



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2025

				
SERVICIOS PORTUARIOS	CONSTRUCCION NAVAL	LIMPIEZA DE RIOS	HIDROGRAFIA	AUXILIO A NAVEGANTES

SERVICIO DE MEJORAMIENTO DE LA NAVEGACIÓN AMAZÓNICA "SEMENA"



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

INDICE

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	ENFOQUE POLÍTICO.....	4
III.	PARTICIPACIÓN DEL SEMENA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL.....	8
IV.	ROL DEL SEMENA DE ACUERDO A LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	8
V.	AGENDA PATRIÓTICA 2025	8
VI.	PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	9
VII.	Diagnóstico (Estado de Situación)	11
VIII.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	24
IX.	PLANIFICACIÓN	26
X.	PRESUPUESTO QUINQUENAL.....	32
XI.	INDICADORES DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTE.....	34



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

I. INTRODUCCIÓN.

El Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica, busca contribuir al Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES, 2021 - 2025) del Estado Plurinacional de Bolivia, aprobado mediante Ley Nº1407 de fecha 09 de noviembre del año 2021, considerando que este último se constituye en la construcción colectiva de un mundo sin desigualdades ni pobreza, una sociedad orientada al Vivir Bien en equilibrio y armonía con la Madre Tierra, contemplando los ámbitos: social, económico, político, cultural, ambiental, comunitario, espiritual, que hacen al desarrollo integral y sustentable de un país.

Para conseguir esto, El Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica debe restablecer y fortalecer sus capacidades institucionales, con un liderazgo competente y honesto al servicio de los Altos Intereses de la Patria, de su población y de sus Vías Fluviales de la Amazonía; con capacidad operativa para contribuir en el desarrollo y posicionamiento del transporte fluvial.

Santísima Trinidad, octubre de 2022.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

II. ENFOQUE POLÍTICO.

El Servicio de Mejoramiento de la Navegación Amazónica, es una institución pública descentralizada bajo tuición del Ministerio de Defensa y su tarea principal es desarrollar el transporte fluvial, limpiando las rutas navegables, elaborando estudios hidrográficos e hidrológicos de los ríos y construyendo embarcaciones; para esto en cada gestión se asigna recursos a esta institución aprobados mediante el presupuesto general de la nación para la ejecución de sus actividades de funcionamiento y operativas.

Las leyes de creación del SEMENA y la Normativa que la rigen se desglosan a continuación:

LEY Nº 590, del 17 de diciembre de 1983.

Crea el Comité Ejecutor del proyecto Ichilo Mamoré “CEPIMA”, con el objeto de promover la ejecución, administración y supervisión del proyecto de mejoramiento a la navegación fluvial en el eje Ichilo - Mamoré, ubicándola en el descentralizado del Ministerio de Defensa Nacional, estableciendo e identificando sus finalidades, la constitución de su Directorio y su estructura administrativa básica.

Artículo 4.- El Comité Ejecutivo del proyecto Ichilo-Mamoré CEPIMA, tendrá las siguientes finalidades:

- Elaboración de los estudios del proyecto;
- Ejecución del proyecto;
- Instalación, mantenimiento y administración de todos los servicios técnicos necesarios para el funcionamiento del proyecto.
- Mantenimiento permanente de la vía fluvial y de los puertos;
- Administración racional de sus recursos financieros.
- Planificación y ejecución del programa y/o proyectos complementarios tendientes al desarrollo de la cuenca del Ichilo-Mamoré y el transporte fluvial del noroeste coadyuvando en la organización del transporte interregional.

LEY Nº 1039, del 06 de diciembre de 1988.

Crea el Servicio de Mejoramiento de la Navegación Amazónica “SEMENA”, ampliando y modificando las disposiciones contenidas en la Ley de creación del “CEPIMA”, con el objeto de promover el mejoramiento a la navegación amazónica en la cuenca Amazónica - Boliviana, identificándola como organismo técnico administrativo del sector descentralizado de los Ministerios de Defensa Nacional y de Transporte y Comunicaciones, ampliando sus finalidades y funciones a toda la Cuenca Amazonia y determinando la constitución de su Directorio.

El artículo quinto dirá: El Directorio de SEMENA constituye el organismo de mayor jerarquía y decisión, integrado por representantes permanentes, legalmente acreditados, estableciendo que los aportes anuales de las Instituciones integrantes del Directorio serán para cubrir el funcionamiento de la Institución de acuerdo a los porcentajes determinado en la presente ley.

El artículo sexto sustituirá la sigla "CEPIMA" por la de "SEMENA", al igual que los artículos séptimo y octavo.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

El artículo octavo, inciso c), dirá Los aportes anuales de las instituciones integrantes del Directorio para cubrir el funcionamiento de la Institución, será en la siguiente proporción:

Ministerio de Defensa Nacional	20%
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	25%
CORDEBENI	10%
CORDECRUZ	10%
CORDECO	10%
CORDEPANDO	10%
CORDEPAZ	10%
Asociación de Empresarios Fluviales	2.5%
Asociación de Navegantes Fluviales Beni	2.5%

La Ley Nº 3002 de fecha 14 de Marzo de 2005; Que declara de prioridad Nacional la construcción del Corredor de Exportación Multimodal Ichílo - Mamoré del Departamento del Beni y, establece que el Servicio al Mejoramiento de la Navegación Amazónica “SEMENA”, sea el encargado de la ejecución, puesta en marcha, administración y control del Proyecto de referencia.

Ley Nº 3267, 8 de diciembre de 2005, Artículo 1°.- Declárese de prioridad nacional, la construcción de Microcentrales Hidroeléctricas (energía alternativa generadas por el movimiento de aguas en los ríos), en el Departamento del Beni, tomando como plan piloto la construcción de Microcentrales Hidroeléctricas en la Provincia Iténez, sobre las Cachuelas: La Punta en el Río Blanco, Santa Anita en el Río San Luis, La Garita en el Río López y la caída Luis Eduardo sobre el Río Colorado en el Cerro San Simón.

Artículo 2°.- Se encomienda a la Prefectura del Beni, Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) y el **Servicio al Mejoramiento de la Navegación Amazónica (SEMENA)**, establecer una coordinación para el financiamiento y elaboración de los estudios de factibilidad y diseño final de los proyectos identificados a nivel departamental, dando prioridad a los señalados en la Provincia Iténez.

Artículo 4°.- La Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) y el **Servicio al Mejoramiento de la Navegación Amazónica (SEMENA)**, se harán cargo de la supervisión y mantenimiento de los Proyectos de Microcentrales Hidroeléctricas en el Departamento del Beni.

Reglamenta la Ley Nº 602, de 14 de noviembre de 2014, de Gestión de Riesgos., DS Nº 2342, 29 de abril de 2015, Artículo 1°.- (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto reglamentar la Ley Nº 602, de 14 de noviembre de 2014, de Gestión de Riesgos.

Sección IV- Participación de entidades del nivel central del Estado, **Artículo 26°.- (Entidades técnico - científicas):**

I. Las entidades técnico-científicas, en el marco de sus competencias, atribuciones y responsabilidades, son integrantes del SISRADE y de acuerdo con la coordinación y articulación integral, coadyuvarán en las siguientes acciones:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

Contribuir técnicamente con el proceso de conocimiento (identificación, caracterización y evaluación) del riesgo de desastres a nivel nacional;

Asesorar técnicamente sobre condiciones de vulnerabilidad, monitoreo de amenazas, pronóstico u evaluación de situaciones de riesgo a solicitud del CONARADE;

Atender la convocatoria de las instancias del CONARADE o el COEN;

Proveer información al Viceministerio de Defensa Civil del Ministerio de Defensa e instancias de las entidades territoriales autónomas relacionadas con la gestión de riesgo de desastre de manera periódica o a requerimiento.

II. Para efectos del presente Decreto Supremo, se reconocen como entidades técnico-científicas, las siguientes:

h. Servicio de Mejoramiento de la Navegación Amazónica – SEMENA.

Decreto Supremo Nº 28389, 6 de octubre de 2005, DECRETA: Artículo 1º.- (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto declarar de interés y prioridad nacional la definición de una política nacional en materia de aprovechamiento integral de las cuencas hidrográficas del país.

