



REPÚBLICA DE PANAMÁ  
— GOBIERNO NACIONAL —

AUTORIDAD NACIONAL  
DE ADUANAS



# PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024

# PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024

## **DESPACHO SUPERIOR**

Tayra Ivonne Barsallo LL.M. - Directora General

Juan Pablo García – Subdirector General Logístico

Rodolfo Samuda – Subdirector General Técnico

## **MENSAJE DE LA DIRECTORA GENERAL**

Nos complace en presentar ante la ciudadanía el Plan Estratégico 2020 – 2024 de la Autoridad Nacional de Aduanas, en el cual se recogen los aspectos más relevantes del trabajo a realizar en el periodo señalado, en atención a la política estratégica del Buen Gobierno de planificar para el desarrollo.

El contenido del actual plan fue estructurado en seis capítulos, en donde se definen las líneas de acción que permitirán a la entidad contribuir con los objetivos del Gobierno Nacional y cumplir con los compromisos internacionales que demanda el comercio mundial, así como impulsar la ejecución de proyectos de manera eficiente y controlando los resultados.

Los temas del plan estratégico se estructuran de manera concisa, para que los usuarios, gremios, organizaciones y público en general, tengan a mano información que le permita determinar cuáles son los aspectos que caracterizarán nuestra misión durante el periodo 2020-2024, entre los que cabe destacar: Transparencia, Planificación Estratégica de la ANA, Innovación Tecnológica, Recaudaciones Tributarias, Promoción e Innovación Mediante la Protección de los Derechos de Propiedad Intelectual, Facilitación del Comercio sin perder los controles requeridos, Control y Seguridad Territorial y mejor Administración Aduanera.

Es nuestro deseo que la información descrita a continuación sea oportuna para cada uno de los sectores vinculados con nuestra actividad, de manera que tengan un mejor conocimiento y orientación de lo que será nuestra hoja de ruta y la misión trazada en el periodo de nuestra gestión.

**Atentamente,**

**Tayra Ivonne Barsallo, LL.M**  
**Directora General**  
**Autoridad Nacional de Aduanas**



Excelentísimo Señor  
**Laurentino Cortizo Cohen**  
Presidente de la República de Panamá



Excelentísimo Señor  
**José Gabriel Carrizo Jaén**  
Vicepresidente de la República de Panamá



**Tayra Ivonne Barsallo LL.M.**  
Directora General



**Lcdo. Rodolfo Samuda L.**  
Subdirector General Técnico

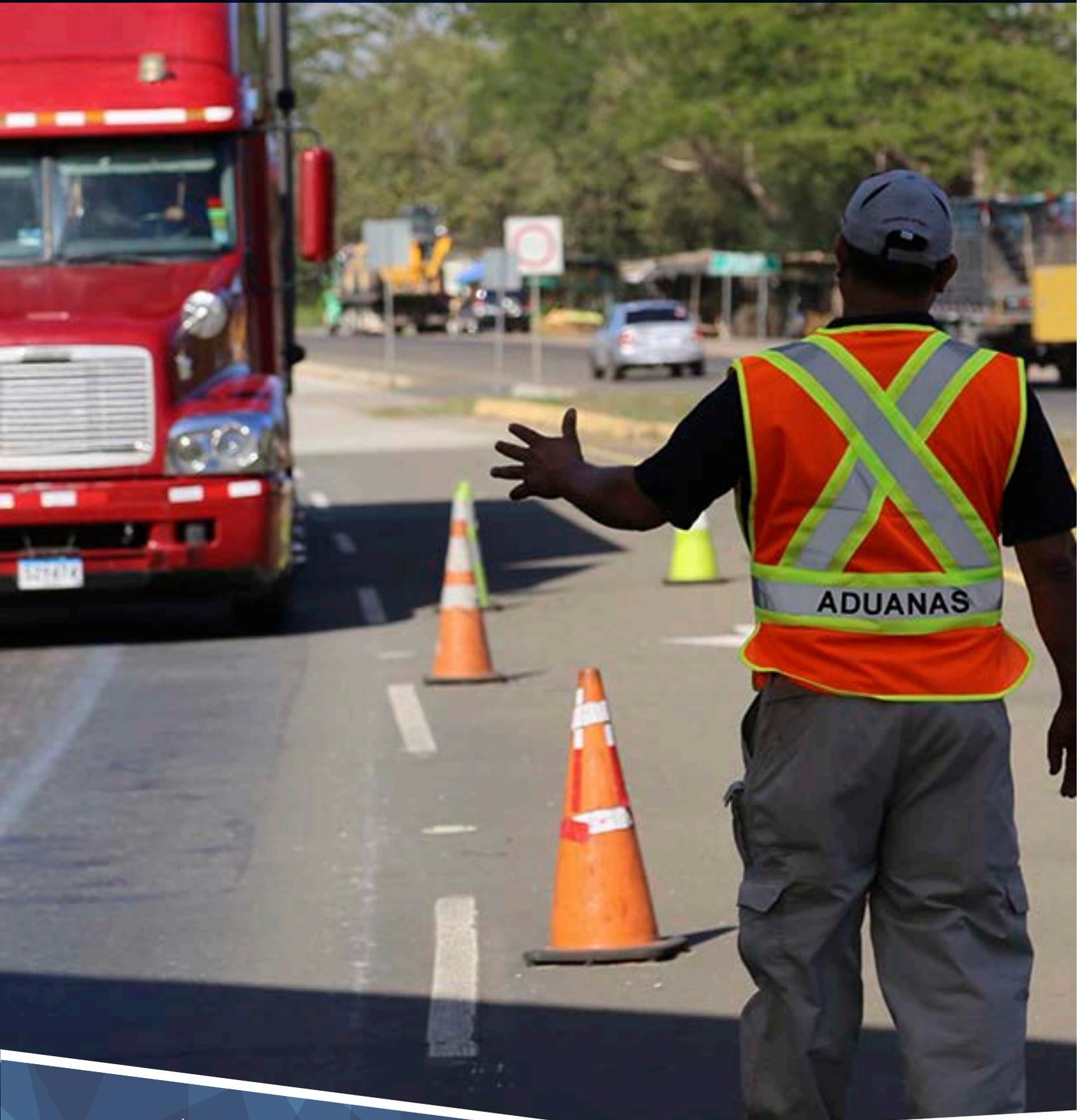


**Lcdo. Juan Pablo García Farinoni**  
Subdirector General Logístico



**Lcda. Sheila Lorena Hernández**  
Secretaria General

PLAN ESTRATÉGICO  
**2020 - 2024**



## CONTENIDO

I. Introducción .....	1
II. Propósito de la ANA: .....	1
1. MISIÓN .....	2
2. VISIÓN .....	2
3. VALORES.....	2
3.1. Transparencia .....	2
3.2. Honestidad.....	2
3.3. Compromiso .....	2
3.4. Responsabilidad.....	2
III. Fundamentos Legales.....	3
IV. Estructura Organizacional.....	4
1. Organigrama de la Autoridad Nacional de Aduanas.....	5
V. Planificación Estratégica de la ANA.....	6
1. Impacto Nacional de la Planeación Estratégica de la ANA .....	6
1.1 Economía competitiva que genere empleo, a través del comercio exterior, exportación y áreas económicas.....	6
1.2 Estado de derecho de ley y orden, apoyando la seguridad.....	6
1.3 El buen gobierno, impulsando la transparencia, responsabilidad fiscal y gobierno digital.....	8
2. Impacto Internacional de la Planeación Estratégica de la ANA.....	11
VI. Ejes Estratégicos de la ANA 2020- 2024.....	14
1. Facilitación del Comercio .....	14
2. Control y Seguridad Territorial.....	15
3. Mejor Administración Aduanera.....	17
VII. Matriz de Seguimiento .....	20
1. Eje Estratégico 1: Facilitación del Comercio.....	20
2. Eje Estratégico 2: Control y Seguridad Territorial.....	21
3. Eje Estratégico 3: Mejor Administración Aduanera .....	22
Siglas Utilizadas.....	24

## I. Introducción

La Autoridad Nacional de Aduanas, es el órgano superior aduanero nacional encargada de controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, para los efectos de la recaudación tributaria que los gravan o para los controles que les son aplicables, así como prevenir, investigar y sancionar las infracciones aduaneras, de formar estadísticas sobre comercio exterior, intervenir en el tráfico internacional de mercancías y cumplir con las funciones que se le confieran, mediante acuerdos internacionales de los que forme parte la República de Panamá, (Decreto Ley No.1 del 13 de Febrero de 2008).

