



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Ecuador

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio de
nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio
Nacional de Aduana del Ecuador, año 2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Herrera García, Eliana Aracely

DIRECTOR: Erazo Costa, Freddy Wladimir, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Freddy Wladimir Erazo Costa

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado:” Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, año 2012” realizado por **Herrera García Eliana Aracely**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Herrera García Eliana Aracely, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, año 2012”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Freddy Wladimir Erazo Costa director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autor: Herrera García Eliana Aracely
Cédula: 0401441258

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome la fuerza necesaria para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras para cumplir las metas que me he propuesto.

Mi triunfo lo debo a toda mi familia, en especial a mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son quienes me han brindado su cariño y apoyo constante, son ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser humano integral.

Gracias a todos, que sin esperar nada a cambio han sido pilares en mi camino y así, forman parte de este logro que me abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional.

Eliana Aracely Herrera García

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente proyecto, un trabajo tan arduo y lleno de dificultades, es ineludible otorgar la mayor parte del mérito al aporte propio realizado; a pesar de ello, el análisis y la recopilación de información hubiese sido imposible sin la participación de todos quienes brindaron su apoyo y proporcionaron las herramientas necesarias. Por tanto, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para expresarles mis más sinceros y nobles agradecimientos.

Me gustaría agradecer en forma especial y sincera a mi Director y Asesor de proyecto, Mgs. Freddy Erazo por su esfuerzo, dedicación, conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación, han sido fundamentales para culminar el presente trabajo investigativo.

Por último, quiero agradecer a mis padres, por su apoyo incondicional y aliento constante en la culminación de esta meta.

Eliana Aracely Herrera García

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	12
1.4. ALCANCE.	13
1.5. LIMITACIONES.	13
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	13
CAPÍTULO II.....	8
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	15
2.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.	15
2.1.1. ACTIVIDADES DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.	18
2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	19
2.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS IDENTIFICADOS.....	22
2.3.1. REDISEÑO DE FLUJOS.	23
2.4. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS.....	24
2.4.1. ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS A IMPLEMENTARSE.	24
CAPÍTULO III.....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
3. MARCO TEÓRICO.....	27
3.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	27
3.1.1. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	27
3.1.2. DEFINICIÓN DE PROCESO.	28
3.1.3. COSTO, TIEMPO, VALOR AGREGADO Y CAMBIO.	29
3.1.4. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	29

3.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.	29
3.2.1.	PROCESOS ESTRATÉGICOS.	29
3.2.2.	PROCESOS OPERATIVOS O DEL NEGOCIO.	30
3.2.3.	PROCESOS DE APOYO.	30
3.3.	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.	30
3.3.1.	PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.	31
3.4.	HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.	32
3.4.1.	MAPA DE PROCESOS.	32
3.4.2.	FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN.	32
3.4.3.	LISTA DE TAREA POR ACTIVIDAD.	33
3.4.4.	MÉTODO DE PARETO.	33
3.4.5.	Diagrama causa- efecto de Ishikawa.	34
3.4.6.	HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	34
3.5.	METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS.	35
3.5.1.	DIAGNÓSTICO BASADO EN EL MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO.	36
3.5.2.	TALLERES PARTICIPATIVOS DE PROCESOS.	36
3.5.3.	CICLO DE DEMING.	36
3.5.4.	HOJAS DE REGISTRO.	37
3.5.5.	REDISEÑO DE PROCESOS.	37
3.6.	INDICADORES DE GESTIÓN.	38
3.7.	INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.	39
3.7.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.	39
3.7.2.	AUMENTAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS.	39
3.7.3.	ACTIVIDADES BÁSICAS PARA LA MEJORA CONTINUA.	40
CAPÍTULO IV		41
ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR.		41
4.	DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR.	42
4.1.	LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE.	42
4.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA DE CREACIÓN.	42
4.1.2.	LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR.	43
4.1.2.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DEL SENA E.	44
4.1.2.1.1.	Misión organizacional.	44
4.1.2.1.2.	Visión organizacional (2016).	44
4.1.2.1.3.	Valores corporativos.	44
4.2.	MARCO LEGAL.	44
4.3.	ORGANIZACIÓN DEL SENA E.	45
4.3.1.	ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN.	47
4.3.2.	ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN.	48
4.3.2.1.	Dirección distrital.	48
4.3.2.2.	Administrativo financiero.	49
4.3.2.3.	Asesoría jurídica.	49
4.3.2.4.	Despacho.	50
4.4.	ALINEAMIENTO AL PNBV Y AL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES.	51

4.5.	SERVICIOS QUE PRESTA.....	52
4.6.	PRINCIPALES CLIENTES.....	54
CAPÍTULO V		55
GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN		55
5.	GESTIÓN DE PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN.....	56
5.1.	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS.....	56
5.1.1.	CADENA DE VALOR.....	56
5.1.2.	DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN.....	58
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	60
5.2.1.	GESTIÓN DEL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS.....	61
5.2.1.1.	Ficha de proceso generación de informe de llegada.....	62
5.2.1.2.	Ficha de ingreso de mercancía al almacén temporal.....	65
5.2.1.3.	Ficha de proceso recepción y validación electrónica de DAI.....	67
5.2.1.4.	Ficha de proceso de aceptación y autorización de pago de DAI.....	69
5.2.1.5.	Ficha de proceso rechazo y devolución de DAI al agente de aduana.....	71
5.2.1.6.	Ficha de proceso aforo electrónica de DAI.....	73
5.2.1.7.	Ficha de proceso de verificación documental con DAI electrónica.....	75
5.2.1.8.	Ficha de proceso emisión de observaciones.....	77
5.2.1.9.	Ficha de proceso de revisión física de mercancía.....	79
5.2.1.10.	Ficha del proceso de cierre de aforo y levante de mercancías.....	81
5.2.1.11.	Ficha del proceso de nacionalización de mercancía mediante declaración aduanera simplificada.....	84
5.3.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	86
5.3.1.	PROCESO DE GENERACIÓN DE INFORME DE LLEGADA.....	86
5.3.2.	PROCESO INGRESO DE MERCANCÍA A ALMACÉN TEMPORAL.....	87
5.3.4.	PROCESO ACEPTACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE PAGO DE DAI.....	89
5.3.5.	PROCESO DE RECHAZO Y DEVOLUCIÓN DE DAI AGENTE DE ADUANA.....	90
5.3.6.	PROCESO DE AFORO ELECTRÓNICO DE DAI.....	91
5.3.7.	PROCESO DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL CON DAI ELECTRÓNICA.....	91
5.3.8.	PROCESO DE EMISIÓN DE OBSERVACIONES.....	92
5.3.9.	PROCESO DE REVISIÓN FÍSICA DE MERCANCÍAS.....	94
5.3.10.	PROCESO DE CIERRE DE AFORO Y LEVANTE DE MERCANCÍA.....	95
5.3.11.	PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS MEDIANTE DAS-F.....	95
5.3.12.	ANÁLISIS DE INDICADORES DEL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN.....	96
5.3.12.1.	Proceso de generación de informe de llegada.....	96
5.3.12.2.	Proceso ingreso de mercancías al almacén temporal.....	98
5.3.12.3.	Proceso recepción y validación de DAI.....	98
5.3.12.4.	Proceso de aceptación y autorización de pago.....	99
5.3.12.5.	Proceso de rechazo y devolución de DAI al agente de aduana.....	100
5.3.12.6.	Proceso de aforo electrónico de la DAI.....	101
5.3.12.7.	Proceso verificación documental de la DAI.....	102
5.3.12.8.	Proceso de emisión de observaciones.....	104
5.3.12.9.	Proceso de revisión física de mercancías.....	104
5.3.12.10.	Proceso de cierre de aforo y levante de mercancías.....	106
5.3.12.11.	Proceso de nacionalización por DAS-F.....	107
5.3.12.12.	Análisis comparativo del tiempo total de nacionalización de mercancías en sus diferentes etapas en la Dirección Distrital Tulcán.....	108
5.3.12.13.	Análisis comparativo de tiempo entre sistema SICE y ECUAPASS.....	111
5.4.	Mejora del proceso de nacionalización de mercancía en la Dirección Distrital Tulcán.....	113
5.4.1.	CUADRO DE PLANIFICACIÓN DE MEJORA.....	114
5.4.2.	Planificación de capacitaciones.....	116
5.4.3.	Creación de manuales de procedimientos.....	117

5.4.4.	<i>Aprovechamiento del canal de aforo automático.</i>	117
5.4.5.	<i>Incremento de talento humano.</i>	119
5.4.6.	<i>Sistema ECUAPASS.</i>	119
5.4.7.	<i>Aforos documentales y físicos.</i>	120
5.4.8.	<i>Creación de subjefatura de atención al usuario.</i>	121
5.4.9.	<i>Nacionalización de mercancías mediante DAS-F.</i>	121
CONCLUSIONES		123
RECOMENDACIONES		124
BIBLIOGRAFÍA		125
ANEXOS		128
ANEXO NRO. 1.		128
ANEXO NRO. 2.		129
ANEXO NRO. 3.		135
ANEXO NRO. 4.		142
ANEXO NRO. 5.		142
ANEXO NRO. 6.		146
ANEXO NRO. 7.		149

ÍNDICE DE CUADROS

N°	NOMBRE	PÁGINA
1	Actividades por área de la Dirección Distrital Tulcán	16
2	Principios de la gestión de procesos	31
3	Estructura del mapa de procesos	32
4	Esquema de lista de tareas	33
5	Mapa de procesos de la Dirección Distrital Tulcán	59-60
6	Ficha de proceso de generación de informe de llegada	62
7	Ficha de proceso ingreso de mercancía a almacén temporal	65
8	Ficha de proceso de recepción y validación electrónica de DAI	67
9	Ficha de proceso aceptación y autorización de pago de DAI	69
10	Ficha de proceso rechazo y devolución de DAI al agente de aduana	71
11	Ficha de proceso aforo electrónico de la DAI	73
12	Ficha de proceso verificación documental con DAI electrónica	75
13	Ficha de proceso emisión de observaciones a la DAI	77
14	Ficha de proceso revisión física de la mercancía	79
15	Ficha de proceso cierre de aforo y levante de mercancía	81
16	Ficha de proceso de nacionalización de mercancía mediante DAS-F	84
17	Puntos críticos del proceso informe de llegada	86
18	Puntos críticos del proceso ingreso de mercancías al almacén temporal	87
19	Puntos críticos del proceso recepción y validación de DAI	88
20	Puntos críticos del proceso aceptación y autorización de pago	89
21	Puntos críticos del proceso rechazo y devolución de DAI al AA	90
22	Puntos críticos del proceso aforo electrónico	91
23	Puntos críticos del proceso aforo documental	91-92
24	Puntos críticos del proceso emisión de observaciones	92-93
25	Puntos críticos del proceso revisión física de mercancías	94
26	Puntos críticos del proceso cierre de aforo y salida autorizada	95
27	Puntos críticos del proceso nacionalización por DAS-F	95-96
28	Estadísticas informe de llegada	96
29	Indicador de Informe de llegada	97
30	Indicador de ingreso de mercancía al almacén temporal	98
31	Estadísticas de recepción y validación de DAI	98
32	Indicador del proceso de recepción y validación de DAI	99
33	Indicador del tiempo de transmisión de DAI hasta el pago de tributos	99
34	Estadísticas de DAI rechazadas	100
35	Indicador de DAI rechazadas	100
36	Estadísticas de aforo automático	101
37	Indicador de aforos automáticos	101
38	Indicador de tiempo de aforo automático	102
39	Estadísticas de aforo documental	102
40	Indicador de número de aforos documentales	103
41	Indicador de tiempo de aforo documental	103
42	Estadísticas de aforo físico	104
43	Indicador de número de aforos físicos	105
44	Indicador de tiempo de aforo físico	105
45	Estadísticas de DAI cerrada	106
46	Indicador de DAI cerrada	106
47	Estadísticas de DAI con salida autorizada	106
48	Indicador de DAI con salida autorizada	107

49	Estadísticas de DAS-F	107
50	Indicador de DAS-F	108
51	Tiempo promedio de nacionalización Distrito Tulcán	109
52	Indicador del tiempo promedio de nacionalización Distrito Tulcán	110
53	Indicador del tiempo promedio de nacionalización Distrito Tulcán	111
54	Tiempo promedio de nacionalización Distrito Tulcán año 2012	112
55	Tiempo promedio de nacionalización Distrito Tulcán año 2013	112
56	Análisis comparativo de tiempos de nacionalización	112
57	Estrategia para mejora de procesos	114-115
58	Propuesta de capacitación funcionarios	116
59	Propuesta de capacitación OCES	116
60	Tiempo de nacionalización primer trimestre Distrito Tulcán	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	NOMBRE	PÁGINA
1	Diagrama de flujo del proceso de nacionalización	21
2	Fases de la gestión por procesos	29
3	Organigrama funcional del SENA E	46
4	Organigrama funcional del Distrito Tulcán	47
5	Cadena de valor del SENA E	56
6	Diagrama del proceso de nacionalización	57
7	Mapa de procesos del SENA E	58
8	Mapa de procesos de la Dirección Distrital Tulcán	59
9	Esquema de requerimientos del proceso de nacionalización	60
10	Identificación y secuencia de procesos	61
11	Diagrama de flujo de proceso de generación de informe de llegada	63-64
12	Diagrama de flujo del proceso ingreso de mercancía a almacén temporal	66
13	Diagrama de flujo del proceso recepción y validación de DAI	68
14	Diagrama de flujo del proceso aceptación, designación de aforo y autorización de pago	70
15	Diagrama de flujo del proceso de rechazo y devolución de DAI al agente de aduana	72
16	Diagrama de flujo del proceso de aforo electrónico	74
17	Diagrama de flujo del proceso verificar documentación física con información electrónica de DAI	76
18	Diagrama de flujo del proceso de emisión de observaciones	78
19	Diagrama de flujo del proceso revisión física de mercancías	80
20	Diagrama de flujo del proceso de cierre de aforo	82
21	Diagrama de flujo del proceso levante de mercancías	83
22	Diagrama de flujo del proceso de declaración aduanera en frontera	85
23	Tiempo de nacionalización primer trimestre 2013 Distrito Tulcán	118

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis es el resultado del estudio efectuado al proceso de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos como herramienta para brindar un servicio de nacionalización de calidad, que cumpla con estándares de excelencia y satisfaga los requerimientos del usuario externo, logrando ser reconocido como un referente en servicios aduaneros.

La implementación de normas, modelos e instrumentos de calidad, permiten a la institución analizar la situación actual e implementar modalidades encaminadas a brindar servicios con resultados efectivos, fortaleciendo el sistema de gestión dentro de cada área involucrada. El establecimiento de técnicas permite el desarrollo eficiente de la estructura organizacional, crea sistemas integrados dentro de los servicios ofrecidos.

El objetivo fundamental del estudio radica mejorar el servicio de nacionalización de mercancías, se propone mejoras mismas que se encuentran sustentadas en la planificación, medición constante de indicadores y el seguimiento progresivo de procesos, con la finalidad de identificar aspectos que están restando calidad y realizar correctivos que logren eficiencia en el servicio.

PALABRAS CLAVES: Nacionalización, calidad, servicios aduaneros, procesos, normas y estándares.

ABSTRACT

The present thesis is the result of the study made to the process of nationalization of merchandise in the Distrito Tulcán of the Servicio Nacional of Aduana of Ecuador, with the purpose of designing an administration model for processes like tool a service of nationalization of quality that completes with standard of excellence to toast and satisfy the external user's requirements, achieving to be recognized as a relating one in services customs officers.

The implementation of norms, models and instruments of quality, they allow to the institution to analyze the current situation and to implement new modalities guided to offer services with effective results, strengthening the administration system inside each involved area. The establishment of techniques allows the efficient development of the organizational structure; believe systems integrated inside the offered services.

