto Servicios



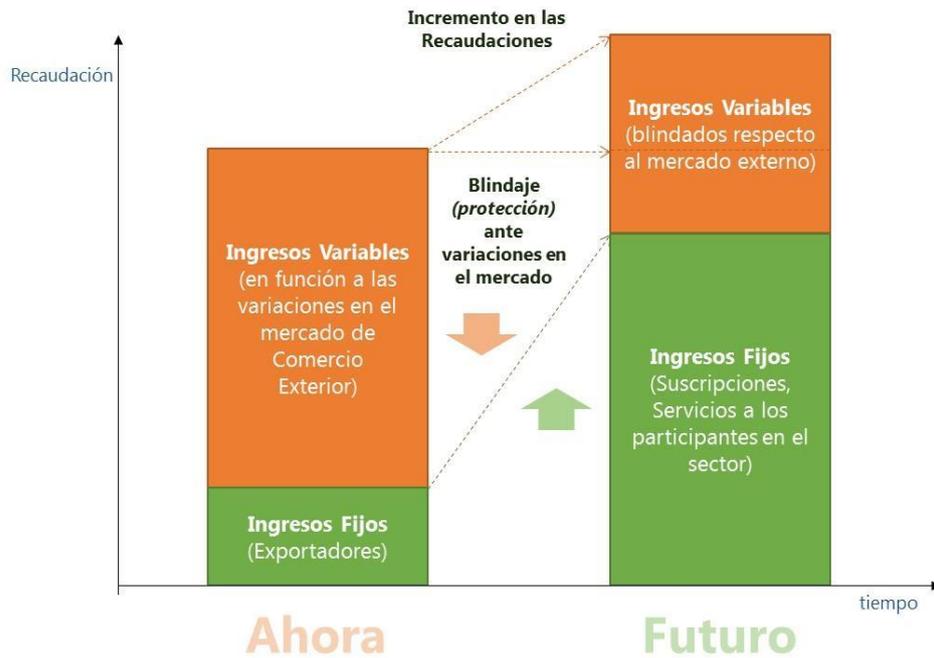
Se debe considerar también que en cuanto a las recaudaciones de certificaciones ICO, no son propias de la entidad, pero están consideradas en el total de ingresos, para lo cual se tiene un tratamiento especial. Las emisiones de certificados representan el 59% de los ingresos, en tanto que las ventas el 34% de las mismas, los servicios el 4% y los ICOS el 2%.

Grado de Sostenibilidad

De acuerdo a los reportes de servicios que realiza la institución, es considerable la disminución de registros realizados que están en relación al nivel de exportaciones que realiza el país y por ende en los ingresos que genera la institución para su mantenimiento.

La falencia principal de la institución es su exclusiva dependencia del mercado de las exportaciones, de manera que se hace necesario generar un nuevo enfoque que genere ingresos fijos por servicios adicionales que podría brindar la institución, en esta perspectiva se muestra la siguiente gráfica:

Grafica N°3. Sostenibilidad de Acciones



La sostenibilidad de la institución, depende de su fortalecimiento y en miras de las proyecciones respecto a las exportaciones, ya que depende exclusivamente de este aspecto para generar sus ingresos, que no dependen exclusivamente de los exportadores, sino se proyecten en suscripciones y servicios al sector en general.

2.4.7.1. Análisis Externo

De acuerdo al PSDI el valor de las exportaciones al 2014 establece que existe una concentración de las exportaciones basadas en recursos naturales, siendo que los cinco principales productos de exportación, concentran el 72% del total de las exportaciones: gas (47%), soya y productos de soya (8%), mineral de plata (5%), mineral de zinc (8%) y combustibles (5%), lo que demuestra nuestra tendencia de exportaciones primarias, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfica N° 4. Evolución Anual de las Exportaciones
Periodo 1997-2014 en millones de dólares**



Existe una brecha bastante marcada, entre 1997 – 2005 y el periodo 2006-2014, donde es evidente el crecimiento de las exportaciones ligadas a materias primas principalmente, con un promedio de 8.369 millones. Pero cabe mencionar que no todas las exportaciones son realizadas con Certificado de Origen.

