

*Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración Pública  
Administración Aduanera y Comercio Exterior*

*Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de  
Licenciatura en  
Administración Aduanera y Comercio Exterior*

*“Evaluación de los estándares profesionales PICARD según los  
requerimientos de una aduana de clase mundial, al 2013”*

*Realizado por:*

*Georgianella Barboza González A90759  
Gabriela Barrientos Hernández A90852  
Wendy Fallas Godínez A72430*

*Sede Universitaria Rodrigo Facio.  
San José, Costa Rica  
Julio 2014.*



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### Acta #20-2014

Acta de la Sesión 20-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 17 de julio del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Georgianella Barboza González, carné A90759, Wendy Fallas Godínez, carné A72430 y Gabriela Barrientos Hernández, carné A90852, quienes optan por la modalidad de: Seminario de Graduación-.

Presentes:

M.Sc Susana Wong Chan quien presidió; M.Adm. Jhon Fonseca Ordoñez, como tutor; Dr. Victor Garro Martínez, como lector; MBA. Gastón Arce Campos, como lector y M.Sc Luis Adrian Salazar, quien actuó como secretario de la sesión.

#### Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de las estudiantes postulantes, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Aduanera y Comercio Exterior*.

#### Artículo 2

Las estudiantes, Georgianella Barboza González, carné A90759, Wendy Fallas Godínez, carné A72430 y Gabriela Barrientos Hernández, carné A90852, hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "Evaluación de los estándares profesionales PICARD según los requerimientos de una aduana de clase mundial, al 2013".

#### Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron al postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

#### Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.


#### Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación insatisfactorio, y lo declaró aprobado.  
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

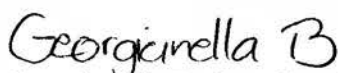
## Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y las declaró Licenciadas en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 19:20 horas.



M.Sc Susana Wong Chan  
Representante de la Dirección



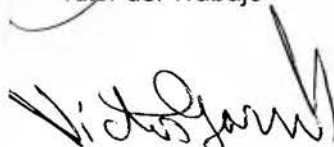
Georgiana Barboza González  
Carné A90759



M. Adm. Jhon Fonseca Ordóñez  
Tutor del Trabajo



Wendy Fallas Godínez  
Carné A72430



Dr. Victor Garro Martínez  
Lector



Gabriela Barrientos Hernández  
Carné A90852



MBA. Gastón Arce Campos  
Lector



M.Sc Luis Adrian Salazar  
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

-Se recomienda a la EAP que presente esta tesis para el premio Harrison Joto

-Se insta la promoción de publicar al menos 1 artículo

Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin previa autorización de los autores.

## DEDICATORIA

*Primeramente le agradezco a Dios ya que sin su amor y su gracia no habría llegado hasta aquí, porque me ha guiado y sostenido todo este tiempo. A mis papás por su apoyo incondicional, por su guía, su amor, su confianza y fe en mí y en mi trabajo, aun cuando la he perdido; me han motivado a luchar más más por ser una mejor persona.*

*A mis hermanos que me han acompañado todos estos años, dándome la mano cuando me he caído y compartiendo conmigo los éxitos.*

*A mis compañeras de seminario, Gaby y Wen, que más que compañeras fueron mis amigas en cada uno de los procesos que tuvimos que pasar a lo largo de este tiempo juntas y no puedo dejar de lado a Santi bebé, que en medio del cansancio nos alegró los días con sus risas y alegatos.*

*A mis amigos y compañeros que me apoyaron y me enseñaron a seguir luchando, así como a mis profesores y maestros de vida que me dieron las herramientas para querer volar.*

Georgia B

## DEDICATORIA

*Un esfuerzo y un resultado en honor a Dios, quien me otorga la fuerza, la salud, la perseverancia, la paciencia y la dedicación necesarias.*

*Una meta más alcanzada, inspirada por mi familia, queriendo ser motivo de su orgullo, queriendo darles lo mejor en agradecimiento de los valores que me infundaron.*

*Un camino recorrido en compañía de las mejores hermanas y colegas, apoyándonos como profesionales y como amigas.*

*Un proyecto académico, una experiencia de vida, enfrentada gracias a la preparación brindada por esta casa de enseñanza, a la que con orgullo pertenezco.*

*Y la satisfacción de la labor cumplida, compartida con mis compañeras de investigación*

*Mi mayor agradecimiento, a cada una de las personas que de la mano me han guiado y acompañado hacia tantas alegrías.*

*Gabriela Barrientos H.*

## DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por el don de la vida y por permitirme llegar hasta este punto en las metas académicas, por mi familia y todo el apoyo y fortaleza que me transmiten.*

*A mis seres queridos, principalmente a mis padres y hermanos, por todo el apoyo y el esfuerzo que me han brindado; a mi esposo y mi hijo Santiago, por ser la inspiración y la fortaleza para concluir con este proyecto.*

*A mis colegas del seminario de graduación, por su constancia y esfuerzo, así como empeño en hacer de este proyecto una experiencia agradable y una valiosa lección de vida.*

*A mis profesores, que durante la formación académica no solo inculcaron conocimientos si no también el carácter, el profesionalismo y el deseo de superación y desarrollo.*

*Wendy Fallas Godínez.*

## RECONOCIMIENTOS

*A lo largo del desarrollo de nuestro Seminario de Graduación contamos con el apoyo de una serie de personas que vinieron a enriquecer nuestro trabajo con su colaboración y asistencia, a todas ellas les agradecemos infinitamente, especialmente a:*

*A los profesores del comité asesor: Jhon Fonseca Ordoñez, por acogernos bajo su dirección; y a Gastón Arce Cordero y Víctor Garro Martínez, por sus consejos, su dedicación y tiempo.*

*A los representantes de la Organización Mundial de Aduanas: Libing Wei, Benedicte Meille y Daniel Perrier, por su ayuda en la facilitación y acceso de información, así como su participación en el desarrollo de todo el proceso.*

*A Diego Salazar, por su gran ayuda en el área informática que nos permitió dar un mayor acceso a nuestro cuestionario para los miembros OMA.*

*Y a todos aquellos que de una u otra manera dedicaron su tiempo en la lectura y desarrollo de nuestra investigación.*

*A todos ellos, nuestros más sinceros agradecimientos.*



# CONTENIDO

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
DEDICATORIA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
RECONOCIMIENTOS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ABREVIATURAS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
- Objetivo general.....	8
- Objetivos específicos .....	8
CAPÍTULO I - MARCO CONTEXTUAL .....	9
1. Aduana .....	9
2. Organización Mundial de Aduanas (OMA) .....	10
2.1 Regiones OMA .....	11
3. Naturaleza de las aduanas.....	11
4. Aduana del siglo XXI.....	13
5. Buenas prácticas.....	15
6. Estructura organizacional.....	16
6.1 Niveles de mando .....	17

7.	Perfiles profesionales .....	18
7.1	Competencias .....	19
7.2	Aptitudes .....	21
8.	Estándar .....	22
9.	Desempeño.....	23
9.1	Indicadores y evaluación del desempeño .....	25
10.	La gestión del conocimiento .....	25
11.	Estado de la profesionalización de la labor en aduanas .....	28
CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO .....		32
1.	Tipo de investigación .....	32
2.	Población .....	33
3.	Técnica e instrumento de recolección de datos.....	34
4.	Método y fases de la investigación.....	36
5.	Alcances .....	41
6.	Limitaciones .....	42
CAPÍTULO III – ACTORES NACIONALES E INTERNACIONALES INVOLUCRADOS CON LA ADUANA DE CLASE MUNDIAL.....		43
1.	Declaración de Bolonia (19 de junio de 1999) .....	43
2.	La Organización Mundial de Aduanas (OMA) .....	45
2.1	PROGRAMA COLUMBUS .....	46
2.2	Marco Normativo SAFE.....	48
2.3	Red INCU.....	51
2.4	Comité de Fortalecimiento de Capacidades .....	53

3.	PICARD .....	57
4.	Proyecto Tuning .....	62
5.	Banco Mundial .....	66
5.1	CATT .....	67
6.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) .....	71
6.1	(PMI) Indicadores de Desempeño para la Administración de Aduanas ...	71
7.	Fondo Monetario Internacional (FMI) .....	74
7.1	RA-FIT .....	75
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN LAS CONSULTA APLICADAS EN EL CUESTIONARIO. ....		78
1.	Características de la población encuestada. ....	78
2.	Enfoque de las aduanas participantes.....	80
3.	Nivel académico.....	85
4.	Estructura organizacional.....	93
5.	Capacidades organizacionales en función de la aduana de clase mundial.....	95
6.	Perfil profesional del funcionario aduanero .....	99
7.	Áreas con oportunidades de mejora en las aduanas.....	107
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		117
I	Conclusiones.....	117
II.	Recomendaciones.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		124

ANEXOS .....	124
Anexo No 1. Estudio de habilidades, características y conocimientos que integran el perfil profesional del funcionario aduanero, según miembros OMA, al 2013. ....	133
Anexo No 2.Indicadores de la herramienta CATT .....	156
Anexo No 3.ANOVA, Media de la importancia asignada a cada enfoque por región. ....	161
Anexo No 4.Medias de las capacidades organizacionales a nivel de gerencia	162
Anexo No. 5Iniciativas de gestión y modernización estratégica .....	163
Anexo No 6.Características y capacidades PICARD, medias asignadas por nivel de mando. ....	165
Anexo No 7.Habilidades y características PICARD, medias de calificación asignadas por nivel de mando. ....	166
Anexo No 8.Medias estadísticas para el grado de aceptación de las afirmaciones propuestas.....	167
Anexo No 9.Datos recuperados sobre el nivel de concordancia por afirmación.	168

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Distribución relativa de los miembros OMA, según región al 2013.	79
Gráfico No 2. Grado académico requerido para el nivel de gerencia, según región OMA.....	87
Gráfico No 3. Grado académico requerido para el nivel de mando medio, según la región OMA del encuestado. ....	88
Gráfico No 4. Grado académico requerido para el nivel de mando operativo, según región OMA del encuestado. ....	89
Gráfico No 5. Grado académico requerido en el mando gerencial, según el nivel que ocupa el encuestado. ....	90
Gráfico No 6. Grado académico requerido en el mando medio, según el nivel jerárquico del entrevistado. ....	91
Gráfico No 7. Grado académico requerido en el mando operativo, según el nivel que ocupa el encuestado. ....	92
Gráfico No 8. Distribución de los departamentos en las aduanas. ....	94
Gráfico No 9. Distribución de medias de las capacidades organizacionales, según el nivel de mando. ....	96
Gráfico No 10. Distribución relativa de las iniciativas de modernización y gestión estratégica, según el grado de importancia asignado por los encuestados. ....	98
Gráfico No 11. Distribución de medias de los conocimientos y capacidades PICARD, según nivel de mando.....	101
Gráfico No. 12 Distribución de medias asignadas a las habilidades y características PICARD según su necesidad en el perfil profesional por nivel de mando.....	103

Gráfico No 13. Importancia asignada a las aptitudes y comportamientos que favorecen la gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero, según nivel de mando.....	106
Gráfico No 14. Nivel de fortalecimiento requerido en las aduana por área propuesta.....	112
Gráfico No 15. Nivel de fortalecimiento requerido por el recurso humano de las aduanas, por área propuesta. ....	114

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1. Región OMA del encuestado .....	79
Cuadro No 2. Nivel de mando al cual pertenece el encuestado. ....	80
Cuadro No 3. Importancia que asigna el encuestado a los enfoques. ....	81
Cuadro No 4. Resumen de gráficas del comportamiento de las medias con respecto a la importancia asignada a cada enfoque por región OMA.....	82
Cuadro No 5. Resumen de gráficas del comportamiento de las medias con respecto a la importancia asignada a cada enfoque según el nivel de mando del encuestado. ....	84
Cuadro No 6. Grado académico para la posición de gerencia. * Región OMA del encuestado. ....	86
Cuadro No 7. Grado académico para la posición de mando medio. * Región OMA del encuestado.....	87
Cuadro No 8. Grado académico para la posición de mando operativo. * Región OMA del encuestado.....	89
Cuadro No 9. Grado académico para la posición de gerencia. * Nivel de mando al cual pertenece el encuestado.....	90

Cuadro No 10. Grado académico para la posición de mando medio. * Nivel de mando al cual pertenece el encuestado. ....	91
Cuadro No 11. Grado académico para la posición de mando operativo. * Nivel de mando al cual pertenece el encuestado. ....	92
Cuadro No. 12 Distribución relativa de las participaciones, con respecto a la estructura organizacional existente en la aduana del encuestado. ....	93
Cuadro No 13. Iniciativas de gestión y modernización estratégica CATT .....	97
Cuadro No 14. Importancia asignada a las aptitudes y comportamientos tuning para favorecer la gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero. ....	106
Cuadro No 15. Distribución de la opinión total por afirmación brindada al encuestado. ....	107

## ABREVIATURAS

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CATT:** Custom Assessment Trade Toolkit

**CAUCA:** Código Aduanero Uniforme Centroamericano

**FMI:** Fondo Monetario Internacional

**INCU:** Red Internacional de Universidades de Aduanas

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**OIT:** Organización Internacional de Trabajo

**OMA:** Organización Mundial de Aduanas

**OMC:** Organización Mundial de Comercio

**PMI:** Performance Measurement Indicator, Indicadores de Desempeño para la Administración de Aduanas

**RA-FIT:** Revenue Administration's Fiscal Information Tool



## RESUMEN EJECUTIVO

Barboza G., Georgianella. Barrientos H., Gabriela. & Fallas G., Wendy.

“Evaluación de los estándares profesionales PICARD según los requerimientos de una aduana de clase mundial, al 2013”

Trabajo final de graduación de la carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior – San José, C.R.: G. Barboza G., G. Barrientos H., W. Fallas G., 2014

El presente Seminario de Graduación pretende evaluar los estándares profesionales PICARD por medio de la participación de los miembros de la Organización Mundial de Aduanas, mediante un cuestionario en línea, con el fin de analizar si estos deben ser actualizados o cambiados para satisfacer los requerimientos de una aduana de clase mundial.

Primeramente se procede a analizar el surgimiento y evolución de los comités OMA que dan origen a la necesidad de crear estándares profesionales a nivel de aduanas y que posteriormente dan paso a PICARD, así como el contexto y otros actores internacionales que han desarrollado herramientas de medición de las prácticas en las aduanas, tales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales fomentan características de la aduana de clase mundial.

De forma tal, que se elaboró y aplicó un cuestionario a los miembros de la Organización Mundial de Aduanas, que incluye variables de PICARD, CATT, Tunning y PMI, así como habilidades y competencias genéricas y específicas, que permiten conocer las necesidades de las aduanas y el perfil profesional requerido por estas, desde una perspectiva que integra tanto la composición y características específicas de las aduanas participantes, así como el grado de importancia que se asigna al perfil profesional que fomenta la aduana de clase mundial.

Tras el análisis de resultados, se realizó la interpretación de las competencias en el perfil profesional del funcionario aduanero, acorde con lo indicado por las administraciones consultadas, logrando establecer conclusiones y recomendaciones, orientadas a la definición de un perfil profesional que cumpliera con los desafíos del siglo XXI.

Determinando que los estándares profesionales PICARD a la fecha no responden aún a los requerimientos de la aduana de clase mundial. El perfil profesional requerido debe ser producto de una serie de programas y acuerdos tanto de la OMA como de entidades públicas y privadas, en pro del alcance de la eficiencia y eficacia de las administraciones.

Por lo tanto, se hace necesario que la Organización Mundial de Aduanas sume a sus objetivos la promoción de la profesionalización del funcionario en Aduanas y Comercio Exterior, al fomentar una carrera universitaria basada en ambas áreas, para el correcto funcionamiento de una aduana de clase mundial, fortaleciendo también su estrategia de creación de capacidades aduaneras, de manera que tenga una mayor divulgación, con el fin de que sus planteamientos generen interés en las naciones.

Lo anterior permitirá aumentar el alcance de las iniciativas sea mayor, de modo tal que tanto el Gobierno como todos los sectores relacionados con el ámbito aduanero internacional se comprometan a adoptar nuevas estrategias.

Se debe recalcar que en las Administraciones Aduaneras, el recurso humano es de gran importancia, por lo que se le debe prestar atención especial para fortalecer su desempeño, mediante capacitación y formación en diversas áreas como ética, responsabilidad, motivación, transparencia, compromiso, entre otros.

Palabras clave: Estándares, PICARD, OMA, BID, Banco Mundial, aduana, clase mundial, perfil profesional, competencias.

Director: M.Sc. Jhon Fonseca Ordoñez

Unidad Académica: Escuela de Administración Pública

## INTRODUCCIÓN

La participación activa de los organismos internacionales con carácter intergubernamental en el desarrollo de investigación, en aras de atender las necesidades y requerimientos de sus miembros, es una de las premisas de trabajo de la Organización Mundial de Aduanas; gracias a esta política, existe el programa PICARD.

A continuación se presentan los antecedentes que dan paso a este programa y los logros alcanzados con el desarrollo de las conferencias OMA-PICARD.

La Organización Mundial de Aduanas (OMA), antes de 1994, era conocida como el Consejo de Cooperación Aduanera, el cual había sido creado en 1952. Su misión, como organización intergubernamental, la define como:

[...] el centro de excelencia que ofrece liderazgo en materia aduanera a nivel internacional y asesora a las administraciones de Aduanas en todo el mundo, sobre las prácticas de gestión, herramientas y técnicas para mejorar su capacidad de implementar controles transfronterizos eficientes y eficaces, junto con estandarizado y procedimientos armonizados para facilitar el comercio y los viajes legítimos y para interceptar las transacciones y actividades ilícitas (OMA, 2013)

Su visión está orientada a

Ser la voz de las Aduanas y el Centro Mundial de Excelencia, para el desarrollo y ejecución de procedimientos eficaces, eficientes y modernos de aduanas y sus normas, la cooperación internacional, el conocimiento y desarrollo de capacidades, para satisfacer las necesidades de los Gobiernos y de la sociedad para un mundo mejor siendo imaginativo, relevante e indispensable (OMA, 2013)

Entre sus objetivos se destaca que la Organización “lleva a cabo investigaciones y análisis de nuevas visiones, problemas y tendencias de importancia estratégica, para las administraciones de la OMA y miembros, en cooperación con instituciones de investigación” (OMA, 2013)

En el marco de este objetivo, el programa PICARD es una respuesta a las necesidades e intereses que presentan los miembros de la OMA, en cuanto al perfil profesional deseado en el Gerente de Aduanas, en un contexto de mayor profundización del comercio internacional.

A partir del año 2005 se empiezan a dilucidar esfuerzos de la OMA y universidades e institutos de investigación para crear los estándares comunes e internacionalmente aceptados, esto “Reconociendo la importancia del conocimiento y la educación en materia de aduanera, y que poco se sabe acerca de los acontecimientos a nivel internacional” (PICARD, 2005).

### **Justificación**

El crecimiento y la profundización acelerada del comercio mundial exigen que las administraciones aduaneras deban modernizarse y ajustarse en forma constante e identificar y poner en práctica las buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades, ya que su eficacia constituye la columna vertebral en lo que respecta a la agilización del comercio internacional.

Lo anterior depende estrictamente del recurso humano con que se disponga, siempre que este cumpla con el o los perfiles profesionales que se requieren en función de las características y necesidades particulares de una aduana moderna.

Existen iniciativas desarrolladas por la Organización Mundial de Aduanas, la Organización Mundial de Comercio, el Banco Mundial y la Cámara de Comercio Internacional, así como otros organismos internacionales que tienen como objetivo la mejora de las prácticas en las aduanas con el fin de armonizar y simplificar los procedimientos aduaneros, facilitar el comercio y minimizar riesgos.

Entre los instrumentos más reconocidos se encuentran el CATT (*Customs Assessment Trade Toolkit*), una herramienta cuyo fin es determinar la caracterización de la aduana que desarrolla las buenas prácticas, al evaluar

aspectos como la orientación a los procesos, la capacidad de desarrollar pensamiento estratégico, así como de control, eficiencia, efectividad, facilitación y transparencia.

Por otra parte, también se cuenta con herramientas como “Los indicadores de desempeño para la administración de aduanas”, desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo y RA-FIT “*Revenue Administration’s Fiscal Information Tool*” por sus siglas en inglés, del Fondo Monetario Internacional, estas se orientan a la evaluación y medición del desempeño de las aduanas, desde la perspectiva del desarrollo de sus actividades y en cuanto a la administración fiscal.

El empleo de estas herramientas y sus resultados es fundamental al definir y orientar el perfil profesional que requieren las aduanas para enfrentar los desafíos del siglo XXI, ya que no solo integra un proceso de evaluación y calificación, sino que describe las fortalezas y debilidades, de acuerdo con las distintas áreas de la aduana (Financiera, Legal, Administrativa, entre otras), lo que permite orientar a la administración a la gestión de mejora en cada una de ellas.

Por otra parte, la rápida globalización provoca que las organizaciones enfrenten un entorno empresarial dinámico y cambiante, en respuesta a una economía que no se detiene y les exige contar con gran capacidad de adaptación, factor determinante en su competitividad.

Así mismo los individuos, las entidades públicas y privadas, y los Gobiernos reconocen cada vez con más frecuencia que su bienestar depende mayoritariamente de las destrezas y competencias de sus colaboradores, lo cual ha empezado a calar en los esfuerzos de los encargados de desarrollar políticas para la búsqueda de información acerca de los efectos de estas competencias en el aprovechamiento de oportunidades de las empresas.

Al respecto, afirma la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2007): “efectivamente, nunca antes en la historia, la calidad de la fuerza de trabajo

había cobrado una importancia tan generalizada como en la coyuntura actual”. A la vez la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012) asevera lo siguiente:

Las competencias transforman vidas e impulsan economías. Sin las competencias correctas, las personas permanecen al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales. Sin embargo la coexistencia tóxica entre profesionales desempleados y empleadores que afirman que no encuentran a las personas con las competencias que necesitan, revela que las competencias no se traducen automáticamente en mejores resultados económicos y sociales.

Lo anterior se considera que es el reflejo de la intensificación de la competencia internacional que gira en torno a la utilización de formas cada vez más modernas no solamente de herramientas tecnológicas, sino también de todas aquellas basadas en el conocimiento. Por tanto, la formación académica ha adquirido una importancia primordial para el desarrollo oportuno de la empresa tanto pública como privada, ya que la gestión de la fuerza de trabajo es un factor clave para mejorar la eficiencia, la productividad y el éxito empresarial en general (Hersh, Simone y Moser, 1999).

Ante este panorama resulta esencial que los sistemas de educación doten a las personas con las destrezas básicas necesarias que garanticen que la formación pueda mejorar realmente la empleabilidad de las personas. Por ende, la constante actualización de estándares que velen por el cumplimiento de lo anterior brinda una contribución en ambas vías, donde se beneficia tanto el profesional en búsqueda de una plaza laboral como las organizaciones, al contratar colaboradores con el perfil idóneo que requieren.

Bajo esta misma línea, las instituciones académicas son de vital importancia al velar por la formación de profesionales en el área, con las virtudes necesarias para no solamente ejercer, sino también estimular la constante mejora de las capacidades de las entidades tanto públicas como privadas, función inherente por la naturaleza de su labor educativa.

Por tanto, los programas que estas ofrezcan deben aportar al desarrollo con pertinencia, calidad e impacto, y es cuando los procesos de acreditación nacionales e internacionales de los mismos, más que dar renombre, son la garantía del cumplimiento de los parámetros necesarios para que esto realmente suceda.

A razón de lo supra señalado, conviene entonces establecer una propuesta de mejora de los estándares del programa PICARD, donde primeramente se determinen cuáles son los perfiles profesionales que se requieren para el cumplimiento de los objetivos de una aduana de clase mundial, permitiendo establecer si los estándares aún se ajustan a las necesidades y requerimientos de las aduanas, según los cambios generados en los 6 años transcurridos desde la segunda conferencia PICARD, en virtud de lo cual se pudiera necesitar una actualización de los mismos, tomando en cuenta lo siguiente:

Algunas aduanas e instituciones académicas han reconocido que hay un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas distintas que son necesarias para ejercer el papel único de las aduanas en el Gobierno, regulaciones de comercio internacional que concuerden con los objetivos nacionales, los cuales solo pueden ser brindados a través de un acercamiento más profesional al desarrollo y manejo de la carrera (WCO, 2009).

Contribuir con una propuesta de mejora de los estándares PICARD representa una oportunidad de que la Universidad de Costa Rica (UCR) se mantenga activa en la promoción y profesionalización de la alta y media gerencia de las aduanas, aunado a ello se aporta a la definición del proceso de acreditación que fomente la formación más óptima de profesionales en esta área con el perfil deseado y requerido.

Así mismo, es propósito fundamental de la Universidad de Costa Rica:

[...] contribuir al progreso de las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías, reafirmando su interrelación y aplicándolas al conocimiento de la realidad costarricense y de la comunidad internacional”, lo anterior en pro del cumplimiento del principio de una acción universitaria

planificada (artículo 5, Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica).

Por ende, como estudiantes que forman parte de la comunidad de la Universidad de Costa Rica, es de particular interés la valoración de los estándares PICARD, como un importante esfuerzo dentro de la promoción de actividades de investigación en temas de aduanas y comercio exterior, donde se estaría contribuyendo a mejorar parámetros internacionales que midan la calidad y la excelencia de los programas educativos en la materia, destacando además que la Universidad de Costa Rica es la única en América acreditada por el programa PICARD.

### **Planteamiento del problema**

La constante preocupación de la OMA y de otros organismos internacionales por establecer parámetros que permitan a las aduanas gestionar su administración y desarrollar sus actividades de la mejor manera, crea las condiciones para que se formule un programa como lo es PICARD. No obstante, ante la constante evolución del comercio y las necesidades de las administraciones, cabe preguntarse:

### **¿Responden los estándares profesionales PICARD a los requerimientos de una aduana de clase mundial al 2013?**

Lo anterior al tomar en cuenta que los cambios en las economías, sumados a los producidos por la globalización, generan como resultado una constante transformación en las realidades sociales, políticas y comerciales de los países, incluyendo a las aduanas y sus administraciones. Esto significa que debido a que las necesidades y los requerimientos comerciales se encuentran en constante cambio e innovación, consecuentemente se demanda una



actualización de los requerimientos de eficiencia y seguridad con el fin de responder a ello.

En esta perspectiva, la aduana, como institución, se obliga a cumplir con su función de facilitadora y con un servicio eficiente, agilizando las operaciones de los distintos regímenes de importación y exportación, simplificando trámites y resolviendo problemas de aplicación de normas y procedimientos. Sin embargo, para lograr esto se requiere de profesionales con los perfiles y competencias correctas, que les permitan responder a los retos que enfrenta la administración de la aduana en cualquier país.

Como un factor no ajeno a esta problemática, surge también la desinformación y el desconocimiento de los conceptos referentes a los estándares PICARD y de las características e implicaciones de una aduana de clase mundial, información necesaria para que estos perfiles sean acordes a las necesidades de la aduana, ya que su falta de profundidad y/o especificidad puede crear conflictos al momento de su aplicación.

Ante la evidente relación, en cuanto a que el desconocimiento y los vacíos educativos, generan deficiencias y carencias profesionales, los estándares PICARD son un punto de referencia para la formación de profesionales aduaneros con las características particulares, en cuanto a su perfil laboral, por lo que evaluar si estos realmente responden a los requerimientos de una aduana de clase mundial al 2013, bajo la perspectiva del Banco Mundial y su herramienta CATT cuya orientación se ajusta en mayor medida a la presente investigación, constituye un aporte de vital trascendencia de parte de la comunidad universitaria a la OMA y como miembros de la red INCU.

## **Objetivos**

Para responder a esta interrogante, se plantean los siguientes objetivos.

### - **Objetivo general**

Evaluar los estándares profesionales PICARD, según los requerimientos de una aduana de clase mundial, establecidos en consulta con los miembros de la OMA al 2013.

### - **Objetivos específicos**

1. Identificar los principales actores nacionales e internacionales involucrados en la gestión de las aduanas como entidades de clase mundial.
2. Establecer, bajo consulta de los miembros de la OMA, los requerimientos que debe cumplir la aduana como una institución de clase mundial al 2013.
3. Determinar la estructura y alcances de los estándares profesionales PICARD de la Organización Mundial de Aduanas, de acuerdo con los requerimientos establecidos en consulta con los miembros de la OMA
4. Determinar los elementos clave de los perfiles profesionales requeridos por la aduana de clase mundial a partir de las percepciones de los integrantes de la OMA.

## **CAPÍTULO I - MARCO CONTEXTUAL**

Para el desarrollo de esta investigación se deben tomar en cuenta una serie de términos, temas y conceptualizaciones, mismos que son indispensables y hacen posible el desarrollo y entendimiento del presente estudio, siendo pilar para realizar la evaluación propuesta.

### ***1. Aduana***

Dada la naturaleza de la investigación, cuyo fin es adecuarse a los requerimientos de una aduana de clase mundial, conviene entender propiamente tanto la definición de aduana, así como los principales aspectos relativos a ella, al ser necesario comprender sus funciones para poder determinar si los estándares PICARD se adecuan a sus requerimientos actuales.

Perrot (1988) menciona que las aduanas a través de la historia habían sido el lugar donde se reunían las personas encargadas de llevar los libros de cuentas relativos a los tributos correspondientes a las mercancías que ingresaban o salían de un territorio particular (Perrot, 1988), y con el paso de los años, continúan siendo las instituciones administrativas encargadas de regular y controlar toda actividad relacionada con la entrada y salida de mercancías, personas y capitales de un país.

Las distintas terminologías consultadas coinciden en que entre sus principales tareas se encuentran el control y fiscalización del paso de las mercancías, seguridad y prevención de ilícitos, generación de estadísticas de las operaciones de comercio internacional, intervención en el tráfico internacional, recaudación de tributos, administración de los distintos regímenes aduaneros y facilitación del comercio.

A raíz de ello, en la actualidad se ha convertido en una institución fundamental en cualquier país del mundo, definida dentro de sus legislaciones. Como muestra el artículo 13 de la Ley General de Aduanas de Costa Rica (LGA) del 2008, que se refiere a la aduana como:

La unidad técnico administrativa encargada de las gestiones aduanera y del control de las entradas, la permanencia y la salida de las mercancías objeto del comercio internacional, así como la coordinación de la actividad aduanera con otras autoridades gubernamentales ligadas al ámbito de su competencia, que se desarrollen en su zona de competencia territorial o funcional.

Así mismo, la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (2008) establece que la aduana es:

[...] servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación aduanera y de la percepción de los derechos e impuestos a la importación y a la exportación y que igualmente están encargados de la aplicación de otras leyes y reglamentos vinculados, entre otros, a la importación, al tránsito y a la exportación de mercaderías.

Este ente es en particular importante dado que constituye el principal referente para las aduanas a nivel mundial, y en vista de que se está en la búsqueda de fortalecer y mejorar un programa ya existente como PICARD, es necesario tomar en cuenta la información relativa a este actor que brinda los principios y pautas mínimas que deben seguir las administraciones de aduanas.

## ***2. Organización Mundial de Aduanas (OMA)***

El Banco Interamericano de Desarrollo (sf) se refiere a la Organización Mundial de Aduanas como: [...] organismo intergubernamental independiente cuya misión es mejorar la eficacia y eficiencia de las administraciones aduaneras, siendo el principal ente

intergubernamental mundial competente en asuntos aduaneros razón por la cual es de gran importancia.

La OMA incorpora 179 países de todo el mundo, los cuales representan aproximadamente el 98% del comercio mundial (OMA, 2013).

OMA (2013) se cataloga como un foro de diálogo e intercambio de experiencias en materia de aduanas y apoya activamente los esfuerzos por la modernización y el fortalecimiento de las capacidades de las administraciones aduaneras.

## **2.1 Regiones OMA**

Así mismo, conviene referirse a las regiones OMA en el presente estudio, dado que son analizadas tanto en conjunto como por separado, de forma que es necesario identificar si existen o no variaciones entre ellas, así como si su naturaleza influye de manera determinante en los resultados

Desde 1995 el Consejo de la Organización Mundial de Aduanas dividió a sus miembros en 6 regiones (WCO, 2008): i. Las Américas y el Caribe, ii. Europa, iii. Asia Pacífico, iv. Sur y Oriente de África, v. Centro y Occidente de África, vi. Medio Oriente y Norte de África.

Acorde a lo indicado por OMA (2008), cada una de las regiones se encuentra representada por un vicepresidente que forma parte del Consejo de la OMA, con el fin de fomentar la cooperación y la asistencia entre los miembros. Cabe resaltar que es objeto de estudio determinar si la naturaleza de las aduanas es diferente en cada una de las regiones anteriormente mencionadas.

## **3. *Naturaleza de las aduanas***

La naturaleza de la aduana se identifica en la medida en que estas orientan con mayor ahínco su gestión al cumplimiento de estas tareas:

3.1 Control: Según el CAUCA IV (2008), el control aduanero se trata del ejercicio de las facultades del Servicio Aduanero para el análisis, supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento y aplicación de las disposiciones de este código, su reglamento y las demás normas reguladoras del ingreso o salida de mercancías y medio de transporte del territorio aduanero, así como de la actividad de las personas físicas o jurídicas que intervienen en las operaciones de comercio exterior.

3.2 Fiscalización: La Intendencia Nacional de Fiscalización Aduanera del Perú (sf) caracteriza a una aduana con enfoque de fiscalización como una que centra sus esfuerzos en recaudar impuestos y desarrollan políticas y normativa, orientada a procurar la mayor recaudación del fisco al momento de la importación y exportación, además del desarrollo de programas de acción de fiscalización a los operadores de comercio exterior, que permitan identificar aquellos que infrinjan la normativa y, por ende, se apliquen las sanciones correspondientes.

3.3 Facilitación: La CEPAL, citada por Izam (2001), le define como: [...] toda acción intencionada, ya sea unilateral o negociada, tendiente a simplificar los procedimientos operacionales y a reducir o eliminar los costos de transacción que afectan a los intercambios y movimientos económicos internacionales, o que los impiden.

3.4 Recaudación: para efectos aduaneros, es la actividad de la administración pública dedicada a la recolección de los derechos de importación y exportación (CEPAL, 2001).

3.5 Seguridad: La prioridad de la administración es el resguardo y seguridad de su territorio y población mediante herramientas que no

lleguen a constituir barreras no arancelarias para el comercio exterior: “Revisten varios aspectos: la seguridad preventiva (actitud, comportamiento, controles), la seguridad activa (inmovilización de los medios de transporte y de las personas), la seguridad en el puesto de servicio, la revisión de equipajes, las fiscalizaciones a domicilio, etcétera” (CEFIR, 1993).

La seguridad debe ir enfocada en la facilitación y agilización de procedimientos, a disminuir tiempos y costos financieros, asegurar la fluidez del comercio y disminuir el fraude.

El Consejo de Cooperación Aduanera de OMA (2005) muestra especial relevancia a la facilitación del comercio, como una de las funciones de la aduana, estableciendo un comité técnico permanente, con el propósito de contribuir a la dirección estratégica de la labor realizada por la OMC en relación con la promoción, desarrollo y administración de instrumentos y herramientas de facilitación del comercio, de conformidad con el Plan Estratégico de la OMA (OMA, 2005).

El fomento particular de la facilitación aduanera, la cooperación entre las administraciones y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (sector privado) en el ámbito, así como la promoción de iniciativas encaminadas a mejorar la eficacia de la aduana a través de la tecnología de la información y comercio electrónico, la cooperación aduanera y la creación de diversos instrumentos jurídicos, constituyen parte de las acciones que se consideran necesarias para llegar a ser una aduana del siglo XXI.

#### ***4. Aduana del siglo XXI***

Es vital referirse a la aduana del siglo XXI, ya que es referente y base para lo que se considera una aduana de clase mundial. Sus labores,

estructura y funciones en pro de alcanzar alta eficiencia y eficacia en su labor repercuten directa y proporcionalmente en el nivel de exigencia para sus colaboradores, lo cual es determinante en la definición de los estándares profesionales que respondan a ello.