The fundamental objective of the study resides in improving the service of nationalization of goods, same improvements that are sustained in the planning, constant mensuration of indicators and the progressive pursuit of the processes, with the purpose of to identify aspects that are subtracting quality and to carry out correctives that achieve efficiency in the service.

KEYWORDS: Nationalization, quality, customs officers, processes, norms, standard.

INTRODUCCIÓN

La nacionalización de mercancías es un servicio muy importante dentro del comercio exterior, en especial para los importadores, ya que la agilidad con la cual se nacionaliza las mercancías que ingresan al país tiene mucha relevancia en todo el proceso logístico implicado. Sin embargo aún existen inconvenientes que provocan retrasos y restan eficiencia en el proceso, esto puede obedecer a actividades que incrementan el tiempo empleado en la desaduanización.

El presente trabajo se ha desarrollado en base a los requerimientos exigidos para la investigación, pretende mostrar una problemática puntual que permitirá mejorar el proceso de nacionalización de mercancías. El cumplimiento de este planteamiento se basa en diseñar un modelo de gestión de procesos para el servicio de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, año 2012.

Para el desarrollo de esta investigación se establecieron objetivos específicos enmarcados dentro de un esquema bien estructurado, dentro de los cuales se planteó desarrollar un marco teórico que sustente todo el estudio a ejecutarse. Luego se procedió a realizar un diagnóstico situacional de la organización, con la finalidad de conocer la forma de ejecución del proceso de nacionalización, finalmente se elaboró una propuesta que permita lograr la calidad dentro del proceso objeto de estudio.

Se desarrolló el proyecto dentro de cinco secciones, el capítulo I, hace referencia al esquema general del proyecto que se desea desarrollar, explicando el problema actual que se encontró en la organización objeto de estudio y la importancia de realizar el mencionado trabajo con la finalidad de establecer mecanismos que mejoren los procesos dentro de los servicios ofrecidos.

En el capítulo II se desarrolló la metodología de la investigación que se utilizó para realizar la parte técnica del proyecto; en esta se detalla herramientas, mecanismos, instrumentos, modalidades y expertos que intervinieron en el levantamiento, desarrollo, descripción, construcción y análisis de la mejora de los procesos objeto de estudio. Se consideró de gran importancia la elaboración de esta sección ya que la misma fundamenta el estudio y el grado de calidad con el cual fue ejecutado el proyecto.

El marco teórico se encuentra desarrollado dentro del capítulo III, este contiene el sustento teórico-científico involucrado dentro de la gestión por procesos, mismos que constituyen herramientas de soporte para el correcto desarrollo de la gestión por procesos en el distrito Tulcán.

En el capítulo IV se desarrolló aspectos generales de la Dirección Distrital Tulcán, iniciando por su creación como empresa pública estatal, sector al que pertenece, estructura organizacional, marco legal sobre el cual se rige para la prestación de servicios; servicios que ofrece y la alineación al plan nacional de buen vivir.

Finalmente se desarrolló el capítulo V, en el cual se diseñó el mapa de procesos, se describió cada proceso y se lo presentó en fichas técnicas y diagramas de flujo, luego se identificó puntos críticos y se determinó indicadores que permiten tener un monitoreo constante de la eficiencia del mismo. Se concluyó con el diseño de la propuesta de mejora, misma que contribuirá a que el proceso se desarrolle con calidad.

Se aplicaron técnicas como entrevistas, observación directa y análisis documental para captar información de expertos y personas relacionadas con la investigación, opiniones, criterios y orientaciones que fueron tomados para el desarrollo del proyecto. Se dialogó con los operadores de comercio exterior, mismos que conocen la realidad del servicio ofrecido por el distrito Tulcán, sus aportes permitieron tener una visualización general de las acciones que podrían ser corregidas y mejoradas.

La investigación se aplicó a usuarios internos y externos, dando prioridad a los dueños de los procesos, ya que son estos quienes día a día experimentan situaciones reales, que causan inconvenientes en el desarrollo normal del proceso, son ellos quienes identificaron falencias y requirieron acciones para mejorar. El usuario externo fue sin duda quien midió el nivel de satisfacción del servicio recibido, y contribuyó con sugerencias de mejora para poder lograr que la nacionalización de mercancías se desarrolle con eficiencia.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. Introducción.

El presente capítulo describe el plan general del proyecto a ejecutarse, su finalidad es dar a conocer la problemática encontrada dentro del servicio de nacionalización de mercancías, dentro de este se detalla el sustento que justifica la realización de la investigación; se plantea objetivos que se los cumplió en función del desarrollo de la misma y se estableció hipótesis de trabajo con la finalidad de ser comprobadas entre los aspectos de mayor relevancia.

El estudio se aplicó dentro de la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, el área de estudio es el departamento de despacho y se analizó la desaduanización de mercancías.

1.1. Planteamiento del problema.

En la frontera norte entre Ecuador y Colombia, el Puente Internacional de Rumichaca es la puerta comercial entre estas dos naciones, por lo que una de las principales actividades desarrolladas es el comercio internacional. El intercambio comercial en las zonas fronterizas cumple un papel trascendental, ya que se convierte en parte integral de la comercialización de productos industriales y de consumo que se transportan por vía terrestre.

Los principales actores involucrados son empresas de transporte pesado, bodegas de almacenamiento temporal aduanero y agencias de aduanas, mismos que ejecutan la logística para lograr que las actividades involucradas en la nacionalización de mercancías, se realicen dentro de los parámetros establecidos y exigidos por la normativa aduanera vigente.

El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) establece que el objeto del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es el control eficiente y efectivo de las mercancías, unidades de carga y medios de transporte, involucrados en cada una de las operaciones de comercio internacional.

Las actividades operativas de mayor relevancia son el control de importaciones y exportaciones; según el informe de rendición de cuentas 2011, presentado por la Dirección Nacional de Planificación del SENA. Éste indica que la potencial recaudación de los tributos al comercio internacional depende de las importaciones, ya que no existe gravación

de tributos a las exportaciones con el fin de fomentar la venta del producto nacional al exterior como parte de la política fiscal nacional.

Ante esta realidad se debe mejorar cada proceso desarrollado durante la actividad de nacionalización para lograr cumplir con las expectativas de los importadores. Adicionalmente es importante mencionar que el 6.32% de las importaciones cuantificadas en valor CIF en el 2011 se realizaron por el Puente Internacional de Rumichaca, obteniendo el cuarto puesto a nivel nacional en recaudación (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011).

El proceso de nacionalización de mercancías está sujeto a tres controles, anterior, concurrente y posterior. Durante estos procesos el SENA E desarrolla actividades establecidas en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y el reglamento vigente, sin embargo los dos primeros controles son los determinantes en la desaduanización de las mercancías.

De acuerdo a lo establecido en el COPCI (2010) la nacionalización inicia desde que las mercancías ingresan al territorio nacional ecuatoriano, donde el SENA E ejecuta el primer control denominado anterior, mediante la verificación de la información en el sistema. Este control parte desde la transmisión de datos a través del sistema informático (ECUAPASS) generando un manifiesto electrónico, que contiene toda la información referente a la mercancía como peso neto, peso bruto, descripción de la mercancía, puerto de embarque, puerto de destino y placa del vehículo en el cual se moviliza la misma, entre los más importantes.

Una vez que la mercancía cruza el Puente Internacional de Rumichaca, se encuentra el primer control aduanero, en donde el transportista debe presentar ante aduana los documentos de transporte para la generación del informe de llegada, con lo cual aduana define fecha de llegada para posteriores controles, mientras la mercancía se moviliza hacia una bodega de almacenamiento temporal para continuar con el proceso de nacionalización.

En cuanto al control concurrente, el Art. 103 del Reglamento del COPCI establece que éste inicia desde que el agente afianzado de aduana trasmite la declaración aduanera de importación al SENA E a través del sistema informático. Éste sistema otorga un número secuencial denominado refrendo con el cual se identifica a la declaración aduanera. Se utilizará perfiles de riesgo para determinar el tipo de aforo o revisión que se aplicará a la

mercancía pudiendo ser este físico, documental o automático como indica el Art. 78 del Reglamento del COPCI.

Los Arts. 81, 82 y 83 del Reglamento del COPCI, establecen que cuando se realiza aforo físico se procede con el reconocimiento físico de las mercancías, en el documental se procederá con la verificación de los documentos de soporte y de acompañamiento, y en el automático el sistema ejecutará la validación electrónica de la declaración aduanera. Finalmente si todo está acorde a la normativa y no se presentan irregularidades se procede con la autorización de nacionalización de las mercancías, con lo cual éstas pueden circular libremente por el territorio nacional.

Si no existe una correcta gestión del proceso descrito anteriormente, los importadores están expuestos a soportar demoras en los despachos aduaneros, ya que las mercancías estarían sometidas a largos procesos de desaduanización para su nacionalización generando descontento, limitando oportunidades comerciales y pérdida de importantes clientes, estas demoras se convierten en costos adicionales que el importador debe asumir mientras no pueda disponer de su mercancía, lo que provoca que el precio de sus productos pueda incrementarse, se incumpla con pedidos destinados hacia sus clientes, o exista pérdida de credibilidad hacia el importador.

Es importante determinar que el proceso de nacionalización depende básicamente de la eficacia con que cada uno de los operadores de comercio exterior ejecuten las actividades para que su mercancía sea trasladada, nacionalizada y llegue a su destino final, sin embargo la Dirección Distrital Tulcán del SENA es quien efectúa el control anterior y concurrente en cada proceso de importación que se efectúa por cualquier régimen aduanero.

En ocasiones se considera que debido a los exhaustivos controles, generados por procesos repetitivos que desarrolla aduana como son la generación de informe de llegada en frontera, ruptura de precintos y revisión de mercancías en frontera cuando lo requiera, necesidad de ingresar a bodega de almacenamiento, nueva generación de informe de ingreso a bodega, e inspección de mercancía en caso de despacho físico no permite que el comercio fluya en menor tiempo y hacen que se provoquen retrasos y demoras en el proceso de nacionalización.

Durante el control anterior aduanero también pueden generarse demoras por inconsistencias en la información transmitida por el operador de comercio a través del sistema, ya que el SENA en el momento de otorgar el Manifest Reference Number (MRN) incluye observaciones en el sistema para que en función del Art. 193 literal a) del COPCI se proceda con las acciones pertinentes. Estas circunstancias también pueden generar retrasos, malestar e incrementar el tiempo en todo el proceso de nacionalización.

Es importante mencionar que cuando existen novedades respecto de la mercancía o ésta ingresa al país mediante uno de los regímenes especiales aduaneros, existen actividades que se repiten como la verificación de las mismas por parte de los funcionarios de aduana, esto resta competitividad al importador ya que ese tiempo se convierte en costos adicionales.

Para la revisión electrónica de la declaración aduanera única, el sistema interactivo de comercio exterior define el tipo de aforo que se efectuará a la mercancía, sin embargo siempre se sigue el mismo proceso, aforo documental y luego pasa por el aforo físico sin tomar en cuenta el automático mismo que se ejecuta a través del sistema. Esto muestra que se están incrementando actividades en el proceso de nacionalización porque tanto el funcionario de aforo físico como el del documental ejecutan la revisión de los documentos físicos, y realizan actividades similares que prolongan el proceso de nacionalización en el área de despacho de la Dirección Distrital Tulcán.

Además es conveniente mencionar que otro de los principales inconvenientes dentro del proceso de nacionalización es la duplicidad de procedimientos, así como la exigencia de documentación que en ocasiones no es obligatoria, ya que no se encuentra como requisito legal entre los cuales se menciona el ticket de báscula, y certificado de bodega al cual ingresan las mercancías.

Las divergencias sufridas entre la documentación presentada y el punto crítico del funcionario, demoras en la gestión documental, nuevas resoluciones que reglamenten regímenes simplificados y falta de promoción de estos procedimientos simplificados a los cuales el importador se puede acoger para nacionalizar su mercancía como parte primordial de los principios fundamentales establecidos en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

Ante este panorama es conveniente evaluar cada procedimiento desarrollado en la nacionalización de mercancías que ofrece el área de despacho de la Dirección Distrital Tulcán, para disminuir tiempos, eliminar duplicidad de procesos, establecer procedimientos efectivos y simplificados que contribuyan a gestionar de manera eficiente los procesos de importación con estándares establecidos de calidad. Con esto se busca que la Dirección Distrital elimine un sinnúmero de procesos engorrosos, que generan conflicto con los importadores, quienes son los principales usuarios de los servicios aduaneros.

1.2. Justificación.

La Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador aplica la normativa aduanera para lograr que cada servicio prestado esté enmarcado dentro de la misión institucional, con la finalidad de fortalecer y mejorar procesos que faciliten el comercio internacional.

La actividad de tipo operativo de mayor relevancia es la nacionalización de mercancías en la cual está inmerso el control aduanero anterior y concurrente, dentro de éste se contempla el pago efectivo de tributos, mismos que contribuyen al presupuesto general del estado y por consiguiente al buen vivir de cada uno de los ecuatorianos.

Para cumplir con lo anterior es necesario realizar una investigación exhaustiva de los procesos involucrados en la desaduanización, con la finalidad de lograr mayor dinamismo comercial en la frontera norte y favorecer positivamente a los importadores que ingresan su mercancía por este sector del país. Esto permitirá enfocar el servicio prestado por la Dirección Distrital Tulcán dentro de un plan de mejora permanente que contribuya a efectivizar procesos e incrementar el nivel de satisfacción de todos quienes intervienen en la ejecución de operaciones de comercio internacional.

Al analizar cada proceso involucrado se podrá detectar si las falencias que afectan el desarrollo eficiente de la nacionalización, están vinculadas con las actividades que ejecuta la Dirección Distrital Tulcán, o por el contrario si esto se debe a retrasos provocados por los operadores de comercio que ejecutan el sistema logístico, ya sea por beneficio personal o la vinculación que existe entre estos. Ante esta situación es necesario realizar el estudio para establecer controles que estén direccionados hacia estos aspectos. Con esto se logrará cumplir con las expectativas de los importadores promoviendo un servicio de excelencia que este sujeto a controles y procesos de calidad efectivos.

Además es importante cumplir con lo que establece el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, ya que éste promueve principios estratégicos a través de una política comercial orientada a facilitar el comercio exterior de acuerdo a un régimen aduanero moderno, transparente y eficiente, para lograr mayor competitividad y fortalecer la transformación de la matriz productiva.

Ante esto la Dirección Distrital Tulcán del SENA E debe estar inmersa dentro de un proceso de mejora continua, para agregar valor a los servicios aduaneros brindados y sobre todo que sus funciones operativas se ejecuten con planificación, coordinación, control y evaluación, cumpliendo con necesidades y expectativas de los usuarios.

Es importante indicar que el presente proyecto de estudio está enfocado en analizar el tiempo transcurrido durante el proceso de nacionalización, examinando cada uno de los aspectos involucrados durante este período en lo referente a duplicidad de controles aduaneros, discrepancia de criterios técnicos de los funcionarios y demoras en la gestión documental, ya que si no se efectúa no se podrán realizar correcciones a las falencias presentes y por ende no se podrá implementar una mejora continua.

Sin la ejecución del proyecto, los servicios aduaneros en la Dirección Distrital Tulcán continuarán efectuándose con los errores detectados, lo que ocasionará insatisfacción en los importadores y la creación de una imagen negativa sustentada en la ineficiencia del servicio público aduanero y, no se aportará como Dirección Distrital a mejorar la gestión del SENA E como institución pública.

Una vez identificada y definida la problemática existente, se podrá proponer un modelo de gestión que contribuya a minimizar tiempos de nacionalización de mercancías, ejecutar procesos simplificados para que los importadores realicen estas actividades con mayor agilidad, optimicen sus recursos y eviten desarrollar situaciones que disminuyen su competitividad.

Además con el presente proyecto se busca desarrollar mecanismos que contribuyan a la mejora permanente de los servicios aduaneros, promoviendo el buen vivir de la sociedad ecuatoriana mediante la ejecución de procedimientos efectivos dentro de las operaciones efectuadas en las actividades del comercio internacional.