Artículo 4º.- (Comité Técnico): Se conforma un Comité Técnico bajo dependencia de la Comisión Impulsora, constituida por representantes técnicos de las siguientes instituciones:

- Servicio al Mejoramiento a la Navegación amazónica - SEMENA.

El Decreto Supremo Nº 28750; Que Reglamenta la aplicación de la Ley Nº 3302 de 16 de Diciembre de 2.005 en aquiescencia con su Art. 25; Disponiendo además, que todas las Entidades Públicas, incluidas en el alcance de la Ley Nº1178 de Administración y Control Gubernamentales, sobre los aportes que se deben aplicar en el presente Reglamento; (este Decreto Supremo no contempla a los Ministerios de Defensa Nacional y de Transporte y Comunicaciones, Navegantes Fluviales ni a la Armada Boliviana a través de de la Dirección General de Capitanías de Puertos). Que en su Artículo 7, se establece textualmente lo siguiente:

“ART. 7.- (MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS POR COMPETENCIAS TRANSFERIDAS). 1. Para fines de aplicación del Artículo 10 de la Ley Nº 3302, se establecen las siguientes disposiciones específicas:”

Las Prefecturas Departamentales involucradas en el fortalecimiento del Servicio al Mejoramiento de la Navegación Amazónica, financiaran los gastos de funcionamiento de este Servicio, con recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos, según los montos establecidos en el Anexo 1. adjunto.

(Estos montos fueron establecidos en la gestión 2006, a la fecha ha pasado más de una década y no se ha incrementado el presupuesto para gastos de funcionamiento ni los porcentajes establecidos en el D.S.28750.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

La Ley N° 3391, 10 de mayo de 2006 en su Artículo 11 ordena que en caso de incumplimiento del presente Artículo el (Débito Automático, Cumplimiento de Competencias) Con el objeto de cumplir con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 28421 de 21 de octubre de 2005, y el Artículo 10 de la Ley N° 3302 de 16 de Diciembre de 2005, se autoriza al Ministerio de Hacienda a realizar los débitos automáticos correspondientes a favor de las entidades beneficiarias o entidades ejecutoras de los programas, cuando éstas lo soliciten.

Las competencias transferidas en sujeción a lo establecido en la Ley N° 3302; Ley Financiera, tienen vigencia a partir del 1º de enero de cada gestión.

DECRETO SUPREMO N° 4068, DECRETA: ARTÍCULO ÚNICO.- Disponer que la Institución Pública Descentralizada Servicio al Mejoramiento de la Navegación Amazónica – SEMENA, se encuentra bajo tuición del Ministerio de Defensa.

De acuerdo a sus bases de leyes de creación y normas que rigen a la Entidad, el SEMENA estableció como Razón de Ser y Horizonte Político:

RAZÓN DE SER

“MEJORAR LAS CONDICIONES DE NAVEGABILIDAD DE LOS RIOS DE LA AMAZONIA, PRESTAR UN SERVICIO EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS Y DAR EL IMPULSO A LA INDUSTRIA NAVAL A FIN DE CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA REGION”.

HORIZONTE POLÍTICO

“SER EL REFERENTE PARA EL TRANSPORTE FLUVIAL EN LA CUENCA AMAZONICA”

EN EL AÑO ...	COMO SE VERA EL SEMENA CON RELACION AL CONJUNTO DE ACTORES PARA QUIENES Y CON QUIENES TRABAJA	COMO SERA RECONOCIDO EL SEMENA POR EL ESTADO Y LA SOCIEDAD	COMO SE ENCONTRARAN LOS ACTORES INTERNOS EN LA ORGANIZACIÓN	COMO SE VERAN LOS PRODUCTOS DEL SEMENA	CON RELACION A LA MISION
2025	REFERENTE PARA EL TRANSPORTE FLUVIAL	EFICIENTE EN LA ADMINISTRACION Y MANEJO DE LA CUENCA AMAZÓNICA	ACTORES PREPRADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CUENCA AMAZÓNICA DE BOLIVIA.	CON NORMAS CLARAMENTE ESTABLECIDAS, CON EL CRECIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CUENCA AMAZÓNICA	CUMPLIENDO EL MANDATO SOCIAL.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

III. PARTICIPACIÓN DEL SEMENA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL.

El Servicio de Mejoramiento de la Navegación Amazónica participa en el Desarrollo Económico Social de la siguiente manera:

- Promoviendo el desarrollo del transporte fluvial.
- Impulsando la industria naval al ejecutar Programas y Proyectos.
- Apoyando en el mantenimiento de limpieza de los ríos a objeto de disponer de los mismos como vía de comunicación segura.
- Aportando con información hidrográfica útil para la prevención de inundaciones y mitigación de los efectos colaterales.
- Apoyando a los navegantes fluviales con Servicios Portuarios de calidad y calidez, así como el rescate de embarcaciones o carga siniestradas.
- Apoyando a Instituciones educativas en la enseñanza del Arte de la navegación.

IV. ROL DEL SEMENA DE ACUERDO A LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.

Promover, proteger y defender los Intereses Nacionales, dentro las cuales se hallan los Intereses, **Fluviales** y Lacustres.

Algunos roles que debe cumplir el SEMENA a través de sus Reparticiones y dependencias navales son:

- 1) Incentivar al transporte fluvial con seguridad.
- 2) Promover el desarrollo de las actividades fluviales en la cuenca Amazónica.
- 3) Proteger el medio ambiente y los recursos naturales.
- 4) Señalizar y coadyuvar al mantenimiento de los ríos navegables, para hacer más segura la navegación.
- 5) Apoyar en la Industria Naval.
- 6) Administrar los Puertos Fluviales.
- 7) Apoyar en la Protección y desarrollo integral del espacio estratégico de la Amazonía Boliviana.

V. AGENDA PATRIÓTICA 2025

La Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 es el horizonte estratégico para avanzar en la construcción del Vivir Bien sobre la base y orientación de 13 pilares, que impulsa la construcción de las políticas públicas con soberanía, un Estado digno e



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

independiente sin imposiciones políticas, financieras, de conocimiento, y de otra naturaleza, el impulso al crecimiento económico con la conservación de la naturaleza y en armonía con la Madre Tierra, así como la importancia de los aspectos económicos,

sociales, ambientales, culturales e institucionales en la construcción del Vivir Bien.

La Agenda Patriótica orienta hacia una visión conjunta a largo plazo, participativa que permita materializar el mandato de la CPE.

El lineamiento del SEMENA, bajo tuición del Ministerio de Defensa, que orienta la planificación de mediano plazo dentro de los pilares de la Agenda Patriótica 2025, es:

PILAR 11 SOBERANIA Y TRANSPARENCIA EN LA GESTION PUBLICA.

EJE 7 Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional.

META 7.5 Garantizar independencia, seguridad y estabilidad del Estado y del Gobierno legítimamente constituido con Fuerzas Armadas descolonizadas y despatriarcalizadas que defiendan la soberanía nacional y la construcción del desarrollo integral del país.

RESULTADO 7.5.1 Se han fortalecido las FFAA descolonizadas y despatriarcalizadas para la seguridad, defensa y desarrollo integral del Estado.

ACCION 7.5.1.1 Desarrollar capacidades y condiciones operativas de las FFAA para mejorar su incidencia en la seguridad, defensa y desarrollo integral del Estado.

POLITICA 4 - PSDI "Intereses marítimos, fluviales, lacustres y marina mercante.

Es así como SEMENA, actúa de manera directa en este lineamiento, al desarrollar el modo de transporte fluvial y bimodal (fluvial y terrestre), considerando que a través de sus terminales portuarias manipula la carga transportada por los barcos para estibarla en los camiones o viceversa y realiza la limpieza de palizada en los ríos navegables, considerando que son un obstáculo y peligro para la navegación.

VI. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

a. **Honestidad**

Es la honradez, decoro, decencia que, en su conjunto exige que la persona se comporte o proceda con rectitud, con honor y respeto, con dignidad.

b. **Disciplina**

Es el acatamiento, obediencia, abnegación, subordinación y que exigen que la personal se comporte o proceda observando y cumpliendo fielmente las leyes y reglamentos. En la vida, la disciplina comprende el aseo, orden, uniformidad, puntualidad, obediencia al superior, pero en forma consciente sin trasgresión de la Constitución y las Leyes. Es la columna vertebral de toda actividad que requiere salir adelante positivamente.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

c. Transparencia

Es la claridad, nitidez, limpidez, que exige que la persona se comporte o proceda realizando actos y/o brindando información en forma fidedigna, completa y oportuna. En la vida ser transparente es cumplir con sus funciones en estricta concordancia con la normatividad establecida.

d. Responsabilidad

Es el cumplimiento del deber, hacer algo por convicción, que exige que la persona se comporte o proceda a cabalidad y en forma integral. En la vida, la responsabilidad se valora por el esfuerzo, dedicación y abnegación puestos de manifiesto en cada acto o servicio que se presta en beneficio del Estado.

e. Identificación Institucional.