La estrategia de dirección de las aduanas del siglo XXI contiene recomendaciones de cómo la OMA puede hacer frente a los desafíos que estas afrontan, de tal manera que se puedan satisfacer las necesidades futuras. Algunas recomendaciones sugeridas por la OMA (2008) por mencionarse son:

- El fortalecimiento de las operaciones.
- Control sobre la aplicación de la normativa aduanera, y fortalecimiento de las capacidades de aplicación de las mismas.
- Continuar con la evaluación de las opciones de financiación para las operaciones.
- Creación de un centro de Investigación.
- Creación de nuevas normas, cuando estas sean necesarias.

La aduana del siglo XXI se basa en diez fundamentos (WCO, 2008) con el fin de capacitar y mejorar las operaciones internacionales, las cuales son:

- (i) Aduanas mundialmente interconectadas;
- (ii) mejor control coordinado de fronteras;
- (iii) control de riesgo basado en inteligencia;
- (iv) asociación Aduanas-Empresas;
- (v) aplicación de métodos, procedimientos y técnicas modernas de trabajo;
- (vi) tecnologías y herramientas instrumentales;
- (vii) facultades esenciales;
- (viii) servicio profesional;



- (ix) fortalecimiento de capacidades; e
- (x) integridad. (WCO, 2008)

Al respecto, la OMA (2008) resalta la importancia de las buenas prácticas en las aduanas del siglo XXI:

La experiencia y autoridad de la OMA se basa en la identificación de las buenas prácticas y en el establecimiento de las normas en temas aduaneros. A través de estas tareas, la OMA recopila información, experiencia y conocimiento, tres elementos que ejercen influencia sobre los legisladores y otras partes interesadas (WCO, 2008).

## ***5. Buenas prácticas***

Según el concepto dado por el Consejo Escolar de Madrid (sf), basado en el programa Management of Social Transformations (MOST) de la UNESCO, existen diferentes características que definen qué son las “buenas prácticas”, considerándolas, entre otras cosas, como innovadoras debido a que desarrollan soluciones creativas, sostenibles sociales, económicas y, ambientalmente, son efectivas y replicables.

Por otro lado, “en educación, una buena práctica es una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora, a la postre, los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos” (Consejo Escolar de Madrid, sf), permitiendo aprender de los demás, crear y difundir soluciones exitosas, orientar hacia un desarrollo de iniciativas y definiciones políticas, por medio de la investigación. El Consejo Escolar de Madrid (sf) también afirma que para que una “práctica buena” sea una “buena práctica” requiere que su carácter innovador sea completado con su efectividad, por medio de la eficacia y replicabilidad.

Así mismo, CATT (2013) propone que para lograr determinar las buenas prácticas en la aduana, se deben considerar áreas como lo son

procedimientos simplificados, controles selectivos, análisis de riesgo, niveles avanzados de ingreso de datos, envío electrónico de datos, uso incrementado de tecnología de información, mejor gerenciamiento de procedimientos aduaneros especiales, mayor transparencia en asociación con el sector privado, orientación del servicio público, entre otros.

Las buenas prácticas en materia aduanera *se logran a través de la utilización efectiva de gente, procesos y tecnología* según señala la herramienta CATT (2013). De forma que el conocer qué es una buena práctica y lo que conlleva, aporta información necesaria en la investigación, pues su aplicación se considera obligatoria en las aduanas de clase mundial y, por tanto, los colaboradores deben contar con la formación que les otorgue la capacidad de llevarlas a cabo, formación que PICARD hasta cierto punto busca estandarizar en el cumplimiento de características específicas en el colaborador de aduanas.

Ahora bien, a partir de esto, es necesario conocer también la forma en que dentro de la institución aduanera, sus colaboradores y los procesos están organizados, es decir, su estructura organizacional, dado que su departamentalización y niveles de mando serán consultados en la investigación.

## ***6. Estructura organizacional***

Conviene entonces referirse propiamente a la estructura organizacional dado que permite conceptualizar, visualizar e identificar el sistema jerárquico de la organización, información que contribuye en el establecimiento y análisis de la información obtenida para cada uno de los niveles de mando que más adelante se mencionarán.

Según Chiavenato (2000), la estructura organizacional se define como *“los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”*

Mintzberg (2000), por su parte, la define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Stoner (1996) señala que la estructura organizacional está formada por las divisiones que realizan los gerentes para coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Bajo la misma línea una gran cantidad de autores, coinciden en que se trata de un grupo de “funciones y relaciones, que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades” (Strategor, 1988).

Por tanto, la estructura organizacional determina el diseño de una organización de forma que define las funciones de cada uno de los niveles que la conforman y la interrelación entre los mismos, de manera que esto delimite las funciones para cada uno de los niveles de mando y de igual manera las características requeridas para llevar a cabo las labores, información cuya utilidad recae en el hecho de que la población de este estudio contará con la posibilidad de poder brindar una respuesta para cada uno de los niveles de mando, con el fin de determinar las características del perfil profesional. Así mismo PICARD en sus propuestas presenta características distintas para el nivel gerencial y el operativo.

Ante este panorama es recomendable tener claro en qué consiste una estructura organizacional, así como los niveles de mando que usualmente la conforman.

## **6.1 Niveles de mando**

Es decir, los niveles de mando, también llamados niveles jerárquicos, responden a la dependencia y relación que tienen las personas en una organización o empresa, en función de las categorías en

la organización. Según la Real Academia Española (2001), se trata de “la autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos”.

Amorós (2007) presenta la definición de autoridad como “las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que estas sean cumplidas”.

En función de estas características, Amorós (2007) señala que los niveles de mando se estructuran considerando las funciones que lleva a cabo el personal en cada uno, de modo que se destaca:

- Nivel directivo: Se caracteriza por presentar funciones como lo son legislar, crear procedimientos y reglamentos, así como decretar resoluciones.
- Nivel ejecutivo o de mando medio: Amorós (2007) lo define como el personal responsable del manejo de la organización, cuyas funciones consisten en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Chiavenato (2000) le atribuye además la planificación, dirección, organización, orientación, control de las tareas administrativas de la empresa o institución y manejo de planes, programas y métodos, en coordinación con el nivel operativo.
- Nivel operativo: Amorós (2007) lo define como el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la institución.

Ahora bien, se pretende determinar si las características, aptitudes y competencias de los colaboradores varían según el nivel de mando al que pertenecen, con el fin de reconocer si se está ante la presencia de varios o de un único perfil profesional.

## ***7. Perfiles profesionales***

De acuerdo con Añez (2006), los perfiles de puestos responden a una serie de características personales, técnicas, laborales y experiencias para el desarrollo de una determinada posición laboral, con el fin de poder

cumplir de la manera más eficiente las especificidades de la posición laboral que desempeña.

Thomas (sf), por su parte, expone que el perfil del puesto permite identificar los requerimientos comportamentales del puesto de trabajo, lo que ayudará a seleccionar a las personas adecuadas, localizar las necesidades de desarrollo, reestructurar los roles y reorientar el talento.

Pereda (sf) señala que los perfiles serán el punto de partida de:

Los programas y acciones de reclutamiento, ya que, a partir del contenido de los mismos, se podrán decidir las fuentes más adecuadas de selección, en cada caso; y elegir el proceso, las técnicas y los instrumentos más válidas y fiables para la respectiva escogencia.

Por tanto, los perfiles de los puestos definirán las exigencias de formación de los mismos, con base en lo cual se podrán elaborar programas de formación verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización, de manera que los colaboradores cuenten con las competencias y aptitudes necesarias.

## **7.1 Competencias**

La Comisión Europea (2004) menciona que el término competencia se refiere a:

[...] una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender, además del saber cómo [...] Las competencias clave representan un paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo.

A la vez la OCDE (2002), en su Informe DeSeCo, la define como:

[...] la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea... Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz.

Le Boterf (1994) señala que se trata de un “saber-entrar en acción”, lo cual implica que el sujeto integre, movilice y transfiera un conjunto de conocimientos y aptitudes (llamados recursos), con el fin de realizar una tarea en un contexto específico.

Bajo esta misma línea, Beckers (2002) explica que para el logro de una familia de tareas complejas, una competencia moviliza un conjunto de recursos internos y externos, a la persona que la debe realizar.

Al comparar las definiciones anteriormente expuestas, se puede notar que todas convergen en diversos puntos, destacando un proceso en común, el cual es la toma de todos los recursos internos y externos en pro de la realización de una tarea. Le Boterf (1994) coincide en que debido al carácter integrado de una competencia, esta dispone de razonamientos, procedimientos, aptitudes y conocimientos con el fin de aplicarlos, “saber hacer” y resolver diferentes situaciones prácticas, adaptándose a un contexto determinado.

Por último, es importante hacer la salvedad, de que existen conceptos muy parecidos a competencia que no deben confundirse con el mismo. Autores como Tobón (2004) mencionan en especial los siguientes.

– *Habilidades*: Se trata de cualidades necesarias para realizar actividades eficaces y eficientes. Las competencias se diferencian de estas, ya que conllevan *la comprensión de la situación, conciencia crítica, espíritu de reto, responsabilidad por las acciones y desempeño basado en indicadores de calidad*.

– *Destrezas*: Mediadoras entre las capacidades y las habilidades y cuya adquisición supone el dominio tanto de la percepción frente a los estímulos como de la reacción eficaz para ejecutar la tarea. Difieren de las competencias, debido a que estas últimas *integran el conocimiento, los procedimientos y las actitudes en la búsqueda de objetivos a corto y largo plazo*.

– *Actitudes*: Se trata de disposiciones que inducen a tener un determinado tipo de comportamiento según las circunstancias de un momento en específico. Por tanto, se distinguen de las competencias, al ser solamente una actuación como tal, más bien estando implícitas en las competencias.

## 7.2 Aptitudes

Carroll (1993) define una aptitud en términos de algún tipo de desempeño o potencial de desempeño, el cual es una tarea de carácter cognitivo que se desarrolla dentro de un escenario apropiado y donde la persona se compromete con una actividad en específico para lograr un resultado final.

En esa tarea cognitiva, Carroll (1993) afirma que hay una noción preconcebida de lo que se realizará, de forma que el factor clave para su éxito es el adecuado procesamiento de la información.

Por su parte, Snow (1992) define a la aptitud como un proceso “intereaccional”, de manera que es en *la relación persona-situación donde se encuentra el desempeño de una tarea cognitiva*.

Así mismo, Snow (1992) relaciona las tareas con las aptitudes señalando que estas últimas se determinan *a través de la clasificación sistemática de las tareas con respecto a las aptitudes*, factor que define los componentes de una aptitud, en función de la tarea cognitiva enfrentada y resaltando que son muy importantes aquellas combinaciones de características personales, que deben manifestarse en virtud de los requerimientos de una determinada situación.

En síntesis, ambos autores coinciden en que una aptitud se trata del atributo de un individuo, caracterizándolo por la capacidad que le otorga de responder de manera exitosa a las exigencias, retos y dificultades de una tarea, actividad o similar.

Carreras (sf) al respecto menciona que una aptitud ha sido alimentada por diversos factores que se pueden clasificar en innatos y adquiridos.

El primer rubro incluye todo lo que pueda ser genético, lo cual al tener contacto con el medio que lo rodea, se modela según las influencias que lo afecten, constituyendo el segundo grupo mencionado (Carreras, sf).

Ahora bien, el objeto de estudio de la presente investigación se centra en el desarrollo de esta clase de destrezas en el campo profesional, por lo que corresponde referirse a una aptitud profesional.

Carreras (sf) señala que para el desempeño de una profesión, el aprendizaje y ejecución de sus técnicas es necesario contar con determinadas aptitudes físicas y mentales, donde su presencia o carencia define la idoneidad de un sujeto para ejercer la posición laboral que corresponda.

Por tanto, el conocimiento acerca de aptitudes y competencias contribuye al entendimiento de las distintas herramientas utilizadas, las cuales proponen características de esta índole para la labor del funcionario aduanero, por lo cual su definición se considera determinante en esta investigación, ya que permite identificar si los estándares PICARD responden a las funciones requeridas para cada uno de los colaboradores.

## ***8. Estándar***

Dado que el fin de esta investigación es determinar si un estándar previamente creado está respondiendo de manera efectiva a las necesidades actuales de lo que se considera una aduana de clase mundial, es necesario entonces definir qué se entiende por estándar para poder evaluarlo. Así mismo, en la labor que conlleva el dinamismo de las relaciones comerciales es necesario reconocer las normas comúnmente aceptadas que proporcionen ventajas para las administraciones, donde los estándares juegan un papel fundamental.



Según la Real Academia Española (2001), un estándar se define como “*tipo, modelo, norma, patrón o referencia*”. Desde el ámbito académico, para el Ministerio de Educación de Colombia, los estándares son criterios claros que permiten establecer los niveles básicos de calidad de la educación, anudado a esto, según Ingvarson y Kleinhenz (2006), los estándares que son desarrolladas desde y para el ámbito profesional, son más complejos y profundos, ya que buscan:

[...] proporcionar una infraestructura para el aprendizaje profesional de los profesores y proporcionar una base para la responsabilidad profesional de forma que los profesores, bien porque se les solicite, o bien voluntariamente, proporcionen a sus colegas información sobre su práctica (Ingvarson, 2006)

Existen dos tipos de estándares:

- Oficiales o “*de jure*”, los cuales corresponden a los que por medio de un organismo oficial encargado de la estandarización han sido aprobados y sancionados, para algunos casos son de acatamiento obligatorio.

-“*De facto*”, estos a su vez se tratan de los que son acatados por voluntad propia o conveniencia, y  *cuentan con una amplia aceptación*” (Baltasar Moreno, Sierra y Martínez, sf)

Para que un estándar tenga éxito, debe tener un elevado nivel de aceptación, por lo cual deben ser elaborados según datos recopilados y con especificaciones consensuadas, por medio de tres niveles de trabajo:

[...] la especificación donde se desarrolla las recomendaciones según el análisis de las necesidades; la validación por medio de planes piloto para valorar la efectividad y aplicabilidad y por último el nivel de estandarización, donde ya ha sido validado y retomado por organismos oficiales (Baltasar et al., sf)

## **9. Desempeño**

Ahora bien, el objeto de cualquier estándar es alcanzar un nivel de desempeño positivo, en este caso en específico para el perfil del

funcionario aduanero, como una búsqueda de mejoras en las prácticas de los colaboradores que trabajen en el área en cuestión.

Propiamente el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000). El mismo autor señala que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

A nivel institucional, se destaca el desempeño como el “grado al que una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/estándares/ pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos” (Bonney, 2006).

La CEPAL (2006) indica que el desempeño del sector público, que compete a la presente investigación, se debe medir en cuatro ámbitos: eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio.

En este sentido, la eficiencia es el resultado de la relación entre el costo de los insumos y la producción de un bien o servicio. La eficacia, por su parte, determina el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. La economía se refiere a la administración adecuada de los recursos financieros y, por último, la calidad del servicio en relación con la capacidad de responder en forma rápida y directa las necesidades de los usuarios.

Estos autores dejan en claro el vínculo existente entre estándar y desempeño, donde para obtener este último es necesario el cumplimiento de un parámetro en específico, por lo cual se debe entender esta relación, ya que herramientas como Tuning y PICARD fomentan el correcto desempeño del funcionario aduanero de acuerdo con un listado de propuestas previamente determinadas. Las naciones han mostrado interés en el desarrollo de esta clase de programas de manera que

incluso la medición del desempeño fue de los temas centrales en la Conferencia PICARD 2010 (WCO, 2011).

### **9.1 Indicadores y evaluación del desempeño**

Para esta medición, por lo general se utilizan indicadores de desempeño. De acuerdo con la OECD (2002) es “una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativos a lo que estaba planeado inicialmente”.

Por tanto, se trata de instrumentos de medición de las principales variables relacionadas con el cumplimiento de objetivos, permitiendo medir de forma cualitativa y cuantitativamente de los resultados de la actividad de una organización, en cuanto a las metas establecidas en un inicio. Es decir, un indicador de desempeño “evalúa cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión” (OECD, 2002).

Así mismo, la OECD (2002) expone que la medición o evaluación del desempeño permite:

- La medir del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales (OECD, 2002).

Cabe resaltar que la medición del desempeño es el objetivo central del PMI del Banco Mundial, tema que se expondrá con amplitud en el capítulo III del presente documento.

## ***10. La gestión del conocimiento***

Teniendo claro los conceptos de aptitudes, competencias y desempeño en particular, conviene analizar el modelo de la gestión del

conocimiento, ya que el mismo resalta por su función planificadora, coordinadora y de control de los flujos de conocimiento de las personas de una organización en específico, los cuales se mantienen en una constante comunicación en ambos sentidos, contribuyendo a crear precisamente, competencias esenciales generadoras de las capacidades pertinentes para la resolución de problemas y la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Esto, combinado con los factores anteriormente expuestos, permite estudiar la importancia de los flujos de conocimiento y el impacto potencial capaz de provocar en la administración pública, y de igual forma cómo las características de la institución correspondiente condicionan el perfil de los profesionales que en ella ejerzan.

La gestión del conocimiento se basa en la teoría de la organización creadora de conocimiento, expuesta por Ikujiro Nonaka (1991), la cual presenta a la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica.

Así mismo Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional es necesario entender el origen del conocimiento que, como se supra se señaló, puede darse desde una de las dos siguientes dimensiones:

- La dimensión ontológica del conocimiento: Se refiere a la creación del conocimiento organizacional, donde el entorno en que se obtiene es fundamental.

En términos concretos, el conocimiento es creado solo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización” (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por tanto, la generación de conocimiento en esta dimensión gira en torno a que las fuentes de conocimiento son individuos, grupos, equipos de trabajo, departamentos, proyectos, entre otros, encontrados dentro de una estructura empresarial ya sea pública o privada

- La dimensión epistemológica del conocimiento: Nonaka y Takeuchi (1995) exponen que se basa en el proceso de comunicación del conocimiento ya sea tácito o explícito; donde el primero de ellos tiene sus raíces en lo adquirido individualmente y es difícil de expresarse en lenguaje formal y el segundo proviene propiamente de palabras, números, datos, principios, teorías, etc.

La interacción de ambas origina lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llaman “*conversión de conocimiento*”, misma que es presentada más ampliamente por Nonaka junto a Hedlund (1995), donde la gestión del conocimiento es producto de un proceso de tres etapas subsecuentes.

La primera de ellas es el proceso de almacenamiento y asimilación, seguido por el de transferencia que conlleva el traspaso de conocimiento del individuo a la organización y viceversa, por último la transformación, de forma que la persona importa y exporta los conocimientos en cualquiera de sus formas, por ejemplo en habilidades, productos o servicios (Nonaka y Hedlund, 1995).

En este sentido el papel de la organización en el proceso, es el de proveer el contexto apropiado para la creación de conocimiento en el nivel individual (Nonaka y Hedlund, 1995) en función de cinco aristas que lo condicionan:

- *Intención*: Consiste en las metas por alcanzar con las que se compromete una empresa, conllevando que las actividades que realicen sus colaboradores estén orientadas a la visión de la organización (Nonaka y Hedlund, 1995).

- Autonomía: Referente al poder que le brinda la empresa a los individuos que la forman, lo cual fomente la generación de nuevas ideas y, por ende, de posibles oportunidades (Nonaka y Hedlund, 1995).
- Fluctuación y caos creativo: en palabras de Nonaka (1995): “la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas”.  
Es decir que las situaciones de crisis deben ser más bien un “caos creativo” que genere acciones innovadoras.
- Redundancia: permite establecer conceptos más robustos, ya que consiste en el compartir distintos puntos de vista establecidos por un individuo, con los demás. Sugiere la rotación estratégica del personal dentro de la misma organización, como un medio para lograr esto (Nonaka y Hedlund, 1995).
- Variedad de requisitos: “la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea” (Nonaka y Hedlund, 1995). Al respecto el modelo de la gestión del conocimiento indica que para maximizar la variación, todos los integrantes de la empresa deben poder obtener la más amplia información al menor número de pasos.

## ***11. Estado de la profesionalización de la labor en aduanas***

Por último, para la comprensión del presente estudio es necesario contextualizar la situación actual del colaborador en aduanas, en relación con el nivel de profesionalización que se le exige.

Para este fin se entrevistó al doctor Juha Hintsa (entrevista personal, el día 2 de febrero del 2014), director e investigador principal del Cross Border Research Association (CBRA), y también al doctor Lars Karlsson (entrevista personal, el día 9 de febrero del 2014), vicepresidente

de KGH Border Services y quien se desempeñó como director de aduanas de Suecia y director de desarrollo de capacidades de la OMA.

El Dr. Hintsa indicó que en muchas naciones se considera que se debe formar al profesional para el puesto que desempeñará y no de forma integral, de modo que no se desgasten recursos tanto económicos como temporales en la formación, en ámbitos en los que no se laborará. Por lo cual lo que se solicita es un técnico o una especialización según el puesto por desempeñar.

Por su parte, el Dr. Karlsson señala primeramente a nivel general que la profesión en aduanas es probablemente una de las más antiguas del mundo, la cual por muchos siglos se centró principalmente en ser recaudadora de impuestos. Sin embargo, en la actualidad a pesar de que recolecta ingresos, sigue siendo una de las principales tareas de las aduanas, y teniendo en cuenta que en más del 50 % de los países de los miembros de la OMA los ingresos totales del estado son producto de esta labor, se reconoce que en los últimos 30 años el papel de los funcionarios de aduanas se ha vuelto más complicado y el ejercicio de sus labores se ha diversificado.

El señor Karlsson también comenta que a inicios de los años 2000, la Organización Mundial de Aduanas comenzó a desarrollar modelos para aumentar la profesionalización de las aduanas, viendo un valor independiente adicional en elevar los niveles de educación y profesionalización de la labor en estas. Así mismo, se reconoció que para ser capaces y tener soluciones sostenibles de creación de capacidades, es necesario que las administraciones aduaneras del mundo cuenten con funcionarios de aduanas con un mayor nivel educativo, con capacidades más estandarizadas y el conocimiento para manejar normas y modelos armonizados e impulsados por la globalización.

Acerca del estado de la profesionalización de esta labor en el mundo el Dr. Karlsson, agrega que en países como El Reino Unido,

Holanda, Alemania, Austria, los países escandinavos, Suiza y Francia - el nivel de profesionalismo ha sido alto solamente en los últimos 30 años. Otros países con sistemas y niveles similares son Australia, Canadá y Nueva Zelanda.

Del este y del sur de Europa, no tienen tradiciones similares, y no es hasta hace 5-10 años que empezaron a mostrar un interés por el desarrollo de sistemas similares.

Así mismo, Karlsson expone el caso particular de Rusia, donde hay una fuerte tradición de educación, de forma que todos los funcionarios de aduanas rusos han sido educados en el Colegio de Aduanas Moscú.

De EE.UU menciona que a pesar de los fuertes programas orientados al recurso humano encargado del área, los cambios internos de su organización no han permitido que se denote con claridad la ruta que siguen al respecto.

Por su parte en África, por ejemplo, las administraciones de la República de Sudáfrica y la de Ruanda cuentan con muy buenos sistemas de aduanas y su grado de profesionalización es alto en relación con el resto de países vecinos, donde sigue siendo la prioridad número uno el aumento en el nivel educativo del funcionario aduanero.

Respecto a Asia, Lars Karlsson menciona a China, que cuenta con Colegio de Aduanas y una sólida plataforma para fomentar el profesionalismo. También a Japón y Corea del Sur, países con buenos sistemas educativos dirigidos al área.

Acerca de América Latina, en la entrevista Karlsson indica que hay grandes diferencias entre las administraciones aduaneras de los países. En particular comenta que los funcionarios operativos no cuentan con demasiada preparación académica a diferencia de mandos superiores.

En general, Lars Karlsson opina que a pesar de que el profesionalismo de la aduana es mucho mejor que hace veinte años,



continúa siendo un tema prioritario para la mayoría de los Gobiernos, y toma cada vez mayor importancia en la agenda de los organismos multilaterales y la comunidad de donantes, prediciendo que se van a generar cambios rápidamente, ya que la acelerada globalización demanda más capacidades al funcionario aduanero y todos los involucrados en la cadena de suministro internacional, aunando la necesidad de una carrera específica en aduanas y comercio exterior.

Cabe destacar, tras estas dos entrevistas, que los participantes dejan en evidencia que la carrera en aduanas no existe como tal en todos los países y parte de los esfuerzos en la mejora de la capacitación del funcionario, se dan para combatir los rumores de corrupción de la profesión y, por tanto, las iniciativas de mejora y desarrollo de estándares de profesionalización cumplen un papel preponderante para el correcto desempeño de las aduanas.

## **CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Tipo de investigación**

La presente investigación es desarrollada bajo la modalidad de seminario de graduación, con un enfoque del tipo mixto, dado el problema y objeto de evaluación.

El enfoque mixto es una tendencia que ha surgido en las últimas décadas del siglo pasado, ubicado en un paradigma pragmático donde se utilizan conceptos que han creado conflicto entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo como lo son el de verdad y realidad. “La afectación se utiliza como criterio para juzgar el valor de la investigación y el grado en que se utilizan las aproximaciones cuantitativas y cualitativas” (Barrantes, 2013).

El enfoque mixto es un proceso mediante el cual se recolectan, analizan y vinculan datos tanto cuantitativos como cualitativos para un mismo estudio que luego se triangulan, lo cual permite lograr una mayor precisión en la perspectiva de un fenómeno, incrementando la confianza de los resultados, clarificando y teorizando el planteamiento del problema.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño “va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés”. Con lo cual uno de los insumos fundamentales es realizar una serie de entrevistas a expertos integrantes de la OMA que permita sistematizar los requerimientos de la aduana como institución de clase mundial en el 2013 y que posteriormente se convierten en los criterios para contrastar los estándares PICARD.

Barrantes (2013) cita a Hernández, Fernández y Baptista al decir que el enfoque mixto no tiene como objetivo desplazar ninguno de los otros dos

enfoques, sino más bien busca utilizar las fortalezas de ambos de modo tal que puedan disminuirse las debilidades.

Los métodos mixtos, según Hesse-Biber (2010), son un espacio para la combinación de datos, ya que admiten palabras e imágenes para darle un significado a los números. Este método debe ser considerado por los investigadores al permitir métodos de triangulación como parte incorporada a la investigación, lo cual enriquece y fortalece las conclusiones.

Además el investigador le da convergencia a los datos que han sido recolectados, mejorando la credibilidad de los resultados obtenidos por la investigación, y complementariedad, reflejada en una mejor comprensión del problema de investigación, ayudando también al investigador a comprender mejor el problema, generando un mayor desarrollo de la investigación.

Aunado a lo anterior, los métodos mixtos ayudan al desarrollo de la investigación mediante un efecto sinérgico y permiten plantear dudas o contradicciones que requieren aclaración a lo largo del estudio, posibilitando añadir nuevas perspectivas, así como teorías. Por último, estos métodos están diseñados para poder expandirse de modo tal que puedan extender la amplitud de la investigación, con lo cual se abre la posibilidad de poder realizar futuras investigaciones.

## **2. Población**

En concordancia con el objetivo de la investigación, tal cual indica Hernández (1991) “quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (p. 209). Partiendo de lo anterior, la población correspondería a todas las aduanas de los países suscritos a la Organización Mundial de Aduanas (OMA), ya que el estudio de sus necesidades lleva al establecimiento del perfil profesional capaz de satisfacerlas en aras de alcanzar la meta de ser aduanas de clase mundial.

Según Gómez (2007), se deben usar muestras cuando, como en este caso, a pesar de que la población sea finita y no muy grande, el estudio de todos los elementos significaría un costo muy elevado en tiempo y dinero. Esta muestra debe ser aleatoria, intencional o por conveniencia, sin embargo, para este caso en particular, se hará una enumeración total de todas las aduanas que participan en la OMA.

Al aplicar la numeración total de la población y obtener un cantidad particular de participaciones, se concreta una muestra con una probabilidad de ocurrencia de 0,09 y un nivel de confianza en los resultados obtenidos de un 90%, así como un error máximo estimado del 10%.

### **3. Técnica e instrumento de recolección de datos**

El instrumento por utilizar para la recolección de la información, se basará en un cuestionario desarrollado para tal fin y que ha sido sometido a criterio de expertos aduaneros y estadísticos a fin de mejorarlo previo a su traducción a las lenguas inglesa y francesa.

Cuando los datos estadísticos no existen, se deben emplear técnicas específicas para la recolección de los mismos, por lo que en este caso en particular se desarrolló un cuestionario enviado por medios electrónicos, entendiéndose que este se define como un listado de preguntas por escrito, confeccionado para ser resuelto por un número determinado de personas, con el objetivo de poder extraer conclusiones de la información obtenida de la muestra determinada. Es comúnmente utilizado en investigaciones de ciencias sociales (Hernández, 2003).

Se recomienda su uso en las primeras fases del proyecto por llevarse a cabo. Hernández (1991) particularmente resalta su funcionalidad cuando se trata de obtener datos de un gran número de personas o cuando los canales de comunicación no son personales, como en el caso del presente documento, donde se debe consultar a aduanas de distintos países, de modo que el cuestionario lo hace factible, con un bajo consumo de recursos.

La estructura y el carácter del cuestionario definen el contenido y la forma de las preguntas que se le formula al interrogado. Miguel Gómez (2007) indica que:

[...] la primera función del cuestionario es obtener –por medio de la formulación de preguntas adecuadas- las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Para este propósito el cuestionario debe obtener información, pertinente, válida y confiable.

El mismo autor (2007) expone que las preguntas de un cuestionario son pertinentes cuando se evita utilizar interrogantes innecesarias y, por el contrario, se enfocan en obtener y dar respuesta al problema de investigación. Por otra parte, son válidas si las respuestas a que da lugar reflejan exactamente la realidad que se desea medir. Una pregunta por tanto es confiable si al ser aplicada en condiciones esencialmente iguales a los mismos individuos, en diversas oportunidades, da lugar a las mismas respuestas.

La escala utilizada tiene como fin dar una orientación positiva o negativa de las respuestas, de tal modo que no haya un espacio neutro que elimine o disminuya la posibilidad de encontrar una tendencia. El tipo de pregunta es mayormente ordinal, se orienta a determinar la percepción de los encuestados frente a los diferentes elementos que están presentes o ausentes en una aduana.

La información obtenida a través de esta herramienta se procesa y tabula de forma electrónica, de modo que la información recopilada sea cuantificable como dato estadístico.

Para la elaboración de las preguntas del cuestionario, se utilizaron las reglas de Bowley mencionadas por Sierra Bravo (2003), las cuales son:

1. Las preguntas han de ser relativamente pocas.
2. las preguntas deben estar hechas de tal forma que requieran siempre una respuesta numérica o simplemente una afirmación o negación, o bien la elección de una categoría propuesta.

3. Las respuestas deben ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad por las personas a las que van destinadas.
4. Las preguntas deben estar hechas de forma que no levanten prejuicios
5. Las preguntas no deben ser indiscretas sin necesidad.
6. Las preguntas deben ser corroborativas.
7. Las preguntas habrán de estar hechas en forma que contesten directa o inequívocamente al punto de información deseado.

Por otra parte, el cuestionario cuenta con sus respectivas indicaciones, ya que Sierra (2003) recalca que estas son tan importantes como el cuestionario mismo, para así poder evitar confusiones.

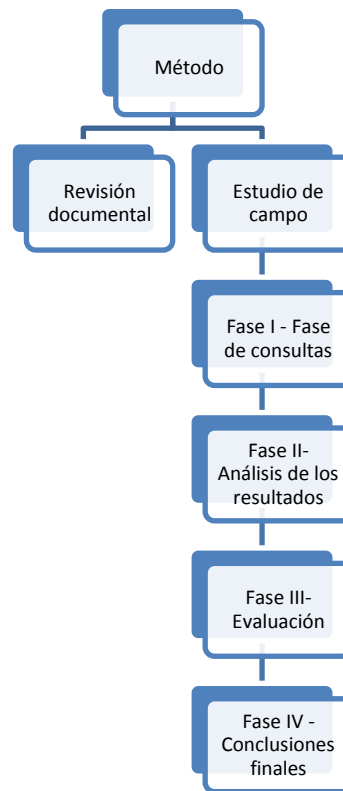
#### **4. Método y fases de la investigación**

El método por desarrollarse debe permitir la detección y definición de las competencias profesionales que respondan a las requerimientos de las aduanas, de forma que estas se puedan traducir en perfiles profesionales, para consecuentemente tomarlos como base del establecimiento de unos estándares PICARD que orienten a la satisfacción de las necesidades de formación, que respondan al tipo de colaborador con que debe contar una aduana de clase mundial.

Aunado a este objetivo, se ha seguido una metodología en dos líneas, por considerarse que es la más adecuada. Primeramente una revisión teórico-documental y, por otra parte, un estudio de campo compuesto por 4 fases, tal como muestra el siguiente diagrama:

Imagen. 1

Diagrama de metodología



Fuente: Elaboración propia

En la Fase I de consultas, con el fin de determinar cuáles son los requerimientos que se deben cumplir a nivel profesional e institucional para lograr la meta de ser aduana de clase mundial, se confeccionó un cuestionario orientado a consultar a los miembros OMA, con base en los estándares PICARD, los postulados de la herramienta CATT del Banco Mundial, del proyecto Indicadores de Desempeño para la Administración de Aduanas (PMI) del Banco Interamericano de desarrollo, así como las propuestas del Proyecto Tuning.

El mismo se titula *Estudio de habilidades, características y conocimientos que integran el perfil profesional del funcionario aduanero, según los miembros OMA al 2013*. Consta de preguntas, de extensión razonable, para obtener el mayor margen de respuesta posible (Gómez, 2007) y busca calificar la percepción a nivel de importancia de los miembros OMA, sobre la propuesta de PICARD en la definición del perfil profesional requerido por las aduanas.

Para su elaboración se consultó también la herramienta desarrollada por el FMI. Esta no se juzgó pertinente ya que al analizarla de manera individual se determinó que:- “Revenue Administration’s Fiscal Information Tool” (RA-FIT) es una herramienta de tipo tributaria, que a pesar de ser determinante en la definición de aduana de clase mundial, tiene como objetivo definir una forma de administrar eficientemente los ingresos, donde más de una tercera parte de las preguntas que plantea es de carácter tributario, por lo que no se considera directamente relacionada con lo que respecta a la formación universitaria del profesional en aduanas.

Por el contrario, Tuning, CATT y PMI resultaron idóneas por su vinculación directa con la definición del perfil profesional, la correcta gestión de la administración de aduanas y su relación con la formación universitaria y la acreditación del profesional.

### **Contenido del cuestionario**

Las interrogantes son cerradas y semiabiertas. En su mayoría presentan el mismo formato, el cual se trata de listados donde, según corresponda, el encuestado elegirá la opción acorde al nivel de importancia que le otorgue a la variable, siendo de selección única, es decir, mutuamente excluyentes.

Debido al tipo de población (179 países), los accesos al cuestionario digital fueron enviados a los técnicos de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, la srta. Benedicte Meille y el sr. Libing Wei, quienes enviaron los accesos a los coordinadores de las oficinas regionales de fortalecimiento de capacidades (ORFC) de cada región, estos, a su vez, distribuyen los datos entre las administraciones que les corresponden.



Los cuestionarios se presentan tanto en los idiomas inglés, español y francés, a través de links, cuyo soporte es la dirección web de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica<sup>1</sup>.

Acceso a los cuestionarios	
Idioma	Dirección electrónica
Inglés	<a href="http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=94945&amp;lang=en">http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=94945&amp;lang=en</a>
Francés	<a href="http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=66861&amp;lang=fr">http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=66861&amp;lang=fr</a>
Español	<a href="http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=24344&amp;lang=es">http://www.campusvirtual.eap.ucr.ac.cr/encuestas/index.php?sid=24344&amp;lang=es</a>

Al momento de aplicar el cuestionario, se respetó la confidencialidad de las administraciones que decidieron participar, ya que al ser un link el que se habilitó para responder las preguntas, no se sabe quién contestó cada cuestionario, solo la región de la que proviene, al ser esta una de las preguntas.

Se diseñó un tipo de cuestionario estructurado, con preguntas de escalas básicas como la nominal, y escalas no comparativas como la Likert y de intensidad o de apreciación del encuestado, lo que brinda precisión, claridad y orden a las preguntas; de este modo se asegura la validez de la información y se evitan sesgos en los resultados (Hernández, 1991).