Adicional a ello la presente investigación se enmarca dentro de los parámetros establecidos por la UTPL, ya que se promueve la mejora continua en los procesos y en este caso el presente estudio generará valor a la estrategia operativa de la Dirección Distrital Tulcán ya que se identificarán elementos críticos para racionalizar la operación y obtener mejores índices de desempeño.

Es importante señalar que el comercio internacional se ejecuta bajo la normativa establecida en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, y dado que el estudio incluye análisis de procesos en los cuales puedan detectarse falencias de tipo estructural que dependen de reformas legales, es importante indicar que existirán propuestas que no se podrán ejecutar inmediatamente, ya que estarán relacionadas con la evolución y modificación de la normativa legal.

Una vez analizado el panorama global de todos aquellos sustentos que promueven efectivizar los procesos, se perfila la presente propuesta de tesis de grado, misma que será desarrollada en la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Este trabajo se fundamenta dentro de los parámetros establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir y el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, ya que contribuye a evaluar el desarrollo de la administración aduanera dentro de esta Dirección Distrital, para proponer mejoras y cambios que ayuden a lograr mayor competitividad institucional.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el área de despacho en la nacionalización de mercancías de la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad al servicio de nacionalización de mercancías.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios de nacionalización que ejecuta la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el objetivo N° 11 del Plan Nacional del Buen Vivir y al Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

1.4. Alcance.

La presente propuesta de tesis analiza los procesos que se desarrollan en el área de despacho de la Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y se enmarca en el Programa nacional de Investigación *“Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”* propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.5. Limitaciones.

La presente investigación se limita en aspectos relacionados con la normativa vigente, ya que se pueden plantear mejoras que estén condicionadas por este aspecto y solo pueden ejecutarse mediante reformas legales que se instauren a través del tiempo. No se cuenta con suficiente información, ya que hay restricción de la misma, los funcionarios que ejecutan los procesos cuentan con poco tiempo para colaborar con la investigación, debido a que sus actividades no les permiten brindar mayor tiempo al presente proyecto investigativo.

1.6. Hipótesis de trabajo.

1. Existe insatisfacción de los importadores por las demoras en la nacionalización de la mercancía.
2. En los procesos actuales existen retrasos en la gestión de documentación ingresada generando insatisfacción en el servicio.
3. El cliente externo obstaculiza el flujo del trámite debido el desconocimiento de procedimientos y condiciones de trabajo.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. Metodología de la investigación.

Es importante implementar una metodología que permita identificar, describir, dar seguimiento y proponer una mejora al proceso de nacionalización de mercancías. Se analizó los procesos involucrados en la prestación del servicio en mención, y se describió las actividades que contribuyan a racionalizar el proceso para satisfacer al usuario externo.

La metodología empleada es descriptiva ya que analiza la calidad actual del servicio de nacionalización de mercancías en el distrito Tulcán; también se aplica investigación propositiva ya que mediante la propuesta del modelo de gestión de procesos desarrollado, se pretende lograr ofrecer un servicio de nacionalización con estándares de calidad elevados. Se utiliza información bibliográfica que permite la recopilación de información, misma que constituye una herramienta para la construcción del proyecto; finalmente se aplica investigación de campo, ya que se trabaja en la institución con los principales involucrados como son los dueños de los procesos y usuarios del servicio.

2.1. Identificación y secuencia de los procesos.

El distrito Tulcán es una unidad operativa del SENA E que brinda servicios aduaneros, para lo cual es necesario el trabajo conjunto de toda la entidad, sin embargo el área de despacho es quien efectúa el proceso de nacionalización de mercancías. Los importadores son los principales clientes que hacen uso de este servicio.

Para la identificación y secuencia de procesos se analizó el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos 2011, en el cual se detallan los procesos que tiene el SENA E a nivel nacional. Este estatuto fue emitido mediante Resolución No. DGN-0282-2011, y establece que los procesos existentes son los gobernantes, agregadores de valor y habilitantes. Se analizó el mapa de procesos general, el cual especifica los procesos antes descritos, se presenta un detalle general de los mismos; establecidos en la resolución en mención:

Procesos Gobernantes:

- Dirección General: Gestión estratégica, planes, normas, reglamentos, directrices y servicios administrativos.

Procesos Agregadores de valor: cumplimiento y ejecución de las disposiciones centrales.

- Subdirección General de Operaciones

- Subdirección General de Normativa Aduanera

Procesos Habilitantes

- De asesoría
- De apoyo

Con esta información se analizó los procesos específicos que se desarrollan en la Dirección Distrital Tulcán; mediante observación directa se investigó las áreas que tiene esta unidad operativa, para determinar las actividades desarrolladas, e identificar los tipos de procesos ejecutados, tomado en consideración que esta dependencia forma parte de la subdirección general de operaciones y se rige por sus políticas y normas.

Para la observación directa se utilizó fichas elaboradas por el autor (Revisar Anexo N° 1), mismas que permitieron recolectar la información requerida, y permitió elaborar la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Actividades por Área de la Dirección Distrital Tulcán

ÁREA	ACTIVIDADES
Dirección Distrital	Cumplimiento de la planificación
Despacho	Importaciones/ Aforo
	Exportaciones
	Regímenes especiales y garantías
Zona Primaria	Recepción del medio de transporte
	Control de ingreso y salida
	Control de almaceneras
	Abandonos
Administrativo Financiero	Administrativo
	Financiero
	Talento humano
	Documentación y archivo
	Soporte técnico
Asesoría Jurídica	Reclamos administrativos
	Abandonos, remates y venta directa
	Coactivos
	Trámites operativos

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2011

Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso objeto de estudio se encuentra en el área de despacho, inicia con la transmisión de la declaración aduanera, aceptación de la declaración por el sistema informático, validación de información correcta, autorización de pago, asignación de canal de aforo y cierre de aforo, ya sea por el sistema o el funcionario en caso de ser aforo documental o físico, para que la declaración cambie a salida autorizada.

En consecuencia, la identificación de procesos se realizó mediante la construcción del mapa de procesos, utilizando para ello información proporcionada por los jefes departamentales de acuerdo a la Tabla N° 1, con los cuales se mantuvo reuniones individuales en las que brindaron aportes propios, permitiendo configurar un mapa para esta unidad. Dentro de las reuniones se ejecutó un levantamiento de información en el cual se determinó insumos, actividades involucradas y resultados generados, también se definió dueños del proceso y principales usuarios.

Dentro del levantamiento de información se aplicó entrevistas a los jefes departamentales y a los funcionarios de aforo universal vinculados al proceso en mención, este requisito fue indispensable ya que son ellos quienes conocen a profundidad cada actividad y tarea que se ejecuta para lograr los resultados requeridos; se aplicó encuestas a los usuarios externos que realizan frecuentemente importaciones, para analizar el macro proceso, sus inconvenientes, dificultades y el nivel de satisfacción frente a este, analizando como está el servicio ofrecido y recibido.(Revisar ANEXOS N° 2 y 3)

Se aplicó encuestas a los agentes de aduana, son ellos quienes realizan la transmisión de la declaración aduanera y palpan la realidad del servicio ofrecido por el distrito, esto permitió analizar y confrontar información para definir actividades involucradas; la población examinada fue finita ya que existe una cantidad limitada de agentes que son los representantes de los importadores.

Una vez definidas actividades y personal involucrado en la ejecución de los procesos, se elaboró la secuencia mediante el ordenamiento lógico de actividades y los requisitos involucrados. Esta construcción requirió el análisis documental y la posterior revisión de los dueños de los procesos, quienes conocen el procedimiento adecuado a seguir, para lograr un servicio de calidad.

Los elementos que se consideran para la identificación de los procesos levantados son:

- El proceso identificado claramente.
- Objetivo que tiene el proceso dentro del macroproceso.
- Definir los principales límites del proceso.
- Principales clientes.
- Resultados que se desea alcanzar del proceso encaminado a cumplir requerimientos de clientes y dueños del proceso.

2.1.1. Actividades de identificación de procesos.

En el presente estudio se utilizó dentro de su metodología actividades de observación directa, trabajo de campo, entrevistas, encuestas, levantamiento, diagnóstico, análisis, diseño y mejora continua de los procesos, la materia prima para su construcción fue básicamente la información que se recabó y que sirvió para la construcción del modelo de mejora.

El trabajo de campo se lo efectuó en las instalaciones de la organización, se elaboró fichas con las cuales se ejecutó la observación directa, se describió las actividades que los aforadores desarrollan para cumplir el proceso de nacionalización.

Para la ejecución de entrevistas, se elaboró un cuestionario con el cual se buscó recabar información referente a procesos desarrollados e importancia de los mismos; estas se aplicaron a funcionarios que ejecutan el proceso de nacionalización, al ser responsables de su ejecución conocen cada una de las actividades involucradas, aspectos que deben ser mejorados y mecanismos que pueden ser implementados.

Se realizó encuestas a los operadores que hacen uso del servicio, para lo cual en el presente estudio son los importadores, sin embargo ellos tienen representantes que ejecutan la desaduanización como son los agentes de aduana. Se elaboró un cuestionario que consta de once preguntas, en el cual se recabó información relacionada con la calidad del servicio actual ofrecido. Se ejecutó un censo, aplicando las encuestas a un total de 50 operadores.

La información de campo obtenida y el análisis documental, permitieron la correcta identificación del proceso de nacionalización, definir su secuencia para visualizar su

estructura y definir que insumos se convierten en entradas, mismas que son procesadas y generan resultados esperados.

2.2. Descripción de los procesos actuales.

Para desarrollar y describir los procesos encontrados en la Dirección Distrital Tulcán se utilizó herramientas elementales como la ficha de descripción y el diagrama de flujo. Las fichas se elaboraron mediante cuadros que posee parámetros elementales como: nombre del proceso, código de identificación, misión, alcance, entradas, salidas, proveedores, clientes, indicadores y variables de control. El código que se usó dentro de las fichas y los flujos se lo diseñó en función del proceso analizado, en este caso puntual procesos agregadores de valor (**A.V**= agregadores de valor: **FP**= ficha de proceso).

Los indicadores establecidos se elaboraron tomando en consideración los datos disponibles dentro de cada proceso, para poder establecer el porcentaje de efectividad en resultados alcanzados, así como el número de actividades efectivamente desarrolladas.

Luego se desarrolló diagramas de flujo para mostrar las actividades de cada proceso, con lo cual se representó dichas actividades de manera gráfica e interrelacionada entre sí. Para la representación simbólica se tomó como referencias las normas UNE (Revisar Anexo N° 4), debido a que no existe normativa específica que permita representar diagramas de proceso de forma simbólica.

Los diagramas de flujo permiten estandarizar acciones para disciplinar la forma de pensar del dueño del proceso, para que pueda actuar en base a normas establecidas. Con el diagrama de flujo se detalló cada actividad involucrada en el proceso, la secuencia lógica de realizarla y el responsable de ejecutarla. Los códigos que se usaron se los relacionó con la ficha del proceso, de esta manera existe una relación entre estas dos herramientas.

La información para la construcción de fichas y diagramas de flujo se recabó mediante observación directa de los procesos, reuniones individuales con los dueños de cada proceso, a fin de determinar actividades en las cuales se determine entradas, requerimientos y salidas. Se mantuvo reuniones individuales con agentes de aduana para poder conocer las actividades ejecutadas por estos que complementan el proceso.

El proceso macro objeto de investigación tiene subprocesos que son realizados por el sistema informático y los funcionarios de aduana, de acuerdo a lo establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Para su descripción y visualización se ha utilizado un diagrama de flujo que muestra cada uno de los subprocesos que lo conforman. No se ha detectado ficha de proceso que establezca de forma detallada cada elemento, en donde se pueda encontrar entradas y salidas, del mismo.

Se muestra el diagrama de flujo global para el proceso de nacionalización de mercancías, mismo que se estableció de forma general, no permitió tener mayor detalle de las actividades que deben desarrollarse dentro de cada subproceso. Todos estos aspectos se han considerado para lograr que los diagramas de flujo muestren cada actividad involucrada, y de esta manera poder definir puntos críticos que permitan identificar cuellos de botella sean estos producidos desde aduana o desde el usuario externo.

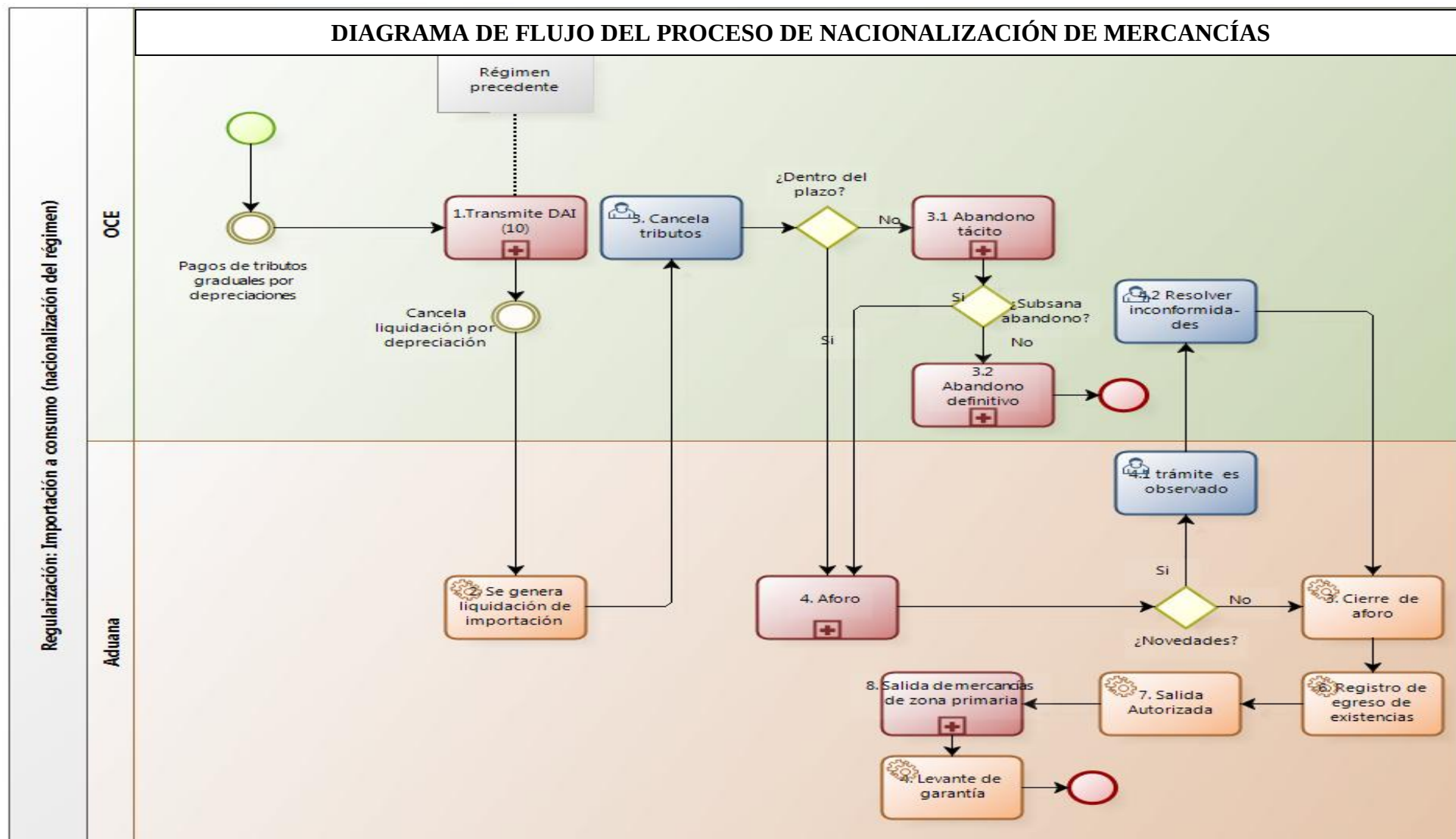


Gráfico N° 1: Diagrama de flujo del proceso de nacionalización
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

2.3. Seguimiento y mejora de procesos identificados.

Identificados los sub procesos involucrados en el macro proceso de nacionalización, se ejecuta como plan de acción el análisis de cada uno, para identificar puntos críticos y sus causas, mismas que se obtuvieron en función de entrevistas realizadas a los dueños del proceso, así como encuestas aplicadas a los usuarios externos quienes manifestaron el grado de satisfacción con el servicio de nacionalización recibido. Con el reconocimiento de puntos críticos se elaboró herramientas que permiten implementar un plan de mejora.