Armonía, acuerdo y concordancia que sustenta una clásica expresión de unidad de doctrina, unidad de lenguaje y unidad de acción, condiciones básicas para que sus integrantes estén hermanados en el orgullo de servir al Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica y de contribuir a su buen nombre y prestigio Institucional.

f. Excelencia Profesional y Liderazgo.

Rendimiento al más alto nivel en todas las funciones y cargos asumidos, actuando con la capacidad, competencia y autoridad moral propia de quien invita a los subordinados a ser seguido hasta las últimas consecuencias.

g. Honor

Cuando el comportamiento del individuo está regido por el respeto y sustento de sólidos principios, con la absoluta convicción de que jamás serán traicionados ni mancillados; entonces seremos auténticos hombres de honor. El Hombre de Honor jamás hace ostentación de sí mismo, porque su sola imagen y acciones lo definen con letras mayúsculas.

h. Tino

Es la flexibilidad para ubicarnos y adaptarnos, en el ámbito de las relaciones interpersonales, a medios y circunstancias diferentes, sin desentonar o resentir la comunicación.

i. Tolerancia

Es saber comprender sin ser ingenuos. Ceder en las posiciones originales, ante la razón bien fundada, sin ser blandos. Ser flexibles sin perder la perspectiva de la norma. Ser sensibles sin menoscabar la energía. Perdonar sin negar la Ley. Ser considerado con el subalterno sin perder el sentido de autoridad.

j. Justicia

Es conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas, dentro del marco legal correspondiente, dándole a cada quien lo que corresponde y lo que necesita para desarrollarse plenamente y vivir con dignidad. La justicia también comprende reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones. Es el principio, valor y virtud asociado a un elevado sentido de equidad y a la correcta entrega y distribución de las cosas.

k. Perseverancia

Es el aliento o fuerza interior que permite concluir en forma satisfactoria las acciones emprendidas. Las personas perseverantes tienen una alta



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

motivación y un profundo sentido del compromiso asumido, lo que les impide abandonar las tareas que comienzan y los animan a trabajar hasta el final.

I. Voluntad de Servicio

Se evidencia en la permanente actitud de cumplir las obligaciones institucionales sin reservas.

m. Patriotismo

Patriotismo es el amor a la patria. Los deberes para con la patria son similares a los que tenemos para con nuestros padres, trasladados al plano de la comunidad nacional, respeto, amor y servicio.

n. Solidaridad.

Los trabajos que se desarrollan dentro de la Entidad, deben ser resueltos con el apoyo de todos los Funcionarios Públicos, el apoyo de los trabajadores no solo en el trabajo inclusive en actividades de ayuda Humanitaria.

o. Buena Fe.

Se presume el correcto y ético actuar de los servidores públicos y que trabajan en el SEMENA.

VII. Diagnóstico (Estado de Situación)

a. Análisis Interno

(1) Hidrografía, hidrología y Señalización

Una de las actividades complementarias para mantener las vías navegables son los estudios hidrográficos, hidrológicos y de señalización. Con referencia a los estudios hidrográficos SEMENA construyó una embarcación hidrográfica para realizar misiones tanto en época de estiaje como en época de avenidas, debido que en la década de los 80 los levantamientos eran aun con métodos tradicionales realizaron levantamientos direccionales con la tecnología existente, obviamente con apoyo de la cooperación belga. Posterior a la culminación del acuerdo estos trabajos se fueron suspendiendo o postergando por la falta de recursos financieros en virtud que las misiones hidrográficas requieren una serie de necesidades como ser: Unidades de superficie, equipos, personal técnico y otros medios de apoyo, para solucionar esta necesidad incorporaron a las operaciones de la limpieza de los ríos; las misiones hidrográficas, a la fecha se realizan ambas actividades en forma simultánea.

De todos los trabajos realizados quedan algunos documentos históricos como vestigio del esfuerzo realizado, así como la embarcación hidrográfica a la fecha se encuentra en calidad de comodato en la Unidad de Operativa de Servicios de Transporte Naval.

La instalación de las redes limnimétricas fue otro esfuerzo realizado, no solamente por la cooperación belga sino con apoyo de la Fundación para el Desarrollo Participativo Comunitario (FUNDEPCO), Organización que consiguió recursos para el control principalmente de los niveles de los ríos por las permanentes inundaciones que está sujeta Trinidad en el Eje Ichilo-Mamoré, dotó de equipos de comunicación y el ímpetu de esta iniciativa



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

se fue apagando dejando la responsabilidad a SEMENA, entidad que a la fecha hace un esfuerzo para contratar y pagar a lectores de las estaciones, con una distribución que no es la adecuada donde el esfuerzo mayor está concentrado en el eje Ichilo- Mamoré, dejando a los ríos principales y afluentes de la cuenca sin estaciones que permitan realizar un monitoreo permanente. Si bien el objetivo principal de las estaciones es para fines de navegación, el mismo es de mucha utilidad de apoyo al Sistema de Alerta Temprana.

En lo que se refiere al tema hidrológico, en la gestión 2011 con el saldo de caja y banco de las gestiones anteriores se logró recuperar cerca de medio millón de bolivianos, siendo el resultado más importante la adquisición de un ADCP (Perfilador Acústico), instrumento moderno que no puede ser utilizado por la falta de GPS posicionamiento.

La señalización de los ríos es nula, a consecuencia de la falta de esta ayuda a la navegación en la gestión anterior y por información de los Transportista fluviales, naufragaron dos embarcaciones en el sector de las Cachuelas en Puerto Siles, peligro a la navegación que se hace latente en la época de estiaje, siendo los más afectados o se podría decir los que tiene mayores probabilidades de sufrir accidentes, las embarcaciones que tiene construcción de madera y que por las características de los ríos, son en su mayoría de este tipo de Unidades de Superficie.

A la fecha, ya no se cuentan con Estaciones Limnimétricas propias del SEMENA, por lo que para los datos que se emiten en los Boletines diarios de Niveles de ríos, desde el año 2021, nos apoyamos en datos de niveles de las Capitanías de Puertos, se adoptó prescindir de los servicios de los lectores de niveles de ríos debido a decisiones tomada por la MAE.

(2) Limpieza de los ríos Principales

Con el propósito de lograr un verdadero mejoramiento a la navegación principalmente en el eje Ichilo- Mamoré cuando era aún el CEPIMA, se construyeron los barcos Saca palos “Bato” y “Garza”, y en la década del 90 el Barco Manguary para la limpieza en el rio Beni y sus afluentes, a la fecha después de casi treinta años de haber realizado una labor de servicio a los transportistas fluviales, los gastos de operación y mantenimiento son más frecuentes que ocasiona año que pasa un mayor presupuesto para su operatividad. Los desperfectos y desgaste de las piezas, produce una serie de inconvenientes de carácter administrativo considerando que ya no existen piezas de reemplazo en el mercado debido a su antigüedad, o la reparación de los barcos en el Astillero dificulta por que la maquinaria del astillero en su mayoría se encuentra en mal estado, tomando en cuenta como referencia algunos de estos aspectos repercuten en forma negativa en los tareas que tiene que cumplir el SEMENA, ya que para estas labores no son suficientes las iniciativas y la voluntad o los conocimientos adquiridos, lo que se requiere es contar con apoyo del Gobierno central y los ministerios que tienen tuición sobre



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

este Dirección como es el MOPSV o el Ministerio de Defensa que en la Ley de creación es un organismo técnico dependiente.