En esta relación y posicionando el papel de SENAVEX en el contexto, se presenta gráficamente la cadena de valor de las exportaciones:

Gráfico N° 5 Cadena de Valor de las Exportaciones

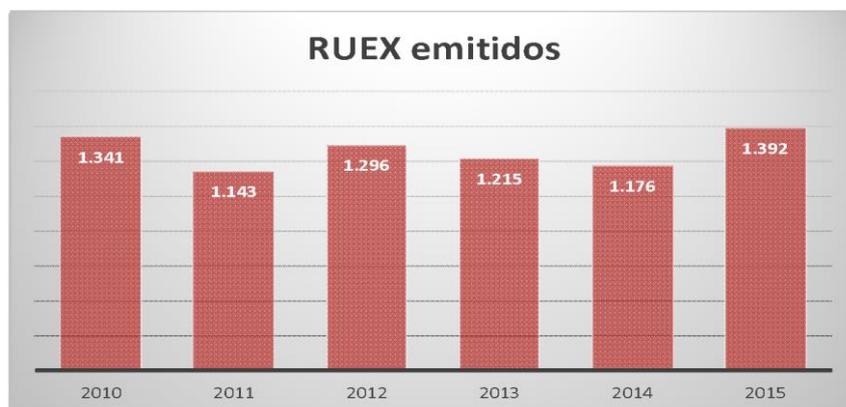


Fuente: Elaboración propia, Análisis interno de la institución, marzo 2016

Como se aprecia en la gráfica, la institución se encuentra en el último eslabón de la cadena de las exportaciones, con dependencia de los otros eslabones como también de los mercados, lo que determina la importancia del papel que cumple la institución.

En relación a los registros sobre exportaciones, se tiene la siguiente relación los mismos también contemplan los Registros de Exportaciones de mínima cuantía para el registro de pequeñas empresas en busca de nuevos mercados, así pudo evidenciar la institución en los registros que se presentan a continuación:

Cuadro N°4. RUEX emitidos periodo 2010-2015



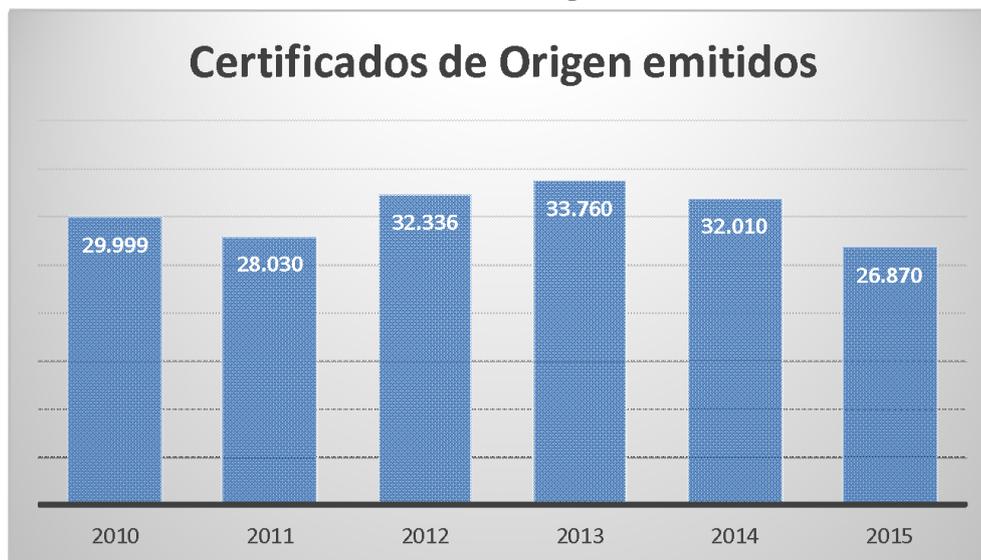
Como se puede evidenciar, existe una baja considerable del año 2013 y 2014 y un leve repunte el año 2015 con 1.383 RUEX emitidos que principalmente corresponden a renovación. Por otra parte, se tiene la relación de declaraciones juradas, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N°5 Declaraciones Juradas 2010 – 2015



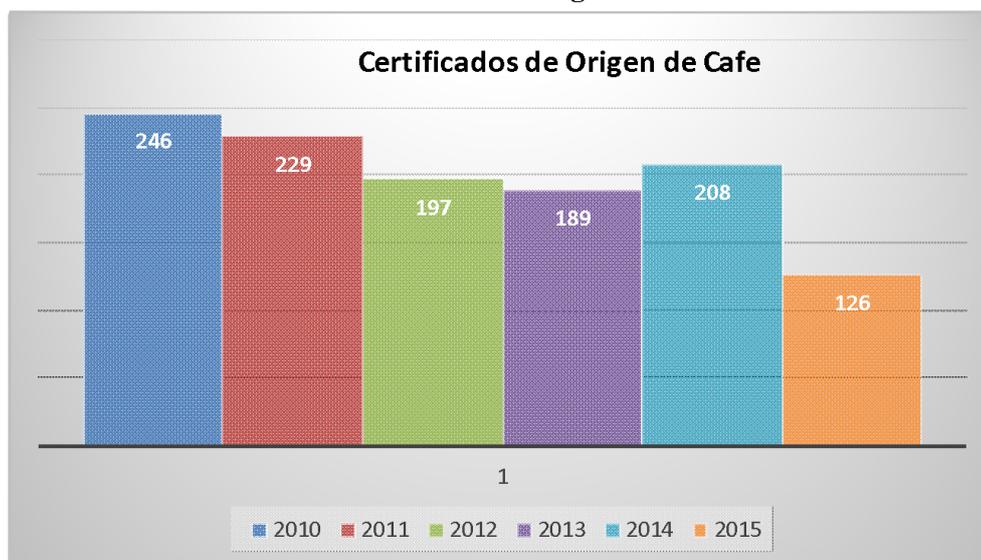
Al igual que los anteriores años desde el 2013 al 2015 se tiene una baja en las declaraciones juradas, llegando a 4.989 en ese año. En cuanto a los certificados de origen, los mismos son presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6. Certificados de Origen emitidos 2010-2015



