

# DOCUMENTO CONCEPTUAL DE PROYECTO

## URUGUAY

26 DE MARZO DE 2007

### I. DATOS BÁSICOS

<b>Título del proyecto:</b>	Programa de Apoyo a la Dirección Nacional de Aduanas		
<b>Número del proyecto:</b>	UR-L1037		
<b>Fecha de ingreso al programa operativo:</b>	20 de octubre de 2006		
<b>Equipo de Proyecto:</b>	Orlando Reos, Jefe de División; Gerardo Reyes-Tagle, Jefe de Equipo. Otros miembros: Roberto Fernández (COF/CUR); Manuel Márquez Fariña (INT/ITD); Daniela Felcman (RE1/SC1); y Margarita Fuentes (RE1/SC1), quien asistió en la producción del documento.		
<b>Prestatario:</b>	Uruguay		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional de Aduanas		
<b>Plan de financiamiento:</b>	BID: CO	US\$	11.600.000
	Local:	US\$	11.200.000
	Total:	US\$	22.800.000
<b>PTI/SEQ:</b>	No Califica		
<b>Calendario tentativo de actividades:</b>	Misión de Análisis:	I Trimestre 2007	
	Directorio:	II Trimestre 2007	

### II. MARCO DE REFERENCIA

#### A. El Sector

- 2.1 En el contexto económico internacional actual, la integración económica entre países y la proliferación de los acuerdos de libre comercio han incrementado el volumen de las transacciones comerciales. En esta línea, los responsables de la cadena logística que atiende el comercio internacional han desarrollado avances notables en los sistemas de producción y entrega, para acercar la producción al consumidor a un costo más competitivo<sup>1</sup>.
- 2.2 Este ambiente de negocios propició en la década pasada la promoción de la facilitación del comercio como uno de los pilares para mejorar la competitividad, motor del desarrollo económico de los países, siendo la aduana el principal actor en la aplicación de los principios de la facilitación<sup>2</sup>. Sin embargo, los sucesos del

<sup>1</sup> Como ejemplo están, el transporte multi-modal, el pago electrónico, la aplicación del “just in time”, etc.

<sup>2</sup> Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), la facilitación del comercio es la simplificación y armonización de los procedimientos que rigen el comercio internacional, tales como las acciones, prácticas y

11 de septiembre del 2001, transformaron el papel de las aduanas dotándolas de mayores controles para la seguridad y defensa de los pasos fronterizos. Esta nueva filosofía se tradujo asimismo en la revisión de múltiples acuerdos relacionados con el transporte internacional y el movimiento de cargas<sup>3</sup>.

- 2.3 Con el transcurso del tiempo, los Gobiernos, conscientes de que el proceso de promoción del comercio internacional exige mantener un equilibrio entre la facilitación y la seguridad, proponen en el seno de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) estudiar ambos aspectos y compatibilizarlos. Así, en 2005 surge el Marco Normativo para asegurar y facilitar el *comercio global*<sup>4</sup>, al cual se han adherido y comprometido a implantarlo la totalidad de los 169 países miembros<sup>5</sup> de la Organización.
- 2.4 Para alcanzar los objetivos establecidos en el Marco Normativo se establecen cuatro elementos básicos que las aduanas deben trabajar: (i) armonizar los requisitos para el envío de información electrónica previa en las operaciones de importación, exportación y tránsito; (ii) armonizar la metodología, los procesos y los criterios de análisis de riesgo en las operaciones aduaneras; (iii) fomentar la cooperación entre aduanas de origen y destino y realizar inspecciones no intrusivas en la medida de lo posible; y (iv) fomentar la aplicación de ventajas en el manejo de las cargas a los operadores de la cadena logística que cumplan las normas del Marco y apliquen las mejores prácticas en temas de seguridad. Asimismo, la implantación del Marco Normativo requiere de un personal bien capacitado y motivado.
- 2.5 Si bien en la segunda mitad de los noventa la Aduana de Uruguay, con el apoyo del Banco, inició un proceso de modernización para adaptar su estructura de procedimientos y tecnología a los requerimientos de facilitación que propugnaba la OMC, en este nuevo escenario de un *comercio global* ágil y seguro requiere una adaptación para alcanzar ese objetivo. De los elementos básicos del Marco Normativo citados en el párrafo anterior, la DNA necesita mejorar los ítems ii, iii y iv, así como también la calificación y capacitación de su personal. En particular, la DNA presenta una serie de brechas entre los estándares establecidos y sus capacidades actuales, entre las que se destacan:
- 2.6 *La brecha en procesos y procedimientos con respecto al Marco Normativo.* La aplicación de los procedimientos en la DNA ha sido dirigida más hacia la visión de una Aduana fiscalista, que a los aspectos relacionados con la facilitación del comercio y el nuevo campo de la seguridad. Esto se ve reflejado principalmente en las áreas de tramitación y control.

---

formalidades necesarias para recopilar, presentar, comunicar y procesar los datos que exige la circulación de mercancías.

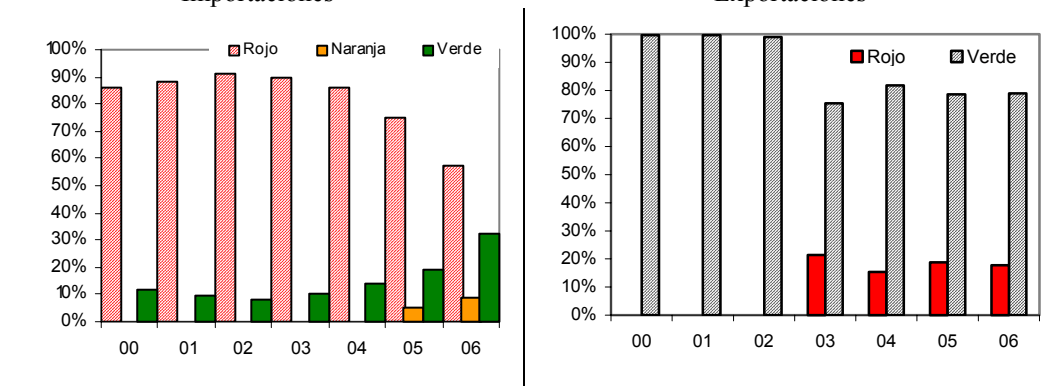
<sup>3</sup> Iniciativa para la seguridad de los contenedores (CSI), Asociación Aduana-Comercio Contra el Terrorismo (C-TPAT), Iniciativa para el Envío Anticipado de Información (ATDI), etc.

<sup>4</sup> Framework of Standards to secure and facilitate Global Trade, (<http://www.wcoomd.org/ie/En/en.html>.)

<sup>5</sup> El 9 de mayo del 2006, Uruguay firmó con la OMA la carta de intención de implementación del Marco Normativo para asegurar y facilitar el Comercio Global.