En las preguntas de escalas no comparativas, se redactaron los ítems de respuesta de manera bipolar con 4 opciones de respuesta, donde se distinguen dos polos como alternativa y dos respuestas para cada polo, de modo tal que según Morales (2011): “1. En primer lugar hay que escoger una de las dos

<sup>1</sup>Ver Anexo No 1. Cuestionario Estudio de habilidades, características y conocimientos que integran el perfil profesional del funcionario aduanero, según los miembros OMA al 2013, en su versión para documentar datos.

alternativas; 2. En segundo lugar hay que indicar el nivel de seguridad en la elección”.

Lo anterior busca evitar la neutralidad o indiferencia al momento de responder el cuestionario, con el fin de poder determinar tendencias.

Es importante resaltar que para el entendimiento del cuestionario, este se acompaña de las instrucciones necesarias, en relación con la forma de utilizarlo. Según Gómez (2007), se puede incluir en ellas una breve explicación del objetivo del estudio, plan de muestreo y aspectos varios acerca del proceso de recolección de datos.

Así mismo, el cuestionario empleado se ha validado bajo juicio de expertos, con apoyo de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica.

El cuestionario se revisa primeramente en la Escuela de Estadística por la profesora María Isabel González y posteriormente se consultó con el M.Sc Fernando Ramírez Hernández, quien brindó apoyo para determinar la posible muestra por estudiar. La revisión por parte de miembros de la OMA fue llevada a cabo por el señor Daniel Perrier, miembro de la Secretaría de la OMA, quien hace las observaciones preliminares con respecto al contenido del cuestionario y su respectiva traducción al idioma inglés, seguido por Srita. Benedicte Meille, oficial técnico de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, quien ayudó con la redacción del documento al idioma francés.

La Fase II, acerca del análisis de los resultados según la información proporcionada por las aduanas consultadas, está dirigida a encontrar las unidades de competencia tanto genéricas como específicas acordes a las labores ejecutadas por un colaborador de una aduana de clase mundial.

Durante la Fase III, se realiza la traducción de las competencias halladas en perfiles profesionales que demandan las actividades del comercio exterior en la actualidad para la administración pública aduanera. Una vez claros los perfiles, los mismos se convierten en los criterios para contrastar los estándares PICARD

y ello permitirá identificar las áreas de mejora de los estándares PICARD, con el objetivo principal de influir en la formación de un perfil académico compatible con el perfil profesional adecuado.

Por último, en la Fase IV, se hacen las conclusiones finales, derivadas del proceso de investigación realizado.

Cabe resaltar que el método utilizado se basa en la comparabilidad entre las aduanas consultadas y la aduana de clase mundial, igualmente es pilar fundamental la competitividad para identificar las virtudes y las áreas de mejora de la aduana y la compatibilidad del perfil profesional derivado de ello, con el académico que busca garantizar los estándares PICARD.

Se considera idónea la línea seguida por este método, debido a que fomenta la transparencia con que se obtendrán los perfiles profesionales y académicos, ya que le da especial énfasis a los resultados. De igual forma apoya el desarrollo del nuevo paradigma fundamentado en la gestión del conocimiento, donde el estudiante es el centro de atención, como el recurso humano que contribuirá al desarrollo de distintos sectores de la sociedad.

## **5. Alcances**

La investigación posee dos alcances, “descriptivo” y “correlacional”. El primero radica en la selección de una serie de variables, se recolecta información de cada una de ellas, se describen y se establecen sus propiedades, como lo son las características de los procesos de acreditación, las aduanas de las distintas regiones, PICARD, entre otros.

En cuanto al segundo alcance, se busca determinar cómo se relacionan o vinculan los estándares en la formación educativa con el desempeño del profesional en las aduanas. Es conocer cómo se comporta una variable por medio de las otras a las que está vinculada.

## **6. Limitaciones**

El desarrollo de este trabajo de investigación se fundamenta principalmente en la consulta de distintas fuentes de información, herramientas de instituciones internacionales y de los resultados de la aplicación de estas, no obstante, en el proceso de elaboración del documento y durante el análisis de información y aplicación del cuestionario desarrollado, se encuentran las siguientes limitantes:

Los organismos internacionales que desarrollan las herramientas consultadas y se emplean como base para definir los elementos que deben estar presentes en una aduana en la actualidad, brindan limitada información sobre los resultados de la aplicación de sus programas, esto por tratarse de documentos de carácter confidencial y limitados al conocimiento de las entidades gubernamentales en los países a los cuales se aplica la herramienta.

Con respecto al cuestionario, se presenta la limitante de que no es posible para el encuestador confirmar el receptor final del cuestionario, ya que no fue permitido que se enviaran directamente los mismos, sino que se canaliza a través de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades

La indisponibilidad de los miembros OMA de responder el cuestionario, ya que aunque se hizo extensivo para el total de la población (179 miembros OMA), los datos recopilados muestran una limitada respuesta de los encuestados. Esto obliga a sugerir que el proceso de obtención de datos se repita en un periodo posterior a la elaboración de este documento.

### **CAPÍTULO III – ACTORES NACIONALES E INTERNACIONALES INVOLUCRADOS CON LA ADUANA DE CLASE MUNDIAL**

La aduana de clase mundial es un concepto que ha generado especial atención de diversos organismos internacionales, que se han dado a la tarea de distinguir los elementos que propician la correcta gestión de las aduanas, las competencias profesionales que requieren las personas que laboran en ellas y, sobre todo, a establecer posibles indicadores de desempeño, de modo que se pueda determinar si las administraciones y sus aduanas son o no de clase mundial.

Entre estos actores se destaca la participación de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y el Comité de Fortalecimiento de Capacidades (CFC), así como programas orientados a esta tarea, tales como el programa Columbus y la Red INCU. Por otra parte, es fundamental la participación del Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes han desarrollado herramientas orientadas a medir el desempeño de las aduanas.

Estos organismos, sus investigaciones y herramientas constituyen un pilar fundamental para este estudio, pues sus iniciativas aportan la teoría utilizada como base para el presente análisis de los estándares profesionales PICARD, según los requerimientos de la aduana de clase mundial.

A continuación se detalla la participación de cada uno de estos actores en la conceptualización de la aduana de clase mundial y/o su relación con los estándares PICARD.

#### **1. Declaración de Bolonia (19 de junio de 1999)**

Se trata de una declaración firmada libremente por 29 países europeos, y tiene como objetivo modificar los sistemas educativos de esos países en la

búsqueda de un mejor desarrollo y una convergencia global a nivel europeo, respetando los principios de autonomía y diversidad de los sistemas de educación superior, ya que a pesar de las diferencias que poseen a lo interno, a lo externo todos enfrentan desafíos que inciden directamente en el crecimiento, la empleabilidad y la escasez de habilidades que se consideran claves en la educación transnacional (Docampo, 2001).

Esta convención se basa en la Declaración de La Sorbona de 25 de mayo de 1998, donde el planteamiento principal es el papel de las universidades en el desarrollo de la dimensión cultural europea, así como la promoción de la movilidad de los ciudadanos, su ocupabilidad y el desarrollo global del continente (EEES, 1999).

De acuerdo con lo indicado en la declaración conjunta de los ministros de Enseñanza Europeas, la Declaración de Bolonia (EEES, 1999), los seis objetivos de esta iniciativa son:

1. La adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones, mediante la implantación, entre otras cuestiones, de un Suplemento al Diploma.
2. La adopción de un sistema basado, fundamentalmente, en dos ciclos principales.
3. El establecimiento de un sistema de créditos, como el sistema ECTS.
4. La promoción de la cooperación Europea para asegurar un nivel de calidad para el desarrollo de criterios y metodologías comparables.
5. La promoción de una necesaria dimensión Europea en la educación superior con particular énfasis en el desarrollo curricular.
6. La promoción de la movilidad y remoción de obstáculos para el ejercicio libre de la misma por los estudiantes, profesores y personal administrativo de las universidades y otras Instituciones de enseñanza superior europea”.

La convención constituye el pilar para el desarrollo de otras iniciativas orientadas al fortalecimiento de capacidades y la formación de profesionales, capaces de enfrentar los desafíos del comercio y la globalización, de forma que ha sido base para el desarrollo de programas como Columbus, PICARD y Tuning, los cuales se mencionarán más adelante.

## **2. La Organización Mundial de Aduanas (OMA)**

Este organismo se establece en 1952 como el Consejo de Cooperación Aduanera. Sus principales objetivos son el fomento de la eficacia y eficiencia de las administraciones aduaneras de sus miembros, por medio de la contribución en las estrategias de desarrollo, en lo que se refiere a la facilitación del comercio, la recaudación de impuestos y la seguridad nacional, entre otros (Aduanas Chile, sf).

Es el actor por excelencia en la definición de la aduana de clase mundial, al tratarse de la organización que ha desarrollado más programas orientados al fomento de la correcta gestión de las aduanas, destacando principalmente la importancia de dotar a las administraciones aduaneras de recurso humano con las capacidades y conocimientos acordes con la realidad del comercio mundial y las exigencias del siglo XXI.

En este marco, la OMA es promotora de capacitaciones y asistencia técnica, sin embargo, *tal cual afirma la propia organización:*

[...] con el transcurso del tiempo comprende que era necesario ir más allá de la formación y la asistencia técnica y brindar a sus Miembros servicios de fortalecimiento de las capacidades con el fin de ayudarlos a cumplir sus objetivos nacionales de desarrollo de manera durable” (OMA, 2008).

Esta visión de la Organización da paso a la constitución del programa Columbus, la red INCU, el Comité de Fortalecimiento de Capacidades y el objeto de este estudio, el programa PICARD.

Con el desarrollo de estas iniciativas, OMA fomenta el constante estudio y análisis de la realidad de sus miembros y de las exigencias del comercio internacional, en aras de garantizar que las Administraciones Aduaneras cuenten

con los instrumentos y personal idóneo para dar respuesta a los retos que enfrentan.

En este sentido es que el programa Columbus marca la pauta para incentivar el estudio sobre el fortalecimiento de capacidades.

A continuación se detalla esta iniciativa, así como la Red INCU y el Comité de Fortalecimiento de capacidades.

## **2.1 PROGRAMA COLUMBUS**

En el año 2000, OMA creó un grupo de trabajo para el fortalecimiento de las capacidades, la formación y la asistencia técnica (“GTHN”, por sus siglas en inglés), seguida de la creación de la Dirección de Fortalecimiento de las Capacidades, la cual es la responsable de la creación del Programa Columbus, que tiene sus raíces en la Declaración de Bolonia (OMA, 2009).

Columbus es una Estrategia de fortalecimiento de capacidades aduaneras de OMA, tratándose de una de las iniciativas más importantes y completas en cuanto al fortalecimiento de capacidades aduaneras, misma que daría paso a la constitución del Comité de Fortalecimiento de Capacidades y el apoyo al programa PICARD a través de la Red INCU.

El objetivo de Columbus es ayudar a los miembros a aplicar íntegramente los diversos instrumentos de la OMA, así como prácticas internacionales recomendadas en la correcta gestión de las aduanas (entre ellas las Normativas SAFE), a través de las cuales se pretende lograr servicios aduaneros profesionales que respondan a los desafíos de la globalización y contribuyan al desarrollo económico de las naciones (OMA, 2013).

Según lo indicado por la Organización Mundial de Aduanas (2006), consta de tres fases, cuyo objetivo es proporcionar asistencia para el fortalecimiento de



capacidades a través de todo un ciclo de reforma y modernización de las aduanas:

La primera fase es la evaluación de las necesidades, consiste en la realización de una evaluación según el marco de diagnóstico de la OMA<sup>2</sup>, acerca de la situación actual con respecto al desarrollo y observancia de las normas internacionales.

La segunda fase está propiamente orientada a la puesta en aplicación, por medio de la elaboración y aprobación de un programa completo de modernización, con el apoyo político y financiero adecuado (WCO, sf).

La última y tercera fase es la de supervisión que conlleva el seguimiento y evaluación del progreso.

Este programa reconoce la importancia de las aduanas y su incidencia en las distintas áreas del desarrollo económico de un país, sin dejar de lado las particularidades de cada una de las administraciones, destacando que “la Aduana del siglo XXI desempeña distintos cometidos económicos que son todos esenciales para el desarrollo de las sociedades” (WCO, sf).

Bajo esta misma línea, el Programa en su Argumento Comercial (Programa Columbus, sf) se refiere a cuatro aristas, en las que repercute la labor de la aduana:

La primera de ellas corresponde a la **gestión del comercio**, la cual debe tener un *planteamiento sencillo, transparente, predecible y útil* de forma que sea eficaz, fomente y facilite el comercio exterior.

---

<sup>2</sup>El Marco Diagnóstico de la OMA es una guía para la administración y funcionamiento de las administraciones aduaneras en el siglo XXI. Se utiliza como un requisito fundamental en los programas de fortalecimiento de capacidades, de forma que garantice un análisis apropiado de las necesidades de fortalecimiento de capacidades de una aduana.

La segunda es acerca de su injerencia en la **protección social**, de forma que los controles que ejerza prevengan riesgos para la salud, el medio ambiente, o la moral pública, función “primordial para lograr y mantener la estabilización social y preparar el terreno para un crecimiento económico sostenible” (WCO, sf)

La tercera arista es referente a la **recolección de estadísticas** importante para el respaldo de la toma de decisiones.

Como último punto, la **gestión de ingresos fiscales**, labor que proporciona una fuente de ingresos sostenible para financiar al Gobierno mediante la percepción de impuestos y derechos.

De lo anterior se destaca la premisa de que con la mejor gestión del comercio internacional, con una mayor seguridad de las cadenas logísticas, respaldada por sistemas de información y estadísticos (WCO, sf), se generan mejores oportunidades de desarrollo e inserción en la economía, tanto a nivel nacional como internacional y, por tanto, el recurso humano que labore en esta instancia es determinante para el óptimo desempeño aduanero.

La seguridad es, por tanto, un factor preponderante en la definición de la aduana de clase mundial, por ello ampliar acerca del Marco Normativo SAFE ocupa la siguiente sección del presente documento.

## **2.2 Marco Normativo SAFE**

Aplicar el Marco normativo SAFE constituye uno de los principales objetivos del programa Columbus mencionado anteriormente.

SAFE fue adoptado en el 2005 por los directores generales de aduana en representación de los Miembros OMA, con el fin de lograr el compromiso y la voluntad de los miembros de asegurar y facilitar el comercio internacional, por

medio de la garantía de la seguridad contra el terrorismo, además de aprovechar los beneficios sociales, financieros y económicos mediante la adopción de principios, normas, asistencia y capacitación (OMA, 2005).

El Marco Normativo SAFE es un sistema para la seguridad y facilitación del comercio internacional, el cual establece normas mínimas que se deben cumplir por parte de los miembros de la OMA, mismas que además de contribuir en las cadenas logísticas, influyen en lograr la armonización de los procedimientos en las distintas administraciones aduaneras.

Este se encuentra compuesto básicamente por cuatro elementos:

1. Armonización de requisitos, en lo que respecta al envío de la información electrónica.
2. Enfoque coherente de análisis de riesgos, en materia de seguridad.
3. Inspecciones físicas a la mercancía en el despacho de exportación, a petición razonable del país destino, preferiblemente con la utilización de equipo adecuado como por ejemplo detectores de radiación, máquinas de rayos x, etc.
4. Establecimiento de las ventajas que obtiene una Administración de Aduanas, tras la aplicación del marco en cuestión.

Además de los cuatro puntos anteriores, la dinámica del Marco SAFE responde a dos pilares de colaboración: Aduanas – Aduanas y Aduanas – Empresas.

El primero de estos pilares está orientado al trabajo conjunto de las Administraciones Aduaneras para lograr optimizar la seguridad de la cadena logística de una transacción comercial, sin obstaculizar el flujo de mercancías. Lo anterior, principalmente, a través de la transmisión previa de la información por medios electrónicos, contribuyendo de manera directa con el análisis de riesgo.

Respecto a la colaboración Aduanas – Empresas, la OMA (2007) lo define como una asociación con el sector privado, a fin de que este sector participe en

asegurar la protección y seguridad de la cadena de abastecimiento del comercio internacional. Funciona con la creación de un sistema internacional, que identifique a empresas privadas que cuenten con un nivel elevado de garantías de seguridad, mediante el cual se les certifique como operador económico autorizado, tras el previo cumplimiento de un conjunto de factores.

Tanto los pilares como los elementos buscan una finalidad específica que se refleja en los objetivos y principios del Marco Normativo SAFE. A continuación el detalle de los mismos:

- Establecer normas para la seguridad en la logística y la facilitación del comercio con el fin de garantizar la certidumbre y la predictibilidad.
- Permitir una gestión integral de la cadena logística en todos los medios de transporte.
- Ampliar el papel, las funciones y las capacidades de las Aduanas de modo que puedan hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades del siglo XXI.
- Reforzar la cooperación entre las Administraciones de Aduanas a fin de mejorar sus capacidades para la detección de los envíos de alto riesgo.
- Reforzar la cooperación entre las Aduanas y las empresas.
- Fomentar la circulación fluida de las mercancías a través de cadenas logísticas internacionales seguras. (OMA, 2007).

Por tanto, el Marco SAFE, además de ofrecer una plataforma estable para la promoción del comercio mundial, también garantiza transacciones más seguras tanto para el sector privado como el público y así mismo contribuye a lograr que exista mayor contribución de las aduanas y las empresas al bienestar desarrollo económico y social de las naciones. Su aplicación es esencial para los miembros OMA y, por ende, determinante en la evaluación de la eficiencia y eficacia de las operaciones de una aduana, factor determinante al considerar si una aduana es de clase mundial (Calderón, 2006).

Además del cumplimiento de la normativa la Organización Mundial de Aduanas, se cree firmemente que la colaboración entre las Administraciones de Aduanas y las universidades asegura un entorno eficaz para la aplicación de los programas de desarrollo y la creación de capacidades aduaneras.

En este contexto, la OMA (sf) “se esfuerza en mejorar continuamente su colaboración con las organizaciones donantes, entablando nuevas relaciones y ampliando las ya existentes”. De modo que tanto Columbus como PICARD constituyen iniciativas estrechamente relacionadas, en cuanto a que estas trabajan de la mano en pro de la evaluación, tanto de la aduanas como de los profesionales que en ella trabajan.

Así mismo, se destaca la constante participación de grupos de investigación y el apoyo, que estos encuentran en OMA, lo cual propicia las condiciones para que instituciones educativas se interesen en brindar aportes y apoyar la gestión de la organización.

En el siguiente apartado, se presenta la información correspondiente a la Red INCU y su participación en el fortalecimiento de capacidades a través de su programa.

### **2.3 Red INCU**

La Red INCU surge a raíz de una reunión informal en 2005, entre universidades y la OMA, donde se propone la posibilidad de una cooperación entre el entorno académico y las aduanas, en el tema relativo a la creación de capacidades que venía siendo desarrollado en el marco de Columbus y que posteriormente cuenta con continuación, por parte del Comité de Fortalecimiento de capacidades (INCU, 2013).

Según indica la Red INCU (2013), uno de los logros que se dieron en esta reunión es la creación de la Red Internacional de Universidades de Aduanas, las universidades que le conforman firman un Memorándum de Entendimiento, diseñado para promover la cooperación en el desarrollo y provisión de un entrenamiento en aduanas de clase mundial, desarrollo de las capacidades educacionales e investigación entre la OMA y las universidades con actividades relativas a las aduanas.

Entre los miembros de la red se pueden mencionar:

- Universidad Técnica de Riga, Letonia.
- Universidad de Muenster, Alemania.
- Universidad de Canberra, Australia.
- Universidad Zayed, Emiratos Árabes Unidos.
- Universidad SsCyril y Methodius.
- República de Macedonia.
- Universidad Le Havre, Francia.
- Universidad Metropolitana de Leeds, Reino Unido.
- Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Para el año 2006, la Red presentó su primera propuesta, dando origen al Programa OMA PICARD (Sociedad de entidades Académicas Aduaneras para el Desarrollo e Investigación de las Aduanas) (INCU, 2013).

Actualmente la Universidad de Costa Rica es miembro activo de la Red y apoya su gestión, a través de investigaciones y aportes a las propuestas establecidas en el marco del Programa PICARD.

En este sentido, cabe destacar que la Universidad de Costa Rica es una institución autónoma de cultura superior creada en 1940 y desde entonces se “ha encauzado su quehacer en concordancia con una búsqueda constante,

inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza, como lo establece su Estatuto Orgánico” (UCR, sf).

Entre sus principales objetivos se encuentra “la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento” (UCR, sf), enfocándose principalmente en propiciar el aumento del conocimiento de manera efectiva y con altos niveles de excelencia, de modo que este pueda ser gestor de desarrollo en la sociedad y de la comunidad internacional a través de su participación en la Red INCU.

Los aportes de la Red, a través de constantes estudios en áreas relacionadas con el comercio y la administración de aduanas, se han convertido en un importante gestor y generador de conocimiento e información para OMA, la cual apoya e incentiva la participación activa tanto de instituciones educativas públicas como privadas.

#### **2.4 Comité de Fortalecimiento de Capacidades**

El Comité de Fortalecimiento de Capacidades, derivado de la estrategia Columbus, constituye el principal foro de discusión sobre la implementación de normas de la OMA que podrían elaborarse a futuro, más allá del programa Columbus, de modo que se afirma el compromiso por parte de la OMA con sus miembros de fortalecer y continuar trabajando en las capacidades aduaneras, y que, por tanto, constituye una de las iniciativas que, en conjunto con PICARD, promueven el constante estudio y actualización de las aduanas y sus profesionales, en aras de incentivar la correcta gestión de estas (OMA, 2013).

La primera reunión del Comité del Fortalecimiento de Capacidades se lleva a cabo gracias a la planificación de un Grupo de Trabajo Informal (IWG),

que en noviembre del 2009 se reúne para plantear una propuesta estratégica, orientada a:

- La identificación de las necesidades de desarrollo.
- Entrega de programas.
- Evaluación de la capacidad de impacto de construcción.
- Normas, herramientas e instrumentos.
- La difusión de las mejores prácticas (OMA, 2013).

La creación del Comité de Fortalecimiento de Capacidades se basó en:

[...] el Artículo VI c) de la Convención que crea un Consejo de cooperación aduanera según el cual: el consejo puede, además, instituir otros Comités que crea necesario para la aplicación de las Convenciones señaladas en el artículo III d), o para cualquier otro objetivo dentro de sus competencias (OMA, 2008).

Este Comité actúa bajo la dirección general del Consejo de la OMA y de la Comisión Política, apoyado en el sector administrativo por la Secretaría de la OMA, su mandato “es iniciar los trabajos y estudios sobre la creación de capacidades, para considerar las prioridades generales de fomento de la capacidad, y preparar directrices, estándares, herramientas e instrumentos para apoyar las iniciativas de creación de capacidad” (OMA, 2010), con el fin de que se cumplan las obligaciones previstas en el convenio del Consejo de Cooperación Aduanera.

La primera sesión del Comité se celebró en septiembre del año 2010 en Bruselas, la cual ha sido la sede de las sucesivas reuniones, en ella se hizo hincapié en la necesidad de fortalecer las capacidades tanto en los países desarrollados como en desarrollo, ya que el papel de las aduanas implica más que solo la recaudación de impuestos, se debe tener presente el factor humano,



la voluntad política, la planificación estratégica y coordinación y evaluación a nivel mundial, regional, bilateral y nacional y los acuerdos tripartitos (OMA, 2010).

Por otra parte, se destacó “la importancia del desarrollo de las capacidades de dirección y de supervisión para la reforma y modernización duradera de las aduanas, se aprueba el desarrollo de un planteamiento para la Fase III del Programa Columbus” (OMA, 2010). Se considera la necesidad de desarrollar indicadores que permitan evaluar el fortalecimiento de las capacidades, aprobando y promoviendo la cooperación adoptada con el mundo universitario en el marco del Programa PICARD, sin dejar de lado la cooperación con el sector privado en lo que respecta a proyectos que permitan el fortalecimiento de las capacidades en las cadenas de logística, entre otros proyectos pilotos.

La segunda sesión se realizó en mayo del 2011, en esta sesión se propone invertir en el desarrollo de liderazgo y de gestión, por medio del fortalecimiento de áreas como la del recurso humano y la inversión en las Administraciones Aduaneras para el desarrollo organizacional, incluyendo un modelo de Carrera Profesional de Aduanas, que tengan como fin producir y compartir mediciones de desempeño en la regiones, de tal modo que sea posible gestionar en los resultados de los proyectos. En esta sesión, se aprueba el enfoque de la Fase III del Programa Columbus, la fase de monitoreo y evaluación, y se incentiva la inversión por parte de la Secretaría de la OMA para misiones piloto (OMA, 2011).

La tercera sesión fue en febrero del 2012, donde el tema de apertura fue “Aduana ágil y sensible al siglo XXI a través de la reforma y modernización”, los enfoques se dirigieron a factores que han influido en el éxito y las lecciones aprendidas de los programas de reforma y modernización, notando la creciente convergencia respectiva entre las regiones y las administraciones, se tomó la Agenda 3P (esta comprende voluntad política, personas y asociaciones), se

aprobaron los elementos clave del marco de desarrollo de la carrera de Aduanas, haciendo énfasis en el vínculo Aduana-Universidad, y se afirmó la nueva dirección OMA y el programa de desarrollo de la gestión.

Además se discutió sobre la investigación, innovación y la mejora de las aduanas, así como el hecho de mejorar el programa de PICARD con el fin de seguir contribuyendo a la profesionalidad en las aduanas, por lo cual se analiza la factibilidad de crear un “Fondo de la OMA de fortalecimiento de capacidades” y se ve la necesidad de desarrollar una estrategia PICARD 2020 basada en los dos pilares del programa PICARD (OMA, 2013).

Y la cuarta y última reunión hasta la fecha, se realizó en febrero del 2013, esta inició alentando la continua contribución al Paquete de Desarrollo Organizacional (ODP) y la entrega de capacitación permanente, el tema inaugural fue "La urgencia de actuar: desde la planificación estratégica hasta la ejecución" enfocado desde las 3P (OMA, 2013).

Aunado a lo anterior, se aprobó el Documento Estratégico Picard 2020, las pautas de reconocimiento PICARD con las modificaciones referentes a la educación de aduanas, así como los planes de formación; también se aprobó extender todo el programa de desarrollo de liderazgo y de gestión, sin dejar de lado el módulo sobre igualdad de género y la diversidad. El Comité recalca la importancia de la participación de los donantes, así como la necesidad creciente de asegurar una fuente sostenible de financiamiento para el apoyo de la creación de capacidades, reconociendo también el papel de los socios del sector privado.

Por otra parte, varios delegados recalcaron la importancia de realizar mediciones de desempeño, con el fin de poder fundamentar las decisiones que se toman en las administraciones, por medio del establecimiento de puntos de referencia, en cuanto a la eficiencia y efectividad, constatando el progreso y las responsabilidades de las administraciones aduaneras; en este sentido, se presentan algunas herramientas desarrolladas por entidades bancarias en colaboración con OMA, su participación como actores en la definición de aduana de clase mundial se expone a continuación.

### 3. PICARD

PICARD es, como se mencionó anteriormente, un programa que la OMA ha desarrollado desde el 2005, en conjunto con la Red Internacional de Universidades Aduaneras, promoviendo un desarrollo homogéneo, basado en estándares para la profesionalización del alta y media gerencia de las aduanas.

“El objetivo del Programa PICARD consiste en crear un marco de cooperación que agrupa a las administraciones de Aduanas, los profesionales y los socios universitarios” (WCO, 2012).

Entre sus objetivos fundamentales para la modernización y la reforma aduanera, se encuentran la realización de investigaciones relacionadas con temas aduana por parte de las universidades y la promoción el mejoramiento del profesionalismo de la aduana.

Entre los logros de este programa, se pueden mencionar:

- La elaboración de las Normas profesionales PICARD de la OMA.
- Diez ediciones en el Diario Mundial de la Aduana, el cual es referente a temas investigativos sobre la Aduana en el mundo y publicado por la Red Internacional de Universidades Aduaneras (INCU).
- Las siete conferencias PICARD.
- El reconocimiento a los programas Universitarios acordes con las normas profesionales PICARD por parte de la Organización Mundial de Aduanas. (WCO, 2012).

El éxito de PICARD se debe principalmente a la constante investigación y apoyo de universidades, sector privado y organismos internaciones. Estos participantes se reúnen anualmente en las Conferencia PICARD, donde exponen los alcances de sus investigaciones y logros con respecto a los objetivos fijados en conferencias anteriores.

Los estándares profesionales PICARD se exponen en el documento Estándares Comunes PICARD, este se trata de un esquema de desarrollo

gerencial y mandos medios para aduanas, que toma en cuenta los requisitos de formación académica. Por otra parte, se consideró como una herramienta que facilita comparaciones con programas de capacitación internacional y desarrollo de estrategias de reclutamiento (INCU, 2013). Los estándares planteados en este documento se desarrollan bajo tres objetivos fundamentales:

- El desarrollo de precedentes, los cuales pueden ser convertidos en perfiles profesionales para el reclutamiento en aduanas.
- El desarrollo de precedentes, los cuales se pueden usar para medir a los actuales encargados de las capacitaciones internas.
- El desarrollo de estándares en los cuales se puede diseñar y procurar el desarrollo académico.

El detalle de conocimientos y características del profesional aduanero en la propuesta PICARD, se lista a continuación:

### **Perfil de director como líder estratégico**

#### Conocimientos requeridos

- Política nacional e internacional.
- El papel de las aduanas en el Gobierno y la interacción con otros departamentos gubernamentales.
- El negocio de las aduanas.
- Aspectos judiciales y sistemas legales importantes para las aduanas.
- Micro y macro economía.
- Planificación estratégica.
- Desarrollo e implementación de políticas.
- Gerencia y gestión financiera.
- Recursos humanos y gerencia de capitales.
- Manejo de riesgo.
- Gerencia de información y conocimiento.
- Cadena de suministros internacional.
- Prácticas comerciales.

- Accesos tecnológicos modernos a las aduanas y a los negocios.
- Relaciones públicas, con los medios y comunicación general.
- Principios de ética, buena gobernanza e integridad.
- Manejo del cliente.

### Habilidades requeridas

- Liderazgo.
- Capacidad de motivar.
- Visión.
- Inspiración.
- Evaluación inteligente.
- Habilidad analítica.
- Toma de decisiones.
- Solución de problemas.
- Comunicación.
- Habilidades de autoevaluación.
- Habilidades políticas.
- Establecimiento de red interna y externa de clientes.
- Habilidad de negociación.
- Habilidades de elaboración.
- Gestión del cambio.
- Gestión de programas y proyectos.
- Habilidades computacionales básicas.
- Metodología de investigación para descifrar, interpretar, estructurar.
- Creatividad.

### Actitudes y comportamiento requerido

- Modelo por seguir.
- Ética.
- Empatía y objetividad.

- Confianza.
- Motivación.
- Orientación al cliente.

### ***Administrador operacional y líder***

#### **Conocimientos requeridos**

- Interacción con otros departamentos de gobierno.
- Conocer el papel de las aduanas y sus socios usuales.
- Conocimiento de la administración.
- El papel y las responsabilidades de gerentes dentro de la organización de las aduanas.
- Planificación presupuestaria y recursos humanos.
- Manejo de la información.
- Tecnologías de información y comunicación (TIC).
- El negocio aduanero.
- Sistemas legales y judiciales.
- Microeconomías.
- Manejo de finanzas y recursos.
- Gerencia de riesgo.
- Cadena logística internacional.
- Comunicación y relaciones públicas.
- Principio de ética, buena gobernanza y buen servicio.
- Conocimiento técnico y de tecnologías de información apropiado para la materia.

#### **Habilidades requeridas**

- Liderazgo.
- Motivación.
- Inspiración.
- Recolección y procesamiento de la información.

- Habilidad analítica.
- Toma de decisiones.
- Solución de problemas.
- Comunicación de información e ideas.
- Habilidad de socializar para interactuar con todos los niveles.
- Habilidad de autoevaluación.
- Habilidad de negociación.
- Habilidades de elaboración.
- Habilidades computacionales.
- Garantizar la integridad reguladora
- Manejo del tiempo.
- Hacer frente al estrés y a la presión.
- Funciones de gerencia.
- Manejo de equipo.
- Manejo de idiomas y habilidades técnicas.
- Manejo de conflictos.

### Actitudes y comportamiento requeridos

#### Ética

- Modelo por seguir.
- Empatía y objetividad.
- Confianza.
- Orientación al cliente.

Las habilidades actitudes y comportamientos descritos anteriormente forman parte esencial del material empleado para el planteamiento de la presente investigación, ya que constituyen el punto de partida para establecer una herramienta de evaluación y concretar la metodología apropiada, para alcanzar los objetivos de investigación, tal como se expondrá en el siguiente apartado.

#### 4. Proyecto Tuning

Dentro de los procesos de acreditación de la educación superior, uno de los más reconocidos y con los mejores resultados a nivel internacional es el Proyecto Tuning, el cual es un programa nacido en el 2000 y financiado por la Comisión Europea en el marco del programa Sócrates, creado para responder al reto de la Declaración de Bolonia y del Comunicado de Praga<sup>3</sup>. Cabe resaltar que dado el éxito del programa, a partir del 2004, comenzó a aplicarse también en América Latina y el Caribe.

El Proyecto *Tuning* surgió como respuesta al acelerado y cambiante ritmo de la sociedad y con el objetivo de crear un área de educación superior integrada en Europa según el trasfondo de la economía de esta región. Lo anterior para solventar la necesidad de que el área académica debe ir necesariamente, paralela a los aspectos socioeconómicos actuales (González y Wagenaar, 2003).

Así mismo, busca las perspectivas capaces de facilitar la movilidad de los profesionales universitarios en Europa, por medio de la elección de puntos comunes de referencia entre los países y centrándose en las competencias y destrezas desde el punto de vista de las labores, que los profesionales estarían en capacidad de realizar (Tuning, sf).

Respecto a la elección de puntos de referencia en particular y comunes entre sí, cabe resaltar las observaciones de Wagenaar (2003), el cual considera que su utilización deja el espacio para *la diversidad, la libertad y la autonomía* del programa académico que correspondiera. Por otra parte, estos mismos indicadores acordes con la realidad del quehacer en las distintas áreas de los países europeos favorece significativamente el análisis sobre los perfiles académicos y profesionales, ya que orientan acerca de cuáles son los conocimientos apropiados para los objetivos específicos de las instituciones. Es

---

<sup>1</sup> El Comunicado de Praga ratifica los objetivos establecidos en la Declaración de Bolonia, sobre todo en lo relativo a la promoción de la competitividad del Espacio Europeo de Educación Superior.



decir, el Proyecto Tuning evalúa el trabajo y las actividades que debe desarrollar el estudiante hacia el logro del perfil profesional, definido ya con anterioridad, tal como mencionan González y Wagenaar (2003), *se parte desde los resultados que se necesitan obtener.*

Para la obtención de estos perfiles, el Proyecto Tuning consultó, por medio de cuestionarios, acerca de competencias, destrezas genéricas y específicas, a los graduados, empleadores y académicos en siete áreas temáticas (Empresariales, Ciencias de la Educación, Geología, Historia, Matemáticas, Física y Química) de 101 departamentos universitarios en 16 países europeos y a 150 graduados y 30 empleadores por área (González y Wagenaar, 2003), propiamente para el caso de Europa. En América Latina y el Caribe, se realizó con grupos de trabajo representados por todas las universidades participantes y con apoyo del Programa ALFA de la Unión Europea.

La valoración que realiza el proyecto se basa en cuatro grandes líneas de trabajo, de acuerdo con Tuning (sf):

#### 1. Competencias genéricas y específicas

Consiste en determinar atributos compartidos en las titulaciones y de relevancia a nivel social, como parte de las genéricas, también se ahonda en las competencias relacionadas con cada temática, las específicas, para establecer los perfiles no solamente profesionales, sino también académicos, dado que su desarrollo debe darse paralelamente, uno en respuesta del otro.