Así mismo, acorde a la tendencia mundial de integración, a las normas regionales y mundiales se asignan otras responsabilidades a La Autoridad Nacional de Aduanas; que se resumen y enmarcan en el Plan Estratégico del Gobierno Nacional para el periodo 2019 – 2024, identificando los ejes estratégicos que orientan el plan acción que se desa-

rollará durante este periodo.

Cumpliendo con esta responsabilidad, se definen líneas de acción que permitirán a La Autoridad Nacional de Aduanas contribuir con los objetivos del Gobierno Nacional y cumplir con los compromisos internacionales que demanda el comercio mundial.

Por lo antes expuesto, se define el Plan Estratégico de La Autoridad Nacional de Aduanas para el periodo 2020 – 2024, como herramienta que permitirá gestionar y utilizar los recursos disponibles de manera eficiente, controlando los resultados orientados a alcanzar los objetivos definidos para este quinquenio y demostrando el compromiso para impulsar una mejor Aduana al servicio de Panamá y el Mundo.

## II. Propósito de la ANA:

Facilitar el comercio, Recaudar los tributos y Apoyar la seguridad, son los pilares fundamentales de todas las aduanas; ejecutando estos mandatos de manera sostenible para el bienestar de las personas y el planeta.



## 1. MISIÓN

Facilitar el comercio mundial, recaudar los tributos eficientemente, participando en la seguridad nacional y fomentando el desarrollo sostenible del país. Controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, la salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por todas las fronteras, puertos y aeropuertos del país, prevenir, investigar y sancionar las infracciones aduaneras, e intervenir en el tráfico internacional de mercancías.

## 2. VISIÓN

Una Aduana autónoma, moderna y eficiente al servicio del comercio internacional y de la Nación panameña.

## 3. VALORES

- 3.1. Transparencia
- 3.2. Honestidad
- 3.3. Compromiso
- 3.4. Responsabilidad



### III. Fundamentos Legales

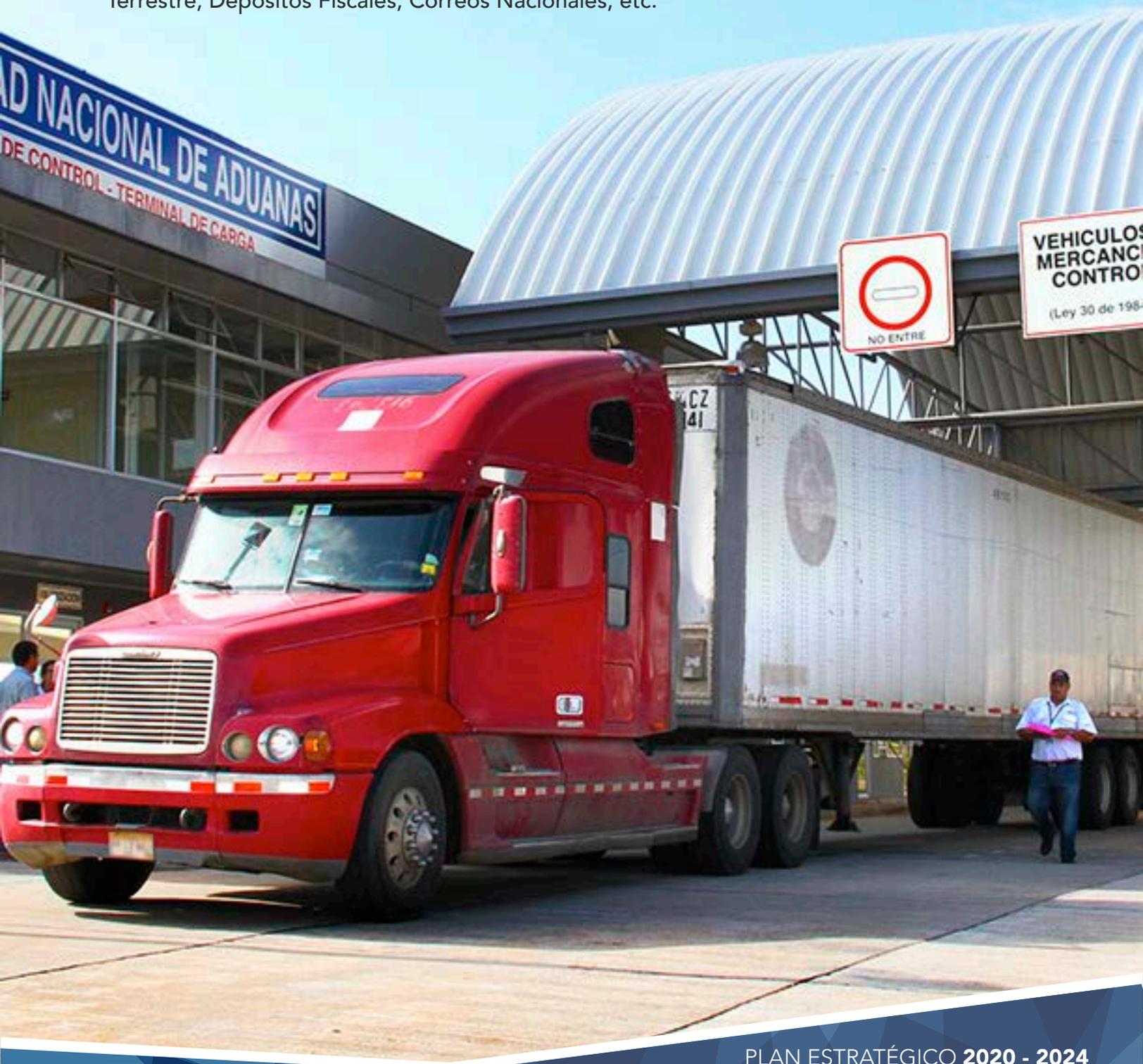
Ejercer la autoridad suprema del servicio aduanero de La República de Panamá, para ejercer derechos y hacer cumplir con las responsabilidades que demanda el comercio; se realiza con base a normas nacionales e internacionales que regulan la materia.