Es así, que en fecha 05 de julio del año 2021, se firmó un convenio Interinstitucional con el Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda, para Mejorar las Condiciones de Navegabilidad en el Eje Ichilo Mamoré, esto como fortalecimiento de las políticas de Estado para Impulsar viabilidad de la Hidrovía Ichilo Mamoré, es así que dicho convenio el SEMENA, está a cargo de realizar la limpieza de ríos en dicho tramo, así mismo, dentro del convenio, el MOPSV estará a cargo de la ejecución de obras complementarias en los predios del SEMENA en Puerto Villarroel, lo que conlleva que a través de la Empresa Estratégica Boliviana de Construcción y Conservación de Infraestructura Civil (EBC), ésta viene realizando trabajos de estudios para la construcción de un nuevo muelle bajo la teoría que la antigua plataforma que se desplomo y continúa enteramente sumergida en el río y por la ubicación de la misma, obstaculiza en la perforación de los nuevos pilotes. Estos trabajos ayudaran a reactivar el movimiento de servicios portuarios que prestaba esta regional antes de que el muelle colapsara.

Por otro lado, el estudio de Mejoramiento de las Condiciones de Navegabilidad del Río Madre de Dios y sus Principales Afluentes que tenía por objeto conocer las características hidrográficas e hidrológicas del Río Madre de Dios, en tramo comprendido entre Puerto Maldonado (Perú) y Riberalta (Bolivia), con una longitud aproximada de 570 Km y de sus afluentes, considerado un proyecto binacional, ha quedado como una intención de proyecto que no se hizo realidad.

En resumen, si consideramos la longitud de tramos navegables principales, de 4155 Km versus el presupuesto asignado de **Bs. 3'512.193,00** (Tres millones quinientos doce mil, ciento noventa y tres 00/100 bolivianos) (presupuesto gestión 2022), por lo que se tiene un presupuesto anual para realizar la limpieza por km lineal de **Bs. 845** y de aproximadamente **Bs. 70** mensual, monto que hace inviable el manteniendo de una vía navegable, en cualquier cuenca o sub cuenca de los continentes, esto considerando que si el presupuesto aprobado se destinase totalmente a la limpieza de ríos, pero no es así.

(3) Limpieza de los afluentes

La inseguridad en la navegación, las distancias para llegar a un río principal, la falta embarcaciones para sacar sus productos, son algunas dificultades que tienen los pobladores ribereños que se encuentran asentados en los ríos secundarios.

Estas dificultades técnica-operativas repercuten negativamente en la limpieza de los ríos principales y más aún se podría decir que las actividades en los ríos secundarios son nulas, como ocurre con los



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

tributarios del río Itenez, que si requieren limpieza como ser los ríos: San Pablo, Machupo, San Martín, Blanco etc.

Un caso particular es la limpieza que realizaron gestiones pasadas, en el río Maniquí de San Borja, a requerimiento de los pobladores sobre la dificultad de la palizada existente, para lo cual, se formaron brigadas manuales móviles, desplazando por tierra personal de SEMENA para que realizara la limpieza. Seguramente por el enfoque y experiencia adquirida de la cooperación belga para evitar estos esfuerzos y emprendimientos que son riesgosos pero necesarios, se plasmó la idea ya en el ocaso de la cooperación, la construcción de los Barcos Mini Sacapalos, ideas de proyectos que no pudieron concretarse probablemente por falta de recursos. Esta iniciativa no debe ser descartada en virtud que una solución para las poblaciones que se encuentran alejadas en las cuencas altas o nacientes de los ríos, y que obviamente son los que más necesitan, es el mantenimiento con Barcos pequeños que facilitarían la movilidad y disminuyendo considerablemente los gastos de operación.

La falta de efectividad y apoyo que requieren las poblaciones, genera una serie de decisiones, sin tomar en cuenta las consecuencias posteriores (Ambientales, desequilibrio del ecosistema, abandono de las poblaciones afectadas etc.) como es el caso del desvío del río Sécore hacia el río Tijamuchí en el sector de Totorá, por el solo hecho de acortar la distancia de navegación hacia la comunidad más cercana San Lorenzo de Moxos.

Se tiene conocimiento por información de los lugareños que la necesidad de apertura del corte Totorá nace a raíz, que los pescadores y pobladores de esa área aprovechando la cercanía de los meandros del río Tijamuchí y Sécore, hacen una senda de río a río para pasar sus canoas, con el tiempo el río Sécore se encauza hacia el río Tijamuchí, originando crecidas más altas de las acostumbradas e inundación de las áreas adyacentes.

Es así que nace la necesidad y el requerimiento de los afectados para volver a reencauzar el río Sécore, en marzo del 2002 se realiza una misión para hacer el relevamiento de la zona y concretar la apertura del corte Totorá, algunos de los vivientes de la zona se oponen a dicho corte y por esta razón se aborta la misión. El año 2006 la gente del área afectada vuelve a solicitar que se concrete la apertura del corte Totorá. En febrero y marzo de 2006 se realiza la excavación del corte, lamentablemente sin los resultados esperados, ya que el corte no trabajó como se esperaba y como consecuencia de esto sigue los problemas de rebalse en el río Tijamuchí y los requerimientos permanentes de los comunarios para que SEMENA realice la limpieza de la palizada que arrastra el río Sécore en cada turbión que llega.

(4) Servicios Portuarios.

Siendo una de las actividades esenciales, apoyar a los navegantes en las tareas portuarias en el tráfico fluvial de integración de la carga, CEPIMA



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

en el inicio de su creación, implemento dos complejos portuarios: en Puerto Villarroel y en la Ciudad fronteriza del Brasil Guayaramerín.

(5) Complejo de Puerto Villarroel.

Este complejo se encontraba con operatividad muy reducida, principalmente por dos causas identificadas: primero porque el uso del equipo y la maquinaria sobrepasaba el límite de horas de trabajo y segundo ya no existen repuestos en el mercado interno o las piezas originales en los países de origen donde fueron fabricados. Pese a esas limitaciones se prestaba servicios de carguío y descarguío de la carga transportada por los navegantes.

Esta regional cuenta con dos grúas, la grúa PPM que tiene una capacidad para levantar peso hasta de 9 toneladas, durante el primer trimestre se encontraba totalmente inoperable por fallas mecánicas y falta de mantenimiento en su momento oportuno, ante esta situación se tomaron acciones inmediatas, siendo una primera medida instruir el desmontaje, para la evaluación respectiva y su posterior reparación.

La grúa eléctrica también se halla en mal estado, actualmente solo puede trabajar con una capacidad de la mitad de su fuerza por fallas del motor eléctrico y fugas de aceite hidráulico de los botellones, esta situación generalizada que presentan no solamente esta maquinaria sino también otras, día que pasa las fallas son más continuas situación que encarece en el presupuesto institucional y conlleva a la administración tomar medidas de soluciones parciales, generando reclamos de los usuarios que son los transportistas fluviales y un desfase que ocasiona a la entidad por el tiempo perdido en su reparación.

Referente a los montacargas este complejo cuenta con dos máquinas, de las cuales una está totalmente inoperable se podría decir que ya concluyo con su ciclo de vida, en anteriores gestiones intentaron su reparación empero ya no fue posible, mientras la otra presenta fallas en el sistema hidráulico, trabajando de esta manera con una capacidad reducida.

Los bajos niveles del río Ichilo en la época de estiaje y el abandono de las operaciones del transporte fluvial, Puerto Villarroel fue perdiendo poco a poco ser el centro de la conexión para el transporte bimodal de la región, con una población que día que pasa va migrando a otras poblaciones del trópico, existe poco interés para su reactivación.

Actualmente la empresa Bananera “Chapare Exporta” es el principal cliente del complejo, las operaciones que realiza lamentablemente no son los 365 los periodos de mayor afluencia son los primeros meses del año, situación que se complica aún más por que cuenta un atracadero propio en la boca del río Chimoré.

En lo que respecta a la balanza se encuentra inoperable, por fallas electromecánicas, por información proporcionada del personal del complejo y de la oficina central, en anteriores gestiones se realizó el



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

arreglo parcial no habiendo concluido por los elevados costos de reparación o en su defecto ya fueron considerados en el POA. Como una medida para dimensionar el daño de la maquinaria de manera que nos permita conocer la posibilidad de su reparación o en definitiva descartarlo, un técnico de la Ciudad de Cochabamba, va realizar una evaluación del mismo.