Bajo esta misma línea, como expone González (2003), “se requiere de una exploración constante de las demandas sociales para diseñar los perfiles profesionales y académicos, siendo entonces necesaria la consulta y revisión permanente de lo que es adecuado”, debido a que las competencias orientan en la selección de los conocimientos apropiados para la solución de problemas e innovación en el mundo laboral de una sociedad en constante cambio.

La contribución principal que pretende dar este punto es impactar en la posibilidad de movilidad del estudiante, para que este realice un segundo ciclo de estudios, o bien, trabaje en otro país.

Para efectos de la presente investigación, se toma en cuenta como variables la lista de competencias genéricas propuestas por Tuning (sf). La misma se presenta a continuación:

1. Capacidad de análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Planificación y gestión del tiempo.
4. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio.
5. Conocimientos básicos de la profesión.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Habilidades de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
11. Habilidades de gestión de la información (buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas).
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
14. Capacidad para generar nuevas ideas.
15. Resolución de problemas.
16. Capacidad de tomar decisiones.
17. Capacidad de trabajo en equipo.
18. Habilidades interpersonales.
19. Liderazgo (capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes).
20. Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinario.
21. Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia.
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.

23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Conocimiento de culturas y costumbres de otros países.
25. Habilidad de trabajar en forma autónoma.
26. Diseño y gestión de proyectos.
27. Iniciativa y espíritu emprendedor.
28. Compromiso ético.
29. Preocupación por la calidad.
30. Motivación de logro.

## 2. Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

En el sitio web del Tuning (sf), se define esta línea como:

La traducción de las competencias tanto genéricas como específicas en actividades dentro del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación, preparando una serie de materiales que permitan visualizar cuáles serán los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación más eficaces para el logro de los resultados del aprendizaje y las competencias identificadas.”  
(Tuning, sf)

Lo anterior es una de las líneas centrales de Tuning (sf), ya que es imperante la formación del recurso humano de acuerdo con las necesidades de las sociedades, por lo cual dentro de su prioridad, siempre está el repensar el horizonte académico en este sentido.

## 3. Créditos académicos

González (2003) indica que el análisis de esta línea analiza “la vinculación de las competencias con el trabajo del estudiante, su medida y conexión con el tiempo calculado en créditos académicos”.

Es decir, como lo presenta el Informe Final del Proyecto Tuning para Latinoamérica, en cada caso es vital tener claro y conocer a fondo el papel de los créditos, la asignación de estos a los cursos y su relación con las actividades que realice el estudiante.

#### 4. Calidad de los programas

La cuarta y última línea, se refiere propiamente a que para la elaboración de un plan de estudios o su actualización, es necesario contar con elementos, parámetros, indicadores o estándares, que le brinden calidad a las titulaciones que genere. Esto porque el reconocimiento de estudios requiere de un clima de confianza y de transparencia, lo que se refleja necesariamente en los perfiles profesionales y académicos.

González y Wagenaar (2003) exponen que el reconocimiento de las titulaciones debe tener como soporte básico una metodología común para la evaluación de la calidad.

#### **5. Banco Mundial**

Se trata de uno de los organismos de las Naciones Unidas, cuyo fin principal es brindar asistencia financiera y técnica a los países en vías de desarrollo, con el objetivo de luchar contra la pobreza, a través de un proceso de globalización inclusivo y sostenible (BID, sf).

Surgió en 1944, como una entidad que otorgaba préstamos a las naciones que necesitaban recuperarse de los daños causados por la Segunda Guerra Mundial.

A partir de los años sesenta, se empezó a orientar más en ayudar a satisfacer necesidades básicas de los países en desarrollo (BM, sf).

En la actualidad auxilia a más de 188 países, se considera uno de los organismos más influyentes a nivel internacional y se conforma por cinco instituciones:

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).
- Asociación Internacional de Fomento.
- Corporación Financiera Internacional.
- Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones.
- Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

Esta entidad, a pesar de su carácter financiero, también se destaca por su interés en brindar asistencia técnica para los países en vías de desarrollo, para ello lleva a cabo distintos programas e investigaciones orientadas a fortalecer y mejorar diferentes áreas de la Administración Pública de los países, entre ellas la Administración Aduanera.

Como parte de estos esfuerzos, el BM ha desarrollado la herramienta CATT, cuyo objetivo es medir las prácticas y desempeño de las aduanas. Las características de esta herramienta y el enfoque que se da a su aplicación la convierten en una de las principales fuentes para establecer la aduana de clase mundial. A continuación se detallan las características de esta herramienta.

## **5.1 CATT**

“The Custom Assessment Trade Toolkit”, o CATT, es una herramienta empleada en el monitoreo, ya que integra la medición de prácticas y desempeño de una aduana a través del tiempo, permitiendo un análisis comparativo entre países o aduanas de una misma administración (Gutiérrez, 2011).

Gutiérrez (2011), especialista en el Sector Público del Banco Mundial, indica que el índice empleado en la herramienta, relacionado con las buenas prácticas mide especialmente los aspectos formales de una oficina de aduanas, esta medida toma en cuenta la efectividad en cuanto a manejo de procesos, documentación y pensamiento estratégico; por otra parte, el índice relacionado con el desempeño mide la forma de ejecución por parte de las aduanas al momento de poner en práctica sus actividades operacionales medulares, con respecto a su efectividad y eficiencia.

Así mismo, Gutiérrez (2011) afirma que el objetivo fundamental de CATT es evaluar las fortalezas y debilidades de las aduanas, comparándolas con buenas prácticas definidas en consensos internacionales (basados en 120 indicadores relacionados con operaciones de aduanas), según explica su desarrollador, y presentar a las administraciones un mapa que muestre su

realidad, con respecto al desempeño de estas prácticas, de modo que las aduanas puedan tomar decisiones a partir los resultados obtenidos.

Todos los datos que se obtienen de esta herramienta son objetivamente verificables y comparables a través de períodos de tiempo, las mediciones que realiza en las aduanas, referentes a los logros de las mismas, en relación con las mejores prácticas, se hacen por medio del “uso de benchmarks con mediciones objetivas basadas en la evaluación de las prácticas existentes, datos e información contra benchmarks” (CATT, 2013).

Lo anterior no solo mide el uso formal de las mejores prácticas, sino que también toma en cuenta el desempeño de las aduanas en temas relativos a tiempos, control, procedimientos simplificados, análisis de riesgo, tecnologías de información, infraestructura, entre otros.

Entre las principales particularidades de la herramienta, se destaca que cuenta con las siguientes características (CATT, 2013):

- Universal.
- Comparable.
- Medible.
- Objetiva.
- Independiente de tamaño.
- Independiente de país.
- Recoge los consensos internacionales.

En el proceso de medir la práctica y el desempeño de las aduanas, a partir de los benchmarks de mejores prácticas, el CATT plantea siete dimensiones que permiten reconocer si la aduana se caracteriza por ser una de clase mundial, contendiente, en progreso o de pobre desempeño; los resultados obtenidos se representan mediante gráficos y cuadros de fácil comprensión, los cuales dan espacio a comparaciones entre los diferentes países de manera objetiva.

Las dimensiones señaladas anteriormente se detallan a continuación:

Orientación de proceso: Mide el grado al cual la oficina de aduanas maneja sus procesos formales, reglamentaciones, procedimientos y documentación, así como el grado al cual cualquier oficina puede mejorar en los aspectos formales de administrar una oficina aduanera.

Pensamiento estratégico: Mide la capacidad de la oficina de aduanas, de buscar innovación e imaginar futuros nuevos y diferentes que podrían llevar a que la organización redefina sus estrategias medulares de mejoras, de acuerdo con algún plan maestro definido, e incluye temas importantes tales como la existencia de un programa de modernización y de planes estratégicos.

Control: Mide la capacidad de la oficina de aduanas, de poner en vigor el cumplimiento de las leyes de aduanas y ayuda a generar una sensación de riesgo a través de métodos de control mejorados.

Eficiencia: Mide la capacidad de la oficina de aduanas de lograr resultados a costo mínimo y de hacer las cosas rápidamente; cobrar impuestos con efectividad; procesar declaraciones y procedimientos aduaneros con prontitud, etc.

Efectividad: Mide la capacidad de la oficina de aduanas, de lograr que se hagan las cosas correctas y la calidad de las estructuras organizacionales necesarias para la operación de una oficina de aduanas efectiva. También mide infraestructura, tecnología, capacitación, recursos físicos, laboratorios, presupuestos, etc.

Facilitación: Mide la capacidad de la oficina de aduanas, de hacer que las tareas de sus clientes y operadores de comercio sean fáciles y sencillas.

Transparencia: Mide la facilidad con la cual los operadores de comercio, usuarios internos y externos, puedan lograr acceso a la información encontrada en aduanas.

Estas dimensiones son aplicadas a distintas áreas o departamentos en la organización de las aduanas, destacando:

- Administración y Finanzas.
- Control.
- Recursos Humanos.
- Tecnología e Información.
- Asuntos Internos e Investigación.
- Departamento Legal.
- Normas y Procedimientos.
- Relaciones Públicas.
- Estudios Estadísticos y Económicos.
- Planeamiento Estratégico.

Entonces, cada uno de los indicadores<sup>4</sup> que se utilizan en esta herramienta incide en una o más de las siete dimensiones anteriormente citadas, con un peso respectivo diferenciado, el cual define la importancia específica de la misma en el resultado final. “Un indicador tiene un peso más alto si es una práctica o actividad medular que afecta en forma significativa el trabajo de la organización, y menos si es una importante práctica y menos aún si es una práctica de apoyo periférica” (CATT, 2011).

Los resultados obtenidos son representados de forma porcentual en rangos de 0% a 100%, donde aquellas áreas con calificaciones de 0% a 25% son consideradas de pobre desempeño, de 25% a 50% son calificadas como aduanas en progreso, de 50% a 75% se señala que se trata de aduanas contendientes y con resultados superiores al 75% y hasta el 100% se caracterizan las aduanas de clase mundial (CATT, 2013).

Con la aplicación de esta herramienta, las aduanas identifican sus fortalezas y debilidades en las distintas áreas, lo que les permite orientar su gestión de mejora a lograr alcanzar la meta de ser una aduana de clase mundial.

---

<sup>4</sup> Ver anexo No. 2 Indicadores de la herramienta CATT.



## **6. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Se trata de una entidad bancaria de desarrollo, fundada en 1959, orientada a apoyar los esfuerzos de América Latina y el Caribe, para reducir la pobreza y la desigualdad. Mantiene como objetivo lograr el desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Además de su carácter de prestamista, la organización ofrece donaciones, asistencia técnica y realiza investigaciones. En este sentido se destaca su interés en trabajar en conjunto con la OMA y OMC, en materias aduaneras y de comercio exterior, orientadas principalmente a mejorar e incentivar las buenas prácticas en las administraciones, resultado de ello es el proyecto PMI que se detalla a continuación.

### **6.1 (PMI) Indicadores de Desempeño para la Administración de Aduanas**

Se trata de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo que busca diseñar una herramienta de gestión, la cual permita a las administraciones aduaneras en América Latina y el Caribe medir su eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.

Adicionalmente, facilita evaluar el progreso en general, el rendimiento y los resultados de las operaciones y proyectos individuales; estas características contribuyen a la definición de la aduana de clase mundial, mediante la evaluación de diversos indicadores para las aduanas.

El BID lo enumera como el proyecto: RG-T1487 del cual se deriva la herramienta denominada “Performance Measurement Indicator” o PMI (por sus siglas en inglés), que conlleva a la creación de un software que recopila y permite aplicar a las a las aduanas los siguientes indicadores de evaluación (Delorme y Chatelain, 2011).

### ***Indicadores estratégicos***

Estos pretenden identificar la eficacia y los progresos en las administraciones aduaneras, en relación con la facilitación del comercio, la seguridad, la protección social, la recaudación de ingresos y la recolección de datos y estadísticas; algunos de los elementos que toma en cuenta para realizar este análisis son:

- Porcentaje de cargas o mercancías que han sido revisadas ya sea al momento de la importación o exportación.
- Irregularidades detectadas en los controles.
- Distribución de declaraciones únicas aduaneras de importación o exportación entre los canales que corresponden a inspección física, revisión documental o aprobación inmediata de la declaración (también conocidos como los canales, rojo, naranja y verde respectivamente).
- Tiempo de despacho desde la aceptación de la declaración de importación o exportación.
- Costo de la recaudación (gasto corriente / recaudación).
- Gasto dedicado a inversión.
- Publicación del Plan Estratégico de Aduana.
- Disponibilidad en línea de las normas básicas y de los procedimientos aduaneros.

### ***Indicadores de programas***

Con este indicador, se pretende evaluar la eficacia y los progresos realizados en el ámbito de los programas y procesos llevados a cabo por las administraciones aduaneras en diferentes áreas, tales como el análisis de riesgos, sistema de recurso administrativo, la integridad, la auditoría posterior al despacho, la integración de la gestión de fronteras, programas no intrusivos, entre otros.

Algunos de los elementos que toma en cuenta son:

- Mejora de la eficacia de los controles en frontera y puntos de entrada o salida de mercancías.
- Empleo de metodologías y herramientas de análisis de riesgo.
- Protección de los intereses de la comunidad y del comercio.
- Fortalecimiento de las relaciones entre la aduana, el sector privado y otras agencias gubernamentales.
- Reducción de trámites y del tiempo de despacho aduanero.
- Agilización de la ejecución del presupuesto.
- Capacitación de los funcionarios.
- Cobertura del sistema informático.
- Distribución eficiente de la carga de trabajo.
- Difusión y acceso de la información aduanera.
- Fomento de la cultura de la integridad en el conjunto de la Institución.

### ***Indicadores operacionales***

Procura medir la eficacia específica y operatividad de las tareas realizadas, dentro de las administraciones aduaneras, como el número de declaraciones gestionados por cada funcionario de aduanas, o el promedio de tiempo para procesarlos.

Estos indicadores también permiten identificar y determinar la eficiencia de las administraciones aduaneras a nivel estratégico y operativo, en el desarrollo de programas, así por ejemplo se podrían cuantificar los ingresos recaudados, número de funcionarios de aduanas, costos administrativos, entre otros; permitiendo reconocer el acercamiento de las aduanas a ser de clase mundial.

El proyecto plantea los siguientes elementos clave al definir los indicadores operacionales:

- Número de declaraciones de importación o exportación tramitadas con certificados digitalizados.
- Número de declaraciones anticipadas.
- Declaraciones entregadas en el mismo día.
- Tiempo medio de despacho en canal rojo.
- Número de garantías ejecutadas del total de obligaciones garantizadas y no cumplidas en plazo.
- Liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canales rojo y naranja).
- Montos recaudados en fiscalizaciones a posteriori.
- Tiempo promedio de los procesos de remate de mercancías.
- Nivel de ejecución del gasto.
- Cantidad de funcionarios capacitados/total de funcionarios.
- Número horas capacitación anual y funcionarios capacitados por año.
- Operaciones de tránsito interior procesadas electrónicamente.
- Número de declaraciones despachadas en aduanas sin sistema informático.
- Número declaraciones de importación y exportación de canal rojo y naranja por funcionario operativo.
- Número de visitas a la página web.
- Número de informes estadísticos generados automáticamente.
- Cantidad de destinatarios que reciben información estadística.
- Número de investigaciones administrativas en relación con la cantidad de funcionarios.

## **7. Fondo Monetario Internacional (FMI)**

El Fondo Monetario Internacional surge en la conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods, Nuevo Hampshire (Estados Unidos), en julio de 1944, como “un marco de cooperación económica destinado a evitar que se repitieran los círculos viciosos de devaluaciones competitivas que

contribuyeron a provocar la Gran Depresión de los años treinta” (FMI, sf). Actualmente tiene 188 miembros y su sede es Washington, DC, Estados Unidos.

Entre sus propósitos originales, según su Convenio Constitutivo, se encuentran:

- Fomentar la cooperación monetaria internacional.
- Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Fomentar la estabilidad cambiaria.
- Coadyuvar a establecer un sistema multilateral de pagos.
- Poner a disposición de los países miembros con dificultades de balanza de pagos (con las garantías adecuadas) los recursos de la institución.

Esta institución es esencial en el fomento del crecimiento económico sostenible, mediante sus revisiones a las políticas económicas aplicadas en los distintos países, además de la supervisión de la situación económica y financiera a nivel nacional, regional y mundial, proporcionando asesoramiento y asistencia técnica con el fin de reducir las crisis económicas y fortalecer las capacidades de ejecución y concepción de las políticas eficaces. También da asistencia financiera para que los países puedan reducir sus problemas en cuanto a la balanza de pagos.

En respuesta a los compromisos adquiridos en su Convenio Constitutivo, el FMI desarrolla una herramienta de Administración Fiscal denominada RA-FIT, que facilita a la Administración Aduanera llevar a cabo un control constante y a través del tiempo de distintas variables, datos e indicadores relativos a la recaudación de ingresos.

### **7.1 RA-FIT**

Como otra herramienta de gran importancia para la medición del desempeño en las administraciones aduaneras, de las presentadas en la última reunión del Comité de Fortalecimiento de Capacidades, es la iniciativa lanzada por el Fondo Monetario Internacional en el 2012, llamada “Revenue

Administration's Fiscal Information Tool" (RA-FIT), la cual permite compilar datos tributarios de las distintas administraciones aduaneras de los 120 países en los que ha sido distribuida. Sobre los datos que se obtienen, el FMI establece los indicadores y variables base para poder así analizar resultados.

RA-FIT es una herramienta que permite recolectar datos correspondientes a la administración de ingresos y a través del tiempo a partir de información de los países miembros del FMI, a su vez esta institución ve en esta herramienta una forma de ayudar a sus miembros en la administración de los ingresos, medición del progreso y a la vez hacer comparaciones entre países.

En el desarrollo de esta herramienta se procuró la utilización de definiciones comunes y mantener las bases de datos simples, teniendo presente las capacidades de cada país en lo referente al recurso humano, disponibilidad de información, entre otros aspectos; expandiéndose de forma progresiva iniciando con 100 países, lo cual permite complementar otros objetivos existentes no solo del FMI, sino también de los Gobiernos locales y organizaciones internacionales.

RA-FIT cuenta con 62 preguntas de las cuales 15 corresponden a información general de las administraciones como lo es el tipo de organización, finanzas y recursos humanos; 7 preguntas referentes a los ingresos y el PIB; respecto a la administración tributaria son 24 preguntas y 16 sobre la Administración de las Aduanas, analizando el gasto del personal, las operaciones del terreno, métricas de inspección y auditoría, entre otras. Lo anterior se desarrolla en un 47% de respuestas de selección única y un 53% de respuestas narrativas.

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional se encuentra anuente a trabajar en conjunto con la OMA de modo que se pueda mejorar esta

herramienta y, a su vez, colaborar de una forma cercana con las organizaciones internacionales como lo es el Banco Mundial.

Tomando como punto de partida las bases teóricas que proporcionan las herramientas descritas anteriormente, así como los distintos actores, en el marco de esta investigación se desarrolla un cuestionario, cuya estructura, alcances y resultados se detallan en el siguiente capítulo del documento.

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN LAS CONSULTAS APLICADAS EN EL CUESTIONARIO**

Los datos obtenidos en la numeración total de los miembros OMA, dio como resultado una participación absoluta de 19 miembros. Las respuestas recuperadas se registran en los idiomas inglés y francés; en la herramienta diseñada en el idioma español, no se presentó registro de participación.

El análisis de resultados se estructura por sección del cuestionario y las preguntas planteadas en este.

En primera instancia se detallan los resultados obtenidos en las consultas introductorias, seguidos por las consultas que definen las necesidades de las aduanas según las características de la aduana de clase mundial de acuerdo con CATT. Adicionalmente se analizan las características, habilidades y capacidades que fomentan el correcto desempeño del funcionario aduanero y son consideradas como indispensables por los miembros OMA en el perfil profesional de los distintos niveles de mando.

Finalmente se presenta el detalle de resultados obtenidos de la sección correlacional del cuestionario, donde se expone la realidad de las aduanas y los aspectos con principales requerimientos por parte de estas, tanto a nivel institucional como de recurso humano, esto desde la perspectiva de los miembros OMA y en concordancia con las herramientas empleadas en este estudio.

### **1. Características de la población encuestada**

Con el fin de conocer las características esenciales de los miembros participantes en la investigación y perfilar detalles particulares relacionados con los perfiles profesionales como los son cantidad de participantes por región, enfoque de la aduana al que le asignan las aduanas mayor relevancias, así como el nivel demandado al que representan los encuestados y el grado



académico requerido en funcionarios de la aduana; se plantean cuatro interrogantes que se detallan a continuación.

El objetivo de esta consulta es conocer la cantidad de participantes OMA de cada región, lo que permite identificar el porcentaje de representación de las mismas, en los resultados de la investigación.

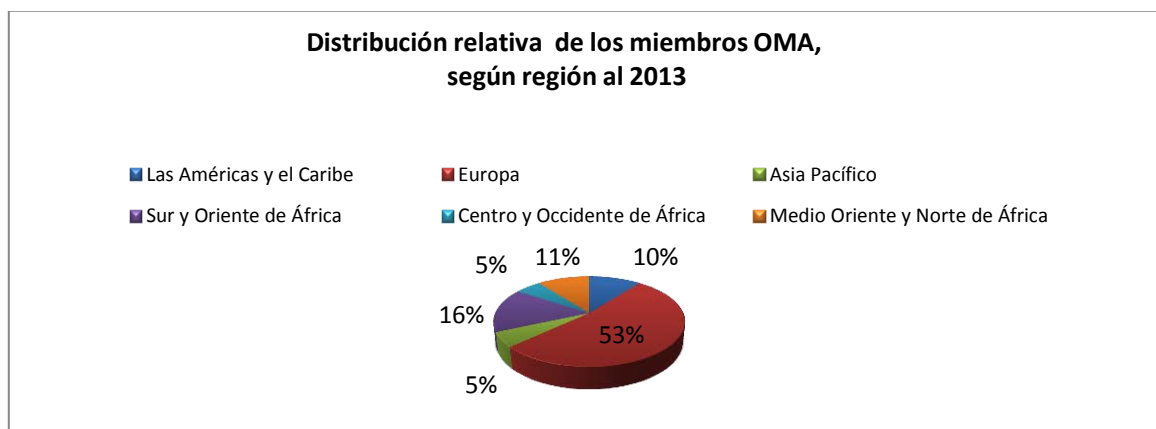
De los datos recopilados, se obtiene la siguiente representación:

**Cuadro No1.Región OMA del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Las Américas y el Caribe	2	10,5	10,5	10,5
	Europa	10	52,6	52,6	63,2
	Asia Pacífico	1	5,3	5,3	68,4
	Sur y Oriente de África	1	5,3	5,3	73,7
	Centro y Occidente de África	3	15,8	15,8	89,5
	Medio Oriente y Norte de África	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico No 1. Distribución relativa de los miembros OMA, según región al 2013**



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el gráfico anterior, Europa es la región con mayor tasa de respuesta con un 53% del total. El caso de la región de las Américas y el Caribe,

presentan poca participación con un 10% de las respuestas recopiladas. Por otra parte, las regiones con menor participación son Asia Pacífico, y Centro y Occidente de África con un 5% cada una.

Adicionalmente a la región OMA a la que pertenece el encuestado, el estudio también se interesa por conocer el nivel de mando que ocupa el encuestado, de modo que la información recopilada valide las distintas visiones y necesidades de la aduana a través de sus representantes.

La siguiente tabla muestra que del total de participantes, un 73,7% representa el nivel de gerencia, mientras que el 26,3% equivale al nivel de mando medio, lo que deja sin representación al nivel de mando operativo.

**Cuadro No 2. Nivel de mando al cual pertenece el encuestado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Gerencia	14	73,7	73,7	73,7
Mando medio	5	26,3	26,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

## **2. Enfoque de las aduanas participantes**

En concordancia con los datos expuestos anteriormente, las siguientes interrogantes introductorias se orientan a conocer el grado de importancia asignado a los distintos enfoques en la aduana a la que pertenecen los encuestados, siendo los enfoques recaudación de ingresos, seguridad, facilitación del comercio, fiscalización y control.

El principal objetivo de esta consulta es determinar el enfoque al que se inclinan las administraciones aduaneras, con el fin de conocer cómo esto influye en las características, habilidades y competencias requeridas en el perfil profesional del funcionario aduanero.

Las opciones según grado de importancia asignado a cada enfoque se muestran en rango de 1 a 4, donde 1 representa irrelevante y 4 indispensable.

El siguiente cuadro muestra la media de respuestas obtenida en esta consulta.

**Cuadro No 3. Importancia que asigna el encuestado a los enfoques**

Importancia asignada por enfoque	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Control	19	<b>3,37</b>	,684	,157
Fiscalización	19	3,11	,567	,130
Facilitación	19	3,00	,667	,153
Seguridad	19	<b>3,16</b>	,688	,158
Recaudación de ingresos	19	<b>3,16</b>	,765	,175

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados globales muestran que tanto seguridad como recaudación de ingresos y control son enfoques con mayor aceptación con medias de 3,16 y 3,37, situándose en el polo positivo de las opiniones, indicando un grado de aceptación muy cercano a la calificación máxima de 4.

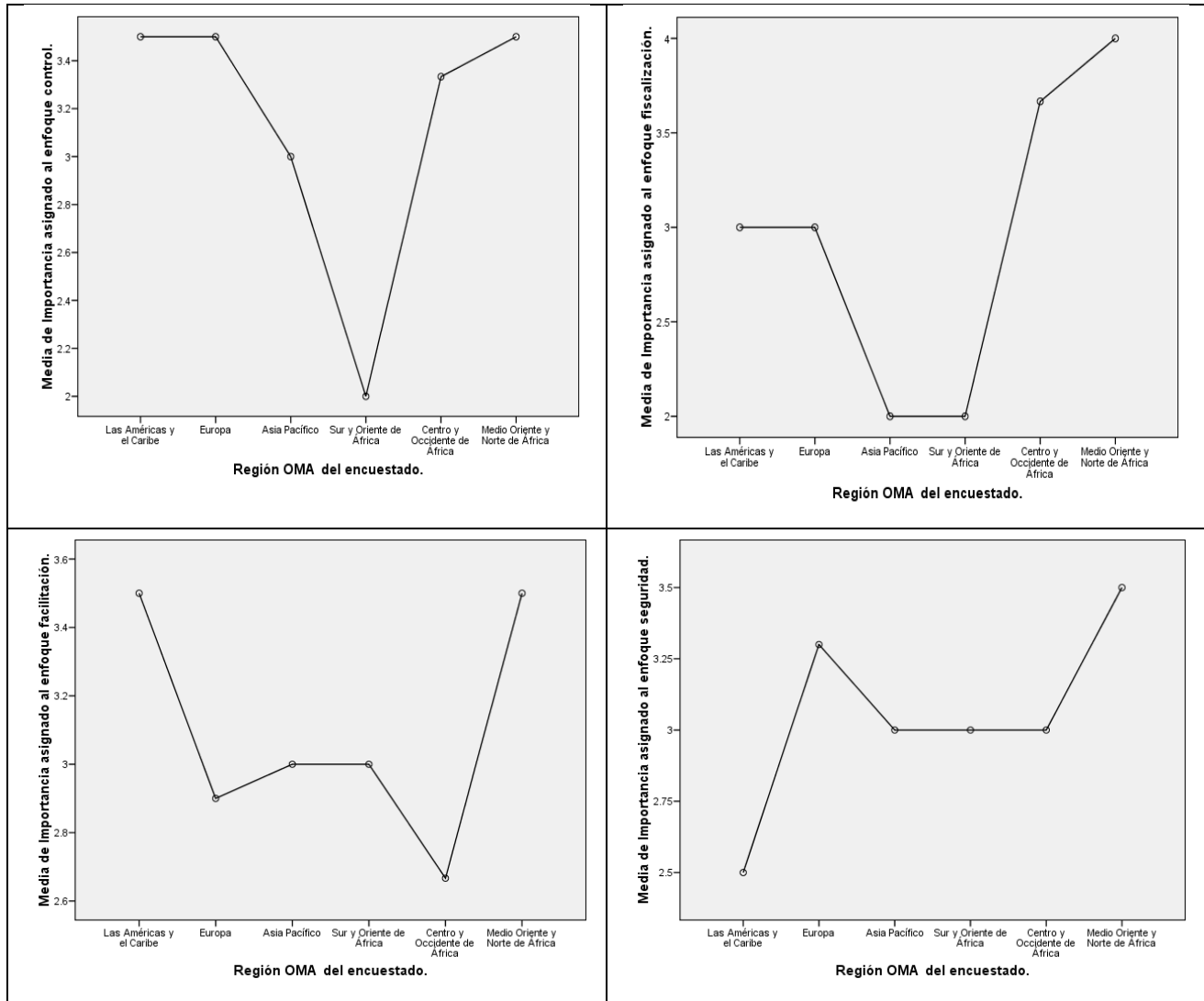
De este modo, el análisis global de las participaciones mantiene la tendencia a la elección del enfoque de control como uno de los predominantes en sus aduanas, dando en menor medida importancia a la facilitación del comercio, enfoque promovido constantemente en foros internacionales e incluso en la misma Red INCU<sup>5</sup>.

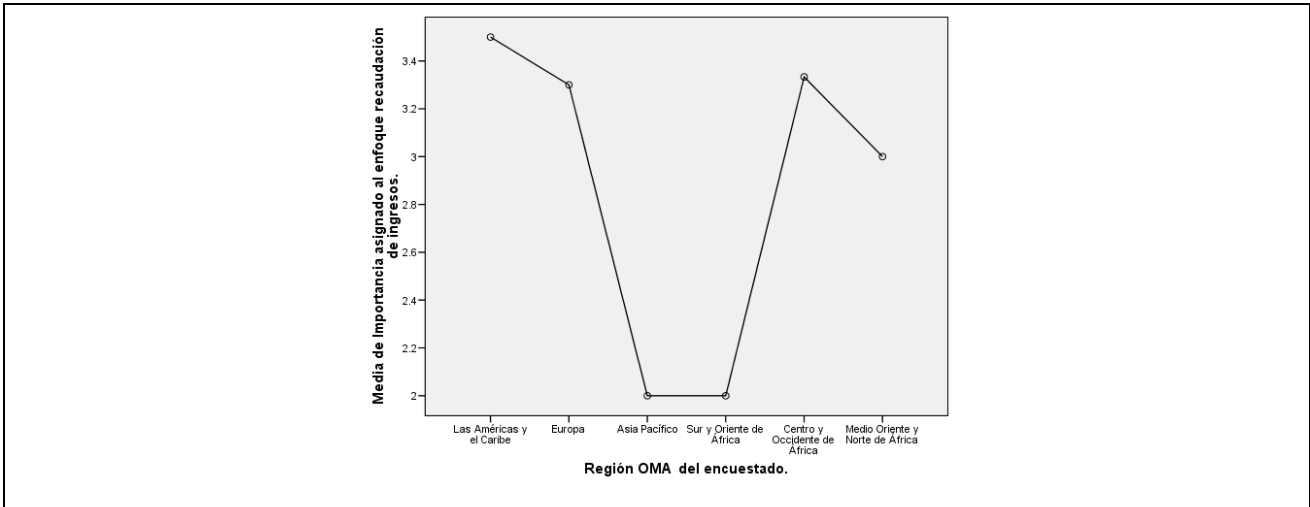
Por otra parte, conviene analizar el comportamiento del grado de importancia asignado al enfoque, en función de la región OMA del encuestado, de modo que permita establecer la relación entre el perfil profesional requerido en las aduanas y cómo el enfoque al que se inclinan las regiones podría definir las necesidades del perfil profesional por región.

<sup>5</sup>El tema central de la primera conferencia Global INCU, desarrollada del 21 al 23 de mayo del 2014 en la República de Azerbaijan, fue la Facilitación del comercio Post-Bali: Poner las políticas en práctica.

El Anexo No 3 de este documento muestra el comportamiento general de las medias aritméticas, como resultado de la comparación de datos en función de las respuestas brindadas por cada región, con base en este cuadro, elabora las siguientes gráficas que presentan el comportamiento de los datos.

**Cuadro No 4. Resumen de gráficas, del comportamiento de las medias con respecto a la importancia asignada a cada enfoque por región OMA**





Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los enfoques por región muestra que las Américas y el Caribe brindan mayor importancia al enfoque de facilitación, seguido por recaudación de ingresos y control, la menor evaluación en cuanto a importancia asignada es seguridad.

Por su parte, la región de Europa se inclina a los enfoques de recaudación de ingresos, seguridad y control.

La región de Asia Pacífico da mayor importancia al control y seguridad, sin embargo, destaca que el enfoque de recaudación de ingresos obtiene una media negativa en cuanto al nivel de importancia asignado, el comportamiento de la región Sur y Oriente de África se concentra en la seguridad y facilitación, según la información que brindan sus representantes en las respuestas del cuestionario.

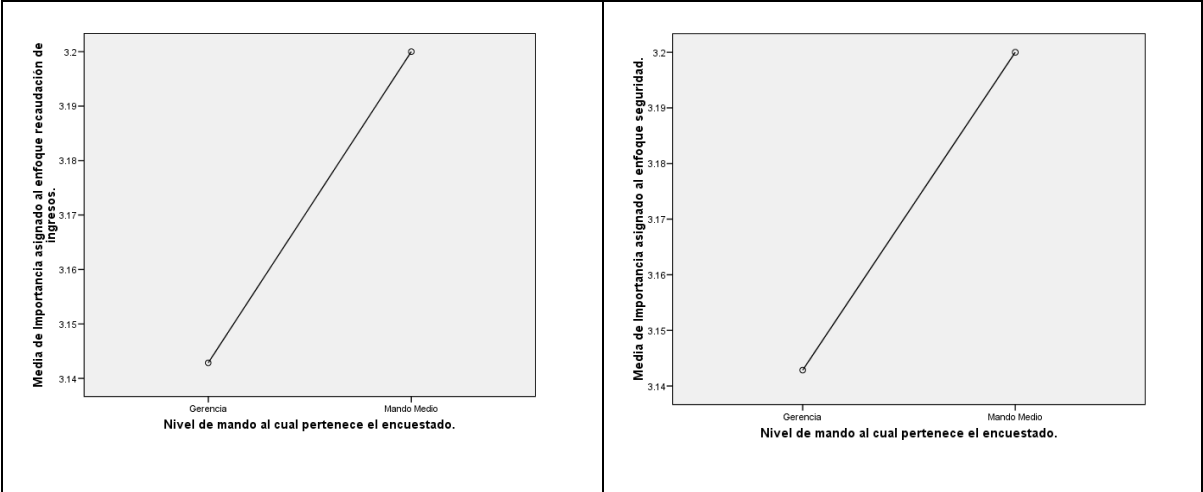
Centro y Occidente de África dan menor importancia al enfoque de control donde la importancia asignada se encuentra el polo negativo, lo cual significa que este enfoque se acerca a ser considerado irrelevante en el medio en el que se desarrolla la aduana del encuestado

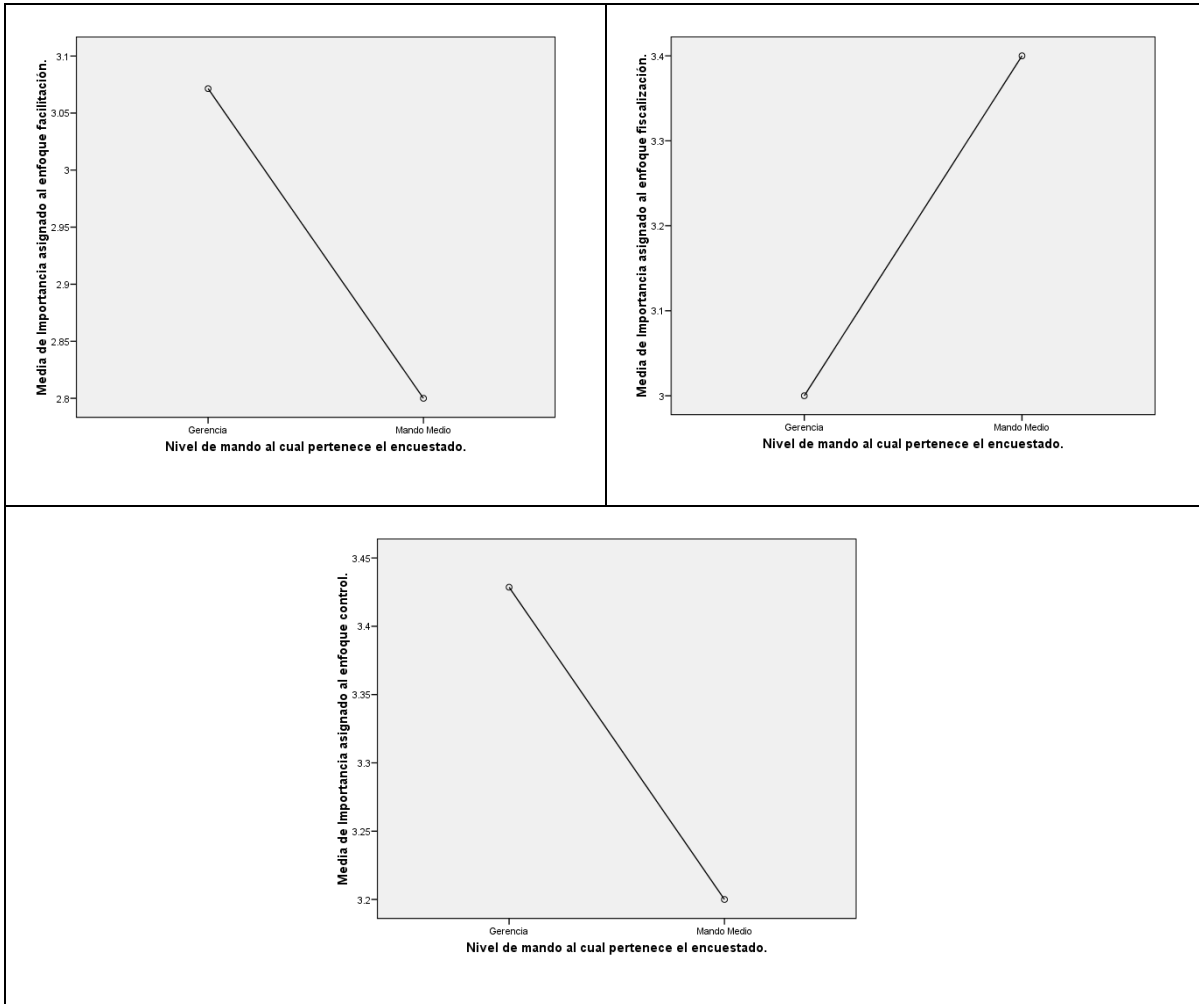
El Medio Oriente y Norte de África muestra, respuestas muy positivas en cuanto a la importancia asignada a los enfoques, siendo recaudación de ingresos el que obtiene menor media de calificación.