Como lo muestra el cuadro N.6, existe una baja en la emisión de certificados claramente diferenciados desde el año 2013 al 2015, lo que evidencia la baja de emisiones y ha podido repercutir en los ingresos generados por la institución. En cuanto a los certificados de origen de café, se tiene la siguiente relación:

Cuadro N° 7. Certificados de Origen de Café 2010-2015



Al igual que los cuadros precedentes la baja de exportaciones debido a fenómenos naturales en el sector cafetalero, repercutió el año 2015 en las exportaciones, como se evidencia en el cuadro N.7.

En el marco de los objetivos propuestos por el Plan Sectorial de Desarrollo, se plantea un desarrollo del sector productivo exportador, y en consecuencia con el Plan Estratégico Institucional, para generar el Apoyo a las exportaciones y el acceso a mercados externos.

iii. Objetivos y Estrategias Institucionales

Visión

“Ser una entidad moderna y transparente reconocida por administrar eficientemente los registros públicos”.

Misión

“Contribuir al desarrollo de las exportaciones, a través de la administración eficiente de los registros públicos en el marco de los convenios bilaterales y multilaterales de integración”.

Política de Calidad

“Nuestra política de la calidad se manifiesta en el firme compromiso de satisfacer las necesidades de los EXPORTADORES de manera ágil, eficiente y oportuna, enmarcados en la normativa vigente. Para ello garantizamos impulsar una cultura de la calidad, basada en el desarrollo integral de nuestros servicios conservando los principios de honestidad, liderazgo, transparencia, con personal capacitado, comprometido a la mejora continua y seguridad de nuestras operaciones”.

Objetivo Estratégico Institucional

De acuerdo a la articulación con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral, SENAVEX se enmarca en la política 3, estrategia **3.2. Desarrollo del mercado externo** y 3.3. Modernización del sistema de servicios de comercio exterior, siendo el objetivo principal reducir los costos de transacción y operación de los servicios logísticos para la exportación del sector.

Tabla N. 3. Articulación de Objetivos, Estrategias y Acciones

Pilar	Meta	Resultado	Política	Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias Institucionales	Acciones
Pilar 6: Soberanía Productiva con Diversificación en Desarrollo Integral sin dictadura del mercado capitalista	Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país	R.1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado	Desarrollo y consolidación de mercados, en el marco de la identificación de la demanda y la promoción de la oferta de productos con valor agregado en los ámbitos territoriales, nacionales y de exportación	Apoyar al desarrollo del mercado externo, fortaleciendo al sector exportador con la oportuna información y capacitación respecto a mercados	Desarrollo del Programa de Formación y Capacitación en Comercio Exterior	Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs
	Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario	R.2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs				Modernizar el Sistema de Servicios de Comercio Exterior facilitando sus procesos, optimizando y automatizando los servicios orientados al fortalecimiento de las exportaciones, en el marco de las metas y resultados establecidos
					Empleo de herramientas tecnológicas que generen una ventaja sustancial para las operaciones del SENAVEX	Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en

						países miembros de ALADI, articulados a la VUCE
--	--	--	--	--	--	---

Los objetivos estratégicos de SENAVEX se constituyen en:

- ✓ Apoyar al desarrollo del mercado externo, fortaleciendo al sector exportador con información oportuna y capacitación respecto a los mercados.
- ✓ Modernizar el sistema de servicios de comercio exterior, facilitando sus procesos, optimizando y automatizando los servicios orientados al fortalecimiento de las exportaciones, en el marco de las metas y resultados establecidos.