- 2.7 Tramitación. El avance en los procedimientos en los últimos diez años ha sido importante, lo que ha significado que la Aduana cuente hoy día con uno de los costos de procesamiento promedio más bajos en la Región, un manual sobre procesos detallado y actualizado, y con elementos de facilitación de comercio como la Orden del Día 35/06<sup>6</sup>. Sin embargo, todavía se advierten áreas de mejora en los procesos y procedimientos que es necesario atender. A fin de obtener información relevante para el proceso de reforma, a fines de 2006 la DNA realizó una consulta entre despachantes, que evidenció la necesidad de mejorar la aplicación y diseminación de los procesos aduaneros en las distintas Receptorías, así como de informatizar y armonizar algunos procedimientos, con el objeto de hacer más eficientes los trámites aduaneros.
- 2.8 Control. Aunque con una marcada tendencia a la baja desde el 2002, el control físico de las mercancías de importación y exportación, como porcentaje del total, sigue siendo alto en comparación con la tendencia internacional (ver Cuadro II-1)<sup>7</sup>. Este proceso además de ser excesivamente costoso, ha sido poco efectivo en términos de la gestión aduanera ya que menos del 1% de las inspecciones físicas arroja resultados positivos. Por otra parte, Uruguay no aplica algunas prácticas internacionales, particularmente las referidas a reducción del porcentaje de aforos físicos de mercancías, evitando, por ejemplo, el aforo de mercancías en tránsito o el uso sistemático del tránsito interno. Lo anterior representa una carga pesada para los agentes económicos y para la economía en general, en un marco en donde las necesidades del país apuntan a buscar mercados internacionales que le permitan colocar sus productos, para lograr una escala de producción más eficiente.

Cuadro II-1: Canales de verificación 2000-06\*



\*Como porcentaje del total de DUAs (mercancías de importación y exportación). Fuente: DNA

<sup>6</sup> En ella se establece la sistematización y digitalización de entrega de documentos en el proceso aduanero.

<sup>7</sup> La tendencia en los circuitos o niveles de control físico en cuanto a las mercancías de exportación es del 5%. Por su parte, la tendencia en los circuitos o niveles de control en cuanto a las mercancías de importación es a no superar el 15% en el circuito rojo, alrededor del 35% en el naranja y del 50% en el verde. En Latinoamérica, Perú es uno de los países que realiza la mejor práctica en este aspecto. En promedio, entre el 12 y 15% de la mercancía entra por el circuito rojo, entre el 9 y 12% por el verde y son liberadas inmediatamente y el resto son objeto de examen documental. Para más información ver Castilla M., Mejores prácticas y futuro de las aduanas, 1998, IADB.

- 2.9 *La brecha en recursos humanos y materiales.* Como se mencionó anteriormente, la implantación del Marco Normativo requiere de un personal en la Aduana calificado desde un punto de vista técnico-aduanero y tecnológico. Aunque los recursos humanos de la DNA son su principal capital, éstos presentan algunas limitaciones y carencias, fruto de la ausencia de políticas de servicio civil en Uruguay durante muchos años. Dos de las principales limitaciones de los recursos humanos de la DNA se refieren a su composición étnica y a su formación. Estas limitaciones pueden dificultar el cumplimiento de las funciones de una Aduana en el nuevo marco.
- 2.10 Por una parte, desde el año 1995 ha habido una tendencia marcada a la reducción en el número de funcionarios en la DNA, de 1,734 funcionarios en diciembre de 1995 a 1,222 en el mismo mes en el año 2005. Una consecuencia de la falta de renovación de personal es un perfil étnico sumamente elevado. A fines de 2005 el 58% de los funcionarios superaban los 50 años de edad. Este perfil exhibe una planta que presenta ciertas dificultades para atender las demandas de un sector que se caracteriza por la realización de tareas de elevada exigencia física. Con respecto a la formación profesional de los funcionarios de la DNA, sólo un 11% de los mismos tiene alguna educación universitaria y otro 11% tiene formación técnica o profesional completa, mientras que más de la mitad aún no ha rendido el bachillerato, y sólo un 22% si lo ha hecho. A estas limitaciones de los recursos humanos se pueden agregar otras carencias como: a) inexistencia de programas de capacitación; b) falta de la formulación de una carrera aduanera; c) ausencia de un staff profesional con suficiente calificación, dedicación y motivación; y d) defectos en el diseño de los sistemas de incentivos.
- 2.11 *La brecha en el equipamiento y la infraestructura.* En la aplicación del Marco Normativo uno de los elementos básicos descansa en la disposición de medios materiales y tecnología para atender las operaciones de forma ágil y segura con medios de control no intrusivos. En este aspecto los recursos materiales de la DNA presentan carencias tanto en la infraestructura edilicia<sup>8</sup> como en el equipamiento, especialmente en lo relacionado con tecnologías avanzadas, no sólo para alcanzar los estándares de operación exigidos, sino aún para cumplir con sus actuales funciones<sup>9</sup>. El equipamiento informático requiere renovación en aproximadamente el 50% de su planta. Los equipos de cómputo presentan un grado de obsolescencia importante, con un promedio de vida que supera los 6 años y por tanto compromete el rendimiento de los servidores centrales de la DNA. Los

---

<sup>8</sup> En cuanto a las necesidades edilicias, se requiere realizar el acondicionamiento general del edificio de la administración central, la reorganización interna de las oficinas, laboratorio y el acondicionamiento de los Centros de Control Operativo, de Capacitación Aduanera y de realización de Eventos. En las administraciones de aduanas se requiere la construcción de controles integrados de acuerdo a compromisos regionales asumidos, inversiones en algunos de los edificios de oficinas, así como también en los depósitos, en los recintos techados para revisión de camiones y vehículos, en resguardos, entre otros.

<sup>9</sup> Con respecto a las necesidades de equipamiento, se necesitan scanners para camiones y su carga, scanners para palets o bultos medianos, scanners para valijas, arcos de detección de metales, reequipamiento del laboratorio central de la DNA, equipos de comunicaciones para cada administración (enlaces UHF para puestos móviles y fijos), balanzas para camiones, entre otros.

recursos materiales con los que cuenta la DNA se ven fuertemente limitados por falta de inversiones en mantenimiento de los existentes y por la falta de incorporación de nuevos recursos.

- 2.12 *La brecha normativa y organizativa.* El Marco Normativo descansa en dos pilares de colaboración, estos son la colaboración entre Aduanas y la colaboración entre Aduanas y Operadores. La normativa aduanera uruguaya data de los años ochenta y atiende una problemática muy diferente a la que debe enfrentarse hoy en día la DNA. Las reglas del juego relevantes para la operación aduanera, tanto las normas aduaneras generales como las internas a la DNA, no están adecuadamente preparadas para enfrentar el desafío de la modernización. La normativa actual requiere de ajustes que le permitan a la administración de la Aduana una mayor colaboración y contraste de intereses con los administrados para asegurar el control y la facilitación de la operativa de la cadena logística. El marco jurídico aduanero se encuentra disperso entre numerosas leyes y otras disposiciones, algunas muy antiguas, desactualizadas en relación tanto a la práctica nacional como al Derecho Comparado, y con importantes vacíos, contradicciones y puntos de interpretación dudosa. En particular, no existe una reglamentación de sanciones ágil y eficaz que permita corregir faltas administrativas y tributarias. Además, sus criterios generales están adaptados a realidades comerciales, aduaneras, tecnológicas y administrativas ya obsoletas. Estas carencias imponen incertidumbres, ineficiencias y costos al proceso aduanero y comercial.
- 2.13 Respecto a la organización también se requiere una revisión para adaptarla a las nuevas exigencias del Marco Normativo, pero además la normativa interna de la DNA presenta deficiencias que impiden una mejora de gestión acorde con una Aduana moderna, como por ejemplo: a) dificultades para efectuar una rotación de cargos y funciones del personal; b) estructura orgánica aplicada en forma incompleta, en parte por deficiencias en su diseño; y c) falta de instrumentos que permitan la aplicación de controles por oposición.
- 2.14 Desde el punto de vista organizativo, la norma actual establece que el control por parte de la DNA de los sistemas y los datos mantenidos corresponde al Departamento de Análisis y Administración de Sistemas Informáticos, que carece de la mínima dotación de recursos humanos necesarios para cumplir su función y sus tareas se reducen a operar durante periodos cortos de tiempo, como mesa de ayuda. Este hecho resta confiabilidad a las prestaciones del sistema ya que la DNA no cuenta con capacidades de control y auditoría sobre la confiabilidad e integridad de los datos mantenidos.
- 2.15 Los problemas de organización y normativa enumerados aquí afectan la imagen corporativa de la Aduana hacia los usuarios. Actualmente la imagen de la organización es negativa<sup>10</sup>, asociada a la ineficiencia en el ejercicio de las