El detalle de datos obtenidos por región muestra una variación significativa entre el enfoque global y el particular para cada subdivisión de los miembros OMA, por lo tanto, es necesario retomar que el enfoque al cual se le brinda mayor importancia es aquel al que la aduana y los participantes del cuestionario consideran que se inclina con mayor medida su administración, sin que ello signifique que los otros enfoques no existan o no se consideren parte de las funciones de las aduanas.

En concordancia con el análisis anterior, conocer la orientación del nivel de importancia asignado a los enfoques desde la perspectiva del encuestado, tomando en cuenta el nivel de mando al que pertenece, permite dimensionar la investigación en función de la influencia del criterio del encuestado desde su perspectiva, valorando su posición en la administración. La información estadística que se desprende de este análisis se muestra a continuación:

**Cuadro No 5. Resumen de gráficas, del comportamiento de las medias con respecto a la importancia asignada a cada enfoque según el nivel de mando del encuestado**





Fuente: Elaboración propia.

El detalle anterior muestra que a pesar de obtener resultados por sobre el 2 de calificación (resultados localizados en el polo positivo de las respuestas), el criterio en cuanto a la importancia asignada varía considerablemente entre el nivel de mando medio y gerencial, donde para el mando gerencial es mayormente importante la facilitación y el control, mientras que el mando medio se inclina por los enfoques de fiscalización, seguridad y recaudación.

### 3. Nivel académico

Aunado al enfoque de la aduana y el nivel de mando de sus administrados, en la contextualización de un perfil profesional, es indispensable conocer el grado académico requerido por un funcionario según la posición o

nivel de mando en el que se desempeñe. En el marco de las consultas introductorias del cuestionario aplicado se solicita indicar el grado académico requerido en la aduana que representa el encuestado para los niveles de mando de gerencia, mando medio y operativo.

El siguiente cuadro resume los resultados absolutos y porcentuales obtenidos al analizar el grado académico requerido por región para el nivel gerencial.

**Cuadro No 6. Grado académico para la posición de gerencia. \* Región OMA del encuestado.**

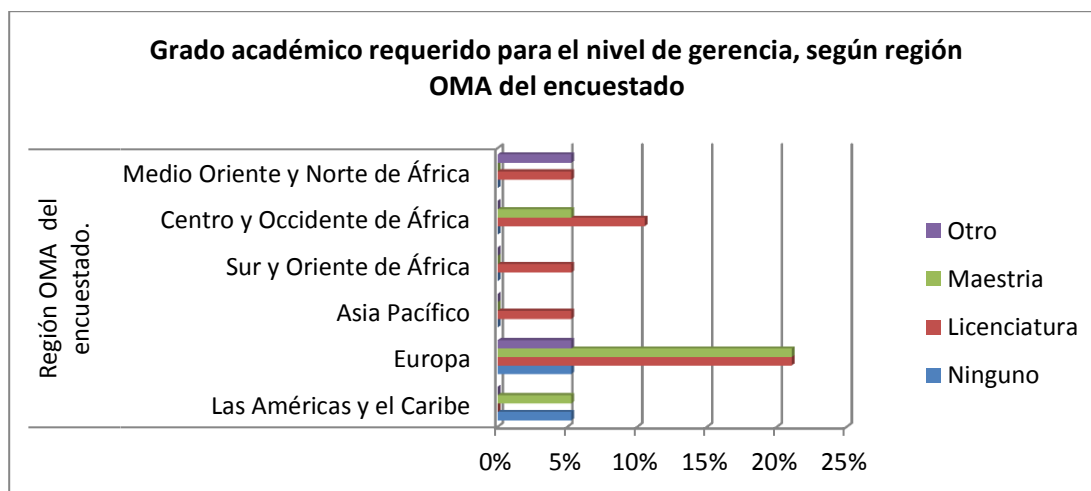
		Región OMA del encuestado.							Total
			Las Américas y el Caribe	Europa	Asia Pacífico	Sur y Oriente de África	Centro y Occidente de África	Medio Oriente y Norte de África	
Grado académico para la posición de gerencia.	Ninguno	Recuento	1	1	0	0	0	0	2
		% del total	5,3%	5,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	10,5%
	Licenciatura	Recuento	0	4	1	1	2	1	9
		% del total	,0%	21,1%	5,3%	5,3%	10,5%	5,3%	47,4%
	Maestría	Recuento	1	4	0	0	1	0	6
		% del total	5,3%	21,1%	,0%	,0%	5,3%	,0%	31,6%
	Otro	Recuento	0	1	0	0	0	1	2
		% del total	,0%	5,3%	,0%	,0%	,0%	5,3%	10,5%
Total		Recuento	2	10	1	1	3	2	19
		% del total	10,5%	52,6%	5,3%	5,3%	15,8%	10,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En el contexto planteado a nivel de regiones, la gerencia es una posición en la que las administraciones procuran la especialización y profesionalización de sus colaboradores, en consecuencia se solicita un perfil con competencias particulares que podrían vincularse con el conocimiento derivado de la preparación académica. El siguiente gráfico detalla el comportamiento de las respuestas recuperadas.



Gráfico No2. Grado académico requerido para el nivel de gerencia, según región OMA



Fuente: Elaboración propia

A nivel de mando medio, las respuestas de los encuestados concuerdan en la necesidad de profesionalización en los colaboradores, principalmente a nivel de licenciatura; el cuadro 7 presenta los datos absolutos y porcentuales.

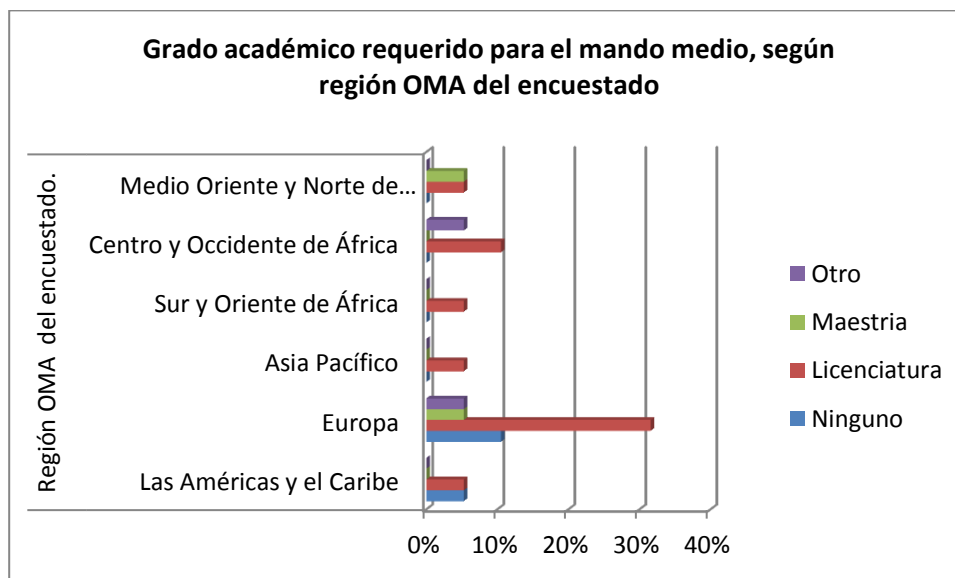
Cuadro No 7. Grado académico para la posición de mando medio. \* Región OMA del encuestado

		Región OMA del encuestado.							Total
		Las Américas y el Caribe	Europa	Asia Pacífico	Sur y Oriente de África	Centro y Occidente de África	Medio Oriente y Norte de África	Las Américas y el Caribe	
Grado académico para la posición de mando medio.	Ninguno	Recuento	1	2	0	0	0	0	3
		% del total	5,3%	10,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	15,8%
	Licenciatura	Recuento	1	6	1	1	2	1	12
		% del total	5,3%	31,6%	5,3%	5,3%	10,5%	5,3%	63,2%
	Maestría	Recuento	0	1	0	0	0	1	2
		% del total	,0%	5,3%	,0%	,0%	,0%	5,3%	10,5%
	Otro	Recuento	0	1	0	0	1	0	2
		% del total	,0%	5,3%	,0%	,0%	5,3%	,0%	10,5%
Total		Recuento	2	10	1	1	3	2	19
		% del total	10,5%	52,6%	5,3%	5,3%	15,8%	10,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan gráficamente los datos recuperados.

**Gráfico No 3. Grado académico requerido para el nivel de mando medio, según la región OMA del encuestado**



Fuente: Elaboración propia

A la propuesta de identificar el grado académico requerido en el mando operativo, el comportamiento de las administraciones se inclina por la profesionalización a nivel de licenciatura, no obstante, destaca cómo para la región Europea prevalece la opción de ninguno y rescatan la opción de otros. En asociación con la opción de otros, los encuestados ofrecen categorías como lo son técnicos en aduanas, diplomado, título de secundaria o una formación A1 en Aduanas.

Es destacable también como a este nivel no se muestra interés por un grado de maestría, por lo que las capacidades y características del perfil profesional en mando operativo requieren menor grado de preparación académica que en el mando medio y gerencial.

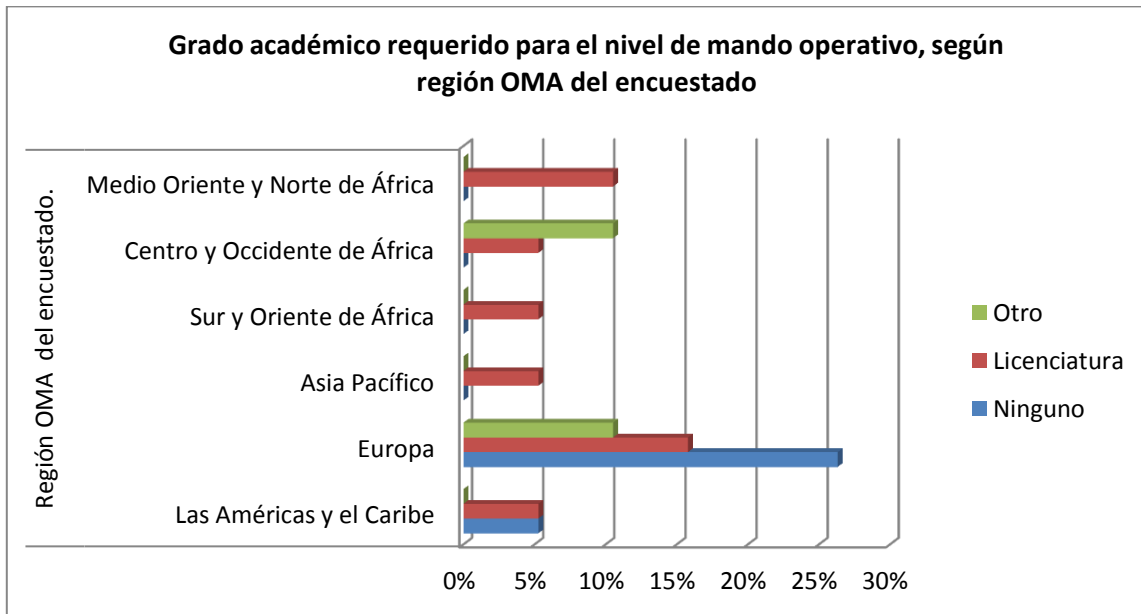
Cuadro No 8. Grado académico para la posición de mando operativo. \* Región OMA del encuestado

			Región OMA del encuestado.						Total
			Las Américas y el Caribe	Europa	Asia Pacífico	Sur y Oriente de África	Centro y Occidente de África	Medio Oriente y Norte de África	
Grado académico para la posición de mando operativo.	Ninguno	Re-cuento % del total	1 5,3%	5 26,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	6 31,6%
	Licenciatura	Re-cuento % del total	1 5,3%	3 15,8%	1 5,3%	1 5,3%	1 5,3%	2 10,5%	9 47,4%
	Otro	Re-cuento % del total	0 ,0%	2 10,5%	0 ,0%	0 ,0%	2 10,5%	0 ,0%	4 21,1%
Total		Re-cuento % del total	2 10,5%	10 52,6%	1 5,3%	1 5,3%	3 15,8%	2 10,5%	19 100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El detalle gráfico de las respuestas obtenidas se muestra a continuación.

Gráfico No 4. Grado académico requerido para el nivel de mando operativo, según región OMA del encuestado



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva del encuestado, tomando en cuenta el nivel de mando que representa en su aduana, es destacable cómo para los gerentes el grado académico con el que deben contar sus homólogos es licenciatura e incluso maestría, mientras que para los encuestados en nivel de mando medio también consideran la opción de otro.

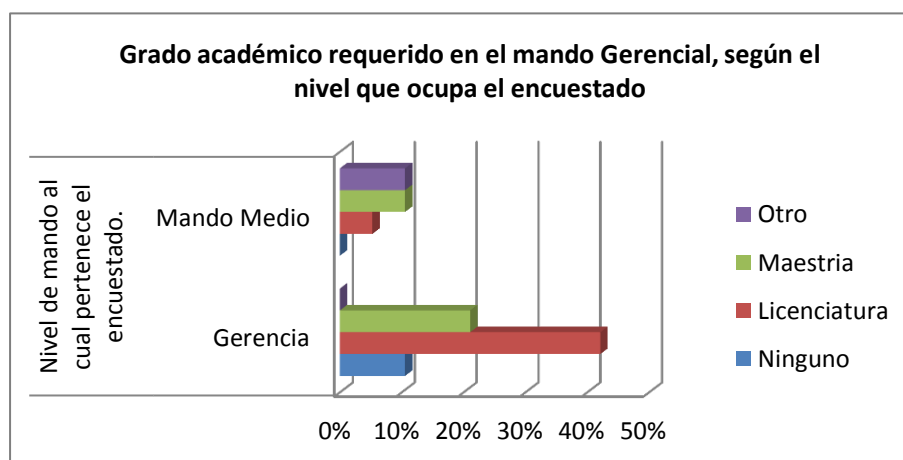
**Cuadro No 9. Grado académico para la posición de gerencia. \* Nivel de mando al cual pertenece el encuestado**

			Nivel de mando al cual pertenece el encuestado.		Total
			Gerencia	Mando medio	Gerencia
Grado académico para la posición de gerencia.	Ninguno	Recuento	2	0	2
		% del total	10,5%	,0%	10,5%
	Licenciatura	Recuento	8	1	9
		% del total	42,1%	5,3%	47,4%
	Maestría	Recuento	4	2	6
		% del total	21,1%	10,5%	31,6%
	Otro	Recuento	0	2	2
		% del total	,0%	10,5%	10,5%
Total	Recuento	14	5	19	
	% del total	73,7%	26,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de los datos recopilados.

**Gráfico No 5. Grado académico requerido en el mando gerencial, según el nivel que ocupa el encuestado**



Fuente: Elaboración propia.

De igual manera la posición de los gerentes en relación con el agrado académico con el que deben contar las personas que laboran en mandos medios, es que deberían tener formación en grado de licenciatura. Mientras que los encuestados que ocupan puestos de mandos medios consideran que el grado profesional puede ir desde maestría, otro e incluso ninguno, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

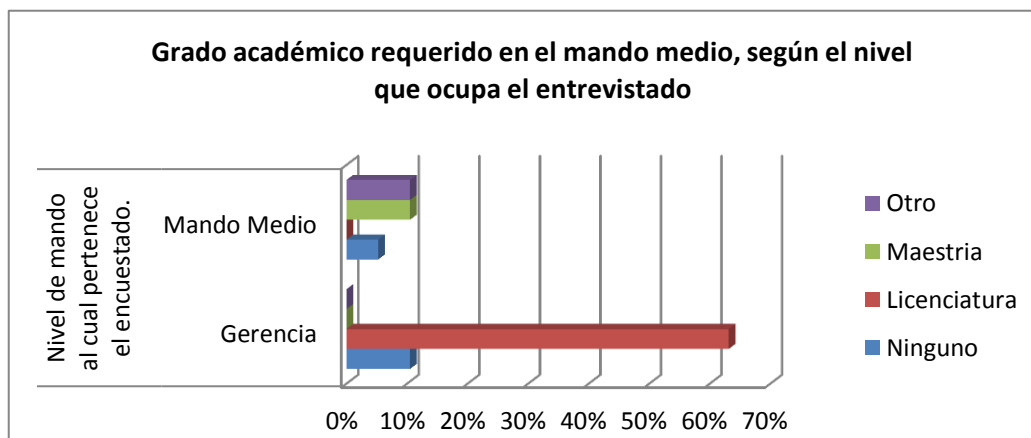
**Cuadro No10. Grado académico para la posición de mando medio. \* Nivel de mando al cual pertenece el encuestado**

			Nivel de mando al cual pertenece el encuestado.		Total
			Gerencia	Mando medio	Gerencia
Grado académico para la posición de mando medio.	Ninguno	Recuento	2	1	3
		% del total	10,5%	5,3%	15,8%
	Licenciatura	Recuento	12	0	12
		% del total	63,2%	,0%	63,2%
	Maestría	Recuento	0	2	2
		% del total	,0%	10,5%	10,5%
	Otro	Recuento	0	2	2
% del total		,0%	10,5%	10,5%	
Total	Recuento	14	5	19	
	% del total	73,7%	26,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente gráfico resume los datos recuperados.

**Gráfico No 6. Grado académico requerido en el mando medio, según el nivel jerárquico del entrevistado**



Fuente: Elaboración propia.

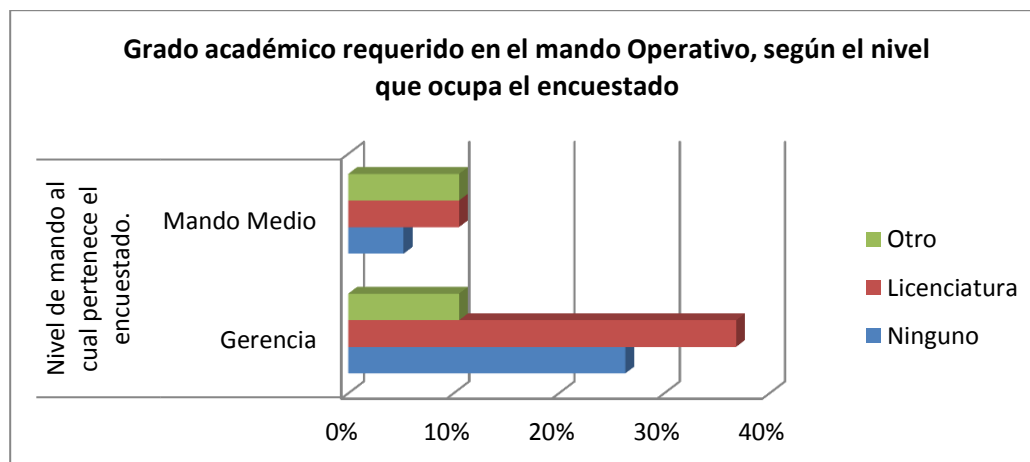
El nivel operativo, desde la perspectiva del gerente, se requiere de profesionalización a nivel de licenciatura, no obstante, no limita la posibilidad de otro tipo de grado académico e incluso ninguno, de igual manera el encuestado que ocupa la posición de mando medio considera las opciones de licenciatura y otros, tal como lo detalla a continuación.

**Cuadro No 11. Grado académico para la posición de mando operativo. \* Nivel de mando al cual pertenece el encuestado.**

			Nivel de mando al cual pertenece el encuestado.		Total
			Gerencia	Mando Medio	Gerencia
Grado académico para la posición de mando operativo.	Ninguno	Recuento	5	1	6
		% del total	26,3%	5,3%	31,6%
	Licenciatura	Recuento	7	2	9
		% del total	36,8%	10,5%	47,4%
	Otro	Recuento	2	2	4
		% del total	10,5%	10,5%	21,1%
Total	Recuento	14	5	19	
	% del total	73,7%	26,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico No 7. Grado académico requerido en el mando operativo, según el nivel que ocupa el encuestado**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Estructura organizacional

Partiendo de la premisa de que la profesionalización de los distintos niveles de mando es esencial desde la perspectiva del encuestado, conviene identificar en qué medida se ajustan las aduanas de los participantes, a las características de la aduana de clase mundial propuestas por la herramienta CATT, tomando en cuenta la estructura organizacional, las iniciativas de gestión estratégica y capacidades organizacionales que fomentan la excelencia en las aduanas.

Al consultar a los participantes sobre la estructura organizacional con la que cuentan sus aduanas, se destacan los siguientes datos.

Los departamentos con un cien por ciento de existencia dentro de las aduanas de los miembros OMA participantes, son Administración, Control y Tecnología de la Información, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 12** Distribución relativa de las participaciones, con respecto a la estructura organizacional existente en la aduana del encuestado

Departamento	Sí		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administración	19	100%	0	0%
Control	19	100%	0	0%
TI	19	100%	0	0%
Legal	19	100%	0	0%
Finanzas	16	84%	3	16%
RH	18	95%	1	5%
Asuntos Internos	15	79%	4	21%
Investigación	17	89%	2	11%
Normas y Procedimientos	18	95%	1	5%
Relaciones Públicas	15	79%	4	21%
Estudios Estadísticos	12	63%	7	37%
Planeamiento Estratégico	16	84%	3	16%

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico No 8 presenta la distribución de las estructuras organizacionales en las aduanas, según los departamentos existentes en sus administraciones

Gráfico No 8. Distribución de los departamentos en las aduanas



Fuente: Elaboración propia.

El alto porcentaje obtenido para los departamentos de Administración, Tecnología e Información se debe a que estos son considerados esenciales en el desarrollo de las actividades del sistema aduanero en concordancia con los postulados CATT.

Para el caso de Recursos Humanos, Finanzas y Planeamiento Estratégico, los resultados son reflejo de la necesidad de organizar a los colaboradores, administrar el recurso económico que se relaciona tanto con el financiamiento como con la recaudación de tributos y el desarrollo de planes para el cumplimiento de metas.



Investigación, Control, Normas y Procedimientos están directamente relacionados con las funciones relativas a la supervisión de la entrada y salida de personas, vehículos y mercancías de un territorio aduanero.

En cuanto a Asuntos Internos, Relaciones Públicas y Estudios Estadísticos, se debe destacar que estos son departamentos que podrían verse limitados o incluso no existir en las administraciones, debido a que las tareas desempeñadas en ellos se descentralizan y distribuyen como funciones de otros departamentos. Adicionalmente los encuestados señalan que las aduanas que forman parte de la administración central, comparten con esta muchos de los departamentos enlistados por CATT.

Por otra parte, los participantes presentaron como departamentos existentes en sus aduanas: el Departamento Antidroga, Laboratorio, Auditoría Interna, Entrenamiento, Seguridad, Impuestos Internos, Riesgo, Verificación, Fraude y seguimiento posterior a la nacionalización, estos departamentos responden a las necesidades particulares de las aduanas de profundizar sus esfuerzos en un enfoque en particular, tal como se menciona anteriormente.

## **5. Capacidades organizacionales en función de la aduana de clase mundial**

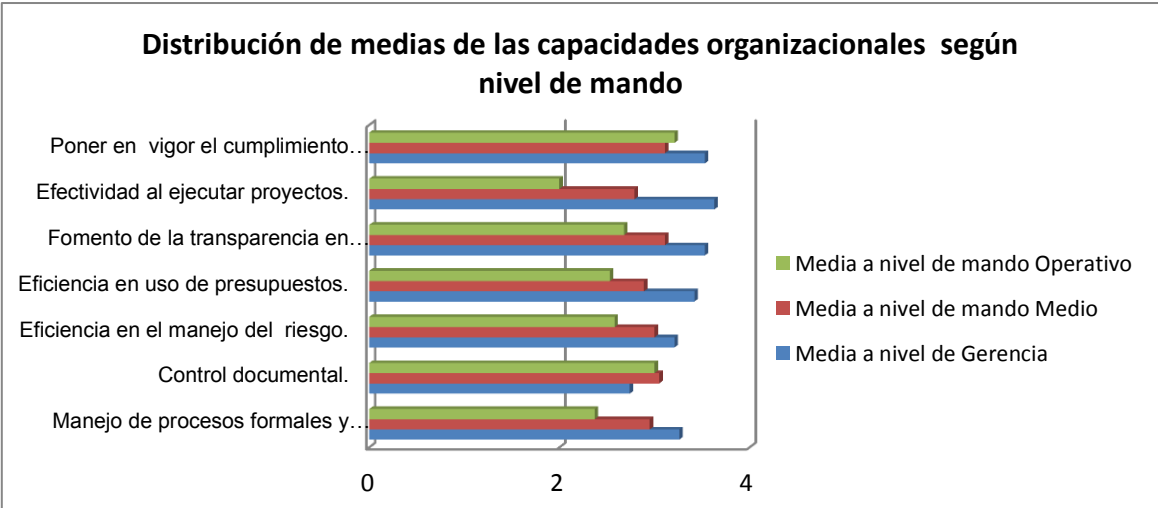
Una vez identificada la necesidad que muestran las administraciones de profesionalizar sus colaboradores en todos los niveles y considerado que su estructura organizacional se enfoca en lograr alcanzar y satisfacer necesidades de la aduana de clase mundial, es pertinente analizar las capacidades organizacionales que fomentan el buen desarrollo de las actividades de la aduana, desde la perspectiva del encuestado, tomando como punto de partida las propuestas de la herramienta CATT.

Para identificar el grado de importancia que asignan las administraciones a las capacidades organizacionales, se solicita al encuestado brindar una

calificación de 1 a 4 a cada capacidad organizacional en cada uno de los niveles de mando, siendo 1 lo más bajo y 4 la mejor calificación. Esto con el objetivo de definir si existen capacidades que se requieren o solicitan en mayor medida por las administraciones en cada uno de los niveles de mando.

En respuesta a esta interrogante, se obtienen los datos estadísticos que se presentan en el anexo No 4 (Medias de las capacidades organizacionales); la representación gráfica de estos datos se muestra a continuación.

**Gráfico No 9. Distribución de medias de las capacidades organizacionales, según el nivel de mando**



Fuente: Elaboración propia.

Las capacidades organizacionales descritas son evaluadas por los participantes con medias en el polo positivo de las opiniones, con tendencia a indispensables, excepto la capacidad de efectividad al ejecutar proyecto a nivel de mando operativo, nivel que adicionalmente es el que recibe medias de respuesta más negativas que el mando medio y gerencial. Estos resultados si bien es cierto concuerdan en que las capacidades organizacionales son importantes para la correcta gestión de las aduanas, también muestran la tendencia a que sea el nivel de gerencia al que se atribuyan los resultados más positivos.

Adicionalmente se solicita al encuestado brindar el grado de importancia asignado a las iniciativas de gestión y modernización estratégica propuestos en

el marco de CATT para evaluar las aduanas de clase mundial, manteniendo la escala de calificación de 1 a 4, siendo cuatro la mejor calificación con tendencia a indispensable y 1 irrelevante.

Al analizar los datos relativos y absolutos obtenidos ante esta interrogante, así como la media de respuesta, la tendencia indica que los encuestados consideran el total de iniciativas como muy importante e indispensable, lo cual refleja que las administraciones concuerdan en la necesidad de implementar estas iniciativas para una gestión eficiente y eficaz de sus aduanas, estas características, al igual que las analizadas en la pregunta anterior, deben por tanto responder al perfil profesional de los funcionarios aduaneros, para alcanzar el objetivo de ser aduanas de clase mundial.

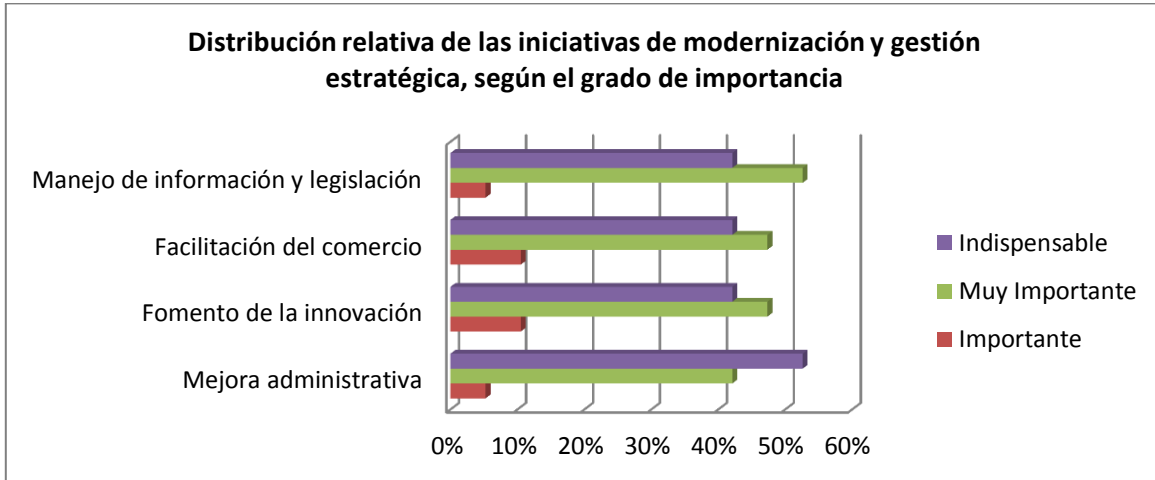
A continuación se muestran las medias obtenidas, así como la distribución relativa de los datos.

**Cuadro No 13. Iniciativas de gestión y modernización estratégica CATT**

<b>Iniciativas de gestión y modernización estratégica CATT</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
Mejora administrativa.	19	3,47	,612	,140
Fomento de la innovación.	19	3,32	,671	,154
Fomento de la facilitación del comercio.	19	3,32	,671	,154
Manejo de información y legislación.	19	3,37	,597	,137

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico No 10. Distribución relativa de las iniciativas de modernización y gestión estratégica, según el grado de importancia asignado por los encuestados**



Fuente: Elaboración propia.

Al plantear un análisis por respuesta obtenida por región<sup>6</sup>, conviene destacar que Las Américas y el Caribe indican con mayor frecuencia la respuesta muy importante para cada una de las iniciativas, sin embargo son manejo de la información y mejora administrativa las opciones calificadas como indispensables.

La región Europea, por su parte, muestra predominancia en la categoría muy importante, no obstante, a diferencia de la región anterior, la calificación de indispensable tiene mayor participación en todas las iniciativas propuestas.

Asia Pacífico considera en mayor medida muy importante las iniciativas propuestas, mientras que Centro y Occidente de África estima a gran parte de ellas como indispensables. En el caso de Europa, predomina la categoría de muy importante, al igual que en la región de las Américas y el Caribe.

<sup>6</sup> Ver anexo 5 Distribución de las iniciativas de gestión y modernización estratégica por región.

En el Medio Oriente y Norte de África resalta que todas las respuestas coincidieron con un indispensable en la capacidad de mejora administrativa, para las demás iniciativas predominó de la misma forma este grado de importancia.

Sur y Oriente de África consideraron indispensable el manejo de reglamentación existente y el fomento de la facilitación del comercio, mientras que a capacidad de mejora administrativa y fomento de innovación se les estimó como muy importantes.

Desde la perspectiva de CATT, y según los resultados obtenidos de las distintas evaluaciones de esta herramienta, se conoce que los países no utilizan las prácticas modernas de control aduanero para el control de selectividad y la evaluación de riesgos sobre la base de perfiles de riesgo, lo cual se vincula directamente con las capacidades de mejora administrativa y el fomento de la innovación, siendo concordante con las respuestas de los encuestados, quienes afirman que estas áreas son indispensables o muy importantes para sus administraciones (World Bank, 2013).

Así mismo, conviene resaltar que las administraciones consultadas nuevamente le dan un alto grado de importancia a todas aquellas características que trabajan de la mano con el enfoque de una aduana de control, como lo es, por ejemplo, el manejo de la reglamentación y legislación existente y la capacidad de mejora administrativa, ya que ello conlleva al fomento de labores eficaces y eficientes en la organización.

## **6. Perfil profesional del funcionario aduanero**

Partiendo de que las administraciones son coherentes en afirmar que para sus aduanas es importante y conveniente poner en práctica aquellas iniciativas que fomenten una gestión eficiente y eficaz y que contar con el personal con las competencias, características y aptitudes correctas es uno de los principales medios para alcanzar este objetivo, se plantea al encuestado las propuestas PICARD, con el fin de evaluar el grado de importancia que le asignan, tomando

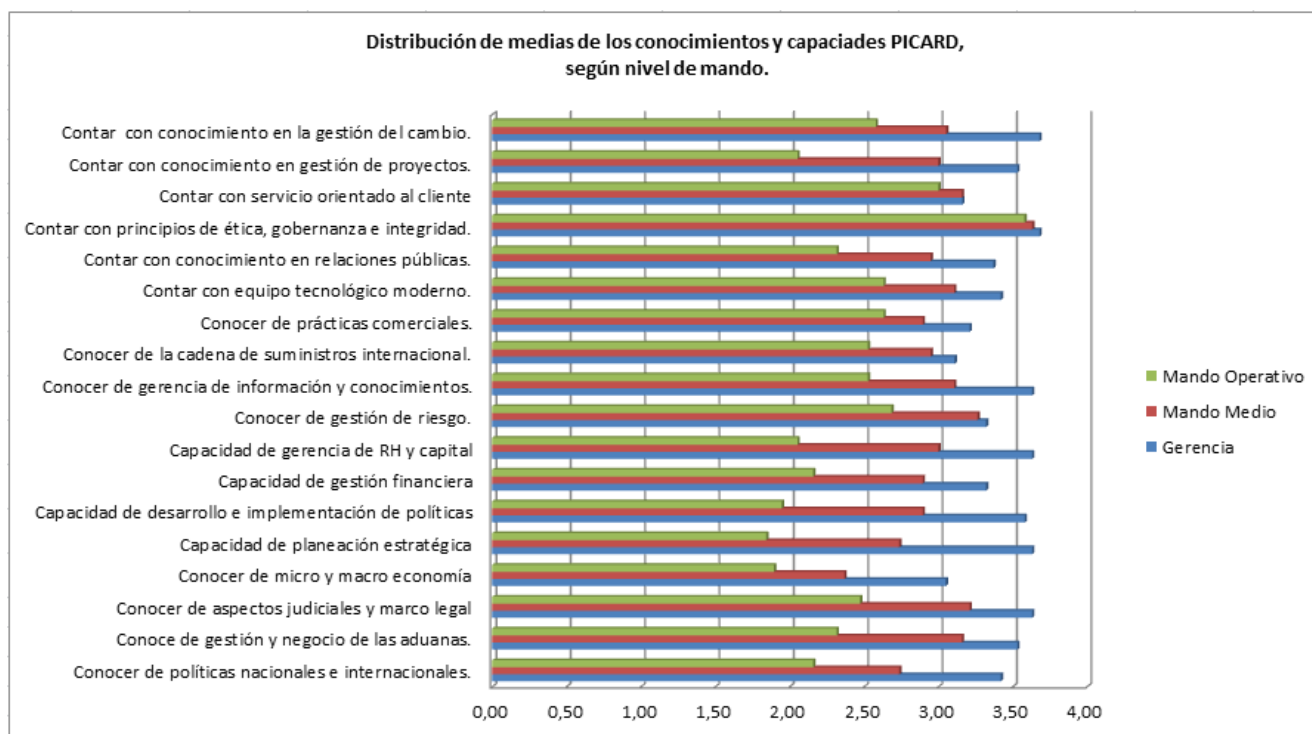
en cuenta los tres niveles de mando y permitiendo de esta forma revelar las necesidades del perfil profesional de los colaboradores de aduanas.