Se procedió con la obtención de registros de los subprocesos, con la finalidad de determinar frecuencia de ocurrencia y tiempos de ejecución. Estos registros se los obtuvo del sistema informático aduanero, el control se lo realiza de forma mensual y será monitoreado por el Director de despacho y control de zona primaria.

Los registros permitieron evaluar el desarrollo del proceso, y sus posibles puntos críticos, mismos que estarían restando calidad al servicio debido a que no se cumple con estándares informales definidos. Para analizar su variabilidad se usarán diagramas de barras, estos serán elaborados por el personal que disponga el Director de despacho, su monitoreo será mensual, y su finalidad es informar al Director distrital sobre los tiempos de nacionalización y el grado de eficiencia con el cual se está prestando el servicio.

La Dirección Distrital Tulcán debe cumplir con tiempos establecidos para el proceso de nacionalización. Actualmente se maneja un proyecto relacionado con este proceso dentro del gobierno por resultados, en el cual se ha establecido como objetivo, la reducción de tiempo de despacho de mercancías en el Distrito, mediante la aplicación del nuevo sistema aduanero de gestión.

El principal indicador es el tiempo promedio de trámite en aduana en el proceso de despacho de nacionalización de mercancías, con una meta establecida (8,7); sin embargo el resultado del período no es el propuesto (10,09), lo que indica que no se está cumpliendo y se requiere realizar mejoras. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011).

Se propone el cálculo de indicadores para los procesos en los cuales interviene el recurso humano, estos se encuentran establecidos en la ficha del proceso. Los indicadores propuestos con los cuales se busca medir eficiencia son:

- % de Informes correctos generados por día

- % de NDI correctos
- % de tiempo de movilización
- % de DAI aceptadas
- % de DAI con autorización de pago
- % de DAI rechazadas
- % de DAI con canal de aforo automático
- % de DAI con canal de foro documental
- % de DAI observadas
- % de DAI con canal de aforo físico
- % de DAI con estado salida autorizada
- N° de DAI simplificadas

Estos indicadores tienen como objetivo establecer el nivel de variabilidad existente en cada actividad realizada, para realizar ajustes y determinar en dónde se puede establecer mejoras. A través del indicador se podrá observar avances en el cumplimiento de objetivos, ya que permite medir logros y evaluar resultados de una actividad. Se elaboraron fichas para cada indicador, en las que se representó el nivel estándar que se encontró como producto del análisis ejecutado.

2.3.1. Rediseño de flujos.

Se conformó un grupo de mejora integrado por funcionarios que están directamente involucrados con el proceso objeto de estudio. Se considera adecuado que los integrantes sean: el investigador para establecer los parámetros de investigación que se desean obtener, el Director de despacho y los aforadores quienes conocen cada actividad que se desarrolla en el proceso.

Se analizó el diagrama de flujo del proceso y se implementó reingeniería, para identificar actividades que no agregan valor, con este antecedente se implementaron mejoras mediante su rediseño, contribuyendo a que el servicio de nacionalización mejore. Se presentó la información levantada y se discutió cada parámetro involucrado, para luego establecer acciones que contribuyan a mejorar el servicio. Éste rediseño se desarrolló con el apoyo de los involucrados en el proceso, se mantuvo reuniones en las que se presentó la propuesta mejorada, en espera de opiniones sobre los beneficios de su implementación.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos.

La herramienta básica para la mejora de procesos es el modelo del ciclo de Deming, este se basa en el P H V A (planear, hacer, verificar y actuar), con el cual se estableció la correcta ruta de calidad para mejorar el proceso de nacionalización de forma eficaz y eficiente. Se requirió la participación del grupo de mejora, para implementar mejoras. Ésta información se la recopiló mediante la ejecución de focus group, usando lluvia de ideas se fueron recabando aspectos que podrían implementarse para mejorar el proceso y para lograr que los tiempos de ejecución sean mínimos y se ofrezca un servicio de calidad.

Se realizó una reunión con agentes de aduana, en la cual mediante lluvia de ideas se analizó el proceso de nacionalización ofrecido por el Distrito Tulcán, se detectaron dificultades y se elaboraron diagramas de causa efecto (Ishikawa). Se recopilaron sugerencias que pueden ayudar a mejorar el proceso, se logró determinar donde se localizan los posibles cuellos de botella detectados por el usuario externo, con esta información se procedió a construir la propuesta de mejora para el proceso de estudio.

2.4.1. Establecimiento de mejoras a implementarse.

Se detallarán estrategias que pueden aplicar los dueños del proceso para mejorar su ejecución, se analizó normativa vigente y se sugirió cambios en aspectos que estén restando eficiencia en la prestación del servicio cuando proceda. Algunas de las mejoras se enfocan en los siguientes aspectos:

- Proponer mejoras en los subprocesos ejecutados dentro de la nacionalización de mercancías, mediante el rediseño y optimización.
- Realizar los diagramas de flujo mejorados cuando proceda.
- Analizar indicadores de gestión obtenidos y establecer lineamientos de mejora.
- Proponer cambios o generación de normativa para que los procesos funcionen de manera simplificada y efectiva.
- Proponer modalidades aduaneras que se usan en otros distritos, mismos que contribuyen a la facilitación aduanera.
- Implementar capacitaciones a los funcionarios para lograr que haya mayor conocimiento del proceso de nacionalización.
- División de tareas de funcionarios para realizar aforos físicos y documentales.

- Crear incentivos encaminados a que el usuario tenga beneficios cuando ejecuta acciones tendientes a facilitar el proceso, es decir responde de forma inmediata ante cualquier observación efectuada por aduana.
- Realizar control estadístico y aplicar normas ISO, para identificar mejoras y actividades que resten valor al servicio ofrecido.

Todas las acciones descritas contarán con una respectiva planificación, es decir, se realizarán pequeños proyectos en los cuales se muestren los resultados obtenidos como producto de su ejecución. Se buscará cumplir con uno de los principios establecidos en el COPCI (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones), es decir, ser un facilitador del comercio exterior mediante procesos rápidos para incentivar la productividad y competitividad nacional.

La propuesta debe estar alineada a los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, en donde se establece como meta que el tiempo de nacionalización debe ser menor a 5 días. Es conveniente cumplir con este parámetro de acuerdo a lo planificado en el plan de proyecto de la presente investigación. Además debe cumplir con lo establecido en el COPCI, ya que esta es la principal normativa que rige cada una de las operaciones de comercio exterior en el país.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3. Marco Teórico.

Dentro del presente capítulo se detalló el sustento teórico científico involucrado dentro de la gestión por procesos, con la finalidad de conocer los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta dentro de su estudio. Es trascendental contar con toda la información requerida y emitida por expertos, ya que esto valida el estudio realizado.

Los principales temas que se analizó fueron la gestión por proceso y su importancia dentro de la organización; sus fases, clasificación, principios y herramientas. Además se incluyó aspectos como: gestión de calidad, metodología para recolección de información y para mejora de procesos; finalmente se consultó sobre indicadores de gestión y mejoramiento continuo. Este marco teórico permitió desarrollar el trabajo de forma lógica y en base a fundamentos bien estructurados.

3.1. Gestión por procesos.

Bravo (2011) establece que: *“La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”* (p. 29).

Analizando el concepto antes descrito se puede mencionar que la gestión por procesos es una herramienta que permite a las empresas realizar una reingeniería a los procesos desarrollados, con la finalidad de explorar y verificar cual es su rendimiento, además de las mejoras que se deben implementar para lograr calidad en el producto o servicio ofrecido. El objetivo fundamental de las empresas es satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo sus expectativas y logrando los resultados institucionales deseados.

3.1.1.Importancia de la implementación de un sistema de gestión en las organizaciones.

Las organizaciones públicas modernas deben desarrollar herramientas para proporcionar servicios ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales mediante un sistema eficaz de procesos. Definir objetivos, requerimientos y responsables ayuda a medir resultados obtenidos producto de su implementación. Los sistemas de gestión de calidad son vitales

para que las empresas públicas se modernicen, adopten un esquema flexible y se conviertan en referentes institucionales (Navas, 2010).

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009) manifiesta que según el modelo EFQM un sistema de gestión *“es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”* (p.10).

Además la norma ISO 9001:2000 establece que: *“un sistema de gestión de calidad, determina requisitos y directrices para que las organizaciones establezcan, documenten e implementen estos sistemas, enfocados a mejorar la producción de bienes y servicios, logrando mayor satisfacción de los clientes”*. (p. 2)

Actualmente la gestión por procesos es fundamental para el desarrollo de cada una de las actividades empresariales, ya que se busca tener clientes fieles y comprometidos con la institución en la que creen por los bienes y servicios que ofrecen. Las empresas públicas están en la obligación de convertirse en referentes institucionales; esto se logra siempre y cuando se utilice dentro de la organización mecanismos de mejor continua como es la gestión por procesos.

3.1.2. Definición de proceso.

Harrington (1993) establece que: *“un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”* (p. 39).

Beltrán et al (2009) manifiesta que las organizaciones deben identificar algunos aspectos para implementar un sistema de gestión de procesos, como se detalla:

- Especificar sistemáticamente las actividades que forman el proceso.
- Identificar la interrelación que mantienen con otros procesos.
- Definir responsables del proceso.
- Analizar y medir resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Enfocarse en resultados y métodos que permiten la mejora del proceso.

3.1.3. Costo, tiempo, valor agregado y cambio.

Los factores de mayor incidencia en la satisfacción del cliente, son el valor agregado inmerso en los bienes y/o servicios ofrecidos, que satisfagan expectativas del cliente. Toda organización debe ejecutar acciones con eficiencia y eficacia, para generar optimización del costo. La eficacia genera más producción con recursos disponibles, la eficiencia agrega valor para lograr ajustarse a exigencias del cliente. El tiempo involucrado en cada proceso, genera riqueza a través de la optimización de recursos. (Bravo, 2011)

Dentro de los factores del cambio están la estrategia, las personas, procesos, estructura y tecnología. La estrategia define el fin y direccionamiento de las empresas, el talento humano es el motor de cada proceso, la estructura analiza la parte física como la organizacional, y la tecnología permite innovar, automatizar procesos, disminuir tiempos y lograr mejoras incomparables. (Bravo, 2011)

3.1.4. Fases de la gestión de procesos.

Juan Bravo (2011) plantea cuatro ciclos para la implementación de procesos:

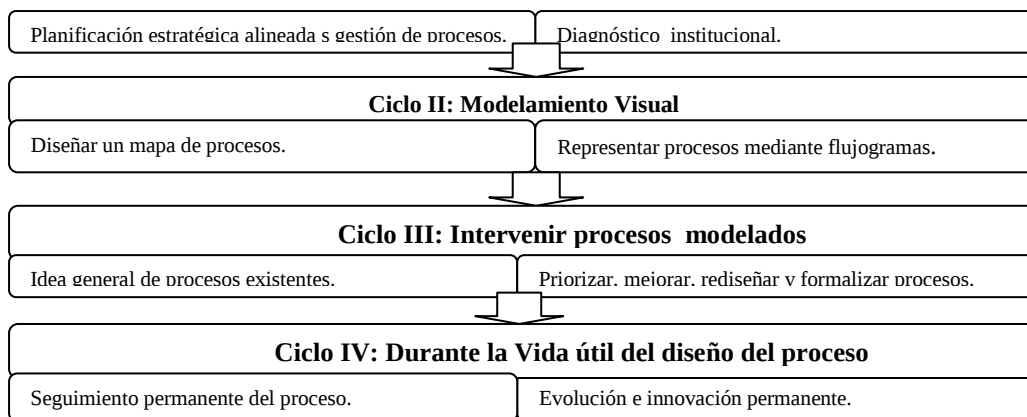


Gráfico N° 2: Fases de la gestión de procesos
Elaborado por: Eliana Herrera

3.2. Clasificación de los procesos.

3.2.1. Procesos estratégicos.

Según Zaratiegui (1999), “los procesos estratégico son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto” (p.5.).

Estos procesos son muy importantes para la institución ya que contribuyen con la ejecución de los procesos operativos y de apoyo, estableciendo lineamientos que permitan alcanzar los objetivos planificados y emitiendo herramientas y mecanismos que faciliten su incorporación.

3.2.2. Procesos operativos o del negocio.

Son los procesos que se relacionan directamente con la razón de ser del negocio, son considerados procesos clave ya que se encuentran involucrados directamente con la producción de un bien o servicio. Estos procesos se vinculan directamente con la misión institucional, ya que en función de esto proyectan a sus clientes la razón de ser de la empresa. Requieren la cooperación de los procesos estratégicos y de apoyo para lograr buenos resultados, se caracterizan por usar la mayor parte de los recursos institucionales (Molina, 2013)

3.2.3. Procesos de apoyo.

Estos procesos se relacionan con la gestión y administración de personas, proyectos, procesos, mantención, tecnología entre los más importantes.¹

Los procesos de apoyo que se pueden presentar por lo general en las organizaciones son:

- Gestión económico-financiera
- Gestión de compras y abastecimiento
- Gestión de personal
- Gestión de la tecnología de la información
- Servicios Generales

3.3. Principios de la gestión de procesos.

Los procesos se encuentran en todo tipo de empresas, sean estas industriales o de gestión, se caracterizan por basarse en los siguientes principios²:

- Los procesos coexisten en toda organización aunque jamás se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que se hace y cómo se lo hace.

¹ Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos alineados con la empresa*. Editorial Evolution. Chile

² Rey, D. (2012). *Todo sobre la gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

- En toda organización, usualmente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso donde sea requerida.
- No existen procesos sin un producto o servicio que vaya a ser producido u ofrecido.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio a ser ofertado por la empresa.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso donde estén inmersos los requerimientos.

Cuadro N° 2: Principios de la gestión de procesos

Principios de la gestión de procesos	
1.-Los empleados son el problema.	1.-El proceso es el problema.
2.-Se piensa en empleados.	2.- Se piensa en compañeros.
3.-Evalúa las funciones.	3.-Evalúa el proceso.
4.-Sustituye a las personas.	4.-Cambia el proceso.
5.-Se controla a las personas.	5.-Se controla el proceso.
6.- ¿En quién se confía?	6.-Todos tenemos el mismo objetivo.
7.-Jefes funcionales.	7.-Responsables del proceso.
8.-Burocracia- Formalismo.	8.-Flexibilidad-Innovación.
9.- Realizar tareas.	9.-Realizar qué tareas y para qué.

Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-de-procesos>

3.3.1.Principios de los sistemas de gestión de calidad.

La Norma ISO 9000:2000, establece que los sistemas de gestión de calidad se sustentan en ocho principios:

- **Enfoque al cliente.-** Satisfacer necesidades y cumplir expectativas.
- **Liderazgo.-** Fomentar el trabajo en equipo para lograr objetivos.
- **Participación del personal.-**Involucramiento del talento humano en la organización.
- **Enfoque basado en procesos.-** cada actividad que se administra como un proceso, produce resultados eficientes.
- **Enfoque de sistema para la gestión.-** sistema de gestión de procesos que mejora notablemente los procesos que se relacionan.
- **Mejora continua.-** contribuye con un mejor desempeño de cualquier organización.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.-** tomar decisiones correctivas, la información permite el análisis correcto de los hechos.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.-** crear valor es establecer una relación con los proveedores.