---

<sup>10</sup> La mayoría de los despachantes encuestados estableció que la imagen de la Aduana en su conjunto a nivel de opinión pública no es buena.

diferentes funciones y la utilización de prácticas o costumbres informales que requieren de procesos de erradicación y sustitución por normas y leyes claras.

## **B. Estrategia del país en el sector**

- 2.16 En el marco del Programa Uruguay Productivo, uno de sus aspectos esenciales es la modernización del Estado y de cada una de sus áreas de acción. De estas transformaciones, una de las más importantes es la modernización de la Aduana del Uruguay, por su directa relación con el comercio exterior del país y la necesidad de acceder de manera más eficiente y competitiva a los mercados internacionales. La reforma de la Aduana es uno de los pilares fundamentales en el Plan de Gobierno. De ahí que el artículo 116 de la Ley N° 17.930 de Presupuesto Nacional 2005-2009 estableció la necesidad de que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) conformará una comisión a fin de presentar una propuesta para la mejora de gestión y reforma organizativa de la DNA. La comisión tiene como meta presentar al Ejecutivo una propuesta de reforma en el 2007. Los objetivos de ésta reforma son: a) la optimización de la función de fiscalización de Aduanas; (b) la modernización de la DNA; (c) la mejora de la imagen de Aduanas; y (d) la creación de un modelo funcional compatible con la implementación de nuevos tratados de libre comercio.
- 2.17 Asimismo, en el anexo correspondiente al MEF del Informe y Memoria Anual de la gestión del Gobierno Nacional correspondiente al segundo período de la XLVI legislatura, se establece que “para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la ley N° 17.296 para la modernización de la Dirección Nacional de Aduanas se debe contemplar una reforma integral que abarque en forma simultánea y coordinada cambios en todos los aspectos de la Aduana: los procesos y procedimientos, los recursos humanos y materiales, la organización interna, el marco normativo institucional aduanero y la interacción con los restantes agentes públicos y privados participantes en los procesos aduaneros. Para ello es necesario contar con el apoyo del Gobierno Central y de los organismos internacionales de cooperación: BID y Banco Mundial”<sup>11</sup>.

## **C. Estrategia del Banco en el Sector**

- 2.18 Entre los objetivos de la estrategia 2005-2009 está el de apoyar al Gobierno en la mejora de la competitividad y la profundización de la inserción internacional para lograr un crecimiento sostenido. El Banco apoya los esfuerzos por aumentar la competitividad y la inversión privada, sobre la base de una producción orientada a la exportación y sustentada en sus ventajas comparativas y en la incorporación de tecnología moderna que mejore la inserción del país en el ámbito internacional, sin menoscabo de la seguridad.

---

<sup>11</sup> Ver Informe y Memoria Anual de la gestión del Gobierno Nacional correspondiente al segundo período de la XLVI legislatura ([http://www.presidencia.gub.uy/web/MEM\\_2006/MEF.pdf](http://www.presidencia.gub.uy/web/MEM_2006/MEF.pdf)). Ver también: “Conferencia Internacional sobre Seguridad y Facilitación del Comercio” (<http://www.webpicking.com/notas/basc.htm>).

- 2.19 Cabe destacar la relación de esta operación con proyectos financiados por el Banco en el área de mejora de la competitividad para Uruguay. Las operaciones UR-L1020 y UR-L1007 fueron desarrolladas a partir de un trabajo de diagnóstico y diálogo con el gobierno y el sector privado uruguayo plasmado en la nota técnica de competitividad realizada en 2004. Dicho trabajo destaca, entre otras cosas, la necesidad de eliminar los obstáculos a la importación y exportación provocados por los altos costos de los despachos para trámites aduaneros. Asimismo, señala la inadecuada gestión de los recursos humanos en la administración pública uruguaya. Ambos temas son abordados por la presente operación.
- 2.20 Asimismo, el Gobierno de Uruguay, con el apoyo financiero del Banco, ha avanzado durante la década pasada en el fortalecimiento de la DNA, la cual ha sido beneficiaria y ejecutora parcial o total de tres préstamos<sup>12</sup>, con el propósito central de asumir plenamente el papel contralor de las operaciones de comercio exterior, que en el pasado estuvo compartido con otras instituciones. A través de estas operaciones, se inició un proceso de modernización para adaptar su estructura de procedimientos y tecnología a los requerimientos que propugnaba la OMC, adaptándolos a las pautas y principios del Convenio de Kyoto Revisado de la OMA, obteniendo logros reconocidos a nivel regional.
- 2.21 Lecciones aprendidas. Si bien esta operación representa el primer proyecto a ejecutarse bajo el nuevo Marco Normativo de la OMA, el Banco cuenta con una amplia experiencia respecto al fortalecimiento institucional de las aduanas en los países miembros.
- 2.22 De las lecciones que surgen de las operaciones ejecutadas por el Banco en el sector aduanero<sup>13</sup>, cabe rescatar cuatro. En primer lugar, la importancia de voluntad política para llevar a cabo procesos de reforma, así como la continuidad en la toma de decisiones a lo largo de la ejecución los proyectos. En el área de la reforma aduanera, existen por lo general varios grupos de interés que pueden poner freno a la modernización de la institución. En este sentido, el avance de la reforma depende de la capacidad de los altos mandos de la aduana para implementar la estrategia institucional en el mediano y largo plazo, independientemente de la presión de dicho grupos. En segundo lugar, para el caso de instituciones como la DNA, que presentan debilidades marcadas en cuanto a la cantidad, calidad y formación de sus recursos humanos y deficiencias tanto en cantidad como calidad del hardware y software que deben ser utilizados, es importante establecer desde el inicio cuáles son las acciones que realmente pueden transferir tecnología efectiva para la instrumentación de regulaciones,

---

<sup>12</sup> 691/OC-UR - Desregulación y Facilitación Comercio Exterior; 815/OC-UR – Modernización de la Dirección Nacional de Aduanas; y 996/OC-UR - Reforma del Estado.