El tendido eléctrico que conduce la energía hacia la grúa fija que se encuentra en el muelle, por la falta del posteo va por el suelo, ocasionando de esta manera mayor consumo de energía y más aún un peligro latente para los trabajadores del complejo o para los mismos transportistas fluviales. Por la urgencia y peligrosidad del mismo fue una de las actividades iniciales que logro ejecutarse.

Sin embargo, lo que conlleva a la paralización total de sus actividades de carguío y descarguío de este puerto, fue el colapso de su atracadero en el año 2019, debido a que por las crecidas y turbiones del río Ichilo, estos fueron debilitando la estructura hasta su colapso total.

Y con el convenio Interinstitucional firmado con el MOPSV, se espera que este puerto vuelva a operar en la gestión 2022.

(6) Complejo de Guayaramerín

La grúa viene a ser el aspecto más importante y que es utilizado para el apoyo a los navegantes en lo que se refiere principalmente al carguío y descargue de su carga a transportar; esta maquinaria fue adquirida en la década del año 2000, debido a los continuos y largos periodos de operación y la falta de mantenimiento ya presenta fallas en los diferentes sistemas de su composición como ser los contactores, frenos electromecánicos, motores, poleas etc. Esta serie de fallas espontáneas que se presentan generan en la parte ejecutiva, administrativa y técnica iniciativas de soluciones inmediatas teniendo que recurrir a talleres de las principales ciudades como son Santa Cruz y Cochabamba para solucionar los problemas con el empleo de mínimos recursos, esta situación principalmente de tiempo, crea una desconfianza en los navegantes, quienes si bien es cierto que son los más afectados, desconocen el sacrificio y esfuerzos que uno realiza, para satisfacer los servicios requeridos.

Para solucionar parcialmente en la gestión, se ha instruido al personal de planificación para que considere en la programación del presupuesto reformulado la adquisición de uno de los tres motores que tiene la grúa. Sin embargo, es necesario mencionar que el causal de todos estos problemas que se están presentando es por la carencia de planes de largo, mediano y corto plazo, la falta de políticas técnico- administrativas y una inadecuada distribución de los recursos para cumplir las actividades ha ocasionado improvisaciones que en muchos casos como se frasea “el remedio es peor que la enfermedad”.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

Por otro lado el año 2003 SEMENA, realizó el estudio para la adquisición e instalación de un sistema de cintas transportadoras para el manejo de agregados de construcción con posible expansión para el manejo de granos, este proyecto fue implementado en el Complejo de Guayaramerín aprovechando la enseñanza proporcionada por los Belgas en la administración de servicios portuarios, además se complementaba a la maquinaria existente como la grúa torre, montacargas y todos los equipamientos existentes. A la fecha el sistema se encuentra desmontado sin haber obtenido los servicios ofrecidos, bien es cierto hasta ahora es una buena alternativa a corto plazo para aprovechar el transporte bimodal desde los centros de producción de Rondonia, Acre y Matogrosso hacia los puertos del pacifico.

De la misma manera que en el caso del complejo de Puerto Villarroel, fue programado para presente la gestión la reparación del atracadero considerando un presupuesto irrisorio que no alcanza para mejorar y reparar la infraestructura portuaria, razón por la cual la administración a mi cargo tomo la decisión de no ejecutar el trabajo hasta contar con un presupuesto considerable, monto que debe ser incorporado en el presupuesto reformulado de esta gestión, de no ejecutarse las mejoras en el puerto tanto de los pilotes como de la plataforma principal se corre el riesgo que pueda desplomarse ocasionando serios daños y pérdidas de la maquinaria que se encuentra sobre la misma.

(7) Astillero de Guayaramerín

Los propósitos del Astillero se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Impulso de la industria naval para toda la región amazónica.
- Infraestructura para la construcción de embarcaciones de SEMENA.
- Asistencia técnica a los navegantes y embarcaciones.
- Construcción de puertos flotantes.

El enfoque proyectado inicialmente por la cooperación belga se fue esfumando, más aún cuando dejaron de inyectar recursos, con una maquinaria que con el pasar de los años dejó de funcionar porque fue superado por otros equipos y el mantenimiento o reparación se hacía cada vez más difícil, de nada sirvió contar con personal formado y capacitado, para desarrollar los propósitos iniciales que se perseguía.

Esta situación se fue ahondando más aun por la deserción masiva del personal capacitado, tal es el caso que el ultimo profesional con el que contaba el astillero un ingeniero mecánico que fue capacitado en Bélgica y era el responsable del astillero en el mes de mayo presento su renuncia irrevocable.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

(8) Situación Administrativa

La Ley N° 211 del 23 de diciembre de 2011, el Presupuesto General del Estado gestión 2012, establece el presupuesto para SEMENA de Bs. 3.577.873.

Las transferencias corrientes, son realizadas por cinco Gobernaciones (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Beni y Pando) recursos que son utilizados para el pago de haberes, refrigerios, servicios básicos, compra de material de escritorio, combustibles lubricantes, servicios de transporte, alimentos y bebidas, etc. El monto para la gestión 2012 asciende a Bs. 1.842.893

Las transferencias de capital son realizadas de la misma manera por las cinco gobernaciones, estos recursos son utilizados para cumplir con los objetivos de gestión plasmados en el Programa de Operaciones Anual, para la presente gestión el monto de estos gastos asciende a Bs. 1.084.00, para lograr la transferencia en cada gestión se realizan una serie de trámites administrativos que indudablemente perjudica el retraso en las tareas que se tienen que cumplir.

Para mostrar la eficiencia en la administración de los servicios portuarios, en los últimos años presupuestan por la venta de servicios montos que no alcanzan ni siquiera el 50%, si bien es una entidad de servicio y no de lucro el retorno de los ingresos debería permitir mejorar las capacidades portuarias al contrario actualmente es deficitaria que año que pasa cada vez es mayor los gastos que los ingresos.

La conformación del directorio actual, no son autoridades que las representan en el poder de decisiones a nivel de poder político del Estado, pese que sus representantes conocen sobre la situación por que participan en las reuniones ordinarias o extraordinarias no pueden tomar posiciones que vinculen en la asignación de recursos económicos para la aprobación de Planes, Programas y Proyectos.

Otra situación que se ha visto en los últimos años es la baja ejecución presupuestaria, aspecto que de alguna manera perjudica en la recuperación de los recursos de caja y banco, nuevamente siendo reiterativos estas anomalías técnico-administrativas es simplemente porque la entidad no cuenta con objetivos institucionales, es decir que para la presentación de los programas de corto plazo como son los POAs se redactan actividades que no tienen un sustento planificado. Tal es el caso del Dique Flotante un proyecto que no pudo ser concluido en la década del 2000 pese de contar con financiamiento externo, a la fecha se sigue considerando en los Programas Anuales, realizando avances imperceptibles como para querer justificar los gastos, que es una característica especial que tenemos los bolivianos de realizar parches con una visión estrecha y mezquina.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

(9) Salarios bajos

Los salarios que perciben el personal de planta son extremadamente bajos una situación que repercute en el rendimiento ocasionando una deserción masiva de profesionales con buen perfil y currículum, tal es el caso que solamente ingresan para capacitarse y adquirir experiencia una vez que logran con sus propósitos renuncian a sus cargos, donde la institución nuevamente tiene que comenzar de cero, es decir el reclutamiento, proceso de inducción y una que están capacitados se vuelve a repetir el ciclo, que perjudica el desarrollo de las actividades ocasionando de esta manera el desvío de los objetivos que se persigue.

Este es un problema social para los ejecutivos de la entidad que año tras año tienen que enfrentar estos problemas con los trabajadores, no nos olvidemos que en el caso de Puerto Villarroel o Guayaramerín el costo de vida es mucho más alto que en las capitales de Departamento como es el caso de Trinidad.

Pese que es una entidad pública descentralizada, no gozan del incremento salarial del sector público, simplemente porque los recursos son IDH (aporte de las cinco Gobernaciones), estableciendo que la Ley de creación indica también que los aportes deberían provenir de los Ministerios de Transportes y Comunicaciones y el Ministerio de Defensa Nacional, sin embargo, estos dos ministerios eluden obligaciones establecidas en la Ley de creación.