Estrategias Institucionales

Se han establecido, como líneas estrategias institucionales de SENAVEX las siguientes:

Para una mejor comprensión de las mismas, las Estrategias Institucionales se amplía de la siguiente manera:

1) Desarrollo del Programa de Formación y Capacitación en Comercio Exterior

El programa de formación y capacitación en comercio exterior, contempla un enfoque interno y otro externo, el primero contempla la generación y desarrollo de competencias en comercio exterior de los operadores de la institución que se asienta en un programa continuo de capacitación, en el segundo enfoque externo contempla la formación y capacitación continua a exportadores en base a las tendencias del sector, contemplando normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados con acuerdos, con universidades y centros de formación nacional e internacional.

Este viene ligado al enfoque planteado a nivel internacional de impulso y fortalecimiento al sector exportador, desde la perspectiva última de las exportaciones y capacidad que tiene que tener un exportador con énfasis en la participación de mujeres exportadoras.

2) Ampliación del Portafolio de Servicios al Exportador, optimizando las operaciones y recursos del SENAVEX

Se ha considerado de vital importancia la necesidad de ampliar los servicios que el SENAVEX ofrece al sector exportador, para ampliar y mejorar la percepción de valor y reducir el impacto respecto a las fluctuaciones externas del mercado, bajo un proceso de mejora continua, en el marco de la Certificación ISO 9001:2008 con la que actualmente cuenta la entidad y su posterior adecuación a la ISO 9001:2015. Estos servicios tienen la ventaja sustancial de realizarse a través de medios informáticos y haciendo uso intensivo de las TICs.

El esfuerzo de complementar los recursos necesarios para articular estos servicios sobre la plataforma del SENAVEX es menor que el requerido para montarlos desde cero.

La optimización de recursos, la eliminación de procesos repetitivos y ahorro en el gasto corriente, sumadas a un reordenamiento en las tarifas por los servicios permitirán una mejora en la gestión de los ingresos de la institución.

Gran parte del éxito del portafolio de servicios al exportador, será la comunicación y el flujo de información, y la propuesta de valor al público objetivo. Es así que se hace necesario que el SENAVEX desarrolle e implemente una estrategia comunicacional que articule a través de un equipo propio y del que tenemos a disposición a través del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

En función de lo expuesto, la institución viene realizando desde el año 2015 un análisis de las potencialidades de la institución y su contexto y se ha perfilado en el fortalecimiento institucional de la misma con un nuevo enfoque para llegar a las acciones planteadas que incorpore la visibilidad de las exportadoras en los diferentes ámbitos de empresas.

- 3) Empleo de herramientas tecnológicas que generen una ventaja sustancial para las operaciones del SENAVEX

Para SENAVEX es imprescindible el uso de herramientas tecnológicas, ya que depende de ellas para lograr la optimización de los servicios que presta y está planificado implementar, la automatización de trámites que incorporar la habilitación de la firma digital entre otros requiere la optimización del sistema empleado y su mejora continua.

El principal actor en este contexto es la plataforma virtual, que tiene la factibilidad de realizar los enlaces necesarios con los servidores de otras instituciones, a fin de optimizar información y tiempo en beneficio de los exportadores.

Para las estrategias planteadas las acciones, se basan en la reducción de costos en las transacciones y operación de los servicios logísticos para los exportadores.

iv. Planificación

De acuerdo al proceso de articulación con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral, el SENAVEX se enmarca en dentro del Pilar 6 y la meta 6.12 donde Bolivia aprovechara al máximo, los beneficios de los tratados comerciales promoviendo oportunidades para la exportación de productos producidos en el país, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla N. 4. Planificación General

Pilar	Meta	Resultado	Línea Base	Indicador de impacto	Acción (Resultado intermedio)	Indicador de Proceso
PILAR 6: Soberanía con productiva diversificación desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista	Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país	R.1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado	13%	Incremento del 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado	Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	540 Unidades productivas capacitadas en normas de origen y acuerdos comerciales en CPPs
	Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario	R.2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs			Controlar y Administrar Eficientemente el Presupuesto de Recursos y Gastos	100% Gestión y Ejecución Presupuestaria
					Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	1 Servicio implementado, con mantenimiento y mejora continua
				Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador	20% incremento de ingresos	

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

					Certificados Digital implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE	Origen (COD) para miembros de ALADI, articulados a la VUCE	4 Homologaciones externas con miembros de ALADI y 1 Homologación interna con Aduana
--	--	--	--	--	--	--	---

Para llegar al indicador propuesto la institución tiene que realizar un proceso de fortalecimiento institucional que contribuya al logro de lo indicado, con un fuerte relacionamiento inter institucional del sector.

Programación de Acciones por Resultado.