<sup>13</sup> En el área de mejora de los procedimientos, de cara al control y la facilitación, es destacable la reingeniería de procesos realizada en los proyectos de modernización de las aduanas de Perú (665/OC-PE y 820/OC-PE), Bolivia (1056/SF-BO) y Nicaragua (1045/SF-NI), entre otros. En lo que respecta a la profesionalización de los recursos humanos, destacan los tres proyectos anteriores, junto al actual proyecto en ejecución de la Dirección Ejecutiva de Ingresos de Honduras. En cuanto a equipamiento, informática e infraestructura, habría que destacar los proyectos de Uruguay (996/OC-UR), Costa Rica (1030/OC-CR), Panamá (1430/OC-PN) y los mencionados anteriormente para Perú, Bolivia y Nicaragua.

normativas y manuales de procedimiento. En tercer lugar, la necesidad de contar con un sistema de incentivos para motivar el cambio tanto con el personal que se retira como el que continúa en la función pública, así como también los incentivos para promover la reestructuración y el cambio en la gestión, desde la iniciativa y liderazgo de los mandos medios y superiores. Finalmente, la importancia de poseer un sistema de información pertinente y oportuna que permita la difusión amplia de las acciones y resultados, así como la participación de todos los involucrados de modo de asegurar consenso y transparencia durante el proceso de reforma.

#### **D. Estrategia del Programa**

- 2.23 Este Programa se enmarca dentro de la estrategia del Banco en el sector de competitividad a través del fortalecimiento institucional de la DNA orientado hacia la mejora de la eficiencia y calidad de sus funciones como ente fiscalizador y facilitador en la dinámica del comercio internacional. En esta línea, el programa se concentra en tres áreas: (i) lograr un cambio institucional dentro de la DNA que incorpore funciones de facilitación y promoción del comercio; (ii) dotar a la DNA con las herramientas tecnológicas y de infraestructura necesarias para que cumpla las nuevas funciones asignadas como ente facilitador del comercio; y (iii) identificar y diseñar los distintos tipos de normas que la Aduana requiere, en su nuevo rol.
- 2.24 Coordinación con otras instituciones bilaterales y gubernamentales. Para disponer de los recursos humanos necesarios para responder a las nuevas funciones y tareas que exige la modernización, las autoridades gubernamentales estarán llevando a cabo los siguientes pasos: a) un estudio que identifique los recursos humanos, en cantidad, aptitudes, perfiles y capacitación, que se requerirán para cumplir adecuadamente con las nuevas exigencias de la Aduana; b) un proceso de capacitación que permita a los funcionarios acceder a las capacidades y estándares de desempeño que la modernización de la DNA requiere; c) una evaluación de las capacidades de los funcionarios, incluyendo las alcanzadas en su capacitación, de modo de asegurar que los nuevos cargos y funciones sean cubiertos adecuadamente; d) un sistema de ingresos de nuevos funcionarios en los distintos niveles de la organización, para los casos en que no se pueda cubrir los cargos necesarios con el personal actual. Este sistema seguirá operando en el tiempo, de manera de asegurar una adecuada renovación del personal, de acuerdo a las necesidades funcionales; y e) una opción de retiro especial, para aquellos funcionarios que no se interesen o no estén en condiciones de alcanzar las nuevas exigencias del trabajo de la nueva Aduana. Algunas de estas actividades serán efectuadas a través de un préstamo con el Banco Mundial, que las autoridades se encuentran negociando actualmente.
- 2.25 La modernización del componente de recursos humanos de la DNA deberá acoplarse con las políticas generales definidas por el Poder Ejecutivo en el marco de la Transformación del Estado y la Transformación de los Recursos Humanos



del Estado. Para ello la DNA solicitará asesoramiento a la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) y a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

### III. EL PROGRAMA

#### A. Objetivos y descripción

- 3.1 El **objetivo** del Programa es apoyar la modernización de la Aduana del Uruguay, para mejorar la eficiencia y calidad de sus funciones primordiales como ente fiscalizador y facilitador en la dinámica del comercio internacional, en el nuevo marco de un *comercio global* ágil y seguro. Los **objetivos específicos** son: (i) lograr un cambio institucional dentro de la DNA que incorpore funciones de facilitación y promoción del comercio; (ii) dotar a la DNA con las herramientas tecnológicas y de infraestructura necesarias para que cumpla las nuevas funciones asignadas como ente facilitador del comercio; y (iii) identificar y diseñar los distintos tipos de normas que la Aduana requiere, en su nuevo rol.

#### B. Estructura del Programa

- 3.2 En función de los objetivos propuestos, el Programa se estructura en base a los siguientes tres componentes:

##### **1. Fortalecimiento Institucional de la DNA (US\$ 4.613.000)**

- 3.3 El **objetivo** del componente es lograr un cambio institucional dentro de la DNA que incorpore al rol tradicional que ésta viene realizando como instituto fiscalizador, funciones dirigidas a la facilitación y promoción de las transacciones comerciales internacionales sin menoscabo de la seguridad. El componente incluye los siguientes sub-componentes:
- 3.4 *Subcomponente 1. Estructura orgánica.* El objetivo de este sub-componente es contar con un nuevo reglamento orgánico de la DNA y un organigrama que permita cumplir con las nuevas funciones y desarrollar los nuevos procedimientos de acuerdo a la definición de los puestos de trabajo, facilitando el comercio y los controles internos de acuerdo con las prácticas internacionales. Este componente financiará: (i) el diseño e implementación de un nuevo reglamento orgánico; (ii) implantación de un nuevo organigrama; y (iii) implementación de un nuevo sistema de gestión estratégica.
- 3.5 *Subcomponente 2. Recursos humanos.* El objetivo de este sub-componente es adecuar el funcionamiento y las tareas de la planta de recursos humanos de la DNA a los nuevos procedimientos establecidos a través de este Programa. Para la realización de este sub-componente, las autoridades han pedido financiamiento del Banco Mundial. El sub-componente incluirá los siguientes productos: (i) un estudio que caracterice las funciones y capacidades requeridas para el funcionamiento correcto de la DNA; (ii) un nuevo sistema de remuneraciones con metas fijas para cada grupo de trabajo y con el Organismo en su conjunto; (iii) un plan de capacitación; y (iv) un sistema de selección y contratación de personal.