Las consultas planteadas en relación con el perfil profesional del funcionario aduanero, solicitan calificar en un rango de 1 a 4 la importancia que se asigna a las características PICARD, en aras del fomento de la correcta gestión del funcionario aduanero, considerando 1 como la menor calificación y 4 la más positiva.

En respuesta al planteamiento anterior, la participación de los encuestados, según el nivel de importancia asignado y por nivel de mando, revela que las respuestas con tendencia más positiva las obtiene el nivel gerencial, seguido por el nivel de mando medio y por último el operativo. En este último nivel las medias en cuanto a la importancia asignada se ubican cerca del polo negativo con tendencia a irrelevante, para las opciones de conocer de micro y macro economía, planeación estratégica, implementación de políticas, así como la capacidad de gerencia de recurso humano y capital.

Los datos recopilados se detallan en el anexo No 6 (Distribución de medias de los conocimientos y capacidades PICARD, según nivel de mando) y se presentan gráficamente a continuación.

Gráfico No 11. Distribución de medias de los conocimientos y capacidades PICARD, según nivel de mando



Fuente: Elaboración propia.

En el marco del programa PICARD (2009), los conocimientos y capacidades como conocer los aspectos judiciales y materia legal, la capacidad para planificación estratégica, la gerencia del recurso humano y capital, la gerencia de la información y el conocimiento, así como el dominio de principios éticos, gobernanza e integridad y la gestión del cambio, que resaltan como indispensables en los datos obtenidos, conllevan a que un gerente cuente con los conocimientos que involucren la comprensión de la operación del sistema judicial internacional y nacional de los procesos; políticas de gerencia básicas de recurso humano; identificación de fuentes de información clave; comprender, practicar y comunicar los principios que sostienen la buena gobernanza y la habilidad estratégica para analizar los componentes esenciales en los procesos de cambio.

Así mismo, la capacidad de traducir la visión a metas alcanzables, desarrollo de estrategias para alcanzar objetivos gubernamentales, gestión del capital humano, entre otros.

Los resultados para el saber acerca de políticas nacionales e internacionales revelan que los encuestados consideran vital la capacidad del gerente de aduanas de identificar protagonistas en el nivel gubernamental e internacional con influencia en la gestión aduanera y de asesorar al Gobierno acerca de progresos regionales e internacionales, vinculados con las aduanas y el comercio.

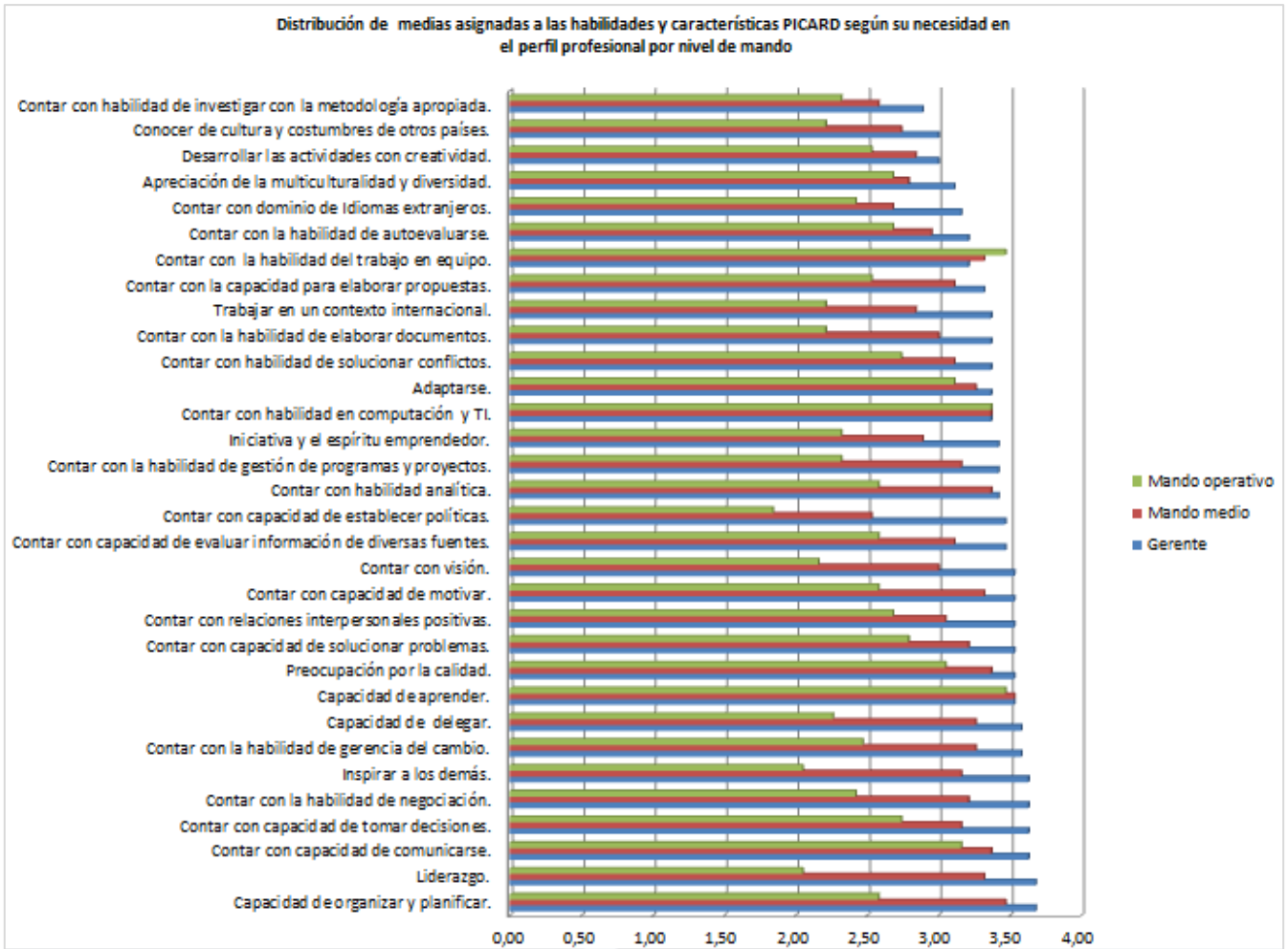
Los datos obtenidos para conocer del negocio y de la gestión de las aduanas como organización, el desarrollo e implementación de políticas y la gestión de las aduanas, calificados con medias más positivas para el nivel gerencial, señalan que debe haber gran entendimiento acerca del papel complejo de las aduanas como organización, que aplica una política específica en las áreas económica, fiscal, de protección social, internacional y de gerencia de la conformidad. De igual forma debe suceder con la comprensión de los requisitos y procedimientos internos de la política de aduanas y la capacidad de alcanzar un abanico de proyectos para identificar debilidades y resolver conflictos en orden de un programa estratégico (PICARD, 2009), esto último precisamente muy relacionado con el desarrollo e implementación de políticas, habiendo clara correlación entre esta variable y la gestión de proyectos.

Además de las capacidades y conocimientos descritos con anterioridad y calificados positivamente para los niveles de gerencia y mando medio, en cuanto el grado de importancia que le asignan los administrados, también se plantea calificar la importancia en la que distintas habilidades y características PICARD responden al perfil profesional requerido en la aduana.



En respuesta a esta interrogante, se obtienen los resultados que se muestran en los gráficos a continuación<sup>7</sup>:

**Gráfico No. 12 Distribución de medias asignadas a las habilidades y características PICARD según su necesidad en el perfil profesional por nivel de mando**



Fuente: Elaboración propia.

Según este detalle, a nivel gerencial se señalan indispensables características o capacidades como lo son el liderazgo, la capacidad de organizar y planificar y la habilidad de negociación. Así mismo la capacidad de delegar, de tomar decisiones y de inspirar a los demás para el desarrollo de nuevos proyectos.

<sup>7</sup>Ver anexo 7 Distribución de medias asignadas a las habilidades y características PICARD.

Al igual que en la interrogante anterior, los mayores porcentajes corresponden a habilidades y capacidades propias de las labores de un gerente, el cual debe de tener la habilidad de comunicar una dirección clara a los demás niveles, además de asimilar y analizar información compleja para proveer una visión que compartan el resto de sus colaboradores y también debe ser capaz de delegar responsable e inteligentemente.

En específico, las cualidades que se destacan en los resultados, corresponden a aquellas que se relacionan directamente con las habilidades requeridas en las propuestas del Programa Picard, que se consideran necesarias para un líder estratégico, y también con las que presenta el Proyecto Tuning, el cual las expone como competencias genéricas propias de este tipo de labores, indiferentemente del tipo de organización a la que se pertenezca.

En el nivel de mandos medios se considera con tendencia a indispensable, características tales como la capacidad de aprender, la de organizar y planificar, así como de motivación.

Las demás variables presentan medias con tendencia positiva en las opiniones, entre estas se le dio mayor relevancia a la habilidad de comunicarse y la habilidad analítica, así como las que se relacionan con computación, tecnologías de la información y trabajo en equipo.

A nivel de mando operativo se destaca la capacidad de aprender, la habilidad en el uso de tecnologías de la información, el trabajo en equipo y la habilidad para comunicarse; sin embargo, persisten una serie de elementos que apenas sobrepasan el límite alcanzando el lado positivo de las medias, inclusive la capacidad de establecer políticas queda localizada en el polo negativo, lo cual concuerda con el perfil que establece PICARD para el mando operativo, donde los conocimientos que requiere este mando se orientan principalmente a entender, conocer, manejar y aplicar competencias, dejando, de esta forma, con menor grado de importancia aquellas características orientadas al liderazgo.

Los datos recuperados de las características y habilidades propuestas a los encuestados muestran que las aduanas de los participantes requieren perfiles que adecuen los requerimientos al nivel de mando en el que se desarrolle el colaborador, a partir de ello se reconoce la necesidad de determinar según la óptica del encuestado, las actitudes y comportamientos necesarios para una gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero, esto partiendo de las competencias descritas en la herramienta Tuning, aplicadas a cada uno de los niveles de mando.

Para obtener esta información, se le plantea al encuestado calificar en un rango de 1 a 4 la importancia que se asigna a distintos comportamiento y actitudes para favorecer la gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero, tomando en cuenta el nivel de mando del funcionario, donde 1 es la menor calificación o irrelevante y 4 la calificación con tendencia a indispensable.

Los datos recuperados de estas interrogantes muestran medias positivas, con tendencia a indispensable, donde la media de calificación más baja se asignó a motivación a los colaboradores para el mando operativo, lo que concuerda con la posición del encuestado en cuanto a que el perfil profesional del mando operativo se limita en el ámbito de liderazgo.

Una particularidad de la información es que la orientación y servicio al cliente obtiene igual media de calificación para todos los niveles, destacando por tanto, que es igualmente requerido para la gestión eficiente y eficaz de los funcionarios aduaneros, sin importar el nivel de mando.

Considerarse un modelo por seguir muestra resultados tendientes a indispensable para los gerentes, no obstante, los resultados también fueron significativos para los otros dos niveles. PICARD (2009) menciona que esta habilidad conlleva el trato al personal con respeto, además de gratificar y reconocer el buen desempeño. Como se puede notar estas capacidades no pueden estar desarraigadas de ningún colaborador independientemente del puesto que ocupe. En la medida que esto ocurra, se conducirá a la organización a la eficiencia y eficacia.

Contar con altos valores y ética se indica igualmente como indispensable para los tres niveles de mando analizados, esto es reflejo de que abogar por políticas de cero tolerancia hacia la corrupción, realizar las funciones con honestidad, entre otras, son iniciativas fundamentales en el éxito de la administración aduanera, por lo que todas y cada una de las personas que en ella laboren deben contar con formación al respecto.

El siguiente cuadro detalla las medias obtenidas para las aptitudes y comportamientos propuestos.

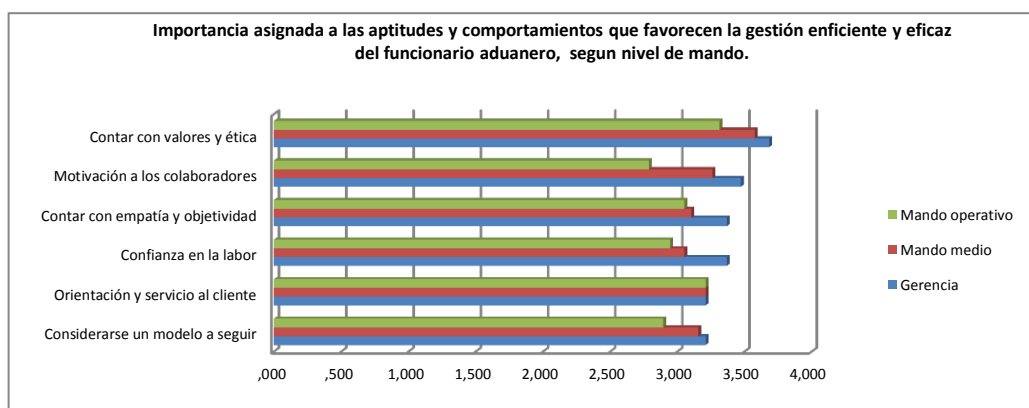
**Cuadro No 14. Importancia asignada a las aptitudes y comportamientos Tuning para favorecer la gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero**

Aptitudes y comportamientos Tuning	Gerencia	Mando medio	Mando operativo
Considerarse un modelo por seguir	3,21	3,16	2,89
Orientación y servicio al cliente	3,21	3,21	3,21
Confianza en la labor	3,37	3,05	2,95
Contar con empatía y objetividad	3,37	3,11	3,05
Motivación a los colaboradores	3,47	3,26	2,79
Contar con valores y ética	3,68	3,58	3,32

Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de estos datos se muestra a continuación.

**Gráfico No 13. Importancia asignada a las aptitudes y comportamientos que favorecen la gestión eficiente y eficaz del funcionario aduanero, según nivel de mando**



Fuente: Elaboración propia.

## 7. Áreas con oportunidades de mejora en las aduanas

Aunado a las consultas anteriores, las herramientas CATT, PMI, PICARD y Tuning son una guía para obtener información referente a las necesidades de las aduanas y, de esta forma, identificar en qué medida se requiere una mayor atención a las posibles debilidades que de ellas se desprendan.

Adicionalmente se da valor a conocer la opinión inmediata del encuestado a la estandarización de las aduanas y, por ende, de los perfiles profesionales, mediante la utilización de una serie de afirmaciones donde el encuestado indica el nivel aceptación en el cual 4 representa totalmente de acuerdo y 1 en desacuerdo.

El siguiente cuadro muestra el detalle de los datos recopilados.

**Cuadro No 15. Distribución de la opinión total por afirmación brindada al encuestado**

MIEMBROS OMA: DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN TOTAL POR AFIRMACIÓN BRINDADA;  
VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS AL 2013.

AFIRMACIÓN	ABSOLUTOS					RELATIVOS				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco	No esta de acuerdo	NR	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco	No esta de acuerdo	NR
El gerente de la aduana debe ser al mismo tiempo líder estratégico.	13	5	0	0	1	68	26	0	0	5
Un profesional que cumpla con las características y habilidades citadas anteriormente, supliría las necesidades actuales de la aduana.	10	8	0	0	1	53	42	0	0	5
Las características y actitudes del funcionario de la aduana deben ser las mismas en TODAS las aduanas.	3	13	2	0	1	16	68	11	0	5
Se debe homogeneizar los niveles de mando en los sistemas aduaneros a nivel global.	3	8	6	1	1	16	42	32	5	5
Los perfiles profesionales deben variar dependiendo del enfoque de la aduana ya sea de control, facilitación o fiscalización, seguridad o recaudación de ingresos.	6	10	2	0	1	32	53	11	0	5
Es indispensable para laborar en el nivel de mando operativo un título universitario que lo acredite.	1	9	5	3	1	5	47	26	16	5
La eficiencia y eficacia de la aduana se relaciona directamente con el uso efectivo de tecnologías de información.	9	6	3	0	1	47	32	16	0	5
La innovación es una característica clave para que la aduana enfrente los retos de la globalización.	12	6	0	0	1	63	32	0	0	5
Efectividad en la ejecución de proyectos y presupuestos, responde a la correcta gestión de los distintos niveles de mando de la aduana.	7	11	0	0	1	37	58	0	0	5

Fuente: Elaboración propia.

La participación de los encuestados muestra que para la primera afirmación, referente al liderazgo en el nivel directivo, un 68% se mostró totalmente de acuerdo y un 26% de acuerdo, la tendencia de las respuestas refleja congruencia el Programa PICARD (2009), al considerar muy relevante el que esta persona (gerente) mire más allá de la organización, proporcione

dirección, sea capaz de desarrollar nuevas estrategias, influencie en los aspectos operacionales de las políticas de gobierno, entre otros aspectos.

Por otra parte, al plantear el encuestado el grado de aceptación de la afirmación: “Un profesional que cumpla con las características y habilidades citadas anteriormente, supliría las necesidades actuales de la aduana”, un 53% de los participantes afirma que está totalmente de acuerdo, un 42% se muestra de acuerdo, lo cual indica que los encuestados opinan de forma muy positiva sobre este planteamiento, donde la media<sup>8</sup> de participación es de 3,63 muy cercano a la máxima calificación de 4. Con base en lo anterior y en concordancia con las afirmaciones del CATT, las buenas prácticas en materia aduanera se logran a través de la utilización efectiva de gente, procesos y tecnología, donde, como se ha señalado, las facultades que caractericen al primer factor mencionado son vitales, coincidiendo también con los fundamentos de la aduana del siglo XXI (WCO, 2008).

Un 68% de los miembros consultados se encuentra de acuerdo con que las características y actitudes del funcionario de la aduana deben ser las mismas en todas las aduanas, pero a la vez un 53% cree que los perfiles profesionales deben ajustarse dependiendo del enfoque de la aduana ya sea de control, facilitación o fiscalización, seguridad o recaudación de ingresos.

Con respecto a la afirmación: “Se debe homogeneizar los niveles de mando en los sistemas aduaneros a nivel global”, esta muestra como resultado un 32% para indicar que se está poco de acuerdo, el porcentaje más alto dentro de este rango; no obstante, con un 42% los participantes se mostraron de acuerdo con la afirmación y un 16% totalmente de acuerdo, la comparación de las media de respuestas obtenidas indica una tendencia muy cercana al polo negativo de las respuestas con una calificación de 2,89. Al analizar los datos suministrados en esta y la afirmación anterior, se denota como las competencias

---

<sup>8</sup>Ver anexo 8: Medias estadísticas para el grado de aceptación de las afirmaciones propuestas.

del funcionario aduanero deben ser esencialmente las mismas independientemente de la aduana donde laboren, pero su distribución en cuanto a cuáles se les debe dar mayor énfasis sobre otras variaría según el enfoque que le brinde la administración a su labor.

En esta línea la estructura organizacional define las funciones de cada unidad que la conforma y la interrelación entre las mismas, así como los niveles de mando, y a pesar de que podrían resultar semejantes entre las distintas administraciones, también muestran tendencia a variaciones, lo cual está ligado a las metas que cada una se haya fijado, es decir, el enfoque y, por ende, los objetivos trazados para el desarrollo de las labores influirán directamente en la forma en que se decidan organizar los niveles de mando en la aduana. Muestra de ello es la distribución de las opiniones de los miembros OMA, ante la propuesta de: “Se debe homogeneizar los niveles de mando en los sistemas aduaneros a nivel global”.

La afirmación: “Es indispensable para laborar en el nivel de mando operativo un título universitario que lo acredite” presentó un 5% en totalmente de acuerdo, 47% para de acuerdo, 26% un poco de acuerdo y 16% no está de acuerdo; respuestas que al igual que las anteriores, al comparar las medias de las opiniones, presentan una tendencia negativa de 2,58. Partiendo de estos resultados, es acertado afirmar que un título universitario para el nivel operativo no es considerado indispensable para todas las aduanas, lo cual está respaldado por las tendencias de respuesta en las demás consultas, donde se mostró que hay una mayor preocupación porque este nivel jerárquico cumpla con requisitos en cuanto a modales y valores, y no tanto en cuanto a formación técnica o profesional. Sin embargo, a la vez los miembros OMA no dejan de reconocer que es lo ideal para el buen desempeño, prueba de ello el porcentaje para el rango “de acuerdo”.

El planteamiento: “La eficiencia y eficacia de la aduana se relaciona directamente con el uso efectivo de tecnologías de información” mostró que un 63% de las aduanas consultadas están totalmente de acuerdo y un 32% de

acuerdo, por lo que la tendencia de las repuestas al comparar la media es muy positiva. Con base en lo anterior se puede afirmar que los participantes, además de un perfil profesional con características, competencias, habilidades y aptitudes adecuadas, concuerdan en que la aduana debe contar con la tecnología apropiada para ser aduanas de clase mundial.

Adicionalmente, conviene rescatar que la eficiencia se refiere a la relación entre el costo de producción con las ganancias que se obtienen, mientras que la eficacia determina el grado de cumplimiento de los objetivos. Su combinación pretende aumentar la capacidad de responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Por tanto, esos porcentajes indican el grado en que las aduanas consideran necesario el uso de tecnologías de la información para el logro de esto. Los resultados conservan toda congruencia con los fundamentos de una aduana del siglo XXI (WCO, 2008), tales como la aplicación de métodos, procedimientos y técnicas modernas de trabajo y uso tecnologías y herramientas instrumentales. Respondiendo también a los requisitos de buenas prácticas como el envío electrónico de datos y el empleo incrementado de tecnología de información, según lo establecido por CATT.

Con respecto a las afirmaciones que encontraron mayor aceptación por parte de los encuestados, se encuentra la referente a la innovación como una característica clave para la aduana, con un 63% en totalmente de acuerdo. Los datos recuperados ante esta afirmación destacan que para las administraciones de aduanas, la capacidad de generar nuevas ideas, como sugiere una de las competencias Tuning, la de innovar y transformar el medio económico, social y cultural, la inspiración y la gestión del cambio, indicadas por PICARD, se consideran necesarias para poder responder correctamente a los desafíos de la globalización, como aduanas de clase mundial.

Para los resultados de la afirmación: “La efectividad en la ejecución de proyectos y presupuestos, responde a la correcta gestión de los distintos niveles de mando de la aduana”, un 37% se mostró totalmente de acuerdo y un 38% de acuerdo, donde la tendencia de respuesta a nivel de media es de 3,4; calificación



que muestra que la gestión eficiente de cada nivel de mando orienta a las administraciones a ser efectivas en el desarrollo de sus actividades.

Al plantear el análisis de datos según la perspectiva de la región OMA<sup>9</sup> del encuestado, destaca que para las afirmaciones las características y actitudes del funcionario de la aduana deben ser las mismas en todas las aduanas y los perfiles profesionales deben variar dependiendo del enfoque de la aduana ya sea de control, facilitación o fiscalización, seguridad o recaudación de ingresos, el 11% que presentó asignado a la opción un poco, colocándose en el polo negativo de las respuestas, corresponde a la región Europea.

Para el caso de la afirmación: “Se deben homogeneizar los niveles de mando en los sistemas aduaneros a nivel global”, un 32% presentó un poco, porcentaje que obtuvo una mayor participación por parte de Europa, seguido por las Américas y El Caribe y Medio Oriente y Norte de África. Por otra parte: “Para laborar en el nivel de mando operativo, es necesario un título universitario que lo acredite” obtuvo un 16% en totalmente de acuerdo, porcentaje aportado en su totalidad por Europa.

Es importante resaltar que a nivel general, las aduanas consultadas, en concordancia con sus respuestas, le otorgan mayor importancia a las habilidades y capacidades relacionadas directamente con la innovación y el liderazgo, por tanto se le debe prestar especial importancia a estas características dentro del perfil profesional requerido.

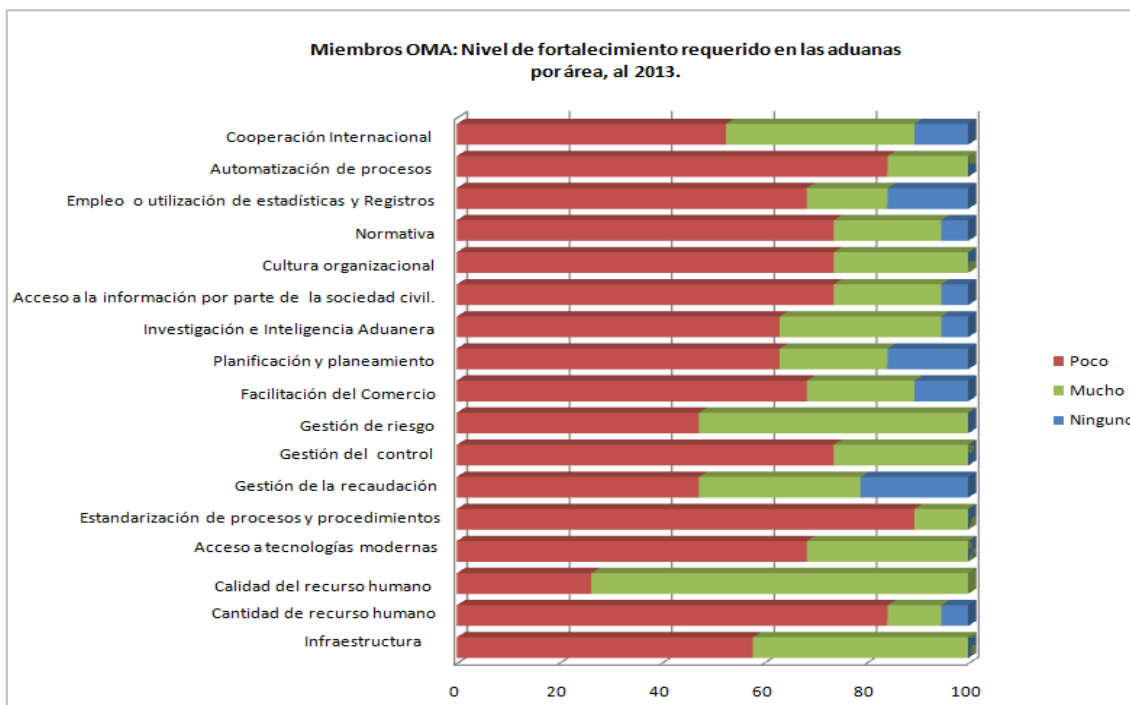
Ahora bien, además de las habilidades y capacidades anteriormente propuestas, conviene conocer cuáles son las áreas que requieren atención para su fortalecimiento, desde el punto de vista de los encuestados. De manera que para responder a esto se les solicita que indiquen el nivel de fortalecimiento que requiere la aduana en la que labora en diversas áreas, con el objetivo de poder determinar dónde se encuentran las debilidades en las administraciones aduaneras, dándoles como opciones de respuesta “poco”, “mucho” y “ninguno”.

---

<sup>9</sup>Ver anexo 9 Distribución relativa de las respuestas por región.

Los datos recopilados al plantearle al encuestado posibles áreas de mejora, involucrando entre ellas aspectos vinculados con el enfoque de la aduana, recurso humano, así como organización y procesos, se presentan en la siguiente gráfica.

**Gráfico No 14. Nivel de fortalecimiento requerido en las aduanas por área propuesta**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ilustra que el área con mayor debilidad o que requiere un mayor fortalecimiento es la calidad del recurso humano, con un 74% en el rango de “mucho”, seguida por gestión de riesgo e infraestructura con 53% y 42% respectivamente. En el mismo orden un 37% de las aduanas consultadas indicó que necesitan mucho fortalecimiento en el área de cooperación internacional. Un 32% se inclinó a lo mismo para el acceso a tecnologías modernas, gestión de la recaudación e inteligencia aduanera.

Respecto a las áreas donde creen que requieren un poco de fortalecimiento vuelve a resaltar el capital humano, esta vez en lo que se refiere a cantidad con un 84%, mismo porcentaje que representa la necesidad de automatización de procesos. Sin embargo, la categoría que posee una mayor representación en lo

que se refiere a áreas que requieren poca mejoría se trata de la estandarización de procesos y procedimientos con un 89%.

En el 53% de las categorías señalaron que sí necesitan fortalecerse ya sea en mayor o menor grado, y en el 47% de las categorías restantes.

El área donde mayormente se mencionó que no se requería ningún fortalecimiento fue la gestión de recaudación con un 21%.

El nivel de fortalecimiento indicado como “poco” es donde se presenta la mayor concentración de respuestas positivas, con porcentajes principalmente entre el 47% y el 89%, donde la única categoría que se encuentra fuera de este rango es calidad del recurso humano con un 26%, y es debido a que, como se mostró con anterioridad, es la categoría donde mayormente se necesita un fortalecimiento.

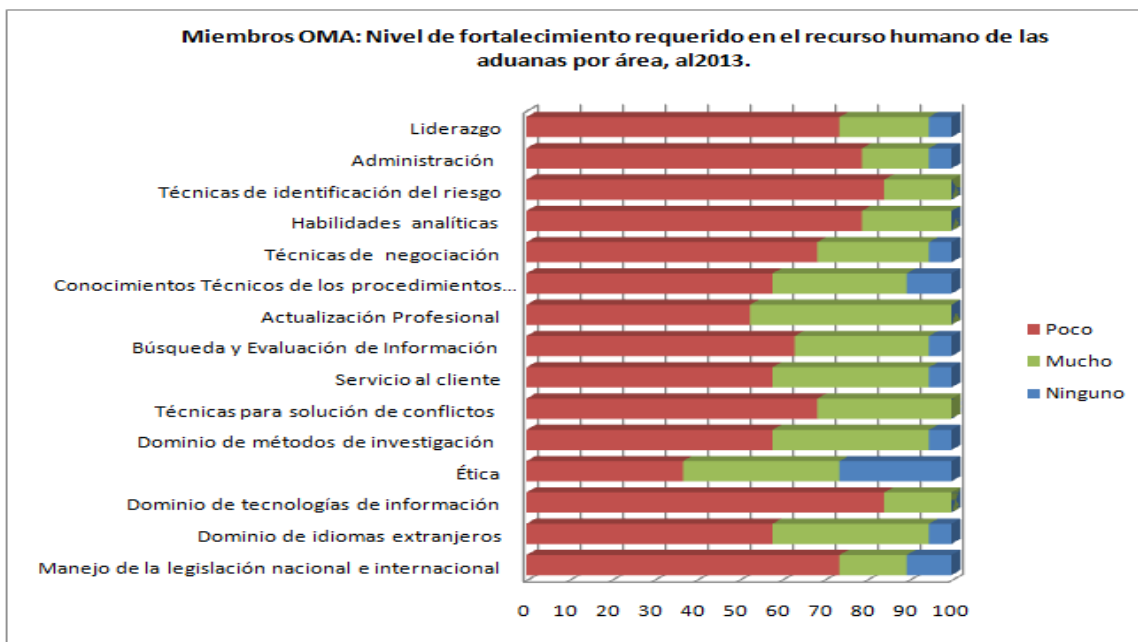
Así mismo conviene resaltar el hecho de que muchas de las variables de estas consultas presentaron 0% en los resultados en el rango de ninguno, lo cual denota que las aduanas reconocen la necesidad de mejora constante y modernización en diferentes medidas, acorde a las exigencias que los flujos comerciales presentan día tras día.

Partiendo de que el recurso humano es una de las áreas en las que las aduanas reconocen con oportunidades de mejora, también se solicita al encuestado indicar el grado de fortalecimiento que requieren sus colaboradores en diversas áreas, entre ellas aspectos relacionados con el liderazgo, la administración, habilidades técnicas, dominio de idiomas, entre otros.

Los puntos con posibles oportunidades de mejora se plantean con el fin de correlacionar las respuestas obtenidas ante las interrogantes anteriores y el criterio del encuestado al definir la realidad de su aduana, tomando en cuenta características propuestas tanto por PICARD, PMI como Tuning.

Los datos recopilados se presentan gráficamente a continuación.

Gráfico No 15. Nivel de fortalecimiento requerido por el recurso humano de las aduanas, por área propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior muestra como un 47% de las aduanas consultadas determinó que su recurso humano necesita mucho fortalecimiento en lo referente a actualización profesional, no obstante, un 53% indicó poco fortalecimiento para el mismo rubro.

Dominio de idiomas extranjeros, ética, servicio al cliente y dominio de métodos de investigación presentaron un 37% en sus resultados. Como se puede observar, las tres primeras variables se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, en cuanto a que están ligadas con las labores propias del contacto directo con los usuarios de la aduana. Así mismo, al consultar los resultados de la pregunta 9, se encuentra congruencia con las capacidades y habilidades que fueron consideradas como indispensables en mayor medida.

Es destacable que los mayores porcentajes de respuestas se concentran en el rango de poco fortalecimiento, donde la opción de “ninguno” obtuvo una participación de 0%.

A pesar de que la aduana regula la importación y exportación de mercancías y, por ende, es un importante actor del comercio internacional, quienes participaron de la encuesta consideran que tener manejo de la legislación nacional e internacional es un área en la que se requiere poco o ningún fortalecimiento en las aduanas, representando estas dos opciones un 85% dentro del total de respuestas. Situación similar sucede con lo referente al dominio de idiomas, donde solo un 37% de las respuestas señalaban que se requería mucho fortalecimiento, mientras que para el 58% lo requerido es poco.

Las observaciones con respecto a la ética son particulares, pues las respuestas tienden a ser muy similares, con un 37% tanto para los que piensan que sus respectivas aduanas necesitan mucho fortalecimiento en este tema como quienes consideran que requiere poco, dejando un 26% para administraciones que mencionan que se encuentran bien en este tema.

En cuanto a las variables de liderazgo y administración, según los resultados, estas requieren poco fortalecimiento, con un 74% y un 79% respectivamente, dejando en ambos casos un margen de 5% referente a la no necesidad de fortalecer estos ámbitos.

Variables como servicio al cliente y dominio de métodos de investigación presentan el mismo comportamiento, con un 58% referente a poca necesidad de fortalecimiento, un 37% a mucho y un 5% a ninguno. Lo mismo sucede con lo referente a dominio de tecnologías de información y técnicas de identificación de riesgos, con un 84% a poco y un 16% a mucho.

Con respecto a las técnicas para la resolución de conflictos, todas las administraciones que participaron del cuestionario marcaron que deben reforzar esa área, mucho en un 32% y poco en un 68% de las respuestas. Actualización profesional fue otra variable que presentó en las respuestas la necesidad de ser fortalecida, con un 47% referente al requerimiento de mucho fortalecimiento y un 53% a poco.