**Entre las principales normas legales, podemos mencionar:**

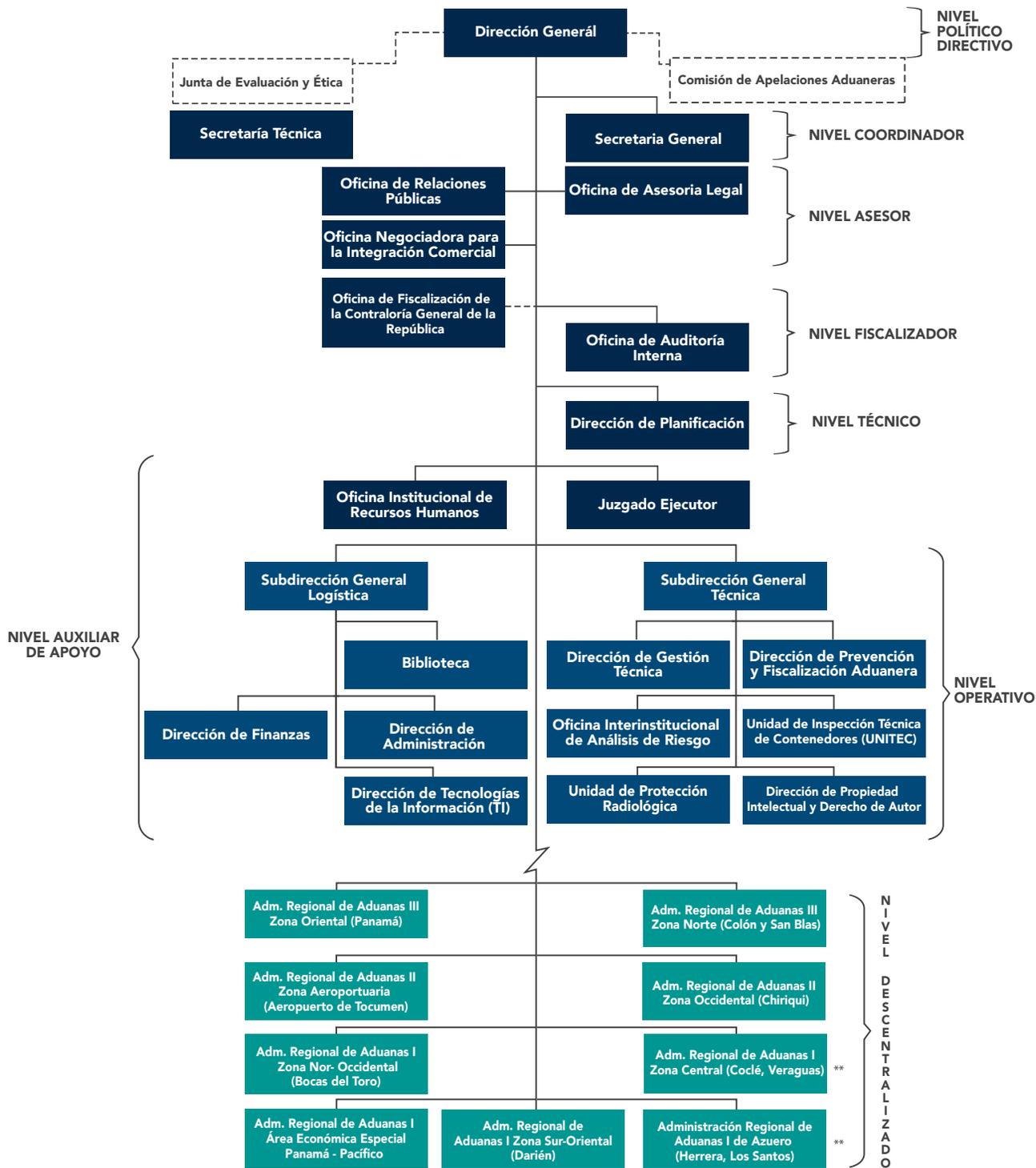
- Decreto Ley No.1 del 13 de febrero de 2008, que crea La Autoridad Nacional de Aduanas.
- Ley 26 del 17 de abril del 2013, que aprueba el protocolo de incorporación de La República de Panamá al Subsistema de Integración Económica del Sistema de la Integración Centroamericana.
- Ley 55 de 9 de septiembre de 2015, que adopta el protocolo de enmienda del acuerdo de Marrakech, por el cual se establece La Organización Mundial del Comercio, y el Anexo a dicho Protocolo referente al Acuerdo de Facilitación del Comercio.
- Ley 19 del 31 de octubre de 1983, por el cual se aprueba el Convenio Multilateral sobre Cooperación y Asistencia Mutua entre las Direcciones Nacionales de Aduanas.

## IV Estructura Organizacional

Fundamentada en la Resolución de La Autoridad Nacional de Aduanas N°. 130 de 3 de mayo de 2011, por el cual se Adopta el Manual de Organización y Función; así mismo para asegurar el funcionamiento operativo con la agilidad que requiere el comercio, a nivel nacional establecen Zonas Aduaneras Administrativas cuya responsabilidad abarca la atención de Zonas Francas, Puertos Marítimos y Aéreos, Recintos Aduaneros, Pasos de Frontera Terrestre, Depósitos Fiscales, Correos Nacionales, etc.



# ORGANIGRAMA DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS



**Simbología:**

- Línea de mando a una unidad ejecutora
- Órgano relacionado sin dependencia de mando
- Línea de asesoría permanente
- Órgano Fiscalización Externo
- Línea de descentralización

Nota:  
 \* En materia de Transparencia Comercial (TTU), de Asuntos Internos y Transparencia y la de Video Vigilancia; que por naturaleza de sus funciones están sujetas a las directrices del Despacho Superior.  
 \*\*\*Nuevas Administraciones Regionales de Aduanas en proceso de adecuación.

## V Planificación Estratégica de la ANA

Alineada a la política estratégica del Buen Gobierno de planificar para el desarrollo, La Autoridad Nacional de Aduanas consciente de su responsabilidad fiscal y social, de la importancia de contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible del país y el poder cumplir con compromisos nacionales e internacionales de facilitación del comercio y seguridad; elabora un Plan Estratégico que permitirá impulsar la ejecución de proyectos de manera eficiente, controlando los resultados programados, aplicando mejoras oportunas de ser necesario; a fin de alcanzar los objetivos planteados.

### 1. Impacto Nacional de la Planeación Estratégica de la ANA.

#### 1.1 Economía competitiva que genere empleo, a través del comercio exterior, exportación y áreas económicas:

La Autoridad Nacional de Aduanas tiene un lugar preponderante para alcanzar el nivel de competitividad requerido, impulsando el cumplimiento de políticas de facilitación del comercio sin perder el control que demanda la seguridad fiscal y nacional; para esto se requiere involucrar a distintas autoridades que comparten responsabilidades de control en los pasos de frontera, a los auxiliares del servicio aduanero y los usuarios. Alcanzar estos objetivos requiere la ejecución programada de proyectos que permitan el inter-

cambio de información en línea con otras autoridades, la capacitación continua de todos los usuarios, mejorar las instalaciones físicas de operación y administración, reforzar los temas de inteligencia y seguridad, entre otros.

*“La eliminación de los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios permite generar mejores empleos, incrementar la recaudación tributaria y los ingresos, todo lo cual es necesario para reducir la pobreza y elevar el nivel de vida”.* **David Malpass, presidente del Grupo Banco Mundial.**

Planificar para el desarrollo tecnológico de la Autoridad Nacional de Aduanas, innovando procesos y procedimientos que faciliten la gestión de la carga para el comercio exterior, las exportaciones y la trazabilidad de carga en zonas francas y áreas económicas especiales, como objetivo que impulse una economía competitiva que genere riqueza a todos los actores nacionales que tienen participación.

#### 1.2 Estado de derecho de ley y orden, apoyando la seguridad:

*“Servir a la población construyendo sociedades seguras. La Aduana desempeña un papel fundamental en la aplicación de reglamentos que responden a los principales desafíos sociales y económicos a los que se enfrentan las sociedades en todo el mundo. Para ello, la Aduana promueve la innovación mediante la protección de los derechos de propiedad*

*intelectual (DPI) y el control de la entrada en los mercados locales de mercancías y productos que incumplen la normativa. Al mismo tiempo, la Aduana lucha contra la delincuencia organizada transnacional y el terrorismo, y toma medidas contra el tráfico de personas, los estupefacientes, las armas y el blanqueo de capitales, entre otros delitos graves; Mensaje OMA 2020.”*

En este sentido La Autoridad Nacional de Aduanas apoya la seguridad nacional e internacional, con equipos humano especializados ubicados estratégicamente en puertos, aeropuertos y pasos de fronteras terrestres; quienes participan activamente en el decomiso de narcóticos, dineros no declarados, mercancías falsificadas, medicamentos adulterados, recursos

naturales protegidos, materiales de uso dual, etc.; utilizando equipos especializado que requieren capacitación continua a fin de mantenerse actualizados.