- 3.6 *Subcomponente 3. Planificación y evaluación de resultados.* El objetivo de este sub-componente es definir e implementar sistemas de planificación por metas con indicadores para medición de resultados generales y por áreas de trabajo dentro de la DNA. Estos sistemas permitirán contar con instrumentos para optimizar la gestión interna, fijar metas a través de compromisos de gestión, contar con parámetros de monitoreo para medir su cumplimiento y adoptar las medidas correctivas necesarias. El producto a financiar es el diseño e implementación del sistema de gestión por resultados que cuente con indicadores para medir su cumplimiento.
- 3.7 *Subcomponente 4. Información y coordinación con organismos públicos.* Si bien, la Aduana de Uruguay es una de las más avanzadas de la Región en el intercambio electrónico de datos con otros organismos partícipes del control del Comercio Exterior<sup>14</sup>, es necesario seguir avanzando en este campo para lograr la integración total y facilitar así las transacciones electrónicas de la información. El objetivo de este subcomponente es institucionalizar un sistema de intercambio de información y coordinación de las actividades en las que la Aduana deba articular su actuación con otros organismos públicos en los aspectos técnico-operativos, en concordancia con sus políticas, planes, programas, criterios y normas legales que la regulan en la materia de su competencia. El sub-componente financiará la creación de una oficina de coordinación con organismos públicos.
- 3.8 *Subcomponente 5. Desarrollo de un sistema de estadísticas de comercio exterior.* El objetivo de este subcomponente es generar un sistema público de información estadística que permita contar con datos sobre la operativa y gestión de las transacciones comerciales y cargas, facilitando asimismo las labores que realiza la DNA y el acceso a la información por parte de la sociedad en su conjunto. Para ello se financiará el diseño e implantación del sistema de estadísticas dentro de la DNA y la incorporación de módulos de información estadística en el portal web del Organismo.
- 3.9 *Subcomponente 6. Promoción de una nueva imagen institucional y un plan de comunicaciones.* El objetivo del subcomponente es diseñar e implementar: a) un plan de comunicación interna y externa que adapte los instrumentos de comunicación del organismo para optimizar las relaciones con los distintos agentes con los que se vincula a la DNA y; b) un plan de mejora de la imagen corporativa con base en la transparencia y seriedad que se pretenden transmitir sobre el funcionamiento de la Aduana y sus operaciones, que sirva de respaldo a la gestión comercial del país. Para ello, se financiará: (i) el diseño e implementación de un plan de organización de la atención informativa (presencial, telefónica y telemática), sobre trámites y requisitos aduaneros; (ii) el diseño e implementación de un plan de mejora en la imagen corporativa e institucional; (iii) la adquisición de equipamiento; (iv) el diseño e impresión de cartelería; y (v) la confección de uniformes.

---

<sup>14</sup> Actualmente hay 31 organismos públicos y privados emitiéndose 38 certificados electrónicos. Restan aún por informatizar 96 certificados, que se presentan en formato papel, de los 134 posibles para todo el universo de operaciones y regímenes.

- 3.10 Resultados esperados: como resultado del componente se espera contar con una Aduana que no solo tenga un rol de ente recaudador y fiscalizador más eficiente, sino además, funcione con un adecuado sistema de coordinación con otros organismos, y que pueda facilitar sus acciones y operaciones reduciendo los costos transaccionales, transmitir una mayor transparencia y claridad sobre sus funciones y operaciones al público en general, ofrecer servicios de información que permitan planificar nuevos campos de negocios y facilitar las operaciones de comercio exterior sin menoscabo de la seguridad.

## **2. Fortalecimiento de la Planta Física e Informática de la DNA (US\$ 14.140.000)**

- 3.11 El **objetivo** de este componente es el diseño e implementación de una reforma legal y operativa de la DNA para alcanzar los objetivos de facilitación y seguridad. Este componente incluye los siguientes sub-componentes:
- 3.12 *Subcomponente 1. Evaluación y adquisición de tecnologías.* El objetivo de este subcomponente es contar con la metodología y el conocimiento que permita identificar las ofertas tecnológicas óptimas para cubrir las necesidades de la DNA y evaluar la viabilidad de su incorporación. Los productos a financiarse son: (i) el análisis e identificación de las soluciones tecnológicas requeridas por la DNA a través de un plan informático; y (ii) la adquisición de la tecnología requerida para que la DNA cumpla con los objetivos planteados.
- 3.13 *Subcomponente 2. Adecuaciones edilicias.* El objetivo es adecuar a las oficinas existentes de la DNA y las diferentes Direcciones de Aduanas, con la infraestructura básica necesaria para el desempeño de sus funciones. El sub-componente financiará la adecuación y/o rehabilitación de las oficinas de la DNA y las Direcciones de Aduanas.
- 3.14 Resultados esperados: al final del Programa, se espera que la DNA disponga de instalaciones modernas y tecnología de punta para afrontar los retos del Marco Normativo, prestando un mejor servicio en su función fiscalizadora y garantizando altos niveles de seguridad en la cadena logística.

## **3. Apoyo para el Diseño e Implementación de Normas Jurídicas y Operativas (US\$ 1.816.000)**

- 3.15 El **objetivo** de este componente es diferenciar los distintos tipos de normas que esta nueva Aduana requiere, sean de rango legal, reglamentario y/o instruccional, para brindar tanto certeza y seguridad, como también la flexibilidad que la dinámica del comercio exterior demanda. Este componente consta de los siguientes subcomponentes:
- 3.16 *Subcomponente 1. Reformas legales.* El objetivo del subcomponente es diseñar las reformas legislativas y reglamentarias necesarias para contar con un marco jurídico aduanero consistente con la política de inserción comercial internacional del país. Para ello, se financiará: (i) la identificación de los ajustes a la normativa;

(ii) la respectiva formulación del proyecto de ley de la Aduana Uruguay; y (iii) la formulación de los reglamentos, normas, decretos y órdenes del día necesarios.

- 3.17 *Subcomponente 2. Reingeniería del proceso aduanero.* El objetivo de este subcomponente es elaborar un conjunto de normas operativas (Ordenes del Día) y modificaciones en los sistemas de información para llevar a cabo la reingeniería de los procedimientos en el nuevo marco operativo de la DNA. Se financiarán los siguientes productos: (i) el diseño y aplicación de nuevos criterios y procedimientos dentro de la DNA; (ii) el desarrollo de un sistema de control de cargas; (iii) tramitación digital del Documento Único Aduanero (DUA) y digitalización de certificados requeridos para el comercio exterior; (iv) control de gestión interna de la Aduana; (v) integración con aduanas de terceros países<sup>15</sup>; y (vi) un sistema central de análisis de riesgo que incluya un sistema integral de información y un sistema de selectividad y alertas.
- 3.18 Resultados esperados: como resultado de este componente se espera que la DNA cuente con un marco legal y operativo eficaz que le permita realizar sus funciones de manera eficiente y coordinada hacia el interior de la institución con normas claras y transparentes.

### **C. Costo y financiamiento**

- 3.19 El costo total de la operación se ha estimado en el equivalente de US\$ 22,8 millones. El financiamiento del Banco será de US\$ 11,6 millones y provendrá de los recursos del Capital Ordinario (CO). La contrapartida local, proveniente del Gobierno, será de US\$ 11,2 millones. El Programa financiará servicios de consultoría, mejoramiento y ampliación de la infraestructura y activos, actividades de capacitación, la adquisición de equipamiento informático (software y hardware) y el desarrollo de sistemas de información. El Cuadro III-1 presenta el presupuesto consolidado:

---

<sup>15</sup> Bajo las actuales iniciativas de apoyo a la integración regional en el MERCOSUR, como lo son: a) el proyecto Decisión 54/04, que tiene como objetivo final la eliminación del doble cobro de la renta aduanera para las mercancías de extra zona; b) el sistema INDIRA, una plataforma tecnológica de comunicaciones diseñado para el intercambio de información relativa a las operaciones aduaneras registradas en los Sistemas Informáticos existentes en la actualidad; y c) el sistema SINTIA, concebido específicamente para el intercambio de información de las operaciones de tránsito entre los países miembros.