Por otra parte, la búsqueda y evaluación de información requiere poco fortalecimiento con un 63% de las observaciones, de igual forma las variables de conocimiento técnico y de procedimientos aduaneros cuentan con un 58%, técnicas de negociación 68% y habilidades analíticas con un 79%.

En términos generales los encuestados concuerdan en que sus aduanas requieren en alguna medida fortalecimiento en aquellos temas que se vinculan con el recurso humano, y muchos de ellos corresponden a aspectos directamente relacionados con el perfil profesional del funcionario, lo que muestra el interés de las administraciones por mantenerse a la vanguardia en la meta de ser aduanas de clase mundial.

Los datos recopilados en esta sección son el punto de partida para el desarrollo del capítulo V, el cual se enfoca en presentar la estructura y alcances de los estándares PICARD en concordancia con la perspectiva de los miembros OMA, quienes a través del cuestionario presentan al encuestador la realidad de las aduanas y los requerimientos de esta en cuanto al perfil profesional requerido en aras de lograr la meta de ser aduanas de clase mundial.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***I Conclusiones***

A partir de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado y la base teórica del proyecto, se determinan las siguientes conclusiones:

1. El Proyecto Tuning, PICARD y CATT son complementarios entre sí en la definición de la aduana de clase mundial y del perfil profesional que se requiere para el funcionario aduanero.

Por tanto, se considera que el perfil profesional requerido debe ser producto de una serie de programas y acuerdos, tanto de la OMA como de entidades públicas y privadas, en pro del alcance de la eficiencia y eficacia de las administraciones.

2. La lista de los departamentos de una aduana de clase mundial de CATT no se encuentra totalmente acorde con la realidad actual de las administraciones.

A pesar de que esta herramienta los sugiere como indispensables, los encuestados indicaron que no cuentan con todos los departamentos descritos y a la vez poseen o sugieren otros como necesarios para la correcta realización de sus funciones.

3. Las iniciativas de modernización y gestión estratégica CATT son consideradas por las administraciones como propuestas necesarias e importantes para el logro de la eficiencia y la eficacia de sus aduanas. Por tanto, se corrobora que en efecto estas propuestas fomentan las características propias de una aduana de clase mundial.
4. El enfoque predominante a nivel global en los resultados de la investigación es el control, el cual fue destacado por las aduanas sobre

la facilitación comercial, tan promovida por los organismos internacionales, lo cual debería implicar que sus labores estén orientadas a la supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento de las normas y leyes que correspondan en cada una de ellas.

5. La profesionalización del funcionario aduanero sigue siendo un área por fortalecer tanto a nivel de OMA como por parte de las administraciones. No existe una tendencia generalizada a nivel global, en cuanto a la formación académica requerida para el funcionario aduanero. Las respuestas obtenidas mostraron que no hay tendencia a exigir una carrera universitaria específica, por lo que incluso los encuestados ofrecen opciones como lo son formaciones técnicas y carreras afines a la Administración de Aduanas, tal como Dirección de Empresas.

Sin embargo, en cuanto al grado académico, es importante mencionar que la tendencia en las respuestas es distinta según el nivel de mando del encuestado, de manera que los encuestados de mando medio le asignan un grado académico diferente a cada nivel de mando, mientras que los encuestados del nivel gerencial consideran principalmente la licenciatura como la formación requerida.

6. Se desestima la importancia de las capacidades y habilidades profesionales para los colaboradores del nivel operativo.

Para este mando, indistintamente del enfoque, se consideran indispensables únicamente características relativas a una formación cívica y de valores o aquellas habilidades de índole general propias del trabajador.



7. Las aduanas son conscientes de la necesidad de una mejora constante en su área administrativa. Lo anterior como reflejo de las opiniones de los encuestados, quienes consideran que la iniciativa de modernización sobresaliente es la capacidad de mejora administrativa.
8. Las administraciones aduaneras determinaron que el Área de Recursos Humanos debe ser fortalecida, dado que reconocieron que es un ámbito con necesidad de mejoras.
9. El grado de importancia asignado a las características del perfil profesional varía en relación con el enfoque y al nivel de mando.

A mayor nivel de mando, mayor es la importancia que se le otorga a las habilidades y capacidades del perfil profesional. Es decir, la naturaleza de la labor establecida en función del enfoque y el nivel de mando es la que determina el comportamiento de las variables.

10. Para las administraciones aduaneras, los elementos del perfil profesional son los mismos. Los miembros OMA encuestados coinciden en cuanto a que indistintamente de las variaciones por nivel de mando y enfoque, las habilidades y competencias propuestas siempre deben estar presentes dentro del perfil profesional aduanero.

El hecho de que en su mayoría ninguna de las variables de las herramientas se considere irrelevante, demuestra que el perfil profesional aduanero debe incluir un conglomerado de las características propuestas, de forma que el colaborador sea capaz de aplicar estos conocimientos en diferente medida según la naturaleza de su labor, el enfoque y el nivel de mando en el que se desempeñe.

11. El Programa PICARD presenta vacíos referentes a características que se consideran necesarias para las aduanas en la actualidad. De manera que no incluye habilidades y/o competencias que programas como Tuning o CATT proponen, las cuales los encuestados indicaron que fortalecen el ejercicio de sus labores.
  
12. Los estándares profesionales PICARD no responden aún a los requerimientos de la aduana de clase mundial. Esto debido a que PICARD propone habilidades por nivel de mando, mientras que CATT evalúa que todos los funcionarios aduaneros de la administración estén capacitados en el ámbito, calificando la aduana como un organismo único y complementario al definirla o no como una de clase mundial, de forma tal que el funcionario debe contar con el entendimiento integral del sistema aduanero.

## ***II. Recomendaciones***

1. Que la Organización Mundial de Aduanas sume a sus objetivos la promoción de la profesionalización del funcionario en Aduanas y Comercio Exterior, al fomentar una carrera universitaria basada en ambas áreas, como un híbrido inseparable y necesario, para el correcto funcionamiento de una aduana de clase mundial.
  
2. En virtud de esto, la OMA debe fortalecer su estrategia de creación de capacidades aduaneras, de manera que tenga una mayor divulgación, para que sus planteamientos generen interés en las naciones.
  
3. Para que estas iniciativas tengan alcance, es necesario que tanto el Gobierno como todos los sectores relacionados con el ámbito aduanero internacional, se comprometan a adoptar nuevas estrategias. Por tanto,

es vital incentivar a través de las oficinas regionales una mayor participación y acercamiento por parte de las naciones, en las investigaciones e iniciativas realizadas por la OMA y la Red INCU.

4. Bajo la misma línea es recomendable que la Dirección de Creación de capacidades de la OMA, además de informar sobre los avances, también pueda brindar orientación y asesoramiento en los países durante la formación de capacidades aduaneras, o bien, la construcción de programas educativos en el área. Lo anterior es una herramienta de facilitación que promueve el interés en las iniciativas, ya que la OMA en su calidad de titular y actor preponderante, en el desarrollo y puesta en práctica de normas aduaneras internacionales, cuenta con el reconocimiento y capacidad para transmitir la experiencia adquirida por los miembros que ya han aplicado la profesionalización del colaborador en aduanas.
5. Conviene realizar una mayor divulgación de los estándares PICARD, para que las distintas universidades, tanto dentro como fuera de la Red INCU, puedan adecuar sus programas universitarios a estos. Es importante entonces contemplar la creación de herramientas que promuevan el interés de las naciones por sumarse a PICARD. En relación con ello, se propone que exista un paquete de beneficios para las entidades acreditadas y también que se valore la posibilidad de que expertos en la materia orienten a los países durante el proceso de gestión y solicitud de la acreditación, en pro de la facilitación en cuanto al acceso al programa.
6. Se sugiere que los estándares PICARD se planteen de forma que, indistintamente del nivel de mando, promuevan programas de estudios universitarios orientados a la formación de un único perfil profesional, el cual cuente con la totalidad de las habilidades y competencias necesarias

para laborar en cualquier aduana, independientemente del enfoque o el nivel de mando.

7. El perfil profesional debe incluir tanto competencias genéricas como específicas, por lo que se hace necesario complementar PICARD con propuestas como Tunning, CATT y PMI, de modo que el perfil profesional del funcionario aduanero responda a las necesidades de las aduanas de clase mundial.
8. En función de este cometido, es recomendable que la OMA, BID, BM, PICARD, entre otros, trabajen en conjunto para el desarrollo de una herramienta común en la definición del perfil profesional del funcionario aduanero.
9. La OMA, con apoyo de otras organizaciones internacionales, debe de realizar una promoción más agresiva en virtud de que las aduanas tomen mayormente en cuenta el enfoque de facilitación comercial, así como preparar al funcionario aduanero para cuenta con las habilidades, características y competencias que le permitan ser promotor de este enfoque en su aduana.
10. Es vital que, independientemente del nivel de mando donde se desempeñe el colaborador, este entienda cómo funciona el sistema aduanero en su totalidad. Por tanto, se sugiere a las aduanas exigir inicialmente un perfil que asegure esto, o bien, que dentro de su organización se ofrezcan las capacitaciones respectivas para el logro de ello. La importancia de este aspecto radica en que las Administraciones de Aduanas de todo el mundo desempeñan un cometido esencial al ser las responsables de poner en práctica una gran cantidad de políticas gubernamentales, que contribuyen al desarrollo a nivel nacional, en lo

referente a la percepción de ingresos, estadísticas comerciales, facilitación del comercio, acceso mercados, protección social, entre otros. En conjunto esto puede reportar importantes beneficios a los Gobiernos y a la comunidad mundial por igual.

11. Las Administraciones Aduaneras deben prestar especial atención al Área de Recursos Humanos y la labor que este desempeñe en cuanto a la capacitación y formación al personal en diversos ámbitos, tales como ética, responsabilidad, motivación, transparencia, compromiso, entre otros.

Lo anterior tomando en cuenta lo mencionado por el Análisis Facilitación del Comercio en el Caribe: el caso de las aduanas y su desempeño, realizado en el 2013 por el Banco Mundial, donde se respalda que en algunos casos los problemas que existen a nivel interno de las aduanas no son de índole procedimental, sino más bien de aplicación y cumplimiento por parte del factor humano.

12. Utilizar esta investigación como referencia de los cambios necesarios en la formación de un profesional en Aduanas, de forma que se tome como precedente, con el fin de que estudios como este se sigan desarrollando periódicamente, en aras de mantener actualizados los estándares PICARD, junto con la colaboración y aportes de la Red Incu.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduanas Chile. (sf). *Misión e Historia de la OMA*. Extraído de: <http://www.aduana.cl/mision-e-historia-de-la-oma/aduana/2007-03-01/121223.html>. Consultado el 21/01/2014.
- AMERICARIBE. (sf). *Vicepresidencia*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <http://wcoamericaribe.org/vicepresidencia..>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En búsqueda del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Lambayeque.
- Añez, C. Elsa, E. E. (2006). *La capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados*. Extraído el 29 de agosto del 2013 desde: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p01.pdf>.
- Baltasar, M., Moreno, P., Sierra, J. y Martínez, I. (sf). *Conceptos Básicos*. Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa. Extraído el 13 de julio del 2013 desde: [http://ares.cnice.mec.es/informes/16/contenido/3.htm#\\_Toc154562074](http://ares.cnice.mec.es/informes/16/contenido/3.htm#_Toc154562074). Consultado el 13 de Julio del 2013.
- Banco Interamericano de desarrollo. (2008). *Indicadores de Desempeño para la Administración de Aduana*. Extraído el 20 de julio del 2013 desde: <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page.1303.html?id=rg-t1487>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (sf). *Diccionario de Términos de Comercio*. Extraído el 23 de octubre del 2013 desde: [http://www.iadb.org/Tradedictionary/term\\_desc.cfm?language=Spanish&id=24](http://www.iadb.org/Tradedictionary/term_desc.cfm?language=Spanish&id=24).
- Banco Interamericano de desarrollo. (sf). Acerca del BID. Extraído el 20 de julio del 2013 desde: <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo.5995.html>.
- Banco Mundial. (sf). *Historia del Banco Mundial*. Extraído el 10 de agosto del 2013 desde: <http://www.bancomundial.org/es/about/history>.
- Beckers, J. (2002). *Développer et évaluer les compétences à l'école*. Bruxelles, Labor. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [http://ife.ens-lyon.fr/vst/DS-Veille/Dossier\\_Standards.pdf](http://ife.ens-lyon.fr/vst/DS-Veille/Dossier_Standards.pdf).

- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Gestion%20estrategica-libro.pdf>.
- Bolaños, C. (2003). *Elementos necesarios en toda propuesta curricular para: apertura de carrera y modificación integral*. Costa Rica: Centro de Evaluación Académica, Universidad de Costa Rica.
- Bonnefoy, J. (2006). *Indicadores de Desempeño del Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Extraído el 29 de agosto del 2013 desde: <http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>.
- Calderón, R. H. (2006). *Marco Normativo SAFE*. Extraído el 17 de abril del 2014 desde: <http://ecoauditoria.org/wp-content/uploads/2012/04/MARCO-NORMATIVO-SAFE.pdf>.
- Carrasco, J. (2008). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. País: Editorial.
- Carreras, J. (sf). *La Aptitud Profesional y sus factores*. España: Instituto de Segunda Enseñanza de Barcelona. Extraído el 21 de agosto desde: <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/congresos/04/04030039.pdf>.
- Carroll, J. (1993). *Human Cognitive Abilities. A Survey of Factor-Analytic Studies*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- CEFIR. (1993). *La Modernización de la Gestión Aduanera en los Procesos de Integración Regional*. Extraído el 17 de enero del 2014 desde: [http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT\\_05.pdf](http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT_05.pdf).
- Centro de Formación para la Integración Regional. (1993). *La Modernización de la Gestión Aduanera en los Procesos de Integración Regional*. Extraído el 29 de abril del 2013 desde: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/>.
- Centro de Formación para la Investigación Regional. (1993). *La Modernización de la gestión Aduanera en los procesos de Integración regional*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT\\_05.pdf](http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT_05.pdf).

- Checcucci, E. (2010) *La Aduana del siglo XXI*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [www.captacdr.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=150275](http://www.captacdr.org/c/document_library/get_file?folderId=150275).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, (quinta edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- *Código Aduanero Único Centroamericano y su Reglamento*. (2002).
- Comisión Europea. (2004). *Competencias clave para un aprendizaje a lo largo de la vida*. Reunión Asia - Europa: Dirección General de Educación y Cultura. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [http://www.educastur.princast.es/info/calidad/indicadores/doc/comision\\_europea.pdf](http://www.educastur.princast.es/info/calidad/indicadores/doc/comision_europea.pdf).
- Consejo Escolar de Madrid. (sf). *Sobre el concepto de Buena Práctica*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [http://www.educa2.madrid.org/web/educamadrid/principal/files/98c1500f-23db-4b65-96d0-211679ba2af5/BuenaPractica\\_091010.pdf](http://www.educa2.madrid.org/web/educamadrid/principal/files/98c1500f-23db-4b65-96d0-211679ba2af5/BuenaPractica_091010.pdf).
- *Customs Assessment Trade Toolkit*. (sf). Extraído el 29 de abril de 2013, de [www.customscatt.org/](http://www.customscatt.org/)
- Dávila, J. (2012). *La doble dimensión de una capacidad organizacional; Evidencias de una organización sin ánimo de Lucro que compite en el mercado*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n44/v25n44a02.pdf> .
- De Gregorio, A. (2003). *Gestión Estratégica*. Universidad de Barcelona. Extraído de: [http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC2B\\_1.pdf](http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC2B_1.pdf).
- Delorme, P. y Chatelain, O. (2011). *The Role and Use of Performance Measurement Indicators*. Extraído el 18 de agosto del 2013 desde: [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Guide\\_on\\_Performance\\_Measurement.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Guide_on_Performance_Measurement.pdf).
- Docampo, D. (2001). *La Declaración de Bolonia y su repercusión en la estructura de las titulaciones en España*. Extraído el (día del mes del año) desde: <http://www.unizar.es/ees/doc/CRUE%20Informe%20DOCAMPO%202010901.pdf>
- EEES. (sf). *Desarrollo Cronológico*. Extraído el 23 de enero del 2014 desde: <http://www.eees.es/es/ees>.



- Escarré, R. (sf). *Calidad y Acreditación de la Educación Superior*. España: Universidad de Alicante.
- Espacio Europeo de Enseñanza Superior, Unión Europea. (1999). *Declaración de Bolonia*. Extraído el 15 de setiembre del 2013 desde: <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4th ed.). México: McGraw-Hill.
- Gómez, M. (2007). *Elementos de Estadística Descriptiva*. País: Editorial
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. España: Universidad de Deusto.. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <http://www.unideusto.org/tuningeu/home.html>.
- Gutierrez, J. E. (2011). *The Customs Assessment Trade Toolkit*. Extraído el 10 de diciembre del <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/TRADE/0,,contentMDK:22859605~menuPK:2644066~pagePK:64020865~piPK:51164185~theSitePK:239071,00.html>.
- Hedlund, G. y Nonaka, I. (1993). Models of knowledge Management in the West and Japan. En Lorange, P., Chakravarthy, B. Ross, J. Van de Ven, A (Eds). *Implementing Strategic Processes: Change, Learning & Cooperation*, pp 117-144. Estados Unidos: Blackwell Business Oxford.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hersh, L., Simone, D., Moser, U. y Konstant, J. W. (1999). *Proyecto sobre competencias en el Contexto de la OCDE*. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde : <http://www.deseco.admin.ch/bfs/desecco/en/index/03/02.parsys.59225.downloadList.58329.DownloadFile.tmp/>.
- Ingvanson, L y Kleinhenz, E. (2006) *Estándares profesionales de práctica y su importancia para la enseñanza*. Extraído el 27 de abril del 2013 desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2096646>.
- International Monetary Fund. (2012). *Revenue Administration's Fiscal Information Tool*. Extraído el 22 de julio del 2013 desde: [http://pita.pftac.org/filemanager/files/2012Papers/7\\_FIT.pdf](http://pita.pftac.org/filemanager/files/2012Papers/7_FIT.pdf).

- Izam, M. (2001). *Facilitación del comercio: un concepto urgente para un tema recurrente*. Extraído el 25 de marzo del 2013: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/9036/lcl1680e.pdf>.
- Le Botefr, G. (1994). *De la compétence : essai sur un attacteur étrange*. Paris, Francia: Les Editions d'Organisation. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: <http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Estados Unidos: Stanford University Press.
- Ministerio de Hacienda. (sf). *Guía Aduanera de Costa Rica*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <https://www.hacienda.go.cr/NR/rdonlyres/B065E075-132F-42EB-83FC-C8D379EA4617/24147/GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf>.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Extrañado el 29 de agosto del 2013 desde: <http://www.altoforo.com/material/37974-diseno-de-organizaciones-eficientes-mintzberg-libro-completo.html>.
- Morales, P. (2011). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. Extraído el 30 de enero del 2014 desde: <http://web.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/guiaparaconstruirescalasdeactitudes.pdf>.
- Murillo, J. (sf). *Cuestionarios y escalas de actitudes*. Extraído el 15 de marzo del 2014 desde: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Material/Apuntes%20Instrumentos.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Material/Apuntes%20Instrumentos.pdf).
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.
- OECD. (sf) *Evaluation and Aid Effectiveness N °6.* Extraído el 29 de agosto del 2013 desde: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>.
- 
- OCDE. (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A strategic approach to skill policies*. Extraído el 9 de mayo del 2013

desde: <http://skills.oecd.org/documents/OECDSkillsStrategyFINALENG.pdf>.

- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <http://hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company/ar/1>.
- OMA (2005). *Marco Normativo para asegurar y facilitar el comercio Mundial*. Extraído el 6 de octubre del 2013 desde: [http://www.oas.org/cip/docs/areas\\_tecnicas/7\\_facilit\\_port\\_cadena\\_logistic\\_a/3\\_marco\\_norm\\_aseg\\_facil\\_comer\\_%20glob.pdf](http://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/7_facilit_port_cadena_logistic_a/3_marco_norm_aseg_facil_comer_%20glob.pdf).
- OMA (2009). *Conferencia PICARD*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde <http://www.wcoomd.org/en/events/event-history/2009/~media/3292F81CCCEF442D8BF6907B4F75FF3D.ashx>. Consultado el 28 de abril de 2013.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª reunión, Informe VI*. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>.
- Organización Mundial de Aduanas. (2013). *Actividades de Fortalecimiento de Capacidades*. Extraído el 17 de abril del 2014 desde: <http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/resources/~media/5A8BF70552E549349F076CBF9E273E8A.ashx>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2002). *Proyecto DeSeCo 2002: Proyectos sobre Competencias en el Contexto de la OCDE*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.59225.downloadList.58329.DownloadFile.tmp/>.
- Pereda, S. (sf). *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*. México: Scielo.
- Perrot, A. (1988). *Introducción al Derecho Aduanero*. Extraído el 15 de marzo del 2014 desde: <http://www.iaea.org.ar/global/img/2010/09/Basalda.pdf>
- Pires, S. y Lemaitre, M. (sf) *Sistema de acreditación y evaluación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Venezuela: UNESCO.

- Sierra, R. (2003). *Capítulo 17: Cuestionarios*. Extraído el 15 de enero del 2014 desde: <http://metodologiaii.homestead.com/Unidad4.SierraBravoCuestionario.pdf>.
- Sistema Nacional de Calidad. (sf) *Acreditación*. Extraído el 26 de abril del 2013 desde: <http://www.hondurascalidad.org/acreditacion.htm#queesacreditacion>.
- Snow, R. (1992). *Aptitude Theory: Yesterday, Today, and Tomorrow, Educational Psychologist*, 27 (1).
- Stoner, J. (1996). *Administración*, (sexta edición). México: Ediciones Hispanoamericana.
- Strategor, J. P. (1988). *La Estructura Organizacional*. Extraído el 28 de agosto del 2013 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorgu ch.htm> .
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del Perú. (sf). *Nueva estrategia de fiscalización Aduanera*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: [http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informfis/Nueva\\_Estrategia.htm](http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informfis/Nueva_Estrategia.htm).
- Thomas International. (sf). *Perfil del puesto*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <http://www.thomasinternational.net/es-es/evaluaciones/Puesto.aspx>.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: [http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf).
- Tuning. (sf). *Proyecto Tuning América Latina*. Extraído el 5 de agosto del 2013 desde: [tuning.unideusto.org/tuningal/](http://tuning.unideusto.org/tuningal/).
- Universidad de Deusto. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final. Proyecto Tuning. América Latina*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: [http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1).
- Uribe, C. C. (2009). *Modelo para el análisis de una aptitud cognitiva para el aprendizaje*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de

México. Extraído el 21 de agosto del 2013 desde: <http://ergosum.uaemex.mx/PDF%2016-3/06%20Clara%20Cecilia.pdf>.

- USAID. (2009). *Guía Aduanera de Costa Rica*. Extraído el 28 de mayo del 2013 desde: <http://www.hacienda.go.cr/NR/rdonlyres/B065E075-132F-42EB-83FC-C8D379EA4617/24147/GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf>.
- Villagrasa, J. (sf). *Globalización, comercio internacional, proteccionismo y aduanas*. Extraído el 3 de mayo del 2013 desde: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gobalizaci%C3%B3n%20comercio%20internacional%20proteccionismo%20y%20aduanas.pdf>.
- WCO (2008). *Fortalecimiento de las capacidades Aduaneras*. Extraído el 25 de julio del 2013 desde: <https://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vpac.gov.ar%2Feventos%2Fdocumentos%2FSP0285F1%2520Espa%25C3%25B1ol.doc&ei=r0PxUejJYH48wTO74CIDw&usg=AFQjCNFRbk-F5TBG9vguiKpCP6tZgE64Eg&sig2=p7SZsTZvm5PUv3oY1X5MMw&bvm=bv.49784469,d.eWU>.
- WCO. (2010). *Capacity Building Committee*. Extraído el 25 de julio del 2013 desde: [http://www.wcoomd.org/en/about-us/wco-working-bodies/capacity\\_building/capacity\\_building\\_committee.aspx](http://www.wcoomd.org/en/about-us/wco-working-bodies/capacity_building/capacity_building_committee.aspx).
- WCO. (2010). *Reporte del Comité de Construcción de Capacidades Primera Sesión*. Extraído el (día del mes del año) desde: [http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/resources/~/\\_media/8FD322B77962483A9161D68A81BE5D9A.aspx](http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/resources/~/_media/8FD322B77962483A9161D68A81BE5D9A.aspx).
- WCO. (2013). *Reporte del Comité de Construcción de Capacidades Cuarta Sesión*. Extraído el 20 de julio del 2013 desde: [http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/resources/~/\\_media/AB437078DC1C489693A722ED4246DFD6.aspx](http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/resources/~/_media/AB437078DC1C489693A722ED4246DFD6.aspx).
- WCO. (sf). *Programa PICARD*. Extraído el 30 de abril del 2013 desde: [http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cb\\_picard\\_overview.asp](http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cb_picard_overview.asp).

- WCO. (2006). *Launch of the Columbus Program*. Extraído el 24 de agosto del 2013 desde: <http://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2006/january/cblaunch-of-the-columbus-program-news.aspx>.
- WCO. (2008). *Aduanas en el siglo XXI- Mejora OMA para enfrentar su papel en el siglo XXI, Informe sobre los avances logrados*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: <http://www.vpac.gov.ar/eventos/documentos/SP0288E1%20Espa%C3%B1ol.pdf>.
- WCO. (2009). *PICARD Professional Standards*. Extraído el 28 de abril del 2013 desde: [http://incu.org/docs/WCO\\_PICARD\\_Professional\\_Standards\\_\(Spanish\).pdf](http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards_(Spanish).pdf).

# ANEXOS

## Anexo No 1. Estudio de habilidades, características y conocimientos que integran el perfil profesional del funcionario aduanero, según miembros OMA, al 2013.

### Estudio de habilidades, características y conocimientos que integran el perfil profesional del funcionario aduanero, según los miembros OMA al 2013.

1. Indique la región OMA a la que pertenece la aduana que representa.

1	Las Américas y el Caribe	3	Asia Pacífico	5	Centro y Occidente de África
2	Europa	4	Sur y Oriente de África	6	Medio Oriente y Norte de África

2. Indique el grado de importancia que brinda al enfoque de control.

1	Irrelevante	2	Importante	3	Muy Importante	4	Indispensable
---	-------------	---	------------	---	----------------	---	---------------

3. Indique el grado de importancia que brinda al enfoque de fiscalización

1	Irrelevante	2	Importante	3	Muy Importante	4	Indispensable
---	-------------	---	------------	---	----------------	---	---------------

4. Indique el grado de importancia que brinda al enfoque de facilitación

1	Irrelevante	2	Importante	3	Muy Importante	4	Indispensable
---	-------------	---	------------	---	----------------	---	---------------

5. Indique el grado de importancia que brinda al enfoque de seguridad

1	Irrelevante	2	Importante	3	Muy Importante	4	Indispensable
---	-------------	---	------------	---	----------------	---	---------------

6. Indique el grado de importancia que brinda al enfoque de recaudación de ingresos.

1	Irrelevante	2	Importante	3	Muy Importante	4	Indispensable
---	-------------	---	------------	---	----------------	---	---------------

7. ¿Cuenta su aduana con otro enfoque?

1	¿Cuál? _____ SÍ,	2	No
---	---------------------	---	----

8. Indique el nivel de mando al que usted pertenece.

1	Gerencia	2	Mando Medio	3	Operativo
---	----------	---	-------------	---	-----------

9. Indique el grado académico requerido en su aduana para la posición de gerencia.

1	Ninguno	2	Bachiller	3	Licenciatura	4	Otro, cuál _____
---	---------	---	-----------	---	--------------	---	------------------

10. Indique el grado académico requerido en su aduana para la posición de mando medio.

---

1	Ninguno	2	Bachiller	3	Licenciatura	4	Otro, cuál_____
---	---------	---	-----------	---	--------------	---	-----------------

11. Indique el grado académico requerido en su aduana para la posición de mando operativo

1	Ninguno	2	Bachiller	3	Licenciatura	4	Otro, cuál_____
---	---------	---	-----------	---	--------------	---	-----------------

12. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Administración?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

13. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Finanzas?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

14. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Control?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

15. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Recursos Humanos?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

16. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Tecnología de la Información?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

17. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Asuntos Internos?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

18. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento Investigación?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

19. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento Legal?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

20. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Normas y Procedimientos?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

21. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Relaciones Públicas?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

22. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Estudios Estadísticos?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

23. ¿Cuenta la aduana que representa con Departamento de Estudios Económicos?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----

24. Cuenta la aduana que representa con Departamento de Planeamiento Estratégico?

1	Sí,	2	No
---	-----	---	----



25. ¿Cuenta con otro departamento?

1	Sí, ¿cuál?	2	No
---	------------	---	----

**Percepción de la importancia de las capacidades organizacionales en el desarrollo de las actividades de la aduana, según nivel de mando.**

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES A NIVEL DE GERENCIA.**

26. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de procesos formales y procedimientos a nivel de gerencia, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

27. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del control documental a nivel de gerencia en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

28. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de riesgo a nivel de gerencia en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

29. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del eficiencia en uso de presupuestos a nivel de gerencia en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

30. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de fomento de la transparencia en la gestión de la información a nivel de gerencia, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

31. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional la efectividad al ejecutar proyectos a nivel de gerencia, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

32. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de poner en vigor el cumplimiento de las leyes a nivel de gerencia, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES A NIVEL DE MANDOS MEDIOS**

33. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de procesos formales y procedimientos a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

34. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del control documental a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

35. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de riesgo a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

36. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de eficiencia en uso de presupuestos a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

37. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de fomento de la transparencia en la gestión de la información a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

38. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional efectividad en la ejecución de proyectos a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

39. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de poner en vigor el cumplimiento de las leyes a nivel de mandos medios, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

#### CAPACIDADES ORGANIZACIONALES A NIVEL DE MANDOS OPERATIVOS

40. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de procesos formales y procedimientos a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

41. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del control documental a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

42. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del manejo de riesgo a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

43. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional del eficiencia en uso de presupuestos a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

44. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de fomento de la transparencia en la gestión de la información a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

45. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional efectividad en la ejecución de proyectos a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

46. Indique el grado de importancia de la capacidad organizacional de poner en vigor el cumplimiento de las leyes a nivel de mandos operativos, en el desarrollo de las actividades de una aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**Percepción de la importancia de las iniciativas de modernización y gestión estratégica, por nivel de mando en el desarrollo de las actividades de la aduana**

**INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN Y GESTION ESTRATÉGICA A NIVEL DE MANDO GERENCIAL**

47. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de gestión estratégica *mejora administrativa* a nivel de gerencia en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

48. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de innovación* a nivel de gerencia, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

49. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de la facilitación del comercio a nivel de gerencia*, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

50. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *manejo de información y legislación existente a nivel de gerencia*, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN Y GESTION ESTRATÉGICA A NIVEL DE MANDO MEDIO**

51. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de gestión estratégica *mejora administrativa* a nivel de mando medio, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

52. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de innovación* a nivel de mando medio, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

53. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de la facilitación del comercio a nivel de mando medio*, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es

Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

54. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *manejo de información y legislación existente a nivel de mando medio*, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

#### INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN Y GESTION ESTRATÉGICA A NIVEL DE MANDO OPERATIVO

55. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de gestión estratégica *mejora administrativa* a nivel de mando medio, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

56. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de innovación* a nivel de mando medio, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

57. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *fomento de la facilitación del comercio a nivel de mando medio*, en el desarrollo de las actividades de la aduana, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

58. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa de modernización y gestión estratégica *manejo de información y legislación existente a nivel de mando medio*, en el desarrollo de las actividades de la aduana?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**Percepción de la importancia de las características que fomentan la correcta gestión del funcionario aduanero, por nivel de mando.**

#### CARACTERÍSTICAS QUE FOMENTAN LA CORRECTA GESTIÓN DEL FUNCIONARIO ADUANERO GERENCIA

59. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer políticas nacionales e internacionales a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

60. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer el negocio y gestión de las aduanas a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

61. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de aspectos judiciales y marco legal, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

62. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer micro y macro economía, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

63. ¿Cuál es el grado de importancia la capacidad de planeación estratégica, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

64. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad desarrollo e implementación de políticas, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

65. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gestión financiera, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

66. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gerencia de recurso humano y capital, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

67. ¿Cuál es el grado de la importancia de conocer de la gestión de riesgos, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

68. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer la gerencia de la información y conocimientos, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

69. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de la cadena de suministro internacional, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

70. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de prácticas comerciales, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

71. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con equipo tecnológico moderno, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

72. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en relaciones públicas con los medios y comunicación en general, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

73. ¿Cuál es el grado de importancia de contar principios de ética, gobernanza, e integridad, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

74. ¿Cuál es el grado de importancia de contar servicio orientado al cliente, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

75. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de proyectos, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

76. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de cambio, a nivel de mando gerencial donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

77. Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	---------------------	---	----

### CARACTERÍSTICAS QUE FOMENTAN LA CORRECTA GESTIÓN DEL FUNCIONARIO ADUANERO A NIVEL DE MANDO MEDIO

78. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer políticas nacionales e internacionales a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

79. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer el negocio y gestión de las aduanas a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

80. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de aspectos judiciales y marco legal, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

81. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer micro y macro economía, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

82. ¿Cuál es el grado de importancia la capacidad de planeación estratégica, a nivel de mando medio donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

83. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad desarrollo e implementación de políticas, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

84. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gestión financiera, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

85. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gerencia de recurso humano y capital, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

86. ¿Cuál es el grado de la importancia de conocer de la gestión de riesgos, a nivel de mando medio donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

87. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer la gerencia de la información y conocimientos, a nivel de medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

88. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de la cadena de suministro internacional, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

89. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de prácticas comerciales, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

90. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con equipo tecnológico moderno, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

91. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en relaciones públicas con los medios y comunicación en general, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

92. ¿Cuál es el grado de importancia de contar principios de ética, gobernanza, e integridad, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

93. ¿Cuál es el grado de importancia de contar servicio orientado al cliente, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

94. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de proyectos, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

95. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de cambio, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

96. Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	---------------------	---	----

**CARACTERÍSTICAS QUE FOMENTAN LA CORRECTA GESTIÓN DEL FUNCIONARIO ADUANERO A NIVEL DE MANDO OPERATIVO**

97. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer políticas nacionales e internacionales a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

98. ¿Cuál es el grado de importancia de conocer el negocio y gestión de las aduanas a nivel de mando

operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**99.** ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de aspectos judiciales y marco legal, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**100.** ¿Cuál es el grado de importancia de conocer micro y macro economía, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**101.** ¿Cuál es el grado de importancia la capacidad de planeación estratégica, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**102.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad desarrollo e implementación de políticas, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**103.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gestión financiera, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**104.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de gerencia de recurso humano y capital, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**105.** ¿Cuál es el grado de la importancia de conocer de la gestión de riesgos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**106.** ¿Cuál es el grado de importancia de conocer la gerencia de la información y conocimientos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**107.** ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de la cadena de suministro internacional, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**108.** ¿Cuál es el grado de importancia de conocer de prácticas comerciales, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**109.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con equipo tecnológico moderno, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**110.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en relaciones públicas con los medios y comunicación en general, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------



**111.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar principios de ética, gobernanza, e integridad, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**112.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar servicio orientado al cliente, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**113.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de proyectos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**114.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con conocimiento en gestión de cambio, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**115.** Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿cuál?	2	No
---	------------	---	----

#### **HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS EN EL PERFIL PROFESIONAL A NIVEL GERENCIAL**

**116.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con liderazgo en el nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**117.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de motivar a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**118.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar visión a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**119.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar la habilidad de inspirar a los demás a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**120.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de evaluar la información de diversas fuentes, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**121.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad analítica, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**122.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de tomar decisiones, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**123.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad para solucionar problemas, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**124.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad para comunicarse, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**125.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de autoevaluación, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**126.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad establecer políticas, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**127.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de mantener relaciones interpersonales positivas, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**128.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de negociación, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**129.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de elaboración de documentos, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**130.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de gerencia del cambio, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**131.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad en gestión de programas y proyectos, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**132.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad en computación y tecnologías de la información, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**133.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de trabajar en equipo, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**134.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de investigar con la metodología apropiada, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**135.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar dominio de idiomas extranjeros, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**136.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de solucionar conflictos, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**137.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad desarrollar sus actividades de forma creativa, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**138.** ¿Cuál es el grado de importancia de la apreciación de la multiculturalidad y diversidad, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**139.** ¿Cuál es el grado de importancia de trabajar en un contexto internacional, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**140.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de aprender, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**141.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad adaptarse a nuevas situaciones, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**142.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad organizar y planificar, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**143.** ¿Cuál es el grado de importancia del conocimiento de culturas y costumbres de otros países, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**144.** ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa y el espíritu emprendedor, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**145.** ¿Cuál es el grado de importancia de la preocupación por la calidad, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**146.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de delegar, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**147.** ¿Cuál es el grado de la capacidad para elaborar propuestas, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**148.** Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

**HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS EN EL PERFIL PROFESIONAL A NIVEL DE MANDOS MEDIOS**

149. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con liderazgo en el nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

150. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de motivar a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

151. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con visión a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

152. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de inspirar a los demás a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

153. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de evaluar la información de diversas fuentes, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

154. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad analítica, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

155. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de tomar decisiones, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

156. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad para solucionar problemas, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

157. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad para comunicarse, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

158. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de autoevaluación, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

159. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad establecer políticas, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**160.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de mantener relaciones interpersonales positivas, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**161.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de negociación, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**162.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de elaboración de documentos, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**163.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de gerencia del cambio, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**164.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad en gestión de programas y proyectos, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**165.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad en computación y tecnologías de la información, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**166.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de trabajar en equipo, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**167.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de investigar con la metodología apropiada, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**168.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar dominio de idiomas extranjeros, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**169.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de solucionar conflictos, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**170.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad desarrollar sus actividades de forma creativa, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**171.** ¿Cuál es el grado de importancia de la apreciación de la multiculturalidad y diversidad, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**172.** ¿Cuál es el grado de importancia de trabajar en un contexto internacional, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

173. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de aprender, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

174. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad adaptarse a nuevas situaciones, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

175. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad organizar y planificar, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

176. ¿Cuál es el grado de importancia del conocimiento de culturas y costumbres de otros países, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

177. ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa y el espíritu emprendedor, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

178. ¿Cuál es el grado de importancia de la preocupación por la calidad, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

179. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de delegar, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

180. ¿Cuál es el grado de la capacidad para elaborar propuestas, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

181. ¿Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

### HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS EN EL PERFIL PROFESIONAL A NIVEL DE MANDOS OPERATIVOS

182. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con liderazgo en el nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

183. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de motivar a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

184. Cuál es el grado de importancia de contar visión a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**185.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar la habilidad de inspirar a los demás a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**186.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de evaluar la información de diversas fuentes, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**187.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad analítica, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**188.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad de tomar decisiones, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**189.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con capacidad para solucionar problemas, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**190.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad para comunicarse, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**191.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de autoevaluación, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**192.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad establecer políticas, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**193.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de mantener relaciones interpersonales positivas, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**194.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de negociación, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**195.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de elaboración de documentos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**196.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad de gerencia del cambio, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**197.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con habilidad en gestión de programas y proyectos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**198.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad en computación y tecnologías de la información, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**199.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de trabajar en equipo, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**200.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar habilidad de investigar con la metodología apropiada, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**201.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar dominio de idiomas extranjeros, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable.