Como apoyo a los equipos operativos, se cuenta con personal que desde la sede trabaja la inteligencia aduanera; realizando análisis de riesgo, intercambio de información interinstitucional, manejo de alertas nacionales e internacionales; recurso que también combate temas como el blanqueo de capitales a través del comercio ilícito, contrabando y defraudación aduanera, evasión de impuestos, movimientos transfronterizos de armas de destrucción masiva, delincuencia organizada transnacional, etc.



La Autoridad Nacional de Aduanas, tiene la oportunidad de fortalecer estos equipos de trabajo, a través de innovación tecnológica para gestionar información anticipada relacionada al movimiento de carga y todas las organizaciones relacionadas a estos movimientos; así como proveer equipos que permitan el manejo eficiente de esta información, para mejorar la toma de decisiones.

### 1.3 El buen gobierno, impulsando la transparencia, responsabilidad fiscal y gobierno digital:

*“Cuando la aduana toma medidas enérgicas contra el fraude comercial y la evasión fiscal, también garantiza que los gobiernos nacionales no se vean privados de los ingresos fundamentales necesarios para financiar la infraestructura y los servicios públicos; Mensaje OMA 2020”.*

La Autoridad Nacional de Aduanas, tiene la responsabilidad de recaudar tributos vinculados al movimiento de carga y trámites aduaneros; velando por la correcta clasificación arancelaria, permisos requeridos y pagos correspondientes antes de autorizar la movilización o despacho de las mercancías.

Se estima que 7 millones de TEUs por año se mueve por el territorio nacional, 170,000 tone-

ladas métricas de carga aérea y 50 millones de toneladas métricas de carga suelta desembarcan en los puertos de Panamá; utilizando la logística y conectividad que brinda el país para transitar por tierra o por ferrocarril hasta su nueva conexión. Esta ventaja logística demanda controles de trazabilidad para minimizar el riesgo de desviación de la carga con el propósito de evadir el pago de tributos o trámite de permisos requeridos.

Consiente de la responsabilidad de facilitar el comercio, sin perder los controles requeridos, se proyectan mejoras importantes en el sistema aduanero, automatizando procesos, trámites aduaneros y cobros de tributos, para encontrar el equilibrio que requiere toda esta logística.

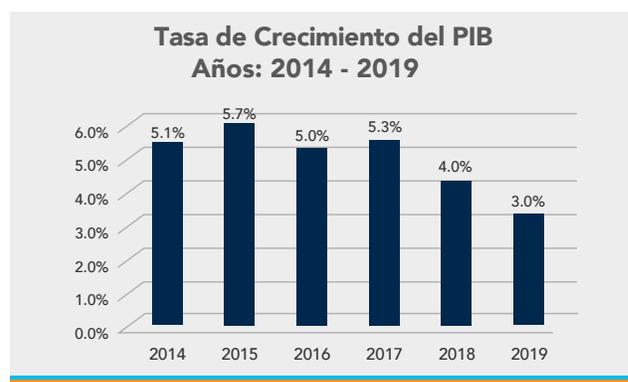
El aporte de los tributos fiscales que La Autoridad Nacional de Aduana brinda al Gobierno se observa en las siguientes estadísticas, tablas y gráficas, desde el año 2014 al año 2019, la aduana a recaudado **B/. 8,449,664,206** de miles de millones de balboas que contribuyen como aporte al PIB y al desarrollo de la economía nacional. De la misma forma ha contribuido a la actividad industrial, agropecuaria y empresarial con un monto de exoneraciones de **B/. 3,188,096,121** en miles de millones de balboas para el desarrollo de los diferentes sectores de la economía que componen el PIB nacional.

## Recaudación por Gestión Aduanera y Monto Exonerado por año, según Tributo y Tipo de Exoneración

Tributo	Total General	AÑOS					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total Recaudado</b>	<b>8,449,664,206</b>	<b>1,419,082,055</b>	<b>1,475,518,880</b>	<b>1,437,960,878</b>	<b>1,430,975,312</b>	<b>1,362,346,174</b>	<b>1,323,780,906</b>
Importación	2,149,522,289	382,613,590	390,656,912	360,864,495	358,112,551	334,929,280	322,345,461
ITBMS	3,202,992,031	559,958,214	560,165,246	535,107,054	546,799,067	515,986,168	484,976,281
ISC	1,409,364,994	234,618,304	257,778,122	256,588,441	228,560,106	217,365,440	214,454,580
ICCDP	1,524,455,021	215,593,416	238,930,541	257,103,880	269,545,762	267,478,723	275,802,700
Otros recaudos	163,329,872	26,298,531	27,988,059	28,297,008	27,957,827	26,586,562	26,201,885

Tipo de Exoneración	Total General	AÑOS					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total Exonerado</b>	<b>3,188,096,121</b>	<b>569,256,847</b>	<b>475,248,859</b>	<b>471,190,683</b>	<b>513,786,219</b>	<b>570,343,127</b>	<b>588,270,386</b>
Libre Comercio	1,258,478,749	155,855,568	177,605,846	210,802,732	230,291,764	234,998,497	248,924,344
Leyes Especiales	1,558,583,413	350,514,723	233,807,303	196,645,538	245,612,973	255,918,103	276,084,773
Contingente	341,576,653	54,889,643	59,161,008	59,157,232	33,397,949	75,143,381	59,827,439
Ferías	29,457,307	7,996,914	4,674,703	4,585,181	4,483,532	4,283,147	3,433,831
<b>Gran Total</b>	<b>11,637,760,327</b>	<b>1,988,338,902</b>	<b>1,950,767,739</b>	<b>1,909,151,561</b>	<b>1,944,761,531</b>	<b>1,932,689,302</b>	<b>1,912,051,293</b>

La Aduanas juegan un rol decisivo en el movimiento de las mercancías a través de las fronteras. Los regímenes aduaneros aplicados a estas mercancías influyen significativamente sobre el rol de la industria nacional en el comercio internacional, y contribuyen en gran medida a la economía nacional. Al observar ambas gráficas, vemos que existe una relación entre el comportamiento del PIB y las recaudaciones aduaneras (ver gráficas).



Algunos factores económicos que impactan en la tendencia de la recaudación que gestiona la ANA son:

- a) los tratados de libre comercio;
- b) las exoneraciones a la industria nacional;
- c) las leyes especiales;
- d) los contingentes agropecuarios y;
- e) factores endógenos y exógenos que afectan a nuestra economía.

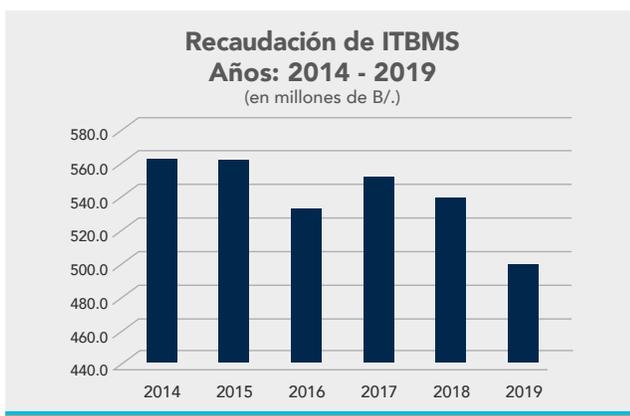
En el entorno económico internacional actual, se pone cada vez más énfasis en las formalidades simples, procedimientos aduaneros ágiles y rentables para el movimiento transfronterizo de mercancías, dado que esto es esencial para la estimulación del crecimiento económico a través de la participación de nuestras aduanas en el comercio internacional.