Las acciones programadas se articular a las acciones del PSDI, logrando en el pilar 6, meta 12 y resultado 1, el incremento de hasta el 28% de la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado, la programación plurianual de resultados se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla N.5. Programación Plurianual

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA										
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país										
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado										
Acción Estratégica	Meta 2016	Descripción 2016	Meta 2017	Descripción 2017	Meta 2018	Descripción 2018	Meta 2019	Descripción 2019	Meta 2020	Descripción 2020
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	50	Unidades productivas con capacitación en normas de origen y acuerdos comerciales en los complejos priorizados	70	Nuevas Unidades productivas con capacitación en normas de origen y acuerdos comerciales en los complejos priorizados	105	Nuevas Unidades productivas con capacitación en normas de origen y acuerdos comerciales en los complejos priorizados	140	Nuevas Unidades productivas con capacitación en normas de origen y acuerdos comerciales en los complejos priorizados	175	Nuevas Unidades productivas con capacitación en normas de origen y acuerdos comerciales en los complejos priorizados
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos	100%	Gestión y ejecución presupuestaria	100%	Gestión y ejecución presupuestaria	100%	Gestión y Ejecución Presupuestaria	100%	Gestión y Ejecución Presupuestaria	100%	Gestión y Ejecución Presupuestaria
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario										
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs										
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	1	Servicio en línea implementado, con mantenimiento y mejora continua: RUEX, declaración jurada, facturas de exportación, certificados de origen, facturación, administración	1	Servicios en línea con mantenimiento y mejora continua con implementación de 2 nuevos módulos, articulados a la VUCE	1	Servicios en línea con mantenimiento y mejora continua articulados a la VUCE	1	Servicios en línea con mantenimiento y mejora continua articulados a la VUCE	1	Servicios en línea con mantenimiento y mejora continua articulados a la VUCE
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador	1	Propuesta de mejora	5%	Mejora de servicios	10%	Mejora de servicios	15%	Mejora de servicios	20%	Mejora de servicios
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE	1	Prueba piloto y homologación interna de la Plataforma Virtual del SENAVEX con Aduana para la emisión de Certificados de Origen Digital (COD)	1	Prueba Piloto y homologación externa con un país miembro de ALADI, pudiendo ser: Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador u otro.	1	Prueba Piloto y homologación externa con un país miembro de ALADI, pudiendo ser: Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador u otro.	1	Prueba Piloto y homologación externa con un país miembro de ALADI, pudiendo ser: Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador u otro.	1	Prueba Piloto y homologación externa con un país miembro de ALADI, pudiendo ser: Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador u otro.

Para llegar a las metas establecidas, el principal condicionante es el fortalecimiento institucional de SENAVEX, a fin de optimizar los servicios que realiza y mejorar el nivel de sus ingresos, ya que a diferencia de otras instituciones es su única fuente.

Territorialización de Acciones

Por sus características SENAVEX trabaja en todas las regiones a nivel nacional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 6. Territorialización

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA		
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país		
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado		
Acción Estratégica	Macroregión	Departamento
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	Todas	Nacional
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos	Todas	Nacional
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario		
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs		
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	Todas	Nacional
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador	Todas	Nacional
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE	Todas	Nacional

Dado las características que realiza la institución, la incidencia en los sistemas de vida, como en el medio ambiente no son contempladas, ya que es una institución de servicios.

Articulación Competencial

De acuerdo a las definiciones de la CPE y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, sobre las competencias privativas, exclusivas, concurrentes y compartidas del nivel central y los gobiernos de las Entidades Territoriales Autónomas, como también de los Planes, se presenta la siguiente relación:

Tabla N° 7. Niveles de Articulación

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA		
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país		
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado		
Acción Estratégica	Nivel Central	GAD
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	Comercio Exterior (CPE, 298, I, 5) PRIVATIVA Políticas generales de desarrollo productivo (CPE, 298, II, 35) EXCLUSIVA Elaborar, aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la CPE, garantizando el abastecimiento del mercado interno (Ley 31,92,I,4) EXCLUSIVA	Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental (CPE, 300, I, 24) EXCLUSIVA
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos	Políticas generales de desarrollo productivo (CPE, 298, II, 35) EXCLUSIVA Elaborar, aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la CPE, garantizando el abastecimiento del mercado interno (Ley 31,92,I,4) EXCLUSIVA	Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental (CPE, 300, I, 24) EXCLUSIVA
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario		
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs		
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	Comercio Exterior (CPE, 298, I, 5) PRIVATIVA Políticas generales de desarrollo productivo (CPE, 298, II, 35) EXCLUSIVA Elaborar, aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la CPE, garantizando el abastecimiento del mercado interno (Ley 31,92,I,4) EXCLUSIVA	Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental (CPE, 300, I, 24) EXCLUSIVA
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador	Comercio Exterior (CPE, 298, I, 5) PRIVATIVA Políticas generales de desarrollo productivo (CPE, 298, II, 35) EXCLUSIVA Elaborar, aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la CPE, garantizando el abastecimiento del mercado interno (Ley 31,92,I,4) EXCLUSIVA	Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental (CPE, 300, I, 24) EXCLUSIVA
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE	Comercio Exterior (CPE, 298, I, 5) PRIVATIVA Políticas generales de desarrollo productivo (CPE, 298, II, 35) EXCLUSIVA	Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental (CPE, 300, I, 24) EXCLUSIVA