<b>Cuadro III-1. Presupuesto Consolidado</b>		<b>BID</b>	<b>LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>C1 Fortalecimiento Institucional de la DNA</b>		<b>\$ 881,000</b>	<b>\$ 3,732,000</b>	<b>\$ 4,613,000</b>
1.1	Estructura orgánica	\$ 70,000	\$ 50,000	\$ 120,000
1.2	Recursos humanos	\$ -	\$ 3,460,000	\$ 3,460,000
1.3	Planificación y evaluación de resultados	\$ 90,000	\$ 60,000	\$ 150,000
1.4	Información y coordinación con organismos públicos	\$ 113,000	\$ 72,000	\$ 185,000
1.5	Desarrollo de un sistema de estadísticas	\$ 140,000	\$ 18,000	\$ 158,000
1.6	Promoción de imagen inst. y plan de comunicaciones	\$ 468,000	\$ 72,000	\$ 540,000
<b>C2 Fortalecimiento de la Planta Física e Informática</b>		<b>\$ 7,440,000</b>	<b>\$ 6,700,000</b>	<b>\$ 14,140,000</b>
2.1	Evaluación y adquisición de tecnologías	\$ 3,380,000	\$ 4,660,000	\$ 8,040,000
2.2	Adecuaciones edilicias	\$ 4,060,000	\$ 2,040,000	\$ 6,100,000
<b>C3 Apoyo para el Diseño e Implementación de Normas Jurídicas y Op.</b>		<b>\$ 1,198,000</b>	<b>\$ 618,000</b>	<b>\$ 1,816,000</b>
3.1	Reformas legales	\$ 168,000	\$ 48,000	\$ 216,000
3.2	Reingeniería del proceso aduanero	\$ 1,030,000	\$ 570,000	\$ 1,600,000
<b>Gerenciamiento y Administración</b>		<b>\$ 461,000</b>	<b>\$ 150,000</b>	<b>\$ 611,000</b>
<b>Costos Concurrentes</b>		<b>\$ 120,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 120,000</b>
	Evaluación Intermedia	\$ 60,000	\$ -	\$ 60,000
	Evaluación Final	\$ 60,000	\$ -	\$ 60,000
<b>Costos Financieros</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Imprevistos</b>		<b>\$ 1,500,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,500,000</b>
	Imprevistos	\$ 1,500,000	\$ -	\$ 1,500,000
<b>TOTAL PROGRAMA</b>		<b>\$ 11,600,000</b>	<b>\$ 11,200,000</b>	<b>\$ 22,800,000</b>

#### IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

##### A. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 4.1 El Prestatario será la República Oriental del Uruguay. El organismo ejecutor del Programa será el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA), entidad responsable de verificar y controlar las distintas operaciones aduaneras y de ejercer la fiscalización de la entrada, salida, tránsito y almacenamiento de mercancías.

##### B. Ejecución y administración del proyecto

- 4.2 El Organismo Ejecutor será el Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Dirección Nacional de Aduanas (DNA)<sup>16</sup>. Para apoyar la administración del Programa y coordinar la ejecución de las actividades se establecerá una Unidad Ejecutora integrada por el personal de planta de la DNA.
- 4.3 La DNA es responsable del desarrollo, implementación y administración de la política aduanera. Tiene a su cargo el control de las mercancías que entran y salen del país y la gestión de los tributos sobre el comercio exterior. La administración aduanera está integrada por la DNA y 17 Receptorías de Aduanas. La DNA está conformada por un Director Nacional, un Sub-Director y seis Divisiones. Además existen órganos de apoyo en la organización como el Centro de Cómputo, la Asesoría Jurídica y la Oficina de Apoyo Técnico.

<sup>16</sup> El MEF cuenta con dos Direcciones que participan en asuntos relacionados con el comercio internacional, la Dirección General de Comercio (DGC) que coordina y participa en negociaciones comerciales multilaterales, regionales y bilaterales, en particular con el MERCOSUR, y la DNA.

- 4.4 El Programa será ejecutado en un período de 4 años. Para el seguimiento y evaluación del Programa se tomarán en cuenta las metas y los indicadores de avance y de éxito que han sido preliminarmente definidos en conjunto con las entidades participantes en el Programa, las cuales se precisan en el Marco Lógico que se acompaña como Anexo I. Dada la naturaleza del Programa, el diseño de la operación incorporaría un proceso de evaluación continuo, asegurando la participación del Equipo de Proyecto, de manera que permita introducir los ajustes y correctivos necesarios para que se alcancen los objetivos propuestos. El seguimiento de cada componente y supervisión general del Programa estará a cargo de la Unidad Ejecutora con base a los planes anuales a ser elaborados para cada componente. Se prevé que el Programa cuente con una evaluación de medio término (al cumplirse el 50% de nivel de desembolso de los recursos) y una evaluación final. Para medir el impacto del Programa, se establecerá una línea de base la cual servirá como insumo para las correspondientes evaluaciones. Finalmente, tres meses después de terminada la operación se preparará un Informe de Terminación de Proyecto (PCR) en donde se detallarán los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas durante su ejecución.
- 4.5 Auditoria. Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso del Programa, el Organismo Ejecutor presentará al Banco los estados financieros finales relativos a los gastos del Programa, efectuados con la contribución del Banco y el aporte local. Los trabajos de auditoria serán efectuados por el Tribunal de Cuentas de la República.
- 4.6 El CESI, en su sesión del día 9 de febrero de 2007, aprobó el documento conceptual de esta operación, no indicando acciones para la mitigación de posibles impactos ambientales.

## **V. IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO**

### **A. Beneficiarios**

- 5.1 Los beneficiarios del Programa serán los agentes económicos que participan del comercio internacional y consumidores en general a través de: (i) la reducción en el costo de las operaciones aduaneras que afectará positivamente a la capacidad comercial del Uruguay; y (ii) la mejora en la recaudación de Aduanas como consecuencia, principalmente, de la mayor eficiencia de los sistemas de control y facilitación del comercio internacional.

### **B. Resultados esperados**

- 5.2 Los resultados esperados de esta operación son: (i) reducir los tiempos y costos de duración de los trámites aduaneros; (ii) disminuir los tiempos de revisión física; (iii) aumentar la eficiencia de la recaudación aduanera; (iv) disponer de información completa actualizada y fidedigna (ICAF) que cuente con un perfil que oriente las decisiones gubernamentales en materia aduanera y de recaudación, y a su vez facilite la toma de decisiones comerciales de los agentes privados.

### C. Clasificación PTI/SEQ

- 5.3 Esta operación no califica como orientada a la reducción de la pobreza o promoción de la equidad social (PTI/SEQ), como se describe en el documento del Octavo Aumento General de Recursos (AB-1704).

### D. Impactos sociales y ambientales

- 5.4 Dado que las actividades del Programa se concentran en la modernización de la administración pública, no se esperan impactos ambientales y sociales directos.