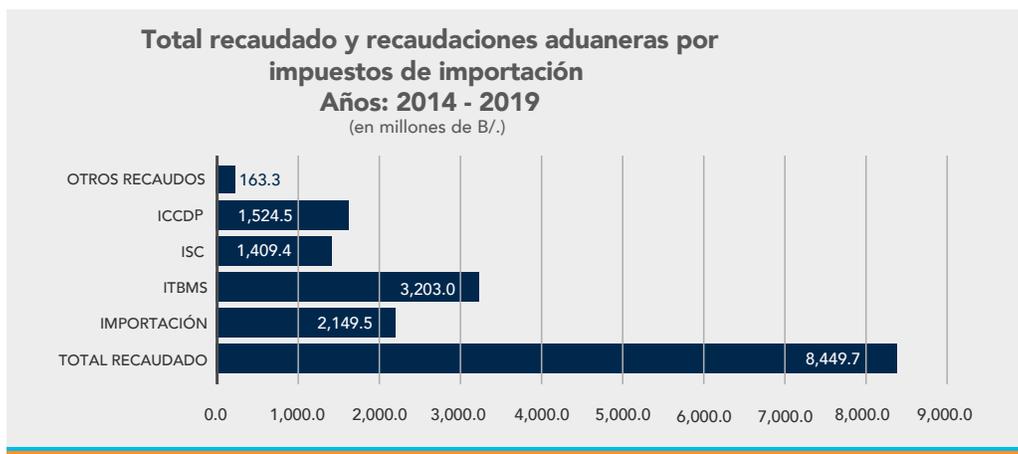
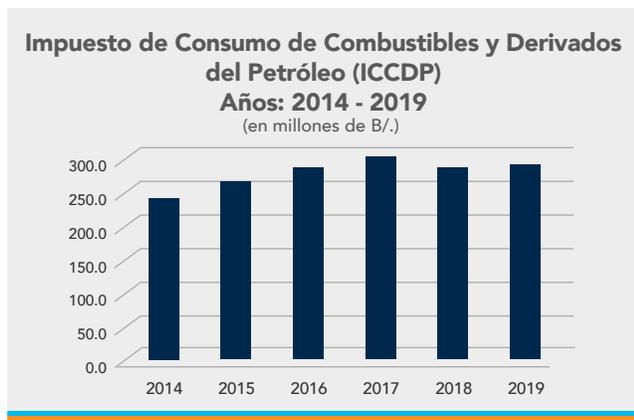
Hoy en día, los volúmenes de mercancías que cruzan las fronteras han aumentado con-

siderablemente debido a los cambios producidos en el comercial internacional, como consecuencias de la integración económica mundial, de nuevos sistemas de producción y de entrega, así como de nuevas formas del comercio electrónico. Se da por hecho que el nuevo rol de la aduana panameña tiene que desarrollarse, atendiendo al Hub logístico más que una actividad recaudadora de impuestos.

Paulatinamente, las diferentes administraciones aduaneras, los gobiernos y otros servicios (órganos anuentes) se concentran actualmente en desarrollar barreras no arancelarias y en su impacto en la economía, dando como resultado, que las recaudaciones aduaneras de una forma u otra se vea afectado, pero siempre entendiendo que nuestra participación contribuye al desarrollo económico nacional e igualmente influyen en los precios de las mercancías para el consumo nacional.

### **Veamos un conjunto de gráficas que expresan el comportamiento de las recaudaciones de los otros impuestos que la Aduana recaudó en el período 2014 - 2019.**





Como siempre en la administración pública las necesidades son muchas y los recursos son limitados y es únicamente planificando la ejecución de proyectos prioritarios, identificando los indicadores que permitan evaluar el desempeño ejecutado y aplicando corrección requerida en tiempo oportuno; se pueden alcanzar los objetivos estratégicos institucionales como parte de los objetivos estratégicos del país.

## 2. Impacto Internacional de la Planeación Estratégica de la ANA

La posición geográfica de Panamá, si bien

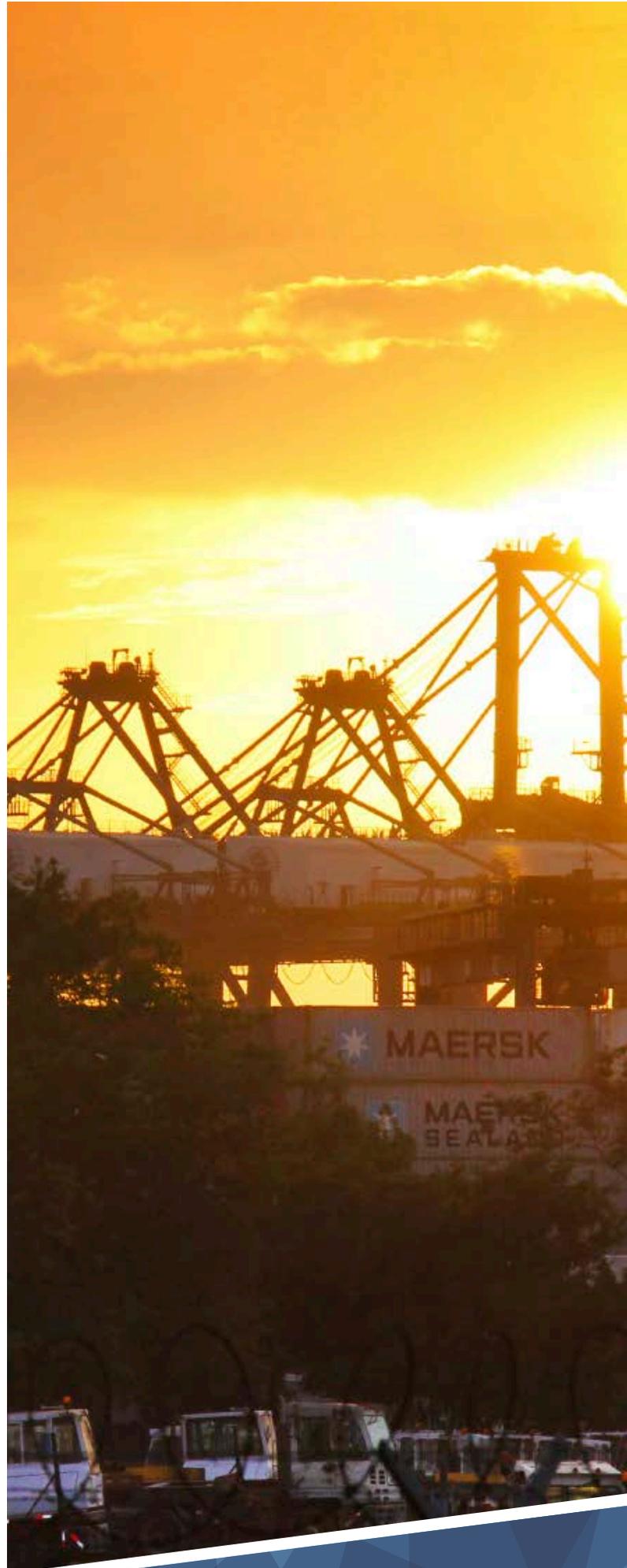
es cierto es una ventaja competitiva para el desarrollo logístico de país; se requiere brindar este servicio de manera eficiente para generar riqueza a los sectores involucrados.