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

Para gestionar procesos en una organización es conveniente realizar una investigación analizando los procesos que se desarrollan para poder mejorarlos y estandarizarlos. Se presenta algunas herramientas que permiten el análisis de los mismos:

3.4.1. Mapa de procesos.

Según Muñoz, Gutiérrez, Londoño (2009) el mapa de procesos es: *“un modelo donde se muestra todos los procesos necesarios y suficientes para que la organización pueda realizar su gestión”* (p.18).

Esta herramienta establece como cada proceso se relaciona vertical y horizontalmente con otros, de tal forma que muestra las interacciones que tienen dentro de la institución, así como las que mantiene fuera con las principales partes involucradas. El mapa de procesos emite una visión general de cada proceso con su respectiva estructura, con lo cual se logra analizar cada elemento involucrado.

Tabla N° 3: Estructura del mapa de procesos

Cliente	Procesos Estratégicos	Cliente
	Procesos Operativos	
	Procesos de Apoyo	

Elaborado por: Eliana Herrera

Los mapas de procesos deben ser completos y transversales a las áreas funcionales, su principal entrada es la estrategia organizacional, y su disponibilidad debe ser permanente para todos los miembros organizacionales.

3.4.2. Flujograma de información.

Bravo (2011) manifiesta que un flujograma de información es una: *“Herramienta que tiene como objetivo identificar las actividades y sus interacciones para apreciar la transversalidad del proceso, proporciona amplia información acerca de variados aspectos del proceso: flujo, información, actividades, estructura y tecnología”* (p.118). Está conformado por los siguientes componentes:

- *Unidades Organizacionales.*- departamentos involucrados, operativos o administrativos, que contribuyen con la ejecución del proceso.

- *Actividad.-* acción que se realiza en un período específico, controlada para lograr cumplir con un proceso, transforma insumos en productos o servicios.
- *Las interacciones.-* muestran los acontecimientos que se ejecutan dentro de las actividades, es decir entradas, salidas y datos almacenados del proceso.

3.4.3. Lista de tarea por actividad.

Es una técnica que describe las tareas involucradas en una actividad específica, permite comprender en detalle cada actividad, este listado de tareas debe ser redactado usando verbos en infinitivo. A continuación se presenta un esquema de la misma:

Tabla N° 4: Esquema de lista de tareas de una actividad

Lista de tareas	
Actividad:	Responsable:
Tarea	Descripción de la tarea
1.-	
Observaciones:	

Elaborado por: Eliana Herrera

La lista de tareas presenta los siguientes beneficios:

- Describe el proceso en forma de procedimiento.
- Se convierte en un manual que guía el accionar de cada persona involucrada en el proceso.
- Contribuye haciendo más simple el flujograma de información debido al detalle de tareas que presenta.

3.4.4. Método de Pareto.

Método estadístico de recolección de información, establece que son pocas las causas que ocasionan la mayor parte de un problema, por lo que detectarlas permitirá resolverlas con mayor efectividad. La mayoría de defectos y costos provocados se deben a un número relativamente pequeño de causas³.

Rojas, Correa, Gutiérrez (2012) establece los pasos específicos para su elaboración:

³Rojas, M. Correa, A. Gutiérrez, F. (2012), *Sistemas de Control de Gestión*. Colombia

a) Elegir el problema a investigar: analizar el problema objeto de investigación, sea este de carácter estratégico, operativo o de apoyo.

b) Diseño de un formato para recolección de datos: elaborar formato metodológico para recolectar información.

c) Calcule los datos: determinar causas de mayor relevancia que ocasionan el problema sustentado en información, en orden ascendente o descendente, construir diagrama de barras y curva acumulada, finalmente relacionar variables claves de la investigación.

3.4.5. Diagrama causa- efecto de Ishikawa.

Es una herramienta que permite determinar las causas de un problema y eliminarlas, en función del análisis detallado y exhaustivo de dicho problema. Es conocido como diagrama de la espina de pescado, ideado por Kaoru Ishikawa, ataca las causas y no los efectos, ya que el resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, y se debe encontrar la relación causa-efecto de esos factores. Es el único mecanismo básico que es de naturaleza no estadística, ya que se basa en causas y efectos. (ATECO, 2012)

Su elaboración requiere los siguientes aspectos:

- **Diagrama causa-efecto a partir de identificación de causas:** definir el problema a investigar y establecer los atributos que los caracterizan, utilizar la línea de espina dorsal para graficar causas y efectos directos o indirectos.
- **Diagrama causa-efecto mediante listas sistemáticas de causas:** identificar problemas, analizar causas o factores, agrupar causas por afinidad, asignar importancia a cada factor, y analizar cualquier información que pueda ser útil para elaborar el diagrama (Rojas et al, 2012).

3.4.6. Herramientas para la recolección de información.

La recolección de información debe realizarse mediante la aplicación de herramientas que permitan su correcto análisis, y en función del objeto de estudio, para lo cual es necesario establecer si este objeto es población o muestra, para lo cual se establece las definiciones siguientes:

Población: es el total de datos que corresponde a las características del total de individuos, objetos o cosas que son parte de una investigación, estas pueden ser finitas e infinitas: las finitas constan de un número determinado de elementos susceptible a ser contado, mientras

que las infinitas se caracterizan por poseer un número indeterminado de elementos (Rosales, 2011).

Muestra: cualquier subconjunto de los sujetos o unidades de análisis de la población en el cual se recolectarán datos, esta mecanismo se usa para conocer características de la población denominados parámetro y estadístico. Sin embargo cuando existen datos para toda la población (CENSO) no hay necesidad de usar métodos de estadística inferencial, ya que es posible calcular exactamente los parámetros de interés (Orellana, 2001).

Para realizar el levantamiento de información se puede utilizar los siguientes mecanismos

Observación directa: herramienta en la cual se tiene contacto directo con los elementos que se pretende investigar, se usa tablas para la recolección de información y los resultados obtenidos son considerados datos estadísticos originales.

Encuesta: Según García (2012), *“la encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa den un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (p.1).*

Entrevista: es un instrumento importante de investigación que permite obtener información más detallada y específica sobre un tema de investigación, además de obtener resultados subjetivos, se puede observar la realidad circundante, ya que se apunta además de respuestas emitidas por el entrevistado aquellos aspectos oportunos y necesarios que se vayan apareciendo o requiriendo.

3.5. Metodología para la mejora de procesos.

Juan Bravo (2011) establecen algunas condiciones para la mejora:

- *Debe existir un modelamiento visual de los procesos y la correspondiente detección de oportunidades.*
- *Un equipo de trabajo dedicado, liderado o coordinado por el área de procesos, o contar con el apoyo de la alta dirección para un buen liderazgo.*
- *Recursos correspondientes.*
- *Haber realizado un estudio del problema donde se haya identificado el problema de fondo, alejando el riesgo de trabajar sobre síntomas.*
- *Todas las propuestas deben ser cuantificadas (p.163)*

3.5.1. Diagnóstico basado en el modelo integral del cambio.

Enfocar las acciones en la estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer el proceso, debe existir un flujo de información y listas de tareas para analizar la situación actual.
- Incorporar los requisitos de los clientes: disminución del tiempo de espera, costos de procesos, aumentar valor del bien o servicio, mejorar la calidad.
- Detectar oportunidades, analizar en cuales se puede realizar mayor énfasis.
- Analizar el nivel de profundidad.

En la estrategia se debe elaborar directrices estratégicas y comunicar objetivos, el talento humano debe poseer empoderamiento, formación y menor rotación. La existencia de documentación que estandarice actividades, mejora tiempos de ejecución, cambiar la forma tradicional de ejecutar procesos acaba con la costumbre y la tecnología obsoleta se convierte en barrera, la innovación es indispensable (Bravo, 2011).

3.5.2. Talleres participativos de procesos.

Los talleres participativos permiten que los dueños de los procesos analicen contingencias y ejecuten correcciones preventivas, esto mejora los procesos generando documentación actualizada mediante el flujo de información y la creación de recursos necesarios para un determinado proceso. Además manifiesta que estos talleres proporcionan mayor aprendizaje por parte de todos quienes intervienen, crean confianza para detectar errores en los procesos y promueven un buen desempeño. Tienen como finalidad promover la forma correcta de hacer los procesos, sustentado en la experiencia, creando manuales acordes a los requerimientos encontrados, desarrollando metodología gráfica como el mapa de procesos o diagrama de flujo que serán de fácil entendimiento (Bravo, 2011).

3.5.3. Ciclo de Deming.

Es una herramienta que actúa como guía y permite lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Se fundamenta en cuatro etapas planear, hacer, verificar y actuar (círculo P H V A). Dentro de la planeación se analiza la planificación y diseño del sistema, se estudian y eligen acciones correctivas adecuadas para obtener posibles resultados. La fase de hacer se relaciona con la implementación de la acción correctiva aprobada. La verificación ayuda a diagnosticar en función de los resultados si se

han obtenido las mejoras propuestas y finalmente se debe confirmar y normalizar la acción de mejora.⁴

Esta metodología es muy usada dentro de la mejora de los procesos, ya que centra su atención en las causas que originan los problemas, además su aplicación requiere de mecanismos que se desarrollan por fases, con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo y progresivo de los procesos analizados.

3.5.4. Hojas de registro.

Es una herramienta que permite reunir información, también denominada hoja de verificación, es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente. Es esencial que el objetivo sea claro y que se obtengan datos que reflejen los hechos con claridad. Es importante que los datos se recojan en forma clara y fácil de usar, para poder realizar los respectivos análisis. (Rojas et al, 2012)

3.5.5. Rediseño de procesos.

Bravo (2011) manifiesta que el rediseño consiste en analizar un proceso que se encuentra en ejecución, para evaluar su funcionamiento. La participación, coordinación, el trabajar sobre procesos completos mejora la gestión del cambio, para satisfacer expectativas del cliente externo e interno. El rediseño busca mejorar los métodos utilizados, mediante cambios en variables críticas como: tiempos, costos, imagen, entre las más importantes. También plantea que se debe considerar ciertas características como:

- Satisfacción del cliente, mediante la reestructuración de los procesos.
- Toda actividad de mejora debe dirigirse al cliente externo.
- Eliminar pasos dentro de los procesos, para brindar un servicio integral a los clientes.
- Obtener buenos resultados en las variables críticas.
- Basarse en la planificación estratégica para saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige.
- El rediseño funciona siempre y cuando se cuente con el apoyo de la alta dirección.
- Concientizar a los colaboradores de la organización que el cambio es necesario.
- Promover la comunicación y la participación organizacional.

⁴ López, S. (2011), *Sistemas de Calidad Implantación de Diferentes Sistemas en la Organización*. Edición de la U. Primera Edición. Bogotá-Colombia.

3.6. Indicadores de gestión.

Instaurar la gestión en una empresa requiere de herramientas que permitan alcanzar los objetivos institucionales y cumplir eficazmente los procesos. Según Rojas et al (2012) los indicadores son *“la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones de desempeño de los procesos que lo componen, sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas”*(p. 347).

Un indicador está compuesto de un objetivo, mismo que permite monitorear las estrategias, el índice es la expresión matemática del indicador y la meta es la referencia para determinar el cumplimiento de un objetivo específico.

Los indicadores conducen las estrategias de un sistema administrativo, mejoran el desempeño y alinean los esfuerzos y recursos de la organización. Establecen acciones correctivas, preventivas y de mejora dentro de la organización. Tienen como finalidad medir los objetivos institucionales, estratégicos y de los procesos, no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme para toda la empresa.

Rojas et al (2012) clasifican a los indicadores en:

- **Según su tipo.-** financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos, al aprendizaje y crecimiento.
- **Según su naturaleza.-** eficiencia, eficacia y efectividad; la eficiencia relaciona el resultado alcanzado y los resultados esperados. La eficacia es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. La efectividad es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados.
- **Según su aplicación.-** que pueden ser de monitoreo, de alarma de resultado, de cumplimiento.

Se propone algunas herramientas que se puede utilizar dentro de los indicadores de gestión:

- **El cuadro de mando.-** es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector específico.

- ***El balanced scorecard.-*** Según Kaplan, este mecanismo combina los indicadores financieros con los operativos en un sistema integrado de indicadores de gestión, es un sistema estratégico de gestión que busca comunicar la estrategia a toda la organización, alinear acciones con los objetivos estratégicos y medir el desempeño organizacional. (Rojas et al, 2012)

3.7. Introducción al mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo se define con el conjunto de acciones diarias que permiten que los procesos sean competitivos orientándose a la satisfacción del cliente. Esta herramienta debe formar parte de la cultura organizacional, logrando instaurarse como una filosofía de vida y de trabajo para influir directamente en el cambio. Sin embargo es importante que las personas conozcan los beneficios que trae la mejora, y la alta dirección motive a sus colaboradores y les proporcione las herramientas y técnicas para tomar decisiones correctas encaminadas a proponer y lograr la mejora continua organizacional. (Eumed.net, 2012)

3.7.1. Características de la mejora continua de procesos.

Bravo (2011) propone algunas características dentro de la mejora continua:

- Perfeccionar detalles de un proceso en funcionamiento, para lograr mejorar variables como costos, eficiencia, resultados, tiempo, calidad.
- Lograr la satisfacción del cliente, a través de un pensamiento global de la empresa como unidad orientada a ese propósito.
- Buscar razones de por qué se realizan de esa forma los procesos y cuál es el fin.
- Mejorar detalles simples de los procesos, esto en función de investigar en esencia.
- El trabajo debe ser ejecutado por aquellos que efectúan los procesos, se tendrá una visión más amplia y detallada.

3.7.2. Aumentar la calidad de los procesos.

La calidad es percibida por el cliente en función del producto o servicio que la empresa ofrece, no coincide con la calidad que mide la organización ni con las características que presenta el bien final. Por tanto la empresa debe ser consciente que la calidad debe ajustarse a los requerimientos exigidos por el usuario, esto se logra cuando pide la opinión del cliente acerca del producto y/o servicio y aspectos que más valora sobre la organización. Es necesario manejar criterios de valor para el cliente como: calidad, servicio, costo y

tiempos. Para aumentar la calidad es conveniente realizar una inversión en capacitación, diseño, buena ejecución, prevención que logren evitar fallas. (Fernández, 2000)

3.7.3. Actividades básicas para la mejora continua.

Harrington (1993) establece que *“mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”* (p.1).

- *Obtener el compromiso de la alta dirección.*
- *Establecer un consejo directivo de mejoramiento.*
- *Conseguir la participación total de la administración.*
- *Asegurar la participación en equipos de los colaboradores.*
- *Conseguir la participación individual.*
- *Establecer equipos de mejoramiento de control de procesos.*
- *Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.*
- *Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.*⁵

⁵ Eumed.Net (2012), *El mejoramiento de procesos*. Recuperado de www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN DEL SERVICIO
NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR

4. Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Conocer a la institución objeto de estudio es muy importante, esto permite analizar cada aspecto que la conforma para lograr establecer los procesos que se desarrollan. El análisis se fundamenta el estudio de sus principales características como son: historia, características, misión, visión, valores institucionales, marco legal que la rige, organización estructural, atribuciones, responsabilidades, la alineación al PNBV, servicios que presta y principales clientes. Esta información permitió tener un panorama amplio de la organización para poder desarrollar la mejora que le permita ser referente en servicios ofrecidos.

4.1. La institución y el sector al que pertenece.

4.1.1. Reseña histórica de creación.

Es evidente que dentro del contexto histórico, se debía dar, en algún momento la creación de la aduana. El concepto aduanero deriva del control de ingreso o salida de las mercancías y el cobro respectivo de los almojarifazgos, e impuestos de aduanas, al ingreso o salida de las mercancías en el territorio delimitado para el efecto. A mediados del siglo XVIII, ya en el Reino de Quito existía la famosa Contaduría o Casa real, y en la orilla del río, las instalaciones de aduana de madera con sus respectivas bodegas.