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**202.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad de solucionar conflictos, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**203.** ¿Cuál es el grado de importancia de contar con la habilidad desarrollar sus actividades de forma creativa, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**204.** ¿Cuál es el grado de importancia de la apreciación de la multiculturalidad y diversidad, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**205.** ¿Cuál es el grado de importancia de trabajar en un contexto internacional, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**206.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de aprender, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**207.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad adaptarse a nuevas situaciones, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**208.** ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad organizar y planificar, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**209.** ¿Cuál es el grado de importancia del conocimiento de culturas y costumbres de otros países, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

**210.** ¿Cuál es el grado de importancia de la iniciativa y el espíritu emprendedor, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?



Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

211. ¿Cuál es el grado de importancia de la preocupación por la calidad, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

212. ¿Cuál es el grado de importancia de la capacidad de delegar, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

213. ¿Cuál es el grado de la capacidad para elaborar propuestas, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

214. Agregaría otra característica.

1	Sí, ¿Cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

#### ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS PARA FAVORECER LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL FUNCIONARIO ADUANERO A NIVEL DE GERENCIA

215. ¿Cuál es el grado de importancia de considerarse un modelo a seguir, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

216. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con valores y ética, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

217. ¿Cuál es el grado de importancia de contar empatía y objetividad, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

218. ¿Cuál es el grado de importancia la confianza en la gestión de la labor, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

219. ¿Cuál es el grado de importancia la motivación a los colaboradores, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

220. ¿Cuál es el grado de importancia la orientación de servicio al cliente, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

221. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la gestión participativa, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

222. ¿Cuál es el grado de importancia del autoconocimiento, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

223. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la pro actividad, a nivel de mando gerencial, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

224. Agregaría otra actitud.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

**ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS PARA FAVORECER LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL  
FUNCIONARIO ADUANERO A NIVEL DE MANDO MEDIO**

225. ¿Cuál es el grado de importancia de considerarse un modelo a seguir, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

226. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con valores y ética, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

227. ¿Cuál es el grado de importancia de contar empatía y objetividad, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

228. ¿Cuál es el grado de importancia la confianza en la gestión de la labor, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

229. ¿Cuál es el grado de importancia la motivación a los colaboradores, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

230. ¿Cuál es el grado de importancia la orientación de servicio al cliente, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

231. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la gestión participativa, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

232. ¿Cuál es el grado de importancia del autoconocimiento, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

233. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la pro actividad, a nivel de mando medio, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

234. Agregaría otra actitud.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

**ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS PARA FAVORECER LA GESTION EFICIENTE Y EFICAZ DEL FUNCIONARIO ADUANERO A NIVEL DE MANDO OPERATIVO**

235. ¿Cuál es el grado de importancia de considerarse un modelo a seguir, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

236. ¿Cuál es el grado de importancia de contar con valores y ética, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

237. ¿Cuál es el grado de importancia de contar empatía y objetividad, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

238. ¿Cuál es el grado de importancia la confianza en la gestión de la labor, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

239. ¿Cuál es el grado de importancia la motivación a los colaboradores, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

240. ¿Cuál es el grado de importancia la orientación de servicio al cliente, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

241. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la gestión participativa, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

242. ¿Cuál es el grado de importancia del autoconocimiento, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

243. ¿Cuál es el grado de importancia del fomento de la pro actividad, a nivel de mando operativo, donde 1 es Irrelevante y 4 Indispensable?

Irrelevante	1	2	3	4	Indispensable
-------------	---	---	---	---	---------------

244. Agregaría otra actitud.

1	Sí, ¿cuál? _____	2	No
---	------------------	---	----

**Indique el grado de concordancia con las siguientes afirmaciones, donde 1 es en desacuerdo y 4 muy de acuerdo.**

245. El gerente de aduanas debe ser al mismo tiempo líder estratégico,

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**246.** Un profesional que cumpla con las características y habilidades descritas suple las necesidades actuales de la aduana.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**247.** Las características y actitudes de los funcionarios de aduana, deben ser las mismas en todas las aduanas.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**248.** Se deben homogenizar los niveles de mando en todas las aduanas a nivel global.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**249.** Los perfiles profesionales deben variar dependiendo del enfoque de la aduana.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**250.** Es indispensable un título universitario para el nivel de mando operativo.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**251.** La eficiencia y eficacia de las aduanas se relaciona con el uso de tecnologías de información.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**252.** La innovación es una característica clave para enfrentar los retos de la globalización en las aduanas.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**253.** La efectividad en la ejecución de proyectos y presupuestos, responde a la correcta gestión de los distintos niveles de mando.

No estoy de acuerdo	1	2	3	4	Muy de acuerdo
---------------------	---	---	---	---	----------------

**Indique el nivel de fortalecimiento que requiere la aduana en la que labora en las siguientes áreas, donde 1 representa ninguno y 3 mucho.**

**254.** Infraestructura.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**255.** Cantidad de recurso humano.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**256.** Calidad del recurso humano.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**257.** Acceso a tecnología.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**258.** Estandarización de procesos y procedimientos.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**259.** Gestión de la recaudación.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

260. Gestión del control.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

261. Gestión del riego.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

262. Facilitación del comercio.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

263. Planificación y planeamiento.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

264. Investigación e inteligencia aduanera.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

265. Acceso a la información por parte de la sociedad civil.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

266. Cultura organizacional.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

267. Normativa.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

268. Utilización de estadísticas y registros.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

269. Automatización de procesos.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

270. Cooperación internacional.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**Indique el nivel de fortalecimiento que requiere el recurso humano de su aduana en las siguientes áreas, donde 1 representa ninguno y 3 mucho.**

271. Manejo de la legislación nacional e internacional.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

272. Dominio de idiomas extranjeros.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

273. Dominio de tecnologías de información.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

274. Ética.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

275. Dominio de métodos de investigación.

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**276. Técnicas para solución de conflictos**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**277. Servicio al cliente.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**278. Búsqueda y evaluación información.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**279. Actualización profesional.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**280. Conocimientos técnicos de procedimientos aduaneros.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**281. Técnicas de negociación.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**282. Habilidades analíticas.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**283. Técnicas de identificación de riesgo.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**284. Administración.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

**285. Liderazgo.**

Ninguno / No se requiere	1	2	3	Mucho
--------------------------	---	---	---	-------

## **Anexo No 2. Indicadores de la herramienta CATT**

<i>Indicadores CATT</i>
1. <i>Porcentaje del presupuesto ejecutado en mejoras a la infraestructura de TI (tecnologías de información) - promedio de tres años.</i>
2. <i>% del presupuesto ejecutado destinado a mejorar la infraestructura existente (promedio de tres años).</i>
3. <i>Costo de la aduana como % del valor de los bienes comerciados por año (promedio de tres años).</i>
4. <i>% de oficinas de frontera que cuentan con servicios sanitarios (agua y alcantarillado), salud y otros servicios.</i>
5. <i>% de oficinas de aduana de frontera que cuentan con servicios de comunicación 7x24.</i>

6. <i>La aduana tiene autonomía financiera.</i>
7. <i>Usa selectividad basada en medición de cumplimiento automático, evaluación de riesgo y sistemas de perfiles para seleccionar carga sospechosa y así minimizar la incidencia de inspecciones físicas.</i>
8. <i>Tiempo promedio para realizar inspecciones físicas para importaciones.</i>
9. <i>% de contenedores examinados físicamente con inspecciones manuales tradicionales (promedio del último año).</i>
10. <i>% de exportaciones inspeccionadas físicamente por la aduana (el último año).</i>
11. <i>% de procedimientos aduaneros donde se efectúa formalmente la evaluación de riesgo.</i>
12. <i>% de documentos de transporte identificados como de alto riesgo antes de que la carga llegue al país.</i>
13. <i>% de operadores económicos con perfiles de riesgo definidos.</i>
14. <i>% de operadores económicos con perfiles de riesgo ALTO.</i>
15. <i>% de inspecciones físicas en importaciones seleccionadas para inspección por un funcionario de aduana (discrecionalmente) (último año).</i>
16. <i>% de auditorías aduaneras a posteriori ejecutada versus auditorías programadas (los últimos dos años programas ejecutados).</i>
17. <i>% de operaciones de transito no arribados (último año).</i>
18. <i>% de operaciones de transito donde el peso declarado originalmente es diferente al peso final (último año).</i>
19. <i>% de operaciones de transito donde el tiempo tomado es mayor que el tiempo permitido por la oficina de aduana (último año).</i>
20. <i>La oficina de aduanas puede generar un reporte (informe) de todas las líneas de envíos en un manifiesto que son consideradas abandonadas.</i>
21. <i>% de declaraciones de importación que fueron seleccionadas para inspección utilizando perfiles de riesgo (no aleatorias, no manuales y no forzadas) y donde la aduana ajusto el total a pagar (último año).</i>
22. <i>% de investigaciones realizadas por la aduana (diferentes a las auditorías post-declaratorias) que tuvieron resultados positivos (encuentran anomalías).</i>
23. <i>Envíos de carga son examinados físicamente usando medios no intrusivos tales como Rayos X, sonido de eco, etc.</i>
24. <i>Tiempo promedio que mercancías consideradas abandonadas permanecen en este estado antes de ser vendidas, rematadas o destruidas.</i>
25. <i>% de inspecciones físicas para declaraciones de importación resultantes de la aplicación de filtros de selectividad basados en perfiles (no aleatorios/manuales) que están de acuerdo a criterios centrales (último año).</i>
26. <i>% de declaraciones de importación que fueron examinadas física o documentalmente por la aduana.</i>
27. <i>% del personal de aduanas que fue contratado competitivamente (últimos cinco años).</i>
28. <i>% del personal de aduanas capacitado en sus respectivas áreas de responsabilidad.</i>
29. <i>% del personal que está trabajando en actividades consideradas como aduaneras.</i>
30. <i>La aduana implanta regularmente encuestas de satisfacción del personal o mide el clima organizacional interno (tres años mínimo).</i>
31. <i>Numero promedio de horas de capacitación ejecutada por la aduana para sus empleados por año (último año).</i>

32. <i>Audidores profesionales que realizan trabajos de auditoria como % del total del personal que realiza auditorias.</i>
33. <i>El personal de la aduana es rotado internamente a intervalos regulares.</i>
34. <i>% de los procedimientos principales de aduana que están publicados en una Intranet y fácilmente accesible a todos.</i>
35. <i>% de los procedimientos principales y legislación aduanera que están cargados en la página Web de la aduana.</i>
36. <i>% de los procesos administrativos que están siendo controlados por algún software (workflow).</i>
37. <i>Publica su plan estratégico internamente utilizando una Intranet o sistema electrónico equivalente.</i>
38. <i>Es capaz de transmitir y recibir datos, nacionalmente e internacionalmente, utilizando un estándar EDI y modelos de datos apropiados.</i>
39. <i>Pone la información de las tarifas y otra información relacionada con disposición de la comunidad de comercio utilizando algún sistema automatizado, como ser una página Web.</i>
40. <i>% de los manifiestos de carga presentados a la aduana en formato electrónico (último año).</i>
41. <i>Da al declarante la opción de ingresar una declaración, electrónica o manualmente, y cumplir con los requisitos de controles necesarios en un lugar diferente de donde están los bienes.</i>
42. <i>% de los procedimientos (de aduana) principales automatizados con sistemas informáticos.</i>
43. <i>% de las declaraciones de importación que se presentaron a la aduana en formato electrónico (sin papeles).</i>
44. <i>% del personal que tiene acceso a un sistema de comunicación electrónico organizado y regulado (Internet, Intranet e email).</i>
45. <i>La aduana cuenta con un sistema de soporte en línea para operadores de comercio exterior.</i>
46. <i>Para el control de tránsito, opera sistemas computarizados que proveen notificaciones tempranas y confiables del descargo de los declarantes, transportistas y garantes, y es un mecanismo eficiente para identificar y prevenir fraude.</i>
47. <i>La oficina de aduanas usa técnicas no intrusivas de inspección tales como rayos-X, detectores de radiación, detección por eco, etc.</i>
48. <i>Nivel de integración de los sistemas informáticos aduaneros principales.</i>
49. <i>La oficina de aduana comparte información con la oficina nacional de impuestos para propósitos de control.</i>
50. <i>La oficina de aduana comparte información con otras agencias de frontera y/o otros entes reguladores o de control.</i>
51. <i>Existe un sistema computarizados para crear perfiles [de riesgo] y está operacional en todas las oficinas.</i>
52. <i>Existe una base de datos histórica con toda la información de las declaraciones de aduana, utilizada como una Bodega de Datos (Data Warehouse) para análisis de riesgo.</i>
53. <i>Se aplica por adelantado un sistema automatizado de evaluación de riesgo para identificar declaraciones de alto riesgo.</i>
54. <i>La aduana tiene un sistema en línea de estadísticas y reportaje para usuarios externos.</i>
55. <i>La aduana tiene un sistema en línea de estadísticas y reportaje para usuarios externos.</i>
56. <i>La aduana permite que sus usuarios vean el estado de sus declaraciones de exportación en línea.</i>
57. <i>Número de quejas presentada por mes por operadores de comercio externos por 1,000 oficiales de aduana (promedio de tres años).</i>
58. <i>La aduana mide la percepción sobre corrupción institucional por medio de encuestas o mecanismos equivalentes.</i>



59. <i>La aduana es miembro de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y participa en las actividades regionales de dicha organización.</i>
60. <i>La aduana cuenta con “acuerdos de intercambio de información” con países vecinos.</i>
61. <i>% de procesos judiciales que se resolvieron a favor de la aduana (donde los fallos favorecieron a la aduana) (un año).</i>
62. <i>Tiempo promedio para resolver procesos legales (promedio de un año).</i>
63. <i>% de procesos administrativos que se resolvieron a favor de la aduana en un año (un año).</i>
64. <i>Tiempo promedio de resolver procesos administrativos (promedio de un año).</i>
65. <i>Los procesos legales se ejecutan en un sistema judicial donde los jueces y/o las cortes se especializan en temas aduaneros.</i>
66. <i>La Aduana tiene certificación ISO 9000.</i>
67. <i>La aduana documenta los tiempos estimados por sus procesos (evaluación comparativa de procesos).</i>
68. <i>La Aduana aplica la Convención del Sistema Armonizado de la OMA.</i>
69. <i>La Aduana aplica el Acuerdo de Valoración de la OMC.</i>
70. <i>% de procedimientos (que requieren pago) que permiten el pago automatizado de derechos, impuestos y otras tasas por medios electrónicos.</i>
71. <i>La aduana implementa un Documento Único Aduanero (DUA).</i>
72. <i>Aplica las directrices para expresos de la OMA (Immediate Release Guidelines).</i>
73. <i>La aduana da al importador la opción de presentar las declaraciones el mismo o usar un agente autorizado.</i>
74. <i>La aduana libera las mercancías en el punto de llegada del transportista, sin requerir su traslado interino a un depósito de gobierno o designado.</i>
75. <i>La aduana permite a los importadores autorizados que presenten declaraciones periódicas que cubran todas sus importaciones en un periodo dado, por ejemplo un mes.</i>
76. <i>La aduana acepta el desaduanamiento acelerado para operadores autorizados</i>
77. <i>La aduana da al declarante la opción de asegurar la liberación inmediata o rápida mediante la presentación de datos de la declaración con anticipación a la llegada de las mercancías.</i>
78. <i>La aduana establece un plazo máximo permitido para realizar el proceso de desaduanamiento.</i>
79. <i>La aduana establece procedimientos especiales para carga expresa (Couriers) que permite el procesamiento rápido de declaraciones.</i>
80. <i>Existe un mecanismo de ventanilla única para el desaduanamiento de mercancías de importación.</i>
81. <i>La aduana tiene una implementación del programa de Operadores de Comercio Autorizados, como se establece en las guías de la Organización Mundial de Comercio.</i>
82. <i>La aduana tiene operando un sistema para capturar retroalimentación sobre los procesos aduaneros de los usuarios internos.</i>
83. <i>La aduana tiene operando un sistema para capturar retroalimentación sobre los procesos aduaneros de los usuarios externos.</i>
84. <i>Publica la clasificación de impuestos/tarifas y reglas de valuación transparentemente, con mecanismos de fácil acceso a los usuarios, en forma impresa o electrónica, y las pone a disposición de los comerciantes y otras</i>

<i>administraciones de aduana.</i>
<i>85. La oficina de aduana publica cambios en las leyes, nuevas regulaciones y nuevos programas.</i>
<i>86. Implementa encuestas de satisfacción de los operadores de comercio externos.</i>
<i>87. % de las importaciones aprobadas por aduana que no utilizaron un agente de aduana autorizado.</i>
<i>88. % de las exportaciones aprobadas por aduana que no utilizaron un agente de aduana autorizado.</i>
<i>89. % de los levantamientos ejecutados dentro de los tiempos límites establecidos (último año).</i>
<i>90. % de los depósitos de aduana que cuentan con medidas adecuadas de seguridad física para proteger las mercancías.</i>
<i>91. % de las operaciones urgentes/rápidas/aceleradas que están exentas de inspecciones físicas o documentales (canal verde o no sujetas a selectividad) (último año).</i>
<i>92. % de las declaraciones de exportación que se presentan a la aduana en formato electrónico (sin papel).</i>
<i>93. % de la liberación de bienes para importaciones que se procesa de forma anticipada antes de la llegada de los bienes.</i>
<i>94. Tiempo estandarizado promedio de liberación de la carga para importaciones (promedio de un año en horas).</i>
<i>95. Numero promedio de declaraciones procesadas por recurso humano por día (último año).</i>
<i>96. Numero promedio de días requeridos para importar bienes (último año).</i>
<i>97. Numero promedio de días requeridos para exportar bienes (último año).</i>
<i>98. Recaudación por oficial de aduana por mes.</i>
<i>99. % de la recaudación obtenida de las auditorías expost como % del total de recaudación.</i>
<i>100. Total de valor de importaciones por oficial por año (en millones).</i>
<i>101.% de las incautaciones en relación al número total de inspecciones.</i>
<i>102.Total de los salarios del personal de aduana como % de la recaudación aduanera.</i>
<i>103.Volumen (en %) de impuestos de importaciones en disputa o morosos.</i>
<i>104.% de las declaraciones de importación donde los bienes se entregaron dentro de 24 horas de la presentación de la declaración de importación.</i>
<i>105. % de las operaciones de tránsito del año pasado que fueron controladas electrónicamente.</i>
<i>106.La aduana aplica el BalancedScorecard (Cuadro de Mando Integral) u otra metodología equivalente.</i>
<i>107.La aduana cuenta con un plan estratégico aprobado para un periodo de al menos 5 años.</i>
<i>108.El plan estratégico de aduana identifica metas de desempeño que son plenamente cuantificables.</i>
<i>109.La aduana tiene un plan de tecnología de largo plazo documentado.</i>
<i>110.La aduana cuenta con un plan de reforma y/o modernización aprobado.</i>
<i>111.% del personal que cuenta con descripciones de perfil de cargo estandarizados que incluyen los objetivos del puesto.</i>
<i>112.Existencia de una oficina de quejas en la aduana.</i>
<i>113.Existe un código de conducta.</i>

<i>114. Tiempo promedio de procesamiento de pasajeros internacionales entrantes por vía aérea (promedio de seis meses).</i>
<i>115. Tipo de selectividad utilizado para la inspección de equipaje de pasajeros aéreos entrantes.</i>
<i>116. Porcentaje de éxito en la inspección de equipaje para pasajeros aéreos entrantes.</i>
<i>117. La oficina de aduanas utiliza precintos especiales (CustomsSeals) en las unidades de transporte mismas para controlar la carga en tránsito.</i>
<i>118. El sistema de procesamiento de pasajeros de la aduana está integrado con inmigración y otras autoridades de control para evitar duplicidad procedimental.</i>
<i>119. % de detección en las inspecciones.</i>
<i>120. % de los manifiestos de carga que fueron presentados a la aduana electrónicamente con anticipación antes de que la carga llegue a las oficinas de aduana.</i>

Fuente: Elaboración propia con datos de CATT, 2013.

### **Anexo No 3. ANOVA, Media de la importancia asignada a cada enfoque por región**

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Importancia asignado al enfoque control.	Inter-grupos	2,254	5	,451	,950	,482
	Intra-grupos	6,167	13	,474		
	Total	8,421	18			
Importancia asignado al enfoque fiscalización.	Inter-grupos	5,123	5	1,025	19,979	,000
	Intra-grupos	,667	13	,051		
	Total	5,789	18			
Importancia asignado al enfoque facilitación.	Inter-grupos	1,433	5	,287	,568	,724
	Intra-grupos	6,567	13	,505		
	Total	8,000	18			
Importancia asignado al enfoque seguridad.	Inter-grupos	1,426	5	,285	,522	,755
	Intra-grupos	7,100	13	,546		
	Total	8,526	18			

Importancia asignado al enfoque recaudación de ingresos.	Inter-grupos	3,260	5	,652	1,166	,377
	Intra-grupos	7,267	13	,559		
	Total	10,526	18			

Fuente: Elaboración propia

**Anexo No 4. Medias de las capacidades organizacionales a nivel de gerencia**

Capacidad organizacional a nivel de gerencia.	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Manejo de procesos formales y procedimientos.	19	3,26	,872	,200
Control documental.	19	2,74	,933	,214
Eficiencia en el manejo del riesgo.	19	3,21	,787	,181
Eficiencia en uso de presupuestos.	19	3,42	,838	,192
Fomento de la transparencia en la gestión de la información.	19	3,53	,612	,140
Efectividad al ejecutar proyectos.	19	3,63	,597	,137
Poner en vigor el cumplimiento de las leyes	19	3,53	,772	,177

Fuente: Elaboración propia.

			Indique el grado de importancia de la IMGE mejora administrativa.			Total
			Importante	Muy Importante	Indispensable	Importante
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe		0	1	1	2
	Europa		1	5	4	10
	Asia Pacífico		0	0	1	1
	Sur y Oriente de África		0	1	0	1
	Centro y Occidente de África		0	1	2	3
	Medio Oriente y Norte de África		0	0	2	2
Total			1	8	10	19

### Anexo No. 5 Iniciativas de gestión y modernización estratégica

			Indique el grado de importancia de la IMGE fomento de la innovación.			Total
			Importante	Muy Importante	Indispensable	Importante
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe		0	2	0	2
	Europa		1	5	4	10
	Asia Pacífico		0	1	0	1
	Sur y Oriente de África		0	1	0	1
	Centro y Occidente de África		0	0	3	3
	Medio Oriente y Norte de África		1	0	1	2
Total			2	9	8	19

		Indique el grado de importancia de la IMGE fomento de la facilitación del comercio.			Total
		Importante	Muy importante	Indispensable	Importante
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	1	1	0	2
	Europa	0	5	5	10
	Asia Pacífico	0	1	0	1
	Sur y Oriente de África	0	0	1	1
	Centro y Occidente de África	0	2	1	3
	Medio Oriente y Norte de África	1	0	1	2
Total		2	9	8	19

		Indique el grado de importancia de la IMGE manejo de información y legislación.			Total
		Importante	Muy importante	Indispensable	Importante
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	0	1	1	2
	Europa	1	6	3	10
	Asia Pacífico	0	1	0	1
	Sur y Oriente de África	0	0	1	1
	Centro y Occidente de África	0	1	2	3
	Medio Oriente y Norte de África	0	1	1	2
Total		1	10	8	19

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No 6. Características y capacidades PICARD, medias asignadas por nivel de mando.**

Características y capacidades PICARD.	Gerencia	Mando medio	Mando operativo
	Medias obtenidas		
Conocer de políticas nacionales e internacionales.	3,42	2,74	2,16
Conoce de gestión y negocio de las aduanas.	3,53	3,16	2,32
Conocer de aspectos judiciales y marco legal.	3,63	3,21	2,47
Conocer de micro y macro economía.	3,05	2,37	1,89
Capacidad de planeación estratégica	3,63	2,74	1,84
Capacidad de desarrollo e implementación de políticas.	3,58	2,89	1,95
Capacidad de gestión financiera.	3,32	2,89	2,16
Capacidad de gerencia de RH y capital.	3,63	3,00	2,05
Conocer de gestión de riesgo.	3,32	3,26	2,68
Conocer de gerencia de información y conocimientos.	3,63	3,11	2,53
Conocer de la cadena de suministros internacional.	3,11	2,95	2,53
Conocer de prácticas comerciales.	3,21	2,89	2,63
Contar con equipo tecnológico moderno.	3,42	3,11	2,63
Contar con conocimiento en relaciones públicas.	3,37	2,95	2,32
Contar con principios de ética, gobernanza e integridad.	3,68	3,63	3,58
Contar con servicio orientado al cliente.	3,16	3,16	3,00
Contar con conocimiento en gestión de proyectos.	3,53	3,00	2,05
Contar con conocimiento en la gestión del cambio.	3,68	3,05	2,58

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No 7.Habilidades y características PICARD, medias de calificación asignadas por nivel de mando**

Habilidades y características PICARD	Media de calificación asignada		
	Gerente	Mando medio	Mando operativo
Capacidad de organizar y planificar.	3,68	3,47	2,58
Liderazgo.	3,68	3,32	2,05
Contar con capacidad de comunicarse.	3,63	3,37	3,16
Contar con capacidad de tomar decisiones.	3,63	3,16	2,74
Contar con la habilidad de negociación.	3,63	3,21	2,42
Inspirar a los demás.	3,63	3,16	2,05
Contar con la habilidad de gerencia del cambio.	3,58	3,26	2,47
Capacidad de delegar.	3,58	3,26	2,26
Capacidad de aprender.	3,53	3,53	3,47
Preocupación por la calidad.	3,53	3,37	3,05
Contar con capacidad de solucionar problemas.	3,53	3,21	2,79
Contar con relaciones interpersonales positivas.	3,53	3,05	2,68
Contar con capacidad de motivar.	3,53	3,32	2,58
Contar con visión.	3,53	3,00	2,16
Contar con capacidad de evaluar información de diversas fuentes.	3,47	3,11	2,58
Contar con capacidad de establecer políticas.	3,47	2,53	1,84
Contar con habilidad analítica.	3,42	3,37	2,58
Contar con la habilidad de gestión de programas y proyectos.	3,42	3,16	2,32
Iniciativa y el espíritu emprendedor.	3,42	2,89	2,32
Contar con habilidad en computación y TI.	3,37	3,37	3,37
Adaptarse.	3,37	3,26	3,11
Contar con habilidad de solucionar conflictos.	3,37	3,11	2,74
Contar con la habilidad de elaborar documentos.	3,37	3,00	2,21
Trabajar en un contexto internacional.	3,37	2,84	2,21
Contar con la capacidad para elaborar propuestas.	3,32	3,11	2,53
Contar con la habilidad del trabajo en equipo.	3,21	3,32	3,47
Contar con la habilidad de autoevaluarse.	3,21	2,95	2,68
Contar con dominio de Idiomas extranjeros.	3,16	2,68	2,42
Apreciación de la multiculturalidad y diversidad.	3,11	2,79	2,68



Desarrollar las actividades con creatividad.	3,00	2,84	2,53
Conocer de cultura y costumbres de otros países.	3,00	2,74	2,21
Contar con habilidad de investigar con la metodología apropiada.	2,89	2,58	2,32

Fuente: Elaboración propia.

### **Anexo No 8. Medias estadísticas para el grado de aceptación de las afirmaciones propuestas**

<b>Afirmación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
El gerente de aduanas debe ser al mismo tiempo líder estratégico.	19	3,79	,535	,123
Las habilidades y características de este estudio, suplen las necesidades de las aduanas.	19	3,63	,597	,137
Las características del funcionario aduanero deben ser las mismas en todas las aduanas.	19	3,16	,688	,158
Se debe homogenizar los niveles de mando en todas las aduanas.	19	2,89	,994	,228
El perfil profesional debe variar dependiendo del enfoque de la aduana.	19	3,32	,749	,172
Es indispensable un título universitario para el nivel de mando operativo.	19	2,58	1,017	,233
La eficiencia y eficacia de las aduanas se relaciona con el uso de TI.	19	3,53	,772	,177
La innovación es una característica clave para enfrentar los retos de las aduanas.	19	3,68	,671	,154
La efectividad en la ejecución de proyectos y presupuestos, responde la correcta gestión de los distintos niveles de mando.	19	3,42	,692	,159

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No 9. Datos recuperados sobre el nivel de concordancia por afirmación.

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * - Indique el grado de concordancia con la afirmación el gerente de aduanas debe ser al mismo tiempo líder estratégico.									
Recuento		DATOS ABSOLUTOS				DATOS RELATIVOS			
		De acuerdo	Muy de acuerdo	N / R	TOTAL	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	TOTAL
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	1	1	0	2	5%	5%	0%	11%
	Europa	3	7	0	10	16%	37%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	1	1	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	1	0	1	0%	5%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	1	2	0	3	5%	11%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	2	0	2	0%	11%	0%	11%
Total					19				100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * Indique el grado de concordancia con que las habilidades y características de este estudio, suplen las necesidades de las aduanas.									
		DATOS ABSOLUTOS				DATOS RELATIVOS			
		De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	2	0	0	2	11%	0%	0%	11%
	Europa	4	6	0	10	21%	32%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	1	1	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	1	0	0	1	5%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	1	2	0	3	5%	11%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	2	0	2	0%	11%	0%	11%
Total					19				100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * Indique el grado de concordancia con que las características del funcionario aduanero deben ser las mismas en todas las aduanas.											
Recuento		DATOS ABSOLUTOS					DATOS RELATIVOS				
		Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	0	2	0	0	2	0%	11%	0%	0%	11%
	Europa	2	7	1	0	10	11%	37%	5%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	1	0	0	1	0%	5%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	1	2	0	3	0%	5%	11%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	2	0	0	2	0%	11%	0%	0%	11%
Total						19					100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * Indique el grado de concordancia con que se debe homogenizar los niveles de mando en todas las aduanas.													
Recuento		DATOS ABSOLUTOS						DATOS RELATIVOS					
		No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	0	1	1	0	0	2	0	5%	5%	0%	0%	11%
	Europa	1	4	2	3	0	10	0,05	21%	11%	16%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	0	1	1	0	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	0	1	0	0	1	0	0%	5%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	0	2	1	0	3	0	0%	11%	5%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	1	1	0	0	2	0	5%	5%	0%	0%	11%
Total							19						100%

**Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. \* Concuera con que el perfil profesional debe variar dependiendo del enfoque de la aduana.**

Recuento		DATOS ABSOLUTOS					DATOS RELATIVOS				
		Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	0	2	0	0	2	0%	11%	0%	0%	11%
	Europa	2	5	3	0	10	11%	26%	16%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	1	0	0	1	0%	5%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	0	3	0	3	0%	0%	16%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	2	0	0	2	0%	11%	0%	0%	11%
Total						19					100%

**Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. \* Concuera con que es indispensable un título universitario para el nivel de mando operativo.**

Recuento		DATOS ABSOLUTOS						DATOS RELATIVOS					
		No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	0	1	1	0	0	2	0%	5%	5%	0%	0%	11%
	Europa	3	2	4	1	0	10	16%	11%	21%	5%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	1	0	0	0	1	0%	5%	0%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	1	2	0	0	3	0%	5%	11%	0%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	0	2	0	0	2	0%	0%	11%	0%	0%	11%
Total							19						100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * Concuera con que la eficiencia y eficacia de las aduanas se relaciona con el uso de TI.											
Recuento		DATOS ABSOLUTOS					DATOS ABSOLUTOS				
		Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	1	1	0	0	2	5%	5%	0%	0%	11%
	Europa	1	3	6	0	10	5%	16%	32%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	0	1	0	1	0%	0%	5%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	1	2	0	3	0%	5%	11%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	1	1	0	2	0%	5%	5%	0%	11%
Total						19					100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * Concuera con que la innovación es una característica clave para enfrentar los retos de las aduanas.											
Recuento		DATOS ABSOLUTOS					DATOS ABSOLUTOS				
		Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	1	1	0	0	2	5%	5%	0%	0%	11%
	Europa	0	3	7	0	10	0%	16%	37%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	0	1	0	1	0%	0%	5%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	0	3	0	3	0%	0%	16%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	1	1	0	2	0%	5%	5%	0%	11%
Total						19					100%

Tabla de contingencia Región OMA del encuestado. * ¡Concuerta con que la efectividad en la ejecución de proyectos y presupuestos, responde la correcta gestión de los distintos niveles de mando.											
Recuento		DATOS ABSOLUTOS					DATOS ABSOLUTOS				
		Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R	Total
Región OMA del encuestado.	Las Américas y el Caribe	1	1	0	0	2	5%	5%	0%	0%	11%
	Europa	0	6	4	0	10	0%	32%	21%	0%	53%
	Asia Pacífico	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	5%
	Sur y Oriente de África	0	1	0	0	1	0%	5%	0%	0%	5%
	Centro y Occidente de África	0	1	2	0	3	0%	5%	11%	0%	16%
	Medio Oriente y Norte de África	0	1	1	0	2	0%	5%	5%	0%	11%
Total						19					100%

Fuente: Elaboración propia.