Seguramente debido a esta situación deprimente de los sueldos, el personal recibía un apoyo de refrigerio y alimentación que de alguna manera paliaba sus necesidades mejorando sus ingresos, este apoyo monetario debido a los bajos ingresos en lo que concierne a recursos propios tanto el bono de refrigerio y alimentación desde la gestión 2011 fue reducido considerablemente, el personal que trabaja en la oficina central y los complejos perciben actualmente un refrigerio de Bs. 10 por día trabajado y los que cumplen diversas funciones en el Astillero por los riesgos que implica el mismo perciben una alimentación de Bs. 25 bs por día trabajado y 35 Bs cuando realizan faenas o trabajos de soldadura.

(10) Recursos Humanos Desmotivados.

Uno de los aspectos más importantes en cualquier organización son los recursos humanos, se constituye en la base fundamental para cumplir con los propósitos y los objetivos que persigue la institución. Este elemento esencial en vez que sea una fortaleza se ha convertido en uno de los problemas de la entidad, tal es el caso que para cubrir las acefalías, pese a cumplir con lo que establece la normativa de realizar los procedimientos administrativos para el proceso de incorporación no existe interés de las personas públicas para optar un cargo, simplemente; porque el sueldo no genera ninguna expectativa, ante esta situación tiene que realizarse contrataciones por invitación directa de personal que tiene muchos vacíos



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

en su formación, sin experiencia o con conocimientos previos muy básicos que dificultan cumplir las actividades que se realizan.

En el caso del personal técnico o con alguna especialidad, es casi imposible cubrir las acefalías, porque los ingresos por trabajos de mano de obra en la región son mayores o los que ofrece la institución, excepto cuando los Barcos realizan actividades de limpieza.

El personal que genera ingresos en los astilleros como los operadores de grúa se sienten desmotivados, sometidos a faenas extremas por las condiciones climáticas, horas extras y riesgos laborales son las principales causas de la deserción de los técnicos, en la zona fronteriza de Guayaramerín las perspectivas de trabajo son más tentadoras que la que ofrece SEMENA.

(11) Actividades no planificadas.

Una organización sea cual fuese su rol, se basa principalmente en su planificación, la carencia de documentos para su accionar ocasiona los desvíos de los objetivos que pretende alcanzar, es lo que está sucediendo con este organismo, donde las programaciones a corto plazo son plasmadas en actividades improvisadas por decisiones de los administradores que se encuentran en función del cargo a veces considerando las necesidades actuales sin una proyección sostenible en el tiempo y el espacio. Obviamente que los resultados de esta forma de trabajo no son los más alentadores, generando que los problemas se acrecienten cada vez más hasta un punto donde ya no se puede controlar.

Todos los antecedentes anteriormente mencionados, con un diagnóstico nada promisorio nos hace ver la necesidad de refundar este organismo, que es parte de nuestro anhelado deseo de desarrollar los IIMMFF y LL.

(12) Personal.

En el ámbito social, la mayoría del personal observa un comportamiento moral y buenas costumbres que rigen las relaciones interpersonales, de manera óptima; sin embargo, existen casos aislados de miembros de la Institución que requieren un tratamiento psicosocial, para enmendar su conducta social y profesional.

El crecimiento vegetativo del personal de la Institución ha sido nulo en los últimos ocho Años, por el contrario la cantidad de personal ha disminuido, se tiene el ejemplo del año 2008 cuando se modificó la escala salarial y se racionaliza el personal reduciendo este de 64 a 54 funcionarios que trabajan en la Entidad, actualmente se dispone de 47 Ítems donde, en los últimos tiempos se tiene vacancia en un promedio de dos Ítems, asimismo se tiene que considerar que actualmente 14 funcionarios de la Armada Boliviana prestan apoyo al SEMENA, alguno de ellos cubren cargos importantes como ser las Direcciones y Agencias Regionales, esto por estrategia de la Administración.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

Respecto a la capacidad que dispone el personal podemos indicar que lamentablemente por los bajos sueldos que paga la Entidad, el personal de manera general no dispone de la Capacidad profesional necesaria para llevar adelante la Institución, existen personas que si bien trabajan en el SEMENA apenas se les puede exigir debido a que en muchos casos desconocen el trabajo que tienen que desarrollar, este problema se ve agudizado en la parte administrativa, en la parte operativa el personal técnico por ejemplo del Astillero si tiene la capacidad necesaria para desarrollar su tarea.

(13) Equipamiento.

El adelanto científico exige que el Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica se adecue a las propias exigencias que se tienen, hoy en día las Instituciones que trabajan para el Estado deben adecuar sus tareas al empleo de equipos, maquinarias y otros a fin de modernizarse, esta situación obviamente en beneficio del propio Estado, el SEMENA pese a haber nacido en la década de los años ochenta del siglo pasado, actualmente ha quedado atrás en cuanto a la modernización de sus equipos, maquinarias y otros, ejemplo de ello son las maquinarias que se tienen en el Astillero de Guayaramerín, estas ya al margen de disponer de más de 20 años de trabajo, están en su mayoría obsoletas, como podemos ver se hace necesario que el SEMENA se embarque en la nave de la transformación y modernización de su equipamiento.

La Unidad de Hidrografía del SEMENA, ha iniciado esta modernización al momento dispone de un equipo de primera generación llamado ADCP más comúnmente conocido como Sonar Acústico, este equipo sumado a un GPS moderno, nos facilita cualquier tipo de trabajo en los ríos, la construcción de puentes, represas, usinas hidroeléctricas, mejoramiento de canales y otros trabajos exigen que se hagan con la mayor precisión, el SEMENA mediante esos equipos ya puede presentar trabajos exigidos por las empresas que así lo requieran.

(14) Cumplimiento de la normativa.

El Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica, tiene como Ente Tutor al Ministerio de Defensa, asimismo como Ente Rector al MEFP, el SEMENA cumple con todas las disposiciones, Instrucciones, Normas, y leyes que emiten como toda Entidad del Estado, asimismo cumple fielmente los mandatos de la Constitución Política del Estado.

(15) Organización.

El SEMENA tiene una Organización vertical, donde se identifica una Dirección General Ejecutiva dependiente del Directorio o Ente Colegiado, por debajo del DGE se encuentran también dos Direcciones la Técnica Operativa y la Dirección Administrativa y Financiera quienes a su vez cuentan con las Unidades necesarias para su desempeño, en la parte Operativa se dispone como dependientes también del DGE dos Agencias



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

Regionales, una de ellas ubicada en la Ciudad de Guayaramerín y otra en la Localidad de Puerto Villarroel, al margen de esta situación se dispone de un Astillero Naval que se encuentra en Guayaramerín.

En la Ciudad de Riberalta se dispone de una Embarcación Saca Palos denominada “Manguary”, esta embarcación depende operativamente directamente de la Unidad de Limpieza de ríos en Trinidad y disciplinariamente de la Agencia Regional de Guayaramerín, sin embargo la Entidad no dispone de infraestructura adecuada para la atención del Público por lo que se hace necesario la construcción no solo de dependencias físicas para oficinas, sino también para viviendas del personal destinados en esa Embarcación.(ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION) “**Anexo 3**”.

(16) Infraestructura.

El SEMENA dispone de cuatro grupos de construcciones o infraestructura, la primera de ellas ubicada en la ciudad de Trinidad, donde se encuentran las oficinas centrales de la Institución, este grupo de construcciones consta de dos partes importantes, una de ellas alberga las dependencias de las Dirección Administrativa y Financiera, Asesoría legal y parte de la Unidad de Hidrografía, lamentablemente la construcción data de más de cuarenta años lo que hace que las mismas no garanticen al 100 % el trabajo que allí se desarrolla, la segunda parte de esta construcciones alberga la DGE y la DTO, estas son construcciones de aproximadamente 10 años es decir son nuevas, el segundo grupo de construcciones se encuentra en Puerto Villarroel, donde se dispone de una Oficina para atención al Público, una vivienda para el Agente Regional, un galpón para almacenar carga, y actualmente se está construyendo un nuevo Muelle o Plataforma Portuaria para el embarco y desembarco de mercancías y otros, estas instalaciones datan aproximadamente del año 2000.

El tercer grupo de construcciones se encuentra en la Regional de Guayaramerín, allí al igual que en puerto Villarroel se dispone de las mismas dependencias y fueron construidas en las mismas fechas.