Una vez que se instituyera la Primera Asamblea Constituyente, el 14 de agosto de 1830 en Riobamba, nace la república del Ecuador y, así mismo, nace el nuevo quehacer aduanero. Se recoge acciones destacadas en las diversas normas, del cual se tiene registro y que dan característica a la aduana ecuatoriana en los inicios de la nueva república. La administración de la Real Aduana y Alcabalas de Guayaquil, fueron creadas en 1778 por el visitador y presidente de la Audiencia de Quito, es lógico que, con el nacimiento de la república, se seguirá contando con dichas instalaciones y aduanas.

El año de 1830 fue determinante ya que a partir de este las formalidades aduaneras empiezan a ser controladas en función de normas y decretos presidenciales, se establecen y disponen normas para el control del ingreso y salida de mercancías, así como se empiezan a establecer puestos de control aduanero a nivel nacional dependiendo de la necesidad y sobre todo para evitar el comercio clandestino, buscando promover la venta al exterior de productos ecuatorianos libres de gravámenes.

El 1843 se organiza el resguardo de aduana de Guayaquil, además se reforma el arancel de importación. En 1849 se determina las atribuciones del guarda almacén de aduana de Guayaquil, en 1853 se crea la ley de procedimiento en los juicios de contrabando, en 1873 se crea una oficina de aduanas en Esmeraldas, en 1885 se crea una aduanilla en Santa Rosa y se da a conocer el reglamento de la Ley de Aduanas y en 1900 se publica la Ley Orgánica de Aduanas y Arancelaria, en 1954 mediante decreto oficial N° 657 se crea el VI distrito aduanero en Loja así como también el VII distrito con jurisdicción en Puerto Bolívar. En 1963 con decreto ejecutivo N° 814 se crea la administración de aduanas en San Lorenzo⁶, este pudo haber sido el inicio de la creación de un control de aduanas en la frontera norte, no se tiene registro ni fecha exacta de creación del VIII

⁶Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Historia del SENAEC*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/ace/history.action>

distrito de aduana, el mismo que se lo ubicó en la ciudad de Tulcán cuyo control se lo efectuaba en el Puente Internacional de Rumichaca.

“En 1998 nace la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) y en el 2003 se forma el distrito de Latacunga, la CAE tuvo vigencia hasta el 2010, y estaba regida por la Ley Orgánica de Aduanas, posteriormente al final del año 2010 se crea el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, institución que se encuentra formada por diez direcciones distritales”⁷. Sin embargo para el presente estudio se tomará como referencia la Dirección Distrital Tulcán, en la cual se analizará los procesos relacionados con la nacionalización de mercancías.

4.1.2. La Dirección Distrital Tulcán del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

La Dirección Distrital Tulcán es uno de los diez distritos que forman el SENA, está ubicada en la provincia del Carchi, en la ciudad de Tulcán, con jurisdicción en zona primaria de la frontera norte. *Tiene como objeto primordial administrar los procesos de gestión técnica, financiera, operativa y jurídica mediante la planificación, coordinación, ejecución y control, dando cumplimiento a las políticas establecidas por la dirección general*⁸.

De acuerdo a lo establecido en el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador, el sector público está conformado por los organismos y entidades creados por la Constitución para ejercer la potestad estatal, en función de los servicios públicos prestados o las actividades económicas desarrolladas a través de estos y que son competencia del estado.

Según el Art. 217 del COPCI las direcciones distritales están formadas por las áreas territoriales, donde el SENA ejecuta todas las atribuciones que el código le otorga para el cumplimiento de sus fines. Sus principales competencias son el cumplimiento de la normativa vigente, y demás disposiciones que guarden relación con el comercio exterior dentro de su jurisdicción y competencia.

Por la ubicación geográfica la Dirección Distrital Tulcán se encarga de todas las operaciones aduaneras, tráfico internacional de mercancías, control eficiente de declaraciones de importación, exportación y regímenes especiales que se desarrollan por vía terrestre, donde su principal control es el puente internacional de Rumichaca, el presente estudio se fundamentará en el proceso de nacionalización ejecutado por medio de esta vía.

⁷ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Historia del SENA*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/ace/history.action>

⁸ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *Resolución DGN-082-2011*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>

4.1.2.1. Misión, visión y valores corporativos del SENA E.

4.1.2.1.1. Misión organizacional.

Impulsamos el buen vivir de la sociedad ecuatoriana, a través de un control eficiente al comercio exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un recurso humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios.⁹ (SENAE, 2012)

4.1.2.1.2. Visión organizacional (2016).

Ser un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con todos sus procesos automatizados e integrados, sustentado en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a los usuarios y a un comercio ágil y seguro.(SENAE, 2012)

4.1.2.1.3. Valores corporativos.

- **Honestidad.-** Ser coherente entre lo que se piensa, dice y hace; tomando decisiones imparciales, objetivas e íntegras.
- **Responsabilidad.-** Enfocar nuestro esfuerzo a cumplir con nuestro trabajo de manera eficaz, eficiente y proactiva; asumiendo los resultados de nuestras acciones.
- **Lealtad:** Estar comprometidos individual y colectivamente con el desarrollo del país y la institución. (SENAE, 2012)

4.2. Marco legal.

A partir del 29 de diciembre del 2010 se produce el mayor cambio sustancial para la aduana ecuatoriana, se crea una normativa que produce cambios en todo el marco regulatorio aduanero, ésta se publica mediante Registro Oficial N° 351, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI), en el cual se enmarca todo el sustento legal para el control de las actividades del SENA E a nivel nacional.

En función de lo establecido el marco legal que rige la Dirección Distrital Tulcán es el COPCI y su reglamento, debido a que este distrito es una de las diez unidades operativas que se encarga del control del comercio internacional. También se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, debido a que es una institución pública que se encarga de brindar servicios de comercio exterior y ejercer la política aduanera en la frontera norte.

⁹ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Misión y Visión del SENA E*. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action

Mediante oficio N° SENPLADES –SGDE-2011-0065, de fecha 28 de Marzo del 2011, la SENPLADES emite un informe favorable para que el SENAЕ continúe el proceso de cambio, luego mediante oficio N° MRL-FI-2011-0007625, de fecha 25 de mayo del 2011 el MRL emite informe favorable al Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del SENAЕ. En cumplimiento de las disposiciones previstas en el COPCI y en ejercicio de las atribuciones y competencias se expide dicho estatuto, mismo que determina la estructura de la aduana con cada una de sus dependencias a nivel nacional, así como la misión, atribuciones y responsabilidades de cada distrito para que sea de fiel cumplimiento.¹⁰ (Ecuador, SENAЕ)

También se establecen resoluciones, mismas que son emitidas por el Director General, estas son de fiel cumplimiento a nivel nacional y rigen en cada una de las dependencias donde el SENAЕ ejerce su potestad aduanera. Además podemos mencionar normativa de carácter supranacional que contribuye al cumplimiento de las formalidades aduaneras, y bajo las cuales la Dirección Distrital cumple cada una de las actividades que se desarrollan dentro del comercio internacional, siendo las principales las emitidas por la Comunidad Andina.

4.3. Organización del SENAЕ.

La Dirección Distrital Tulcán del SENAЕ opera bajo la tutela de la Subdirección General de Operaciones. A continuación se presenta el organigrama general en el cual se puede visualizar la estructura administrativa y su desagregación en unidades funcionales, mismas que facilitan la operatividad aduanera:

¹⁰ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Resolución DGN-0282-2011* Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>

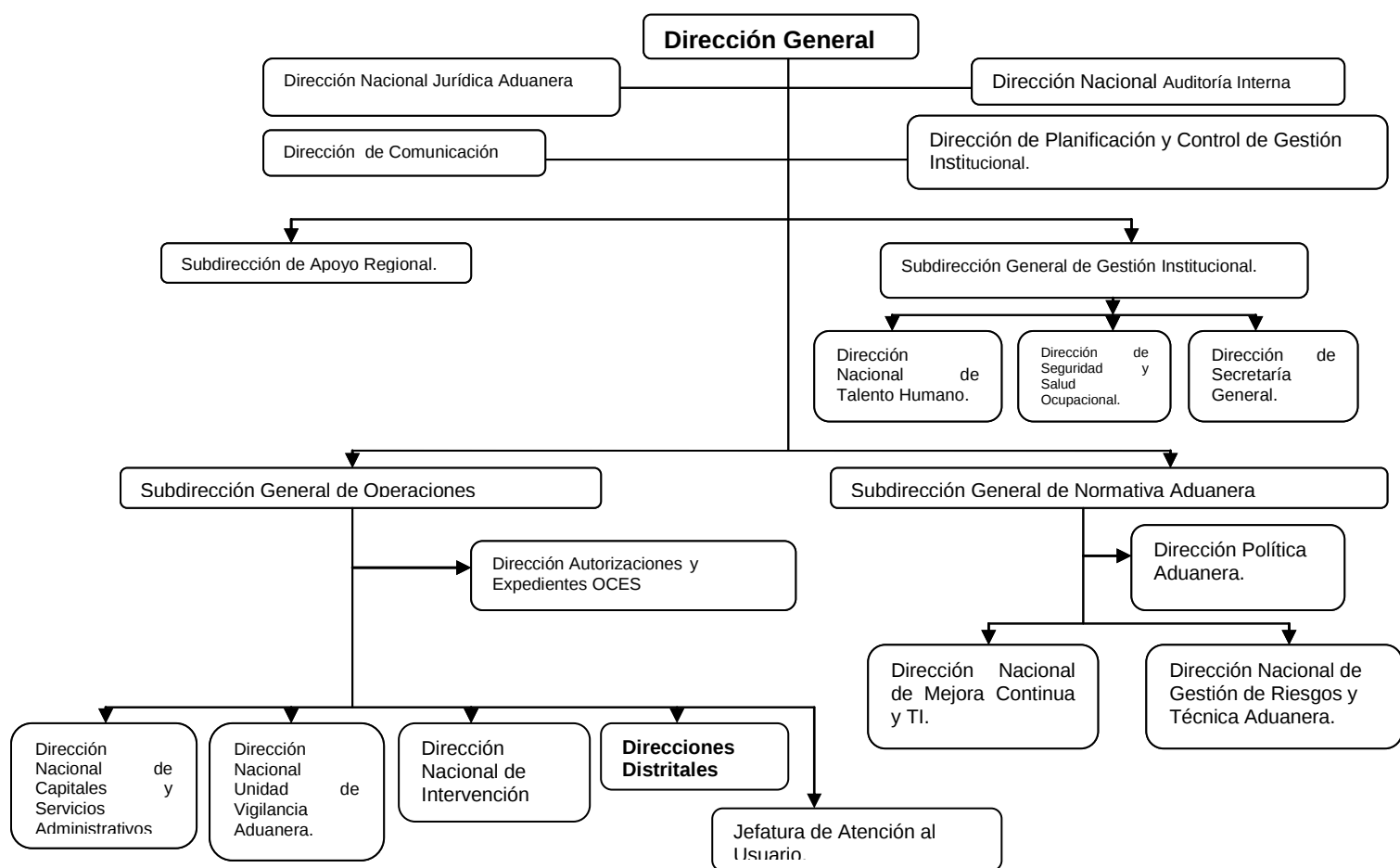


Gráfico N° 3: Organigrama funcional del SENA E

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Resolución DGN-0282-2011

En el presente organigrama se puede establecer que existe un nivel jerárquico superior donde está el Gerente General apoyado con áreas de asesoría jurídica, de planificación, comunicación y auditoría interna, mismos que contribuyen al desarrollo, emisión y cumplimiento de normas, reglamentos y políticas para la buena gestión de los servicios aduaneros a nivel nacional.

En los mandos medios se ha creado cuatro subdirecciones; la subdirección de apoyo regional apoya y colabora con la administración aduanera del sector centro norte del país, la subdirección general de gestión institucional se encarga del talento humano, seguridad, salud ocupacional y secretaría general. La subdirección de normativa aduanera se encuentra inmersa en áreas de mejora continua y gestión aduanera.

Finalmente la Subdirección general de operaciones cuenta con áreas operativas que gestionan los procesos aduaneros relacionados con un control aduanero eficiente. Las autorizaciones y expedientes OCES se encargan de otorgar códigos a los mismos, la unidad

de vigilancia aduanera es la encargada de realizar control y vigilancia en todas las zonas secundarias del territorio nacional aduanero.

Intervención se especializa en el control posterior de las declaraciones aduaneras, atención al usuario busca satisfacer las demandas de los usuarios externos y las direcciones distritales controlan la operatividad aduanera en la jurisdicción correspondiente para que las operaciones aduaneras se desarrollen dentro de los parámetros establecidos por la normativa vigente.

4.3.1. Organización de la Dirección Distrital Tulcán.

Es importante conocer la estructura general del SENA E para poder determinar a qué unidad específica pertenecen las direcciones distritales, ya que en el presente proyecto se analizó la Dirección Distrital Tulcán. Una vez definida esta particularidad, es conveniente determinar la forma cómo se encuentran definidas las direcciones distritales, en nuestro caso la que es objeto del presente estudio.

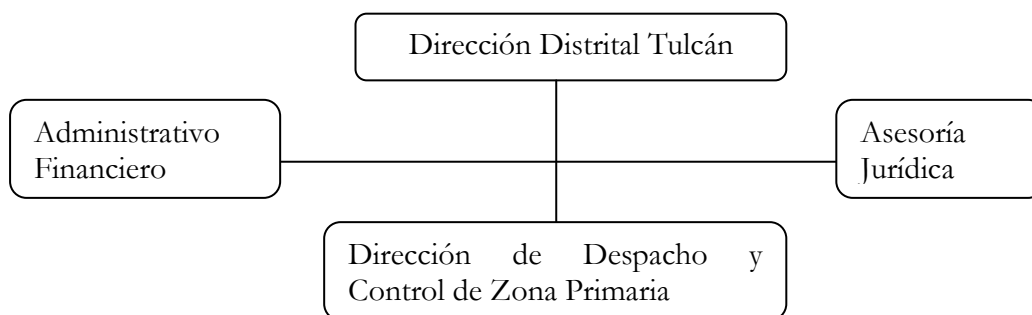


Gráfico N° 4: Organigrama funcional del Distrito Tulcán

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Resolución DGN-0282-2011

La Dirección Distrital Tulcán está conformada por cuatro áreas básicas: Dirección Distrital, donde el director es la máxima autoridad que emite resoluciones administrativas relacionadas con una buena gestión aduanera dentro de su jurisdicción; el departamento jurídico, son asesores legales del director distrital en toda controversia que se presente en materia aduanera, dando fiel cumplimiento a la normativa.

El área administrativa financiera conformada por el técnico en cobranzas y el auxiliar departamental, se encarga de actividades administrativas y financieras del distrito, coordina con la jefatura de documentación y archivo la administración de la gestión documental y con soporte técnico el buen funcionamiento de hardware y software institucional.

El área de despacho y control de zona primaria, constituye la parte operativa de la Dirección Distrital, controla la nacionalización de mercancías con régimen común o especial, la exportación de mercancías, el ingreso y salida de medios de transporte, inventarios de mercaderías en almacenes temporales. Dentro de esta área se encuentran los técnicos operadores quienes son los que desarrollan cada una de estas actividades y responden por cada una de sus acciones al director de despacho y control de zona primaria quien es la máxima autoridad.

El SENA ha dividido a la institución en unidades de control que permitan apoyar a las direcciones distritales que se encuentran en todo el territorio nacional, *la Dirección Distrital Tulcán está bajo la jurisdicción de la Subdirección de Apoyo Regional*¹¹, misma que brinda apoyo en aspectos administrativos, jurídicos y operativos.

4.3.2. Atribuciones y responsabilidades de cada área de la Dirección Distrital Tulcán.

De acuerdo a lo establecido en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos las atribuciones y responsabilidades que deben desarrollar cada área son:

4.3.2.1. Dirección distrital.

Gestionar cada proceso que se desarrolla dentro de su competencia, en función de la planificación, coordinación, ejecución y control, cumpliendo eficazmente con políticas, normas y demás disposiciones establecidas.