El desarrollo de una plataforma logística es la combinación de infraestructura, regulaciones, tecnología, procesos y recurso humano para facilitar el movimiento, transformación y almacenamiento de productos. Panamá posee gran parte de estos conjuntos logísticos por más de un siglo en beneficio del comercio internacional, lo que incluye el desarrollo de puerto, aeropuertos, zonas francas, así como la red de interconexión

marítima, aérea y terrestre. Gran parte de esta plataforma logística en Panamá se ha desarrollado para apoyar el comercio internacional; así mismo, se ha logrado el desarrollo de servicios logísticos de diferentes actividades realizadas por empresas privadas y públicas para permitir el efectivo movimiento de personas y mercancías a través de esta plataforma.

*“En Panamá el sector logístico aporta más del 33% al **Producto Interno Bruto (PIB)** del país, lo que significa que un tercio de los ingresos del país provienen de esta actividad. Planificar es una tarea que se articula con todas las herramientas, actores y componentes claves para obtener resultados fructíferos e impostergables para un país. Es así, como desde nuestra plataforma en el sector logístico nos estamos preparando, con una visión a corto, mediano y largo plazo para mirar con creces el futuro y desarrollo del sector logístico en Panamá, entendiendo que afrontamos muchos retos. **Antonio García-Prieto** Presidente Consejo Empresarial Logístico de Panamá (COEL)”.*

En este sentido, la **Estrategia Logística Nacional 2030** elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo y Gabinete Logístico, plantea estrategias a desarrollar para lograr un desempeño logístico competitivo y eficiente, que permita al país incrementar los beneficios producto de su posición geográfica.





Sin embargo, de acuerdo al Índice de Desempeño Logístico Internacional que elabora el Banco Mundial (BM) cada dos años, Panamá mejoró dos posiciones en el 2018 subiendo de la posición 40 a la posición 38, pero no fue suficiente para mantener el primer lugar de Latinoamérica porque Chile dio un gran salto al mejorar su índice de desempeño logístico de la posición 46 a la posición 34. **(B Mundial, 2018).**

Los componentes analizados en el Índice de Desempeño Logístico Internacional que evalúa el Banco Mundial son:

- Eficiencia del proceso de autorización (es decir, velocidad, simplicidad y previsibilidad de las formalidades) por los organismos de control fronterizo, incluidas las aduanas;
- Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (por ejemplo, puertos, ferrocarriles, carreteras y tecnología de la información).

- Facilidad para organizar envíos a precios competitivos;
- Competencia y calidad de los servicios de logística (por ejemplo, operadores de transporte, agentes de aduanas);
- Capacidad de rastrear envíos;
- Puntualidad de los envíos para llegar al destino dentro del tiempo de entrega programado o previsto.

*“Panamá no necesita “pelearse” con sus vecinos para generar avances dentro del sector logístico, el país debe enfocarse en asumir un rol articulador por ser esa ventana de conexión entre el mundo y los mercados globales, así lo indicó en su participación en el foro ‘Estrategia Logística Nacional 2030, Fausto Arroyo Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)’”.*

La Autoridad Nacional de Aduanas, tiene tareas importantes para mejorar este índice de competitividad; y efectivamente en su Plan Estratégico contempla proyectos cuyos objetivos orientan al país en este sentido.

## VI. Ejes Estratégicos de la ANA 2020- 2024

El Plan Estratégico del Gobierno Nacional para el periodo 2019 – 2024, define claramente los Ejes Estratégicos que desarrollará La Autoridad Nacional de Aduanas como parte del engraje gubernamental, (Plan Estratégico Gobierno Nacional 2019- 2024, pág. 101).

EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS		PILAR ESTRATÉGICO DE GOBIERNO NACIONAL
1.	Facilitación del Comercio	Economía Competitiva que Genere Empleo
2.	Control y Seguridad Territorial	Estado de Derecho de Ley y Orden
3.	Mejor Administración Aduanera	El Buen Gobierno

### 1. Facilitación del Comercio

#### Objetivo Estratégico 1

Documentar y homologar los procesos institucionales e interinstitucionales vinculados al movimiento de carga y el despacho de las mercancías, para agilizar el servicio a nivel nacional e internacional.

#### Líneas de Acción:

- A. Documentar y homologar los procesos, subprocesos y procedimientos aduaneros a nivel nacional;
- B. Documentar procedimiento de permisos solicitados por las instituciones que aplican control en pasos de fronteras;
- C. Desarrollar portal de consulta de procesos, procedimientos y trámite de permisos requeridos vinculados al arancel de importación y al movimiento de carga internacional.

#### Objetivo Estratégico 2

Impulsar la digitalización de los procesos aduaneros y la validación de los permisos requeridos por otras Autoridades, para que el movimiento de carga y el despacho de las mercancías sean fluidos.

### **Líneas de Acción:**

- A.** Reposición del Sistema de Comercio Exterior;
- B.** Implementación Aduana sin papel;
- C.** Equipamiento de herramientas informáticas;
- D.** Desarrollar sistema electrónico de gestión de la OEA.
- E.** Desarrollo e-Commerce.

### **Objetivo Estratégico 3**

Impulsar la cooperación del sector privado y el cumplimiento voluntario de las normas aduaneras, como iniciativa de buenas prácticas del control aduanero.

### **Líneas de Acción:**

- A.** Actualizar manual del programa OEA, de acuerdo a lineamientos internacionales vigentes;
- B.** Impulsar e implementar Arreglos de Reconocimiento Mutuos (ARM) a nivel regional e internacional;
- C.** Integrar al programa OEA las Instituciones del Estado Panameño que aplican control al comercio exterior.

## **2. Control y Seguridad Territorial**

### **Objetivo Estratégico 1**

Implementar mecanismos tecnológicos de control y facilitación de comercio, para mejorar la gestión de los riesgos y la integridad en la cadena logística.

### **Líneas de Acción:**

- A.** Suministro e instalación de escáneres de contenedores, tipo móvil, para siete puestos de control aduanero;
- B.** Ampliar sistema de monitoreo de material nuclear y radiactivo en puertos marítimos y frontera terrestre;
- C.** Instalación de escáner de maletas y escáner de pallet en dos puestos de control aduanero.
- D.** Diseño e implementación de la Plataforma Tecnológica para la integración y Coordinación Interinstitucional en puestos de Control de Entrada y Salida de personas y Carga en Panamá;
- E.** Adquisición e instalación de sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID).

### **Objetivo Estratégico 2**

Impulsar mecanismos que permitan el intercambio de información de inteligencia entre las autoridades responsables de control en puestos de frontera, para aplicar la evaluación integral de los riesgos inherentes al movimiento de carga nacional e internacional.

### **Líneas de Acción:**

- A.** Fortalecimiento de la Red de Comunicaciones;
- B.** Desarrollo e implementación del sistema nacional de trazabilidad;
- C.** Ampliar información de carga aérea en el Sistema de Selectividad de Carga (CTS, siglas en inglés);
- D.** Implementación del Marco Normativo Interinstitucional para la Gestión Coordinada de los Puestos Fronterizos de Panamá;
- E.** Hardware para los Sistemas de Gestión Coordinada de Fronteras instalado y funcionado;
- F.** Instalación de Centro de Monitoreo para análisis de imágenes de carga escaneada;

- G. Crear una base de datos de retenciones, como herramienta para análisis e identificación de indicadores de riesgo.

### **Objetivo Estratégico 3**

Elaborar protocolos de actuación conjunta de los Estamentos de Seguridad que intervienen en la inspección de las mercancías, para garantizar la custodia de la evidencia y la correcta aplicación de las normas.

#### **Líneas de Acción:**

- A. Reactivación de la Unidad Canina (K-9) y desarrollo del protocolo operativo;
- B. Desarrollo e implementación de proceso de inspección y retención de carga aérea a nivel nacional;
- C. Desarrollo e implementación de protocolo de inspección y retención de carga en puestos de control integrados.

### **Objetivo Estratégico 4**

Recomendar cambios normativos que permitan el fortalecimiento del marco facultativo y sancionatorio a los transgresores de las normas aduaneras.