## VI. ASPECTOS ESPECIALES

- 6.1 Riesgos. Buena parte del éxito del Programa depende de que se introduzcan mejoras importantes en la estructura organizacional y funcional de la DNA, circunstancias que, en última instancia, dependen de la voluntad política del Gobierno de Uruguay para respaldar estos cambios. En el caso de la presente operación hay una manifestación clara del apoyo del Gobierno al Programa, al calificar como altamente prioritario el fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos de la DNA a través de procesos de capacitación y especialización<sup>17</sup>.
- 6.2 La resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios de la DNA también representa otro riesgo potencial. A fin de minimizar este riesgo, el Programa incluye componentes y actividades de desarrollo organizacional que, entre otras acciones, buscan explicar y sustentar la necesidad y la naturaleza de los ajustes organizacionales y funcionales a realizar.
- 6.3 Otro aspecto clave de la modernización en aduanas es disponer de un personal calificado y motivado, enmarcado en una carrera administrativa transparente que le permita crecer y desarrollarse profesionalmente. Esto estuvo en gran parte limitado en la década pasada por la rigidez de la normativa del Servicio Civil y las restricciones presupuestales a la entrada de nuevos funcionarios. Sin embargo, en la actualidad puede ser afrontado desde otra perspectiva, toda vez que el gobierno, junto con el Banco, ha iniciado un proceso de reforma en apoyo al Servicio Civil para encontrar soluciones flexibles y aplicables<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Ver [http://www.presidencia.gub.uy/\\_web/noticias/2006/08/2006081710.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2006/08/2006081710.htm)

<sup>18</sup> La operación UR-L1026 recientemente aprobada por el Banco tiene como objetivo lograr una gestión flexible, fundada en el mérito, coherente e integrada de los recursos humanos de la Administración Central mediante el establecimiento del marco normativo e institucional necesario y la implantación de sistemas de gestión adecuados. Los objetivos específicos son: (i) desarrollar una estructura ocupacional articulada con una escala salarial que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio; (ii) desarrollar y poner en uso en los organismos de la Administración Central un modelo de gestión de los recursos humanos y un sistema de información que permitan una mejor toma de decisiones respecto a los recursos humanos; (iii) diseñar e implantar un marco normativo para el servicio civil que permita a los funcionarios el desarrollo de una carrera que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio; y (iv) lograr que la ONSC sea capaz de ejercer las responsabilidades transversales que le corresponden en la Administración Central.

- 6.4 Evaluación. El Marco Lógico se encuentra sujeto a revisión con la DNA durante la próxima misión. Los indicadores a ser creados con el fin de llevar adelante el seguimiento y evaluación de la operación, serán financiados con recursos del Programa.

## **VII. ESTADO DE PREPARACIÓN**

- 7.1 El Programa ha sido definido en sus objetivos y componentes por las autoridades nacionales involucradas con la participación de una Misión del Banco. Se espera que el nivel de detalle requerido de todos los componentes de la operación para el análisis del Banco esté listo a inicios del segundo trimestre del 2007. Asimismo, el Programa sería presentado al Directorio Ejecutivo en el segundo trimestre de 2007.



**MARCO LÓGICO**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS**  
**(UR-L1037)**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Mejorar la transparencia y eficiencia del comercio exterior en Uruguay, a la vez de fortalecer las condiciones de acceso al mercado internacional y el abastecimiento interno.	<p>Mejora la percepción positiva de los usuarios de servicios de comercio exterior sobre la simplificación de los procedimientos que rigen el comercio (de X a X)</p> <p>Mejora la percepción positiva de la población sobre la transparencia con que opera la DNA (de X a X)</p>	Encuestas periódicas a usuarios, cuya realización estará a cargo de la DNA.	El gobierno mantiene el interés en consolidar las relaciones comerciales y se mejoran las prácticas en toda la cadena vinculada al comercio.
<b>PROPÓSITO</b>			
Apoyar la modernización de la Aduana del Uruguay, para mejorar la eficiencia y calidad de sus funciones primordiales como ente fiscalizador y facilitador en la dinámica del comercio internacional.	<p>Reducción del porcentaje de DUAS que son retenidas más de 24 horas desde su entrada y el cumplimiento de la vista del 13% a, como mínimo, 9%</p> <p>El grado de satisfacción de los usuarios de los servicios aduaneros se mantiene o aumenta en un X%.</p>	<p>Estadísticas del sistema Lucia, actualmente en funcionamiento en la DNA.</p> <p>Encuestas periódicas a usuarios, cuya realización estará a cargo de la DNA..</p>	Los funcionarios y autoridades de la DNA responden positivamente a los cambios propuestos por el Programa.
<b>COMPONENTES</b>			
<b>Componente 1: Fortalecimiento institucional de la DNA.</b>			
Lograr un cambio institucional dentro de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) que incorpore al rol que ésta viene realizando como instituto fiscalizador, funciones dirigidas a la facilitación y promoción de las transacciones comerciales internacionales sin menoscabo de la seguridad.	<p>Aumento de DUAS por Funcionario de X a X.</p> <p>Mejora la percepción de usuarios respecto de atención al público en un X%</p>	<p>Informes de seguimiento de la DNA.</p> <p>Encuestas periódicas a usuarios, cuya realización estará a cargo de la DNA..</p> <p>Estadísticas del sistema Lucia, actualmente en funcionamiento en la DNA</p>	El personal capacitado utiliza las nuevas metodologías y desea implementar los conocimientos aprendidos.

<sup>1</sup> Los indicadores deberán estar cumplidos al finalizar el período de ejecución (4 años).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Sub Componente 1.1: Estructura orgánica</b>			
<p>Contar con un nuevo reglamento orgánico de la DNA y un organigrama que permita cumplir con las nuevas funciones y desarrollar los nuevos procedimientos de acuerdo a la definición de los puestos de trabajo, facilitando el comercio y los controles internos de acuerdo con las prácticas internacionales.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diseño e implementación de un nuevo reglamento orgánico;</li> <li>▪ implantación de un nuevo organigrama; e</li> <li>▪ implementación de un nuevo sistema de gestión estratégica.</li> </ul>	<p>Reglamento orgánico de la Aduana.</p> <p>Nuevo organigrama.</p> <p>Nuevo sistema de gestión estratégica implantado y funcionando</p>	<p>Reglamento orgánico aprobado.</p> <p>Manual de Gestión Estratégica.</p>	
<b>Sub Componente 1.2: Recursos Humanos</b>			
<p>Adecuar el funcionamiento y las tareas de la planta de recursos humanos de la DNA a los nuevos procedimientos establecidos a través de este Programa.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estudio que caracterice las funciones y capacidades requeridas para el funcionamiento correcto de la DNA;</li> <li>▪ un nuevo sistema de remuneraciones con metas fijas para cada grupo de trabajo y con el Organismo en su conjunto;</li> <li>▪ un plan de capacitación; y</li> <li>▪ un sistema de selección y contratación de personal.</li> </ul>	<p>Estudio de funciones y capacidades elaborado e implantado.</p> <p>Sistema de Remuneraciones implantado</p> <p>Plan de Capacitación</p> <p>Personal de perfil idóneo seleccionado, contratado y en ejercicio de sus funciones.</p> <p>100% funcionarios capacitados</p>	<p>Reportes de la DNA.</p> <p>Manual de Recursos Humanos</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Sub Componente 1.3: Planificación y evaluación de resultados</b>			
<p>Definir e implementar sistemas de planificación por metas de gestión interna con indicadores para medición de resultados generales y por áreas de trabajo dentro de la DNA. Estos sistemas permitirán contar con instrumentos para optimizar la gestión interna, fijar metas a través de compromisos de gestión, contar con parámetros de monitoreo para medir su cumplimiento y adoptar las medidas correctivas necesarias.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>diseño e implementación del sistema de gestión por resultados que cuente con indicadores para medir su cumplimiento.</li> </ul>	<p>Indicadores de metas de gestión interna y resultados generales presentados y publicados.</p> <p>Sistema de gestión por resultados diseñado y en funcionamiento.</p>	<p>Reportes de la DNA.</p> <p>Página Web<sup>2</sup>.</p> <p>Manual de Gestión por Resultados.</p>	
<b>Sub Componente 1.4: Información y coordinación con organismos públicos</b>			
<p>Institucionalizar un sistema de intercambio de información y coordinación de las actividades en las que la Aduana deba articular su actuación con otros organismos públicos en los aspectos técnico-operativos, en concordancia con sus políticas, planes, programas, criterios y normas legales que la regulan en la materia de su competencia.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>creación de una oficina de coordinación con organismos públicos.</li> </ul>	<p>Oficina de coordinación con organismos públicos creada y funcionando.</p> <p>Acuerdos institucionales con DGI y BPS con respecto al intercambio de información</p>	<p>Organigrama.</p> <p>Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Coordinación con Organismos Públicos.</p>	