Plan Estratégico Institucional - SENAVEX

	Elaborar, aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la CPE, garantizando el abastecimiento del mercado interno (Ley 31,92,I,4) EXCLUSIVA	
--	---	--

Como se puede apreciar, el rol de la institución se enmarca únicamente en el nivel central y llega a nivel departamental central.

Roles de Actores

De acuerdo a la dinámica de la institución, la misma realizó un breve mapeo de actores para determinar el nivel de relacionamiento con los mismos, como se muestra a continuación:

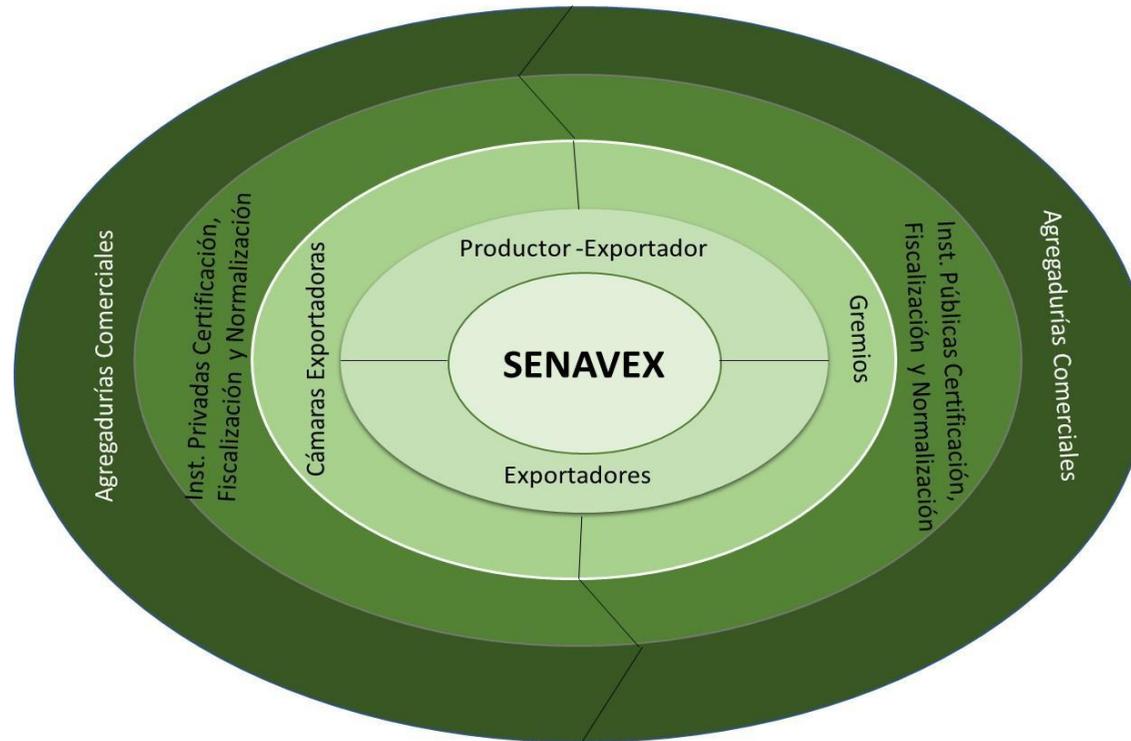
Tabla N° 8. Roles de Actores

Pilar 6. SOBERANÍA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA				
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país				
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado				
Acción Estratégica	Centros de capacitación	Cámaras y Asociaciones	Empresas/Pymes	Organizaciones comunitarias
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs		Se articulan al mercado internacional	Implementan proyectos para la diversificación de la oferta exportable	
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos				
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario				
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs				
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	Apoyan a los centros de asesoramiento y facilitación Comercial	Participan en la implementación del Foro Nacional de Logística Comercial	Utilizan el RUEX y la VUCE	Utilizan Certificados Origen Digital
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador	Fortalecen los centros de asesoramiento y facilitación comercial	Mejoran en servicios de apoyo al sector	Mejoran los servicios de apoyo al sector	Mejoran los servicios de apoyo al sector
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE	Apoyan a los centros de asesoramiento y facilitación Comercial	Participan en la implementación del Foro Nacional de Logística Comercial	Utilizan el RUEX y la VUCE	Utilizan Certificados Origen Digital