El cuarto y último grupo de construcciones se encuentran en el Astillero de Guayaramerín, ubicado a tres kilómetros de la ciudad, dispone de un galpón grande donde se encuentra las máquinas y parte de oficinas, también se tiene un comedor que data de aproximadamente el año 1987, lamentablemente estas dependencias esta bastantes deterioradas por la acción del tiempo y la falta de mantenimiento.

b. Análisis Externo

La Entidad de acuerdo a ley recibe apoyo económico de las Gobernaciones de Pando, Beni, Santa Cruz, Cochabamba y La Paz, estas transfieren recursos de Capital y Corrientes para el Fortalecimiento de la Institución, asimismo el SEMENA recupera algo de recursos por venta de Servicios los cuales son



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

inscritos anualmente en el presupuesto de la Entidad, lamentablemente el Tesoro General del Estado no aporta recursos a nuestra Institución lo que no permite favorecerse de los incrementos salariales a todos los bolivianos ya que las gobernaciones no apoyan un incremento mayor al que la ley actualmente dispone.

Actualmente el SEMENA no tiene ningún apoyo internacional como lo disponía en décadas pasadas cuando el Reino de Bélgica apoyaba el proyecto.

A partir de la última década del siglo XX y principios del siglo XXI, las sociedades más desarrolladas, en el ámbito económico, han tenido un incremento en su productividad a partir de las transformaciones tecnológicas.

En el desarrollo humano de la sociedad, la ciencia ha constituido un pilar fundamental en el avance científico desde su creación institucional a finales de siglo XVIII hasta nuestros días. La ciencia como institución, surgió a partir de la revolución científica- técnica como consecuencia de una nueva forma de producir.

En cuanto a la Entidad es importante reconocer y hacer notar la falta de talleres adecuados, astilleros con tecnología, centros de mantenimiento y reparación necesarios para realizar el mantenimiento preventivo, correctivo y modificativo de todos el material, maquinaria y equipos, cuya misión fundamental es dar soporte a las UU.SS. a través de las facilidades de su infraestructura en tierra.

Las Fuerzas Armadas en la actualidad cumplen un rol vital para fortalecer el proceso de desarrollo y de transformaciones estructurales, que el Presidente del Estado ha propuesto, además de ser el pilar fundamental para la conservación de la democracia.

El gobierno dentro su política ha trazado convenientemente su objetivo hacia las FF.AA., implicándola en el proyecto de transformación del Estado, para que formen parte del desarrollo integral de Bolivia. A partir de ese objetivo, el gobierno ha asignado tareas a las Fuerzas Armadas, en especial las relacionadas al desarrollo productivo. En ese marco, la Armada Boliviana y por decisión política, ha tomado la Administración del Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica, a partir del año 2008, personal militar es destinado a fin de cumplir con las tareas que le encomienda la Institución castrense respecto al SEMENA.

Los frutos de esta Administración están comenzando a notarse, la Entidad en el año 2008 tenía deudas con las casas comerciales y proveedores, las mismas que ya han sido canceladas en su totalidad, asimismo el SEMENA tenía deudas de Beneficios Sociales con su personal, esta situación también está siendo corregida.

Las Unidades de Superficie como ser los Barcos Saca Palos, desde su construcción no recibieron el mantenimiento adecuado y los mismos en el año 2008 estaban inoperables, sin embargo, a partir del año 2009 se inició el Repotenciamiento de estas unidades al grado de que las mismas actualmente se encuentran mediadamente operables y trabajando en la limpieza de los ríos,



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

corresponde de por ahora y de aquí en adelante, volcar la mirada hacia el Repotenciamiento de la maquinaria y equipos de la Entidad.

VIII. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

CUADRO N°1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

RESULTADO DEL PDES, PSDI/PEM O PTDI	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
7.5.1	OEI 1: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.
7.1.7	OEI 2: REPARAR Y EQUIPAR LAS UNIDADES DE SUPERFICIE DE LA ENTIDAD PARA ACTIVIDADES DE EXTRACION DE OBSTACULOS FLUVIALES E INSPECCION TÉCNICA DE ESTACIONES HIDROMETRICAS QUE OPTIMICEN EL TRÁNSITO EN RIOS NAVEGABLES DE EMBARCACIONES.
7.5.1	OEI 3: FORTALECER EL SERVICIO DE INDUSTRIA NAVAL OPTIMIZANDO LA MAQUINARIA, EQUIPOS Y PERSONAL TECNICO ACORDE A LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES TÉCNICO-ECONÓMICAS REQUERIDAS.

CUADRO N°2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES
OEI 1: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	FORTALECER LA OFICINA CENTRAL Y COMPLEJOS PORTUARIOS DE LA ENTIDAD, CON MAQUINARIAS, EQUIPOS Y CAPACITACIONES TECNICAS- ADMINISTRATIVAS OPERATIVA.
OEI 2: REPARAR Y EQUIPAR LAS UNIDADES DE SUPERFICIE DE LA ENTIDAD PARA ACTIVIDADES DE EXTRACION DE OBSTACULOS FLUVIALES E INSPECCION TÉCNICA DE ESTACIONES HIDROMETRICAS QUE OPTIMICEN EL TRÁNSITO EN RIOS NAVEGABLES DE EMBARCACIONES.	EJECUTAR PLANES DE TRABAJOS DE LIMPIEZA DE RÍOS E INSPECCIONES DE ESTACIONES HIDROMETRICAS CON UNIDADES DE SUPERFICIE REPONTECIADAS Y EQUIPADAS, PARA TRABAJOS OPERATIVOS EFICIENTES.
OEI 3: FORTALECER EL SERVICIO DE INDUSTRIA NAVAL OPTIMIZANDO LA MAQUINARIA, EQUIPOS Y PERSONAL TECNICO ACORDE A LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES TÉCNICO-ECONÓMICAS REQUERIDAS.	OPTIMIZAR LAS MAQUINARIAS, EQUIPOS Y PERSONAL DEL ASTILLERO NAVAL PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS INDUSTRIALES.

CUADRO N°3. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES Y ARTICULACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL PDES, PSDI/PEM O PTDI, SEGÚN CORRESPONDA

RESULTADO DEL PDES, PSDI/PEM O PTDI	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES
7.5.1	1. OBJ. ESP.: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	Número de convenios de fortalecimiento suscritos
		Número de capacitación y especialización del personal técnico-administrativo
		Número de equipamiento de los complejos portuarios
		Numero de mantenimiento de la Oficina central, Puerto fluviales de los complejos Portuarios, operables y equipados para prestación de servicios.
	2. OBJ. ESP.: REPARAR Y EQUIPAR LAS UNIDADES DE SUPERFICIE DE LA ENTIDAD PARA ACTIVIDADES DE EXTRACION DE OBSTACULOS FLUVIALES E INSPECCION TÉCNICA DE ESTACIONES HIDROMETRICAS QUE OPTIMICEN EL TRÁNSITO EN RIOS NAVEGABLES DE EMBARCACIONES.	numero de mantenimiento de las unidades de superficie para trabajos operativos de limpieza de obstáculos a la navegación.
		numero de equipamiento de las unidades de superficie para trabajos operativos de limpieza de obstáculos a la navegación.
		Numero de limpiezas de obstáculos a la navegación fluvial.
		Número de Inspecciones de estaciones hidrométricas.
	3. OBJ. ESP.: FORTALECER EL SERVICIO DE INDUSTRIA NAVAL OPTIMIZANDO LA MAQUINARIA, EQUIPOS Y PERSONAL TECNICO ACORDE A LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES TÉCNICO-ECONÓMICAS REQUERIDAS.	Número de astillero optimizado y operable.
		Número de maquinarias, equipos adquiridos.



IX. PLANIFICACIÓN

La planificación ha estado vigente de manera permanente en el accionar del Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica para el desarrollo de sus proyectos, programas, operaciones, actividades y otros.

Si bien constantemente se elaboraron y desarrollaron planes para la ejecución de proyectos, programas, actividades y Operaciones, a partir de la década del 90, este método intentó ser aplicado a los temas administrativos y productivos en el SEMENA.

Es así que durante los gobiernos del Lic. Jaime Paz Zamora se busca la inserción institucional del Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica en el desarrollo del País, dando lugar a que en la Institución se generen distintos planes.

A partir del nuevo siglo el Servicio de Mejoramiento a la Navegación Amazónica elabora Planes, donde se plantea la estructuración y fomento a las unidades productivas y operativas, orientada a crear un mecanismo de sostenibilidad en vista de que la dependencia del presupuesto que transfieren las Gobernaciones, no alcanza para la subsistencia de la Entidad.