<sup>2</sup> En la página Web, actualmente en funcionamiento, se agregará un módulo de información con los indicadores propuestos en el Programa.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Sub Componente 1.5: Desarrollo de un sistema de estadísticas de comercio exterior</b>			
<p>Generar un sistema público de información estadística que permita contar con datos sobre la operativa y gestión de las transacciones comerciales y cargas, facilitando asimismo las labores que realiza la DNA y el acceso a la información por parte de la sociedad en su conjunto.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>diseño e implantación del sistema de estadísticas dentro de la DNA; y</li> <li>incorporación de módulos de información estadística en el portal Web del Organismo.</li> </ul>	<p>Sistema de información estadística diseñado por módulos e implementado.</p> <p>Sistema de estadísticas incorporado a la página Web y funcionando.</p>	<p>Reportes semestrales de la DNA sobre accesos a la página Web.</p>	
<b>Sub Componente 1.6: Promoción de imagen institucional y plan de comunicaciones</b>			
<p>Diseñar e implementar: a) un plan de comunicación interna y externa que adapte los instrumentos de comunicación del organismo para optimizar las relaciones con los distintos agentes con los que se vincula a la DNA y; b) un plan de mejora de la imagen corporativa con base en la transparencia y seriedad que se pretenden transmitir sobre el funcionamiento de la Aduana y sus operaciones.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>diseño e implementación de un plan de organización de la atención informativa, tanto presencial como telefónica o telemática, sobre trámites y requisitos aduaneros;</li> <li>diseño e implementación del plan de mejora en la imagen corporativa e institucional;</li> <li>adquisición de equipamiento;</li> <li>diseño e impresión de cartelería; y</li> <li>confección de uniformes.</li> </ul>	<p>Instrumentos de comunicación del organismo para la optimización de sus relaciones adaptados, diseñados e implementados</p> <p>Equipamiento adquirido.</p> <p>Imagen corporativa e institucional mejorada.</p>	<p>Sistema de comunicación.</p> <p>Manuales de atención.</p> <p>Encuestas periódicas a usuarios, cuya realización estará a cargo de la DNA...</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 2: Fortalecimiento de la Planta Física e Informática de la DNA.</b>			
Dotar a la DNA con las herramientas tecnológicas y físicas necesarias para que cumpla las nuevas funciones asignadas como ente facilitador de comercio ágil, seguro y transparente.	Metodología de evaluación de tecnologías adoptada.  Planta física e informática de la DNA apta para su eficiente funcionamiento.	Informes del sistema de generación de datos del sistema LUCIA.	Se mantiene el compromiso de la DNA de invertir en infraestructura y renovación tecnológica.
<b>Sub Componente 2.1: Evaluación y adquisición de tecnologías</b>			
<p>Contar con la metodología y el conocimiento que permita identificar las ofertas tecnológicas óptimas para cubrir las necesidades de la DNA y evaluar la viabilidad de su incorporación.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>análisis e identificación de las soluciones tecnológicas requeridas por la DNA a través de un plan informático y;</li> <li>la adquisición de la tecnología requerida para que la DNA cumpla con los objetivos planteados.</li> </ul>	<p>Plan informático</p> <p>Soluciones tecnológicas adquiridas y en funcionamiento</p>	Reporte sobre el plan de tecnología.	
<b>Sub Componente 2.2: Adecuaciones edilicias</b>			
<p>Adecuar a las oficinas existentes de la DNA y las diferentes Direcciones de Aduanas, con la infraestructura básica necesaria para el desempeño de sus funciones.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>adecuación y/o rehabilitación de las oficinas de la DNA y las Direcciones de Aduanas.</li> </ul>	Oficinas de la DNA y las Direcciones de Aduana rehabilitadas.	Inventarios sobre estado de las oficinas.	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 3: Apoyo para el Diseño e Implementación de Normas Jurídicas y Operativas</b>			
Diseño e implementación de reforma legal y operativa para alcanzar los objetivos de facilitación y seguridad.	<p>Propuestas de reforma elaboradas y enviadas al Parlamento</p> <p>Nueva normativa implementada y operando en forma regular en todo el territorio nacional y para el total del comercio internacional.</p> <p>.</p>	Registros de normativas.  Ley.	<p>Existe acuerdo político para la aprobación de las reformas legales diseñadas.</p> <p>Existe voluntad política de integración con otras aduanas.</p>
<b>Sub Componente 3.1: Reformas legales</b>			
<p>Diseñar las reformas legislativas y reglamentarias necesarias para contar con un marco jurídico aduanero consistente con la política de inserción comercial internacional del país.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>identificación de los ajustes a la normativa;</li> <li>formulación del proyecto de ley de la Aduana Uruguay; y</li> <li>formulación de los reglamentos, normas, decretos y órdenes del día necesarios.</li> </ul>	Proyecto de ley formulado, enviado al Poder Legislativo y aprobado.	Ley, reglamentos, decretos, normas y órdenes del día.	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Sub Componente 3.2: Reingeniería del proceso aduanero</b>			
<p>Elaborar un conjunto de normas operativas (Ordenes del Día) y modificaciones en los sistemas de información para llevar a cabo la reingeniería de los procedimientos en el nuevo marco operativo de la DNA</p> <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diseño y aplicación de nuevos criterios y procedimientos dentro de la DNA;</li> <li>▪ desarrollo de un sistema de control de cargas;</li> <li>▪ tramitación digital del Documento Único Aduanero (DUA) y digitalización de certificados requeridos para el comercio exterior;</li> <li>▪ control de gestión interna de la Aduana;</li> <li>▪ integración con aduanas de terceros países; y</li> <li>▪ sistema central de análisis de riesgo que incluya un sistema integral de información y un sistema de selectividad y alertas.</li> </ul>	<p>Reducción de la cantidad de procesos administrativos (e.g. cantidad de trámites) necesarios para el ingreso y/o egreso de mercancías de X a X.</p> <p>Reducción de los tiempos en el ingreso y/o egreso de mercancías de X a X.</p> <p>Aumento de mercancías importadas que pasan por canal verde al 50%.</p> <p>Manuales de procesos y procedimientos diseñados e implementados.</p> <p>Sistema integral de información y de selectividad y alertas creados y operando.</p>	<p>Informes del sistema de generación de datos del sistema LUCIA.</p> <p>Reglamento operativo aprobado.</p> <p>Manual de procesos.</p>	