Análisis de Actores y Competencias

El análisis realizado, considero dos aspectos; el primero de la relación inter institucional que tiene SENAVEX en la realización de sus servicios, como se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica N^o 6. Relación Inter institucional de Servicios de SENAVEX

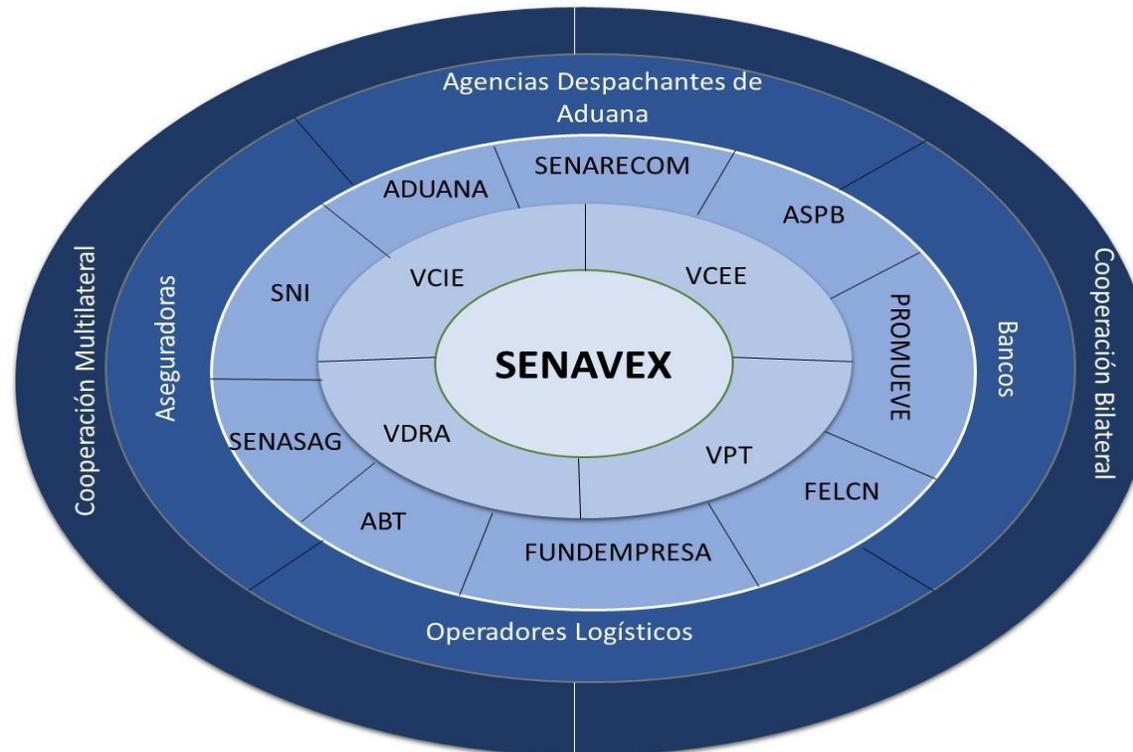


Como se evidencia la relación más próxima se realiza con los exportadores y productores – exportadores, seguido de las cámaras y gremios en un segundo nivel, en el próximo estas las instituciones privadas de certificación, fiscalización y normalización y por otra, las instituciones públicas del mismo ámbito y en el nivel más extremo pero no menos importante esta las agregadurías comerciales.

Plan Estratégico Institucional - SENADEX

El segundo nivel de relacionamiento identificado con actores en función de las competencias institucionales, se refiere al relacionamiento inter institucional como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica N° 7. Relación Inter institucional de SENADEX



En cuanto al nivel de relación interinstitucional de SENADEX, se consideró la lógica institucional jerárquica siendo su nivel más cercano con los viceministerios de comercio interno y exportaciones, el viceministerio de comercio exterior e integración, el viceministerio de desarrollo rural y el viceministerio de política tributaria, en cuando al siguiente nivel están las entidades desconcentradas y descentralizadas, posteriormente estas las agencias despachantes de aduana, operadores logísticos, aseguradoras y bancos y en el nivel más extremo es la cooperación bilateral y multilateral.

v. Presupuesto

El presupuesto quinquenal desagregado por años se presenta a continuación:

**Cuadro N° 8. Proyección de Ingresos Plurianual 2016-2020
(Expresado en Bolivianos)**

MESES	GESTION				
	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	370,303	1,017,655	1,115,177	1,098,545	1,183,092
FEBRERO	340,934	864,745	947,613	933,480	1,005,323
MARZO	436,913	986,465	1,080,998	1,064,875	1,146,830
ABRIL	451,334	1,147,090	1,257,016	1,238,268	1,333,568
MAYO	498,813	1,092,676	1,197,387	1,179,529	1,270,308
JUNIO	865,743	1,096,575	1,201,660	1,183,738	1,274,841
JULIO	906,004	1,230,820	1,348,769	1,328,653	1,430,909
AGOSTO	883,829	1,177,610	1,290,460	1,271,213	1,369,049
SEPTIEMBRE	919,930	1,213,200	1,329,461	1,309,632	1,410,425
OCTUBRE	964,891	1,255,596	1,375,920	1,355,398	1,459,713
NOVIEMBRE	935,078	1,102,150	1,207,769	1,189,756	1,281,322
DICIEMBRE	827,655	1,019,943	1,117,684	1,101,014	1,185,752
TOTALES	8,401,426	13,204,525	14,469,914	14,254,101	15,351,133

Nota. Proyecciones de ingresos, con nueva escala de tarifas implementadas desde el 01 de junio, 2016 y una tasa de crecimiento del 5% anual.

Como se muestra en el cuadro N.8 son los ingresos proyectados 2016 – 2020, que la institución estima percibir por ingresos propios generados de sus servicios, los mismos están ajustados de acuerdo a la nueva escala de tarifas aprobadas en mayo de la presente gestión.

A continuación se presenta el presupuesto plurianual, de acuerdo a las acciones estratégicas contempladas por la institución:

**Cuadro N° 9. Presupuesto Plurianual 2016 – 2020
Recursos Propios (Bs.)**

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA						
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país						
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado						
Acción Estratégica	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	109.098	161.445	174.866	177.196	188.413	811.018
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos	8.053.328	11.988.413	13.003.770	13.161.818	13.996.024	60.203.353
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario						
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs						
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	239.000	269.000	272.600	291.409	308.894	1.380.903
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador		497.243	685.300	335.300	526.418	2.044.261
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE		288.424	333.378	288.378	331.384	1.241.564
TOTAL	8.401.426	13.204.525	14.469.914	14.254.101	15.351.133	65.681.099

Como se evidencia en el presupuesto plurianual, son los recursos propios contemplados y la mayor concentración radica en el fortalecimiento institucional.

A continuación se presenta el presupuesto plurianual, con recursos externos que necesitara la institución para implementar lo requerido y planificado en este periodo:

**Cuadro N° 10. Presupuesto Plurianual 2016 – 2020
Recursos Externos (Bs.)**

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA						
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país						
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado						
Acción Estratégica	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs						
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos						
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario						
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs						
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE						
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador		200.000	300.000	200.000	300.000	1.000.000
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE						
TOTAL		200.000	300.000	200.000	300.000	1.000.000

Como se muestra en el presente cuadro, la institución requiere hacer esfuerzos constantes, para cumplir con la generación de ingresos externos para el logro de los objetivos propuestos.

Cuadro N° 11. Presupuesto Plurianual 2016 – 2020
Consolidado Bs.

Pilar 6. SOBERANIA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA						
Meta 12: Aprovechamiento de los beneficios de los tratados comerciales, con promoción a la exportación de los productos elaborados en el país						
Resultado 1. Se ha incrementado hasta el 28% la participación del valor de las exportaciones de la industria manufacturera en el total exportado						
Acción Estratégica	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Ampliación de la cobertura de capacitaciones sobre normas de origen y temas vinculados al acceso preferencial de mercados dentro de los CPPs	109.098	161.445	174.866	177.196	188.413	811.018
Controlar y Administrar eficientemente el presupuesto de recursos y gastos	8.053.328	11.988.413	13.003.770	13.161.818	13.996.024	60.203.353
Meta 9: Democratización de los medios y factores de producción con énfasis en el sector micro empresarial y comunitario						
Resultado 2. Se ha alcanzado a 10% la participación del valor de las exportaciones de las MyPES y PyMEs						
Automatización de trámites de registro único de exportadores (RUEX) y emisión de certificados de origen a través de la plataforma virtual, articulados a la VUCE	239.000	269.000	272.600	291.409	308.894	1.380.903
Optimizar tiempos y mejorar excedentes por servicios prestados al sector exportador		697.243	985.300	535.300	826.418	3.044.261
Certificados Origen Digital (COD) implementados para facilitación de comercio exterior con énfasis en países miembros de ALADI, articulados a la VUCE		288.424	333.378	288.378	331.384	1.241.564
TOTAL	8.401.426	13.404.525	14.769.914	14.654.101	15.651.133	66.881.099