MATRIZ N°4. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PEI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL "SEMENA"

SECTOR	Pilar*	EE*	META*	RESULTADO*	ACCIÓN*	RESPONSABLE		Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES													
						Entidad	Areas Organizacionales (Si corresponde)					GASTO CORRIENTE					GASTO DE INVERSIÓN								
												2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL		
DEFENSA	11	7	7.1	7.1.7	7.1.7.1	Ministerio de Defensa	SEMENA	1	1. OBJ. ESP.: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	000 0 001															
DEFENSA	11	7	7.5	7.5.1	7.5.1.1	Ministerio de Defensa	SEMENA	2	1. OBJ. ESP.: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	000 0 001															
DEFENSA	11	7	7.5	7.5.1	7.5.1.1	Ministerio de Defensa	SEMENA	3	1. OBJ. ESP.: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	000 0 001	16,810,887.70	3,075,598	3,476,620	2,572,953	3,227,493	3,227,493	15,580,157	-	-	1,110,757	59,987	59,987	1,230,731		
DEFENSA	11	7	7.5	7.5.1	7.5.1.1	Ministerio de Defensa	SEMENA	4	1. OBJ. ESP.: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	000 0 001															
DEFENSA	11	7	7.5	7.5.1	7.5.1.1	Ministerio de Defensa	SEMENA	5	2. OBJ. ESP.: REPARAR Y EQUIPAR LAS UNIDADES DE SUPERFICIE DE LA ENTIDAD PARA ACTIVIDADES DE	03 0 001	3,855,651	480,451	384,385	24,783	0.00	0.00	889,619	266,000	257,964	446,442	997,813	997,813	2,966,032		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

a) Matriz de Planificación del PEI

Parte1: Identificación del Sector, Responsable y Resultado del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda

MATRIZ N°5. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLE Y RESULTADO

PEI 2021 - 2025		
SECTOR	RESPONSABLE	
	Entidad	Área Organizacionales
DEFENSA	192	SEMENA

Parte 2: Descripción de los Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales

MATRIZ N°6. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

PEI 2021 - 2025		
Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
1	OEI 1: FORTALECER LA ADMINISTRACION TÉCNICA OPERATIVA Y SERVICIOS PORTUARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA.	FORTALECER LA OFICINA CENTRAL Y COMPLEJOS PORTUARIOS DE LA ENTIDAD, CON MAQUINARIAS, EQUIPOS Y CAPACITACIONES TÉCNICAS-ADMINISTRATIVAS OPERATIVA.
2	OEI 2: REPARAR Y EQUIPAR LAS UNIDADES DE SUPERFICIE DE LA ENTIDAD PARA ACTIVIDADES DE EXTRACION DE OBSTACULOS FLUVIALES E INSPECCION TÉCNICA DE ESTACIONES HIDROMÉTRICAS QUE OPTIMICEN EL TRÁNSITO EN RÍOS NAVEGABLES DE EMBARCACIONES.	EJECUTAR PLANES DE TRABAJOS DE LIMPIEZA DE RÍOS E INSPECCIONES DE ESTACIONES HIDROMÉTRICAS CON UNIDADES DE SUPERFICIE REPONTECIADAS Y EQUIPADAS, PARA TRABAJOS OPERATIVOS EFICIENTES.
3	OEI 3: FORTALECER EL SERVICIO DE INDUSTRIA NAVAL OPTIMIZANDO LA MAQUINARIA, EQUIPOS Y PERSONAL TÉCNICO ACORDE A LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES TÉCNICO-ECONÓMICAS REQUERIDAS.	OPTIMIZAR LAS MAQUINARIAS, EQUIPOS Y PERSONAL DEL ASTILLERO NAVAL PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS INDUSTRIALES.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL "SEMENA"

Parte 3: Descripción del Indicador y Programación Física

MATRIZ N°7. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Y PROGRAMACIÓN FÍSICA

PEI 2021 - 2025									
Indicador (Resultado/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA					PONDERACIÓN (Por Prioridad)
	Fórmula	Línea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025	
Número de convenios de fortalecimiento suscritos	N/A	2	12	4	2	2	2	2	10,00
Número de capacitación y especialización del personal técnico-administrativo	N/A	0	11	6	2	1	1	1	5,00
Número de equipamiento de los complejos portuarios	N/A	0	2	0	1	1	0	0	10,00
Numero de mantenimiento de la Oficina central, Puerto fluviales de los complejos Portuarios, operables y equipados para prestación de servicios.	N/A	0	10	2	2	2	2	2	10,00
numero de mantenimiento de las unidades de superficie para trabajos operativos de limpieza de obstáculos a la navegación.	N/A	0	10	2	2	2	2	2	10,00
numero de equipamiento de las unidades de superficie para trabajos operativos de limpieza de obstáculos a la navegación.	N/A	0	5	1	1	1	1	1	10,00
Numero de limpiezas de obstáculos a la navegación fluvial.	N/A	1	10	2	2	2	2	2	15,00
Número de Inspecciones de estaciones hidrométricas.	N/A	0	5	1	1	1	1	1	10,00
Número de astillero optimizado y operable.	N/A	0	1	0	0	0	0	1	10,00
Número de maquinarias, equipos adquiridos.	N/A	0	1	0	0	0	0	1	5,00
									100%



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “SEMENA”

Parte 4: Territorialización de Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales

MATRIZ N°8. TERRITORIALIZACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

PEI 2021 - 2025							
TERRITORIALIZACIÓN							
Cód.	Dpto.	Cód.	Región	Cód.	Mun.	URBANO /RURAL	DISTRITO
	Cochabamba Beni Pando La Paz Santa Cruz		ORIENTE Y NORTE BOLIVIANO	00000	Multimunicipal		

X. PRESUPUESTO QUINQUENAL

El presupuesto incorpora los recursos de Inversión Pública y Gasto Corriente de la Entidad que elabora el PEI.

Se formulará con carácter indicativo para un periodo de cinco años, de acuerdo a las Acciones Estratégicas Institucionales para cumplir los Resultados comprometidos.

CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES											
		GASTO CORRIENTE						GASTO DE INVERSIÓN					
		2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL
000 0 001	15.593.357,70	3.075.598,00	3.476.619,70	2.283.506,00	3.287.480,00	3.287.480,00	15.410.684	0	0	58.000	62.337	62.337	182.674
003 0 001	7.176.168,00	480.451,00	384.385,00	345.116,00	997.813,00	997.813,00	3.205.578	266.000	257.964	1.471.000,00	987.813	987.813	3.970.590
255 0 003	390.713,00	95.443,00	46.234,00	38.600,00	39.850,00	39.850,00	259.977	0	8.036	55.000,00	33.850	33.850	130.736
Total	23.160.239	3.651.492	3.907.239	2.667.222	4.325.143	4.325.143	18.876.239	266.000	266.000	1.584.000	1.084.000	1.084.000	



XI. INDICADORES DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTE

1. Generalidades.

El Plan Estratégico Institucional, se operativiza a través de la disgregación de los Programas de Operación Anual y el presupuesto de cada gestión, de manera que cada objetivo de gestión institucional este articulado a los Objetivos Estratégicos, tomando en cuenta que para cada operación de funcionamiento se debe considerar la estructura organizativa y revisar o adecuar el manual de funciones y el manual de procedimientos.

Con el propósito que la implementación de un proyecto/actividad conduce al logro de los objetivos, la Armada Boliviana a través de la Dirección de Planes y Proyectos deberá elaborar y emitir la siguiente información:

2. Seguimiento de la Ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Se deberá elaborar y emitir en forma periódica, la información de ejecución del Plan Estratégico Institucional, a nivel Institucional y por cada Objetivo de Gestión Institucional, según formularios que permitan tener resultados medibles.

3. Evaluación de los resultados.

Cada entidad y órgano público deberá evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, ponderando los resultados alcanzados respecto a los resultados programados y a la ejecución del Presupuesto.

4. Ajustes del Plan Estratégico Institucional.

Podrá ser ajustado por la incorporación emergente de nuevas tareas o competencias asignadas, o por la variación de proyectos/actividades, cuando se evidencie la imposibilidad de su realización por factores ajenos a la gestión interna de la entidad.