Las principales responsabilidades que se relacionan con la nacionalización de mercancías son:

- Verificar, aceptar u observar declaraciones aduaneras, realizar un control de mercancías que ingresan al país o salgan de él.
- Resolver los reclamos administrativos por pago indebido.
- Sancionar de acuerdo al COPCI los casos de contravención y faltas reglamentarias.
- Emitir órdenes de pago, títulos y notas de crédito.
- Declarar decomiso administrativo, abandono tácito y aceptar el abandono expreso.
- Denunciar ante la Fiscalía de la competencia la presunción de delito aduanero.

¹¹ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2011), *Resolución N° DGN-0047*, Pág.2.

- Autorizar regímenes aduaneros.
- Autorizar el cambio de régimen aduanero.
- Efectuar subasta pública de mercancías que se encuentren en abandono.
- Autorizar la desaduanización directa.¹²

4.3.2.2. Administrativo financiero.

Se encarga de ejecutar correctamente la gestión de cobranzas, aprovisionamiento, administración y control de bienes y servicios que forman parte de la Dirección Distrital. Colabora con aspectos relacionados en la gestión del talento humano.

Las principales actividades de las cuales esta área es responsable son:

- *Controlar la emisión de notas de crédito.*
- *Gestionar la cobranza de los títulos de crédito.*
- *Elaborar la proforma presupuestaria de la Dirección Distrital.*
- *Desarrollar actividades de apoyo para la gestión de la dirección nacional de talento humano.* (SENAE, 2012)
- Gestionar el cobro de multas, venta directa o remates y cobro de regalías.
- Coordina con la jefatura de documentación y archivo, la gestión documental.
- Coordina con soporte técnico, la correcta administración del hardware y software.

4.3.2.3. Asesoría jurídica.

Asesora a la Dirección Distrital en cada una de las operaciones aduaneras, con la finalidad de que se ejecuten dentro de la normativa vigente. Se encarga de la parte legal, en la cual están involucrados los trámites operativos, reclamos administrativos por pago indebido o por impugnación de aforo, abandonos de mercancías, remates o venta directa. Se detallan las principales atribuciones desarrolladas por este departamento:

- Elaborar denuncias ante la fiscalía provincial cuando se detecte presunción de delito aduanero.
- Resolución de juicios coactivos, procesos judiciales de la Dirección Distrital.
- Ejercer la acción coactiva para la recaudación de los tributos que se le adeuden al SENA.

¹²SENAE (2011). *Resolución DGN-0282*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>

- Dar trámite a retenciones provisionales de mercancías.
- Realizar procesos de reembarques de mercancías.
- Ejercer la defensa de la Dirección Distrital, asesoría judicial para lograr la resolución de divergencias dentro de las operaciones aduaneras.

4.3.2.4. Despacho.

Es el área operativa de la Dirección Distrital, en esta se desarrollan operaciones aduaneras, como aforo y nacionalización, cierre de exportaciones, aprobación de regímenes especiales y renovación de garantías aduaneras. Su principal función es verificar la correcta aplicación de la normativa para cumplir con formalidades aduaneras y se efectúe una adecuada recaudación tributaria.

Las atribuciones de mayor relevancia y que están directamente involucradas con la nacionalización de mercancías son:

- a. Controlar y supervisar los procesos aduaneros de nacionalización, exportaciones, aforo, destinos aduaneros.
- b. Realizar la revisión electrónica, física o documental, comparación de documentos de acompañamiento y de soporte, según la norma vigente.
- c. Aplicar la exoneración de tributos cuando proceda, en función de la legislación vigente.
- d. Calcular tributos y cantidades de alícuotas pendientes, en casos de transferencia de dominio.
- e. Determinar los valores de liquidaciones aduaneras, y declaraciones sustitutivas.
- f. Ejecutar inspecciones de tipo intrusiva y no intrusiva.
- g. Controlar destrucción o nacionalización de mercancías, residuos al amparo de regímenes especiales.
- h. Realizar correcciones a las declaraciones aduaneras¹³.

Dentro del área de despacho se encuentra zona primaria, un departamento que se relaciona directamente con el despacho de mercancías, su principal función es realizar el control de personas, mercancías y medios de transporte que se encuentren en zona primaria del territorio nacional.

¹³ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *Resolución DGN-O282*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>

Las principales atribuciones y responsabilidades desarrolladas por esta área y que se enmarcan dentro de la nacionalización de mercancías:

- Controlar y supervisar el movimiento de mercancías, carga, descarga, ingreso, salida, traslado, trasbordo, tránsito aduanero, desaduanamiento directo, descarga directa, permanencia, inspecciones, estiba, reestiba, y destrucción de mercancía en las zonas primarias de la jurisdicción de la competencia.
- Verificación de las mercancías para proceder con la nacionalización de mercancías.
- Inspeccionar y aprehender mercancías, medios de transporte para efectos de control y cuando se presuma la comisión de una infracción a la ley.(SENAE, 2012)
- Contribuir con la generación del informe de llegada, en la cual se recibe al medio de transporte en el primer punto de control aduanero.
- Se encarga de que las operaciones aduaneras se cumplan de acuerdo a la normativa establecida.

4.4. Alineamiento al PNBV y al Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 280, describe la importancia del plan nacional de desarrollo enfocado hacia el crecimiento continuo del país, constituyéndose en una herramienta vital dentro de la cual se enmarcan cada una de las políticas, programas y proyectos públicos. El servicio que presta la Dirección Distrital Tulcán se encuentra alineado al Plan Nacional del Buen Vivir, relacionando su servicio con lo establecido en el objetivo número 11, este se enfoca en establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. Este objetivo busca promover un comercio nacional e internacional justo, desarrollando mecanismos que estimulen el intercambio.

El objetivo se alinea con la política N° 11.6, esta manifiesta que el objetivo antes descrito se lo puede implementar siempre y cuando se diversifique los mecanismos para efectuar los respectivos intercambios económicos, promoviendo precios justos y privilegiando la complementariedad y la solidaridad. Dentro de esta política se establece el *manejo eficiente y transparente de los servicios aduaneros para facilitar el comercio de importación y exportación*¹⁴.

¹⁴Secretaría de Planificación y Desarrollo. (2012). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp- /uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf

Analizada la vinculación con el Plan Nacional del Buen Vivir, se debe realizar la alineación del proyecto con el COPCI, éste constituye la principal normativa que rige el comercio internacional en el país. Este fundamento legal busca mediante una política comercial efectiva establecer instrumentos que faciliten el comercio exterior, en función de un régimen aduanero moderno, transparente y eficiente. Proporciona herramientas, para que cada proceso que se ejecuta dentro del comercio exterior, cumpla las normas establecidas para facilitar los procesos. Uno de los principios fundamentales que establece el COPCI es *la facilitación del comercio exterior mediante procesos aduaneros rápidos, simplificados, expeditos y electrónicos, procurando el aseguramiento de la cadena logística a fin de incentivar la productividad y la competitividad nacional*¹⁵.

El marco legal que apoya el cumplimiento de los procesos aduaneros es el reglamento al Título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del Libro V del COPCI, en que se detalla cada norma que se debe cumplir en la nacionalización, razón por la cual ésta normativa tiene una vinculación directa con el proyecto que se desarrolla, buscando que el proceso objeto de estudio sea parte de una mejora constante para lograr un servicio público aduanero de calidad.

4.5. Servicios que presta.

La Aduana ofrece servicios relacionados con el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercancías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros. (SENAE. 2012)

- Almacenamiento.- servicio mediante el cual el SENA E almacena mercancía en bodegas propias o privadas, que ingresan al país bajo los diferentes regímenes aduaneros en espera del cumplimiento de las formalidades aduaneras.
- Verificación.- consiste en la inspección de la mercancía que ingresa, permanece, circula y sale del territorio nacional aduanero. Este servicio es complementario para poder cumplir con las formalidades aduaneras y lograr que todos los procesos se enmarquen dentro de la normativa vigente.
- Valoración.- es un procedimiento aduanero aplicado para determinar el valor en aduana de las mercancías *importadas*. Los técnicos encargados de la revisión documental y

¹⁵ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *COPCI* Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/pro/general_copci.action

física de las mercancías determinan los tributos que debe cancelar cada tipo de producto importado, de acuerdo al arancel nacional.

- *Aforo.- es el acto de determinación tributaria y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.*¹⁶
- Liquidación.- se refiere a la generación y emisión de liquidaciones para el pago de tributos al comercio exterior.
- Recaudación tributaria.- realizar una efectiva recaudación de tributos al comercio exterior por las operaciones aduaneras que se desarrollen.
- Control y vigilancia.- control de operaciones aduaneras en zona primaria y secundaria para lograr eficiencia y eficacia en materia aduanera.

Otros servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán están relacionados con las respectivas áreas. A continuación se presenta un detalle de las mismas:

Dentro del área administrativa financiera se generan los siguientes servicios:

- Generación de liquidaciones manuales.- para que el usuario realice pagos de multas o de servicios aduaneros involucrados en las operaciones aduaneras.
- Emisión de notas de crédito.- cuando se produce rectificación de tributos a favor del sujeto pasivo, por tributos cancelados de forma equivocada.
- Recepción y gestión de trámites ingresados por el usuario externo a la institución.

El departamento jurídico ofrece servicios de:

- Reclamos administrativos por pagos indebidos de tributos al comercio exterior.
- Devolución de mercancías y vehículos incautados cuando proceda.
- Reembarque de mercancías.

El área de despacho y control de zona primaria brinda los siguientes servicios:

- Nacionalización de mercancías.- legalización de mercancías para que circulen libremente en el territorio nacionalización.
- Regulación de exportaciones.- control de mercancías que salen del país cumpliendo formalidades aduaneras.
- Autorización de regímenes especiales.-autorizar regímenes especiales una vez que cumplan con lo dispuesto en la noma vigente.

¹⁶ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2010).COPCI. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf

- Realizar inspecciones y control de operadores de comercio.

4.6. Principales clientes.

Los principales clientes a los cuales atiende la Dirección Distrital Tulcán, son los operadores de comercio exterior que desarrollan las operaciones aduaneras de importación, exportación y demás relacionadas con el ingreso y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte, y lo realizan por la frontera norte.

Los operadores de comercio exterior de acuerdo a lo establecido en el COPCI son:

Importadores: personas naturales o jurídicas que adquieren bienes en el extranjero para comercializarlos en el territorio nacional, para lo cual deben registrarse ante el SENA y cumplir con disposiciones.

Exportadores: personas naturales o jurídicas domiciliadas o residentes en el país, que cumplen con el registro ante el SENA, venden mercancías que producen o comercializan hacia el extranjero.

Agente afianzado de aduana: personas naturales o jurídicas que solicitan ante aduana el respectivo código de operación, efectúan la presentación de la declaración aduanera y actúan como responsable solidario ante la aduana por las operaciones aduaneras que realice, presentan una garantía general ante la aduana, para operar.

Línea transporte terrestre: personas naturales o jurídicas cuya actividad es el transporte de mercancías a nivel nacional o internacional. Para su operación deben contar con código, habilitación de su flota para desarrollar sus actividades, contar con certificados de idoneidad y permiso de prestación de servicios.

Almacén temporal: personas naturales o jurídicas que prestan los servicios de almacenamiento temporal de mercancías mientras dura el proceso de nacionalización, deben presentar una garantía de tipo general para su operación.

Público extranjero: personas que vienen de otros países en calidad de turistas, mismas que deben cumplir con formalidades aduaneras.

La ciudadanía en general también se convierte en cliente de la Dirección Distrital Tulcán, ya que cuando deben realizar trámites en materia aduanera acuden a esta dependencia para efectuarlos. Entre las situaciones más frecuentes que se presentan son incautaciones de mercancías, de vehículos, registro de operadores de comercio, y aspectos relacionados con el incumplimiento de la normativa establecida en el código orgánico de la producción comercio e inversiones.

CAPÍTULO V
GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN

5. Gestión de procesos en la Dirección Distrital Tulcán.

Una vez que se cuenta con información sobre la Dirección Distrital Tulcán y los procesos que se desarrollan dentro de la misma, se procedió a ejecutar la gestión de procesos con la finalidad de analizar el proceso de nacionalización de mercancías, con la finalidad de conocer su situación actual e identificar los posibles puntos críticos que están restando valor. De igual manera se propone mecanismos que contribuyen a mejorar este servicio, controlando y eliminando aspectos que generan retrasos y disminuyen la calidad de este importante servicio.

5.1. Identificación y secuencia de procesos.

5.1.1. Cadena de valor.

En función de la metodología descrita en el capítulo 2, al analizar la cadena de valor del SENAE, se dedujo actividades generales que se ejecutan dentro de la Dirección Distrital Tulcán, los principales procesos se relacionan con la gestión aduanera, misma que se enmarca en el desarrollo de procedimientos adecuados que permiten ejecutar la nacionalización eficientemente.

La cadena de valor del SENAE es la siguiente:

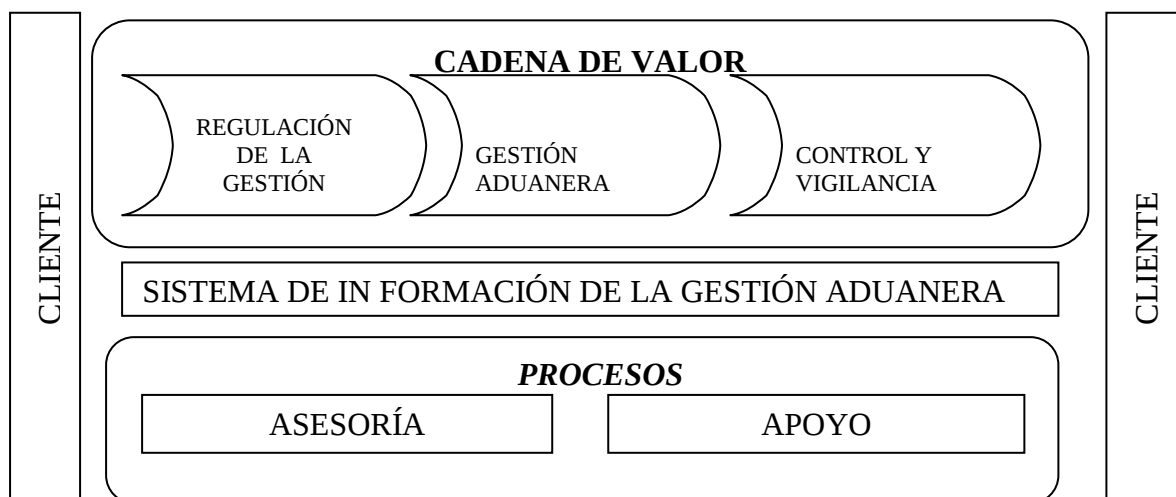


Gráfico N° 5: Cadena de Valor del SENAE

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2011

La metodología permitió determinar que el proceso es en su mayoría sistemático, existe poca participación del recurso humano. Se realizó una esquematización general de los subprocesos que forman parte del proceso y de los requisitos necesarios para que se puedan ejecutar, se presenta un diagrama en el cual se esquematiza cada uno.