#### **Líneas de Acción:**

- A. Impulsar la modernización de la ley 30 de 1984, adaptándola a la necesidad del desarrollo logístico nacional;
- B. Impulsar consenso para presentar modificación a la norma de Propiedad Intelectual.

## **3. Mejor Administración Aduanera**

### **Objetivo Estratégico 1**

Fortalecer la capacidad técnica y profesional del recurso humano.

#### **Líneas de Acción:**

- A. Mejoramiento Urbano y Planificación Territorial implementados;
- B. Creación del Departamento de la Canina y desarrollo de manual de organización y función;
- C. Creación de la Unidad de Armería y manual de organización y función;

- D.** Creación de la Dirección de Innovación y Transformación Tecnológica y manual de organización y función;
- E.** Reestructurar la Dirección de Planificación;
- F.** Creación de la Oficina de Producción (audio y video) y Diseño Gráfico, desarrollo de manual de organización y función;
- G.** Creación de un Centro de Capacitación, Área de Capacitación y Desarrollo del Personal y el manual de organización y función;
- H.** Desarrollar programas de prevención médica en riesgos ocupacionales.

## **Objetivos Estratégico 2**

Brindar instalaciones y equipos que permitan mejorar la atención a los usuarios y el desempeño del recurso humano.

### **Líneas de Acción:**

- A.** Adquisición de Edificio Sede y Laboratorio;
- B.** Diseño y Construcción del Centro de Control Nacional de Frontera de Paso Canoa;
- C.** Diseño y Construcción del Centro de Control Nacional de Frontera de Guabito;
- D.** Diseño y Construcción de las Oficinas Administrativas e Instalaciones habitacionales el Paso de Frontera de Paso Río Sereno;
- E.** Mejorar y acondicionar puestos de control aduanero ubicados en Guabalá, Hornito, San Isidro, Baco, Cuervito y Oficinas Administrativas de David.
- F.** Mejorar y acondicionar puestos de control aduanero en Isla Colón y Mali Chiriquí Grande;
- G.** Construcción y equipamiento de Edificio para la Zona Sur Oriental.

### Objetivos Estratégico 3

Impulsar la transparencia institucional en todos los procesos y actuaciones vinculados a la gestión aduanera.

#### Líneas de Acción:

- A. Desarrollo de plataforma de inteligencia de negocio para proveer información estadística;
- B. Desarrollar registro electrónico para el control de expedientes de casos investigados, sancionados y cobrados a nivel nacional;
- C. Sistematización de procesos de la Oficina de Asesoría Legal de la Dirección General;
- D. Desarrollo e Implementación del Sistema Integrado para el Refrendo y Gestión de Cobro en Línea (SIRCEL), aplicado a la normativa de jurisdicción coactiva;
- E. Desarrollo e Implementación de sistema de inventario para el control de bienes embargados.



## VII. Matriz de Seguimiento

La matriz de seguimiento tiene el objetivo de permitir la evaluación de avance de los diferentes proyectos.

### 1. Eje Estratégico 1: Facilitación del Comercio

Objetivos Estratégicos		Líneas de Acción	Periodo de Ejecución	Línea Base	Línea Meta	Indicador de Gestión	Responsables
1.	Documentar y homologar los procesos institucionales e interinstitucionales vinculados al movimiento de carga y el despacho de las mercancías, para agilizar el servicio a nivel nacional e internacional.	Documentar y homologar los procesos, subprocesos y procedimientos aduaneros a nivel nacional.	2020 - 2023	4	12	No. de procesos aduaneros documentados y homologados a nivel nacional	SDGT, DGT, Administraciones
		Documentar procedimiento de permisos solicitados por las instituciones que aplican control en pasos de fronteras.	2021 - 2023	0	100	% de procedimiento de permisos de instituciones documentados y homologados	SDGT, DGT
		Desarrollar portal de consulta de procesos y trámite de permisos requeridos vinculados al arancel de importación y al movimiento de carga internacional.	2021 - 2023	0	100	% de procesos y trámites de permisos publicados en el portal	DG, DTI, SDGT, SDGL
2.	Impulsar la digitalización de los procesos aduaneros y la validación de los permisos requeridos por otras Autoridades, para que el movimiento de carga y el despacho de las mercancías sean fluidos.	Reposición del Sistema de Comercio Exterior, actualizando procesos, subprocesos y procedimientos aduaneros.	2020 - 2024	0	100	% de componentes implementados	DTI, SDGT, DG
		Implementación Aduana sin papel (digitalización histórica, implementar firma digital, capacitación).	2021 - 2023	0	3	N.º de componentes implementados	Direcciones y Administraciones Regionales
		Equipamiento de herramientas informáticas para desarrollo de interoperabilidad.	2020 - 2023	0	100	% de validaciones implementadas	DTI
		Desarrollar sistema electrónico de gestión de la OEA.	2021 - 2024	0	1	Sist. desarrollado y operativo	DG
		Desarrollo e-Commerce, normas legales, procesos, digitalización, piloto.	2020 - 2021	0	4	Número de componentes desarrollados	DTI, DGT
3.	Impulsar la cooperación del sector privado y el cumplimiento voluntario de las normas aduaneras, como iniciativa de buenas prácticas del control aduanero.	Actualizar manual del programa OEA, de acuerdo a lineamientos internacionales vigentes	2020 - 2021	1	2	Manual actualizado	DS, SDGT, SDGL, OAL, OIAR, UTC, Auditoría
		Implementar Arreglos de Reconocimiento Mutuos (ARM) ya negociados.	2020 - 2023	0	6	No. de ARM implementados	DS, SDGT, Oficina OEA
		Integrar al programa OEA las Instituciones del Estado que aplican control al comercio exterior.	2020 - 2023	1	10	No. de instituciones estatales que aplican el OEA	DS, SDGT, Oficina OEA

## 2. Eje Estratégico 2: Control y Seguridad Territorial

Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Periodo de Ejecución	Línea Base	Línea Meta	Indicador de Gestión	Responsables
1. Implementar mecanismos tecnológicos de control y facilitación de comercio, para mejorar la gestión de los riesgos inherentes al movimiento de carga y la integridad en la cadena logística.	Ampliar sistema de monitoreo de material nuclear y radiactivo en puerto marítimo y frontera terrestre.	2021- 2024	6	8	N° de sistemas implementados	SDGT, UNITEC
	Implementación de un sistema de Identificación por Radiofrecuencia (RFID) en las rutas fiscales.	2021 – 2024	0	50	N° de pares de antenas RFID conectadas a un centro de monitoreo	DG
	Implementación de la Plataforma Tecnológica para la integración y Coordinación Interinstitucional en los Puestos Fronterizos Terrestres. (sistema de control de gestión, sistema integral de gestión de riesgo, Fortalecimiento del VUCE).	2021 – 2024	0	3	N° de Sistemas de información para la Gestión Administrativa y operativas de los puestos de fronterizos terrestres.	DG
	Instalación de escáner de maletas y un escáner de pallet en dos puestos de control aduanero.	2020 - 2022	0	3	N° de escáner instalados y operativos	SDGT, UNITEC, Administraciones
	Suministro e instalación de escáneres de contenedores, tipo móvil, para siete puestos de control aduanero.	2020 – 2024	3	10	N° de escáner instalados y operativos	SDGT, UNITEC, Administraciones
2. Impulsar mecanismos que permitan el intercambio de información de inteligencia entre los Estamentos de Seguridad, para aplicar la evaluación integral de los riesgos inherentes al movimiento de carga nacional e internacional.	Implementar el Marco Normativo Interinstitucional para la Gestión Coordinada de los Puestos Fronterizos Terrestres	2021 – 2024	0	5	N° de documentos jurídicos para la gestión administrativa y operativa de los puestos fronterizos terrestres,	DG
	Fortalecimiento de la Red de Comunicaciones	2021 - 2021	0	100	% de inst. que Intercambian info.	DTI
	Instalación de Centro de Monitoreo para análisis de imágenes de carga escaneada.	2020 - 2021	0	1	Centro instalado y operativo	SDGT, UNITEC
	Ampliar información de carga aérea en sistema CTS	2020- 2022	2	10	N°. de aerolíneas que suministran información	OIAR, DTI, UTC, SDGT
	Crear un sistema informático para el registro de retenciones a nivel nacional, como herramienta para análisis e identificación de indicadores de riesgo	2020 - 2023	0	8	N°. de Administraciones que registran retenciones en el sistema.	DPFA, Administraciones, SDGT, SDGL, UNITEC, OIAR, UTC, DTI.
3. Elaborar protocolos de actuación conjunta de los Estamentos de Seguridad que intervienen en la inspección de las mercancías, para garantizar la custodia de la evidencia y la correcta aplicación de las normas.	Desarrollo e implementación de protocolo de inspección y retención de carga aérea a nivel nacional.	2020 - 2021	0	8	N°. de proceso implementados en terminales aéreas a nivel nacional	OIAR, DPFA, UTC, DPI, OAL, Administración.
	Reactivación de la Unidad Canina (K-9) y desarrollo de protocolo operativo.	2020 – 2022	0	1	Unidad Canina operativa	SDGT, DPFA.
	Desarrollo e implementación de protocolo de inspección y retención de carga en puestos de control integrados.	2020 – 2024	0	10	N°. de protocolos desarrollados e implementados	OIAR, DPFA, DPI, UTC, OAL

Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Periodo de Ejecución	Línea Base	Línea Meta	Indicador de Gestión	Responsables
4. Recomendar cambios normativos que permitan el fortalecimiento del marco facultativo y sancionatorio a los transgresores de las normas aduaneras.	Impulsar consenso para presentar modificación a la norma de Propiedad Intelectual	2020 – 2023	1	2	Norma de propiedad intelectual actualizada	SDGT, DPI
	Impulsar la modernización de la ley 30 de 1984, adaptándola a la necesidad del desarrollo logístico nacional.	2020 – 2023	1	2	Norma actualizada y aprobada	SDGT, DPFA OAL

### 3. Eje Estratégico 3: Mejor Administración Aduanera

Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Periodo de Ejecución	Línea Base	Línea Meta	Indicador de Gestión	Responsables
1. Fortalecer la capacidad técnica y profesional del recurso humano.	Mejoramiento Urbano y Planificación Territorial implementados	2021 – 2024	0	3	N° de Planes de Ordenamiento Territorial	DG
	Creación del Departamento de la Canina y desarrollo de manual de organización y función	2020 – 2022	0	1	Departamento canino creado y operativo	DPFA, DP, SDGT, DG
	Creación de la Unidad de Armería y manual de organización y función	2020 – 2022	0	1	Unidad de armería creada y operativa	DPFA, DP, SDGT, DG
	Creación de la Dirección de Innovación y Transformación Tecnológica y manual de organización y función	2020 - 2022	0	1	Dirección creada y funcionando	DTI, DP, SDGL, DG
	Reestructurar la Dirección de Planificación	2020 – 2022	0	1	Dirección de Planificación Reestructurada	DP, SDGL, DG, DA
	Creación de la Oficina de Producción (audio y video) y Diseño Gráfico, desarrollo de manual de organización y función.	2020 - 2023	0	1	Oficina de producción y diseño gráfico creada y operativa	ORP, DP, DG, SDGL
	Creación de un Centro de Capacitación Área de Capacitación y Desarrollo del Personal y el manual de organización y función	2020- 2023	0	1	Centro de capacitación operativo	DG, SDGT, OIRH, DA
	Desarrollar programas de prevención médica en riesgos ocupacionales	2020 - 2021	0	5	N°. de programas desarrollados e implementados	OIRH, Clínica de la institución
2. Brindar instalaciones y equipos que permitan mejorar la atención a los usuarios y el mejor desempeño del recurso humano.	Adquisición de Edificio Sede y Laboratorio	2021 – 2024	0	2	N° de edificaciones adquiridas	DG, SDGT, SDGL, DA, DGT
	Construcción del Centro de Control Nacional de Frontera de Paso Canoas.	2021 - 2023	0	2	N° de Terminales de Pasajeros y de Carga en Paso Canoas	DG
	Construcción del Centro de Control Nacional de Frontera de Guabito.	2021 – 2023	0	2	N° de Terminales de Pasajeros y de Carga en Guabito	DG
	Mejorar y acondicionar puestos de control aduanero en Isla Colón y Mali Chiriquí Grande	2021- 2023	0	2	N° de puestos de control acondicionados	Admin. Zona Noroccidental / Dirección Administrativa
	Mejorar y acondicionar puestos de control aduanero ubicados en Guabalá, Hornito, San Isidro, Baco, Cuervito y Oficinas Administrativas de David.	2021 – 2023	0	6	N°. de mejoras completadas	Administración Zona Occidental / Dirección Administrativa

Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Periodo de Ejecución	Línea Base	Línea Meta	Indicador de Gestión	Responsables	
2.	Brindar instalaciones y equipos que permitan mejorar la atención a los usuarios y el mejor desempeño del recurso humano.	Construcción de las Oficinas Administrativas e Instalaciones habitacionales el Paso de Frontera de Río Sereno.	2021 – 2023	0	3	N° de Áreas del edificio en Río Sereno	DG
3.	Impulsar la transparencia institucional en todos los procesos y actuaciones vinculados a la gestión aduanera.	Desarrollo de plataforma de inteligencia de negocio para proveer información estadística.	2020 – 2021	0	100	% de datos disponibles	DTI
		Desarrollar sistema de registro electrónico para el control de expedientes de casos investigados, sancionados y cobrados a nivel nacional.	2020 - 2022	0	100	% de expedientes registrado en el sistema.	DTI, DPFA, Administraciones, UNITEC, OIAR, SDGT, SDGL
		Desarrollo e Implementación del Sistema Integrado para el Refrendo y Gestión de Cobro en Línea (SIRCEL), aplicado a la normativa de jurisdicción coactiva.	2020 - 2024	0	1	Sistema SIRCEL funcionando	Juzgado Ejecutor , DTI
		Desarrollo e Implementación de sistema de inventario para el control de bienes embargados.	2020 - 2023	0	1	Sistema de inventarios funcionando	Juzgado Ejecutor , DTI

## SIGLAS UTILIZADAS

- ANA** – Autoridad Nacional de Aduanas
- ARM** – Arreglos de Reconocimiento Mutuo
- CTS** – Sistema de Selectividad de Carga
- DA** - Dirección administrativa
- DG** - Dirección General
- DGT** – Dirección de Gestión Técnica
- DP** – Dirección de Planificación
- DPFA** – Dirección de Prevención y Fiscalización Aduanera
- DTI** – Dirección de Tecnología de la Información
- OAL**- Oficina de Asesoría Legal de la Dirección
- OEA** – Operador Económico Autorizado
- OIAR** – Oficina Interinstitucional de Análisis de Riesgo
- OIRH** – Oficina Institucional de Recurso Humano
- OMA**- Organización Mundial de Aduanas
- ORP** – Oficina de Relaciones Públicas
- SDGL** – Subdirección General Logística
- SDGT** – Subdirección General Técnica
- UNITEC** – Unidad de Inspección Técnica de Contenedores
- UTC** – Unidad de Transparencia Comercial
- TEUs** - Unidad de Medida de Contenedores Equivalente a 20 pies



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
— GOBIERNO NACIONAL —

**AUTORIDAD NACIONAL  
DE ADUANAS**