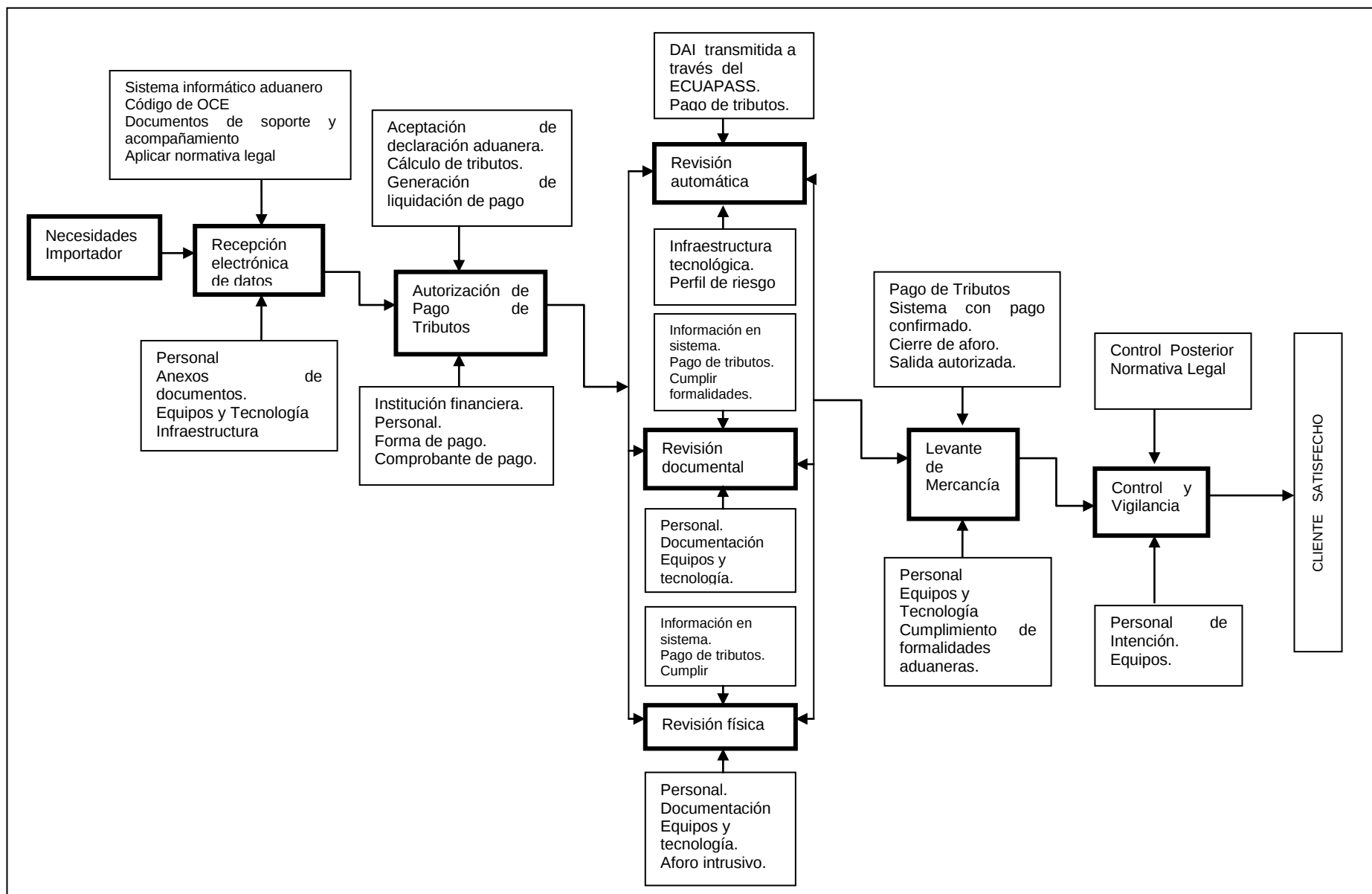


GRÁFICO N° 6: Diagrama de identificación de requerimientos del proceso de nacionalización de mercancías
Elaborado por: Eliana Herrera

5.1.2. Definición del mapa de procesos de la Dirección Distrital Tulcán.

Con la metodología establecida en el capítulo 2, para identificar los procesos que ejecuta la Dirección Distrital se analizó el mapa de procesos general del SENA, se estableció que la Dirección Distrital es una unidad operativa que cumple normas y ejecuta políticas emitidas desde la Dirección General. Se presenta el esquema en el cual se observa el respectivo mapa:

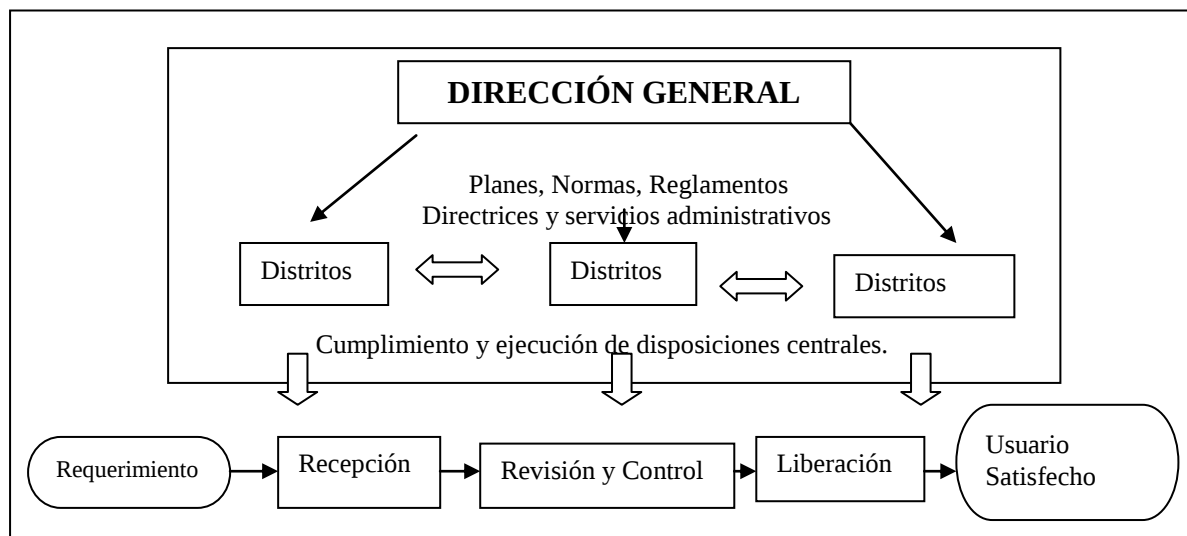


Gráfico N° 7: Mapa de Procesos del SENA

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2011

Se construyó el mapa de procesos en función de la información recabada, para lo cual se usó herramientas descritas en el capítulo de la metodología, se secuenciaron los procesos con sus respectivos subprocesos, y se estableció el mapa de procesos. Para la prestación del servicio de nacionalización de mercancías en el Distrito Tulcán, se identificaron tres clases de procesos, gobernantes, agregadores de valor y de apoyo.

Dentro de los procesos gobernantes encontramos la planificación estratégica tanto nacional como local, en los agregadores de valor, se identificaron los principales procesos relacionados con el ingreso y salida de mercancías, como son la importación a consumo, la exportación definitiva y los regímenes especiales y garantías. Finalmente los procesos de apoyo permiten que los demás procesos se desarrollen de forma eficiente. Se presenta el mapa de procesos establecido:

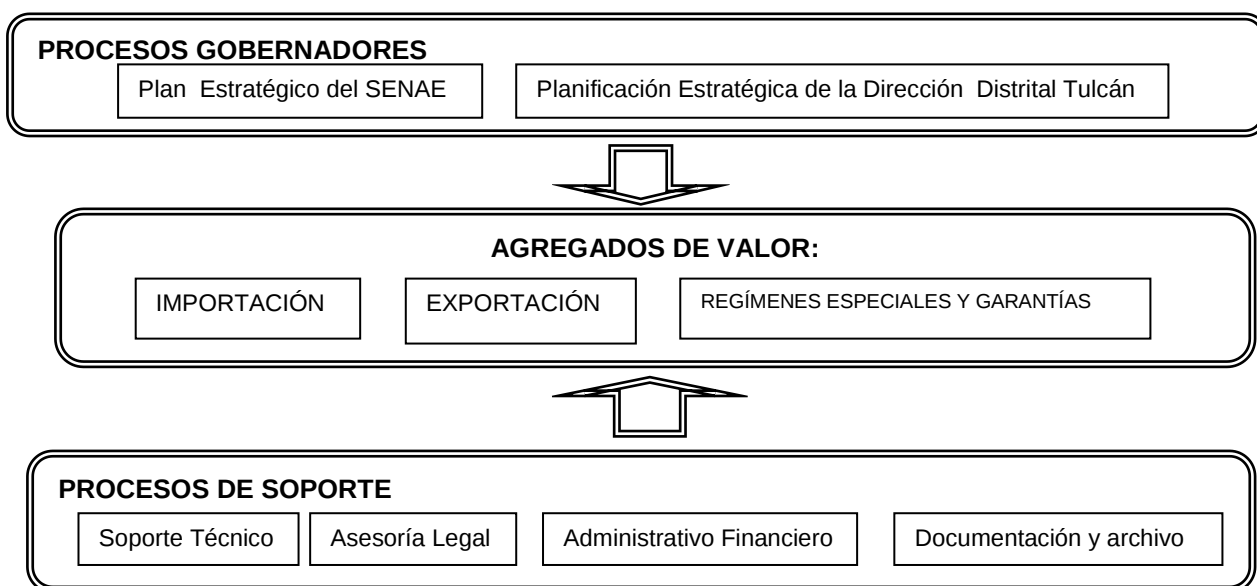


Gráfico N° 8: Mapa de procesos de la Dirección Distrital Tulcán
Elaborado por: Eliana Herrera

Luego se procede a desglosar cada proceso que tiene el distrito, en sus respectivos subprocesos, con la finalidad de analizar de determinar aquellos que se encuentran dentro del proceso de nacionalización de mercancías.

Tabla N° 5: Mapa de procesos de la Dirección Distrital Tulcán

 MAPA DE PROCESOS		
GOBERNADORES	G.1 Plan Estratégico Nacional del SENA E	
	G.2 Planificación Estratégica de la Dirección Distrital Tulcán	
AGREGADOS DE VALOR	AV1.Importación	AV1.1 Generación de informe de llegada.
		AV1.2 Ingreso de mercancía a almacén temporal
		AV1.3 Recepción y validación de DAI
		AV1.4 Aceptación y autorización de pago
		AV1.5 Rechazo y devolución de DAI
		AV1.6 Revisión electrónica
		AV1.7 Verificación documental con DAI electrónica
		AV1.8 Revisión física de mercancías
		AV1.9 Emisión de observaciones
		AV1.10 Cierre de aforo
	AV2.Exportación	AV2.1 Recepción de DAE a través del portal
		AV2.2 Revisión documental

PROCESOS HABILITANTES		AV2.3 Revisión física
		AV2.4 Cierre de régimen.
	AV3. Regímenes especiales y garantías	
	H1. Gestión Administrativa Financiera	H1.1 Administración del presupuesto.
		H1.2 Administración del talento humano
	H2. Gestión de Documentación y Archivo	H2.1 Recepción y distribución de trámites
		H2.2 Gestión de documentación
	H3. Gestión de Soporte Técnico	H3.1 Administración de hardware
		H3.2 Administración de software
		H3.3 Administración de servicios informáticos
	H4. Gestión de Asesoría Jurídica	H4.1 Administración de trámites operativos
		H4.2 Asesoría legal interna
		H4.3 Abandono, remate y venta directa.

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2011

Elaborado por: Eliana Herrera

5.2. Descripción de los procesos.

La descripción del proceso de nacionalización se realizó mediante la aplicación de las herramientas descritas en la metodología. Cada proceso tendrá una ficha en la cual se establecerá aspectos generales del mismo, y el respectivo diagrama de flujo el cual muestra la secuencia lógica de actividades involucradas.

En el análisis se utilizará lo establecido en los Arts. 138, 139,140; y 144 del COPCI, así como los Arts.29, 30, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 80, 81, 82; y 83 del Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio del Libro V del COPCI.

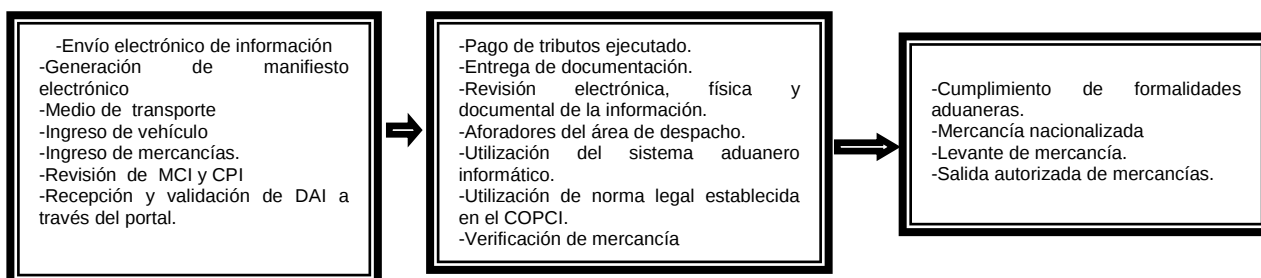


Gráfico N° 9: Esquema de requerimientos del proceso de nacionalización

Elaborado por: Eliana Herrera

Fuente: Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

```

graph TD
    Start([Inicio]) --> A1((A))
    A1 --> B1[Generación del Informe de Llegada]
    B1 --> C1[Mercancía a almacén temporal]
    B1 --> D1[Receptar y validar DAI a través del portal.]
    D1 --> E1[Aceptar y autorizar pago de tributos.]
    D1 --> F1[Rechazar y devolver DAI al agente de aduana.]
    E1 --> G1{Pagado?}
    G1 -- SI --> H1[Verificar documentos físicos con DAI.]
    G1 -- NO --> I1[En espera de pago]
    I1 --> D1
    C1 --> J1[Mercancía a disposición del importador.]
    A1 --> K1((A))
    K1 --> L1[Verificar documentos físicos con DAI.]
    K1 --> M1[Verificar documentos electrónicos con DAI.]
    K1 --> N1[Aforar vía electrónica.]
    L1 --> O1{Correcto?}
    O1 -- SI --> P1[Hacer cierre de aforo.]
    O1 -- NO --> Q1[Emitir observaciones.]
    Q1 --> R1[A correcciones y a justificar.]
    R1 --> L1
    M1 --> S1{Correcto?}
    S1 -- SI --> T1[Hacer cierre de aforo.]
    S1 -- NO --> U1[Emitir observaciones.]
    U1 --> V1[A correcciones y a justificar.]
    V1 --> M1
    N1 --> W1((A))
    W1 --> D1
    P1 --> X1((B))
    X1 --> Y1[Mercancía a disposición del importador.]
    T1 --> Y1
    Y1 --> Z1((C))
    Z1 --> End([Fin])

```

61

5.2.1.1. Ficha de proceso generación de informe de llegada.

Tabla N° 6: Ficha de proceso generación de informe de llegada

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1
		Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.1-FP-01
Nombre Proceso:	Generación de Informe de Llegada	
Propietario:	Técnico operador de recepción del medio de transporte.	
Misión:	Describir de forma ordenada cada uno de los pasos que deben seguir los involucrados en el proceso de recepción del medio de transporte para generar el “informe de llegada” y la notificación de ingreso estimado considerando la normativa vigente.	
Alcance:	Límite Inicial: Recepción de la información a través del portal.	
	Incluye: Cruce de frontera, recepción del medio de transporte, fecha de llegada, informe de llegada.	
	Límite Final: Emisión de notificación de ingreso estimado.	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Envío de información electrónica del MCI, CPI y DTAI. Recepción del medio de transporte, recepción de CPI, MCI y DTAI físicos, revisión de MCI y CPI.	Proveedores: Empresas de transporte terrestre. Técnicos operados que emiten informe de llegada.	
Salidas: Información disponible en el sistema. Validación de información física y electrónica. Registro de informe de llegada. Notificación de ingreso estimado.	Clientes: Almaceneras temporales. Empresas de transporte. Importadores.	
Variables de Control: Informes correctos generados, informes solicitados por día.		
Indicadores: % de informes correctos generados por día.	Registros:	
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:	Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

Para el presente proceso el indicador que se establecerá será el porcentaje de informes correctos generados por día en el distrito Tulcán, para lo cual se relacionarán las variables de números de informes correctos generados y número de informes solicitados por día. Su cálculo se lo ejecutará de la siguiente manera:

$$\% \text{ de informes correctos generados por día} = \frac{\text{Nº de informes correctos geneados}}{\text{Nº de informes solicitados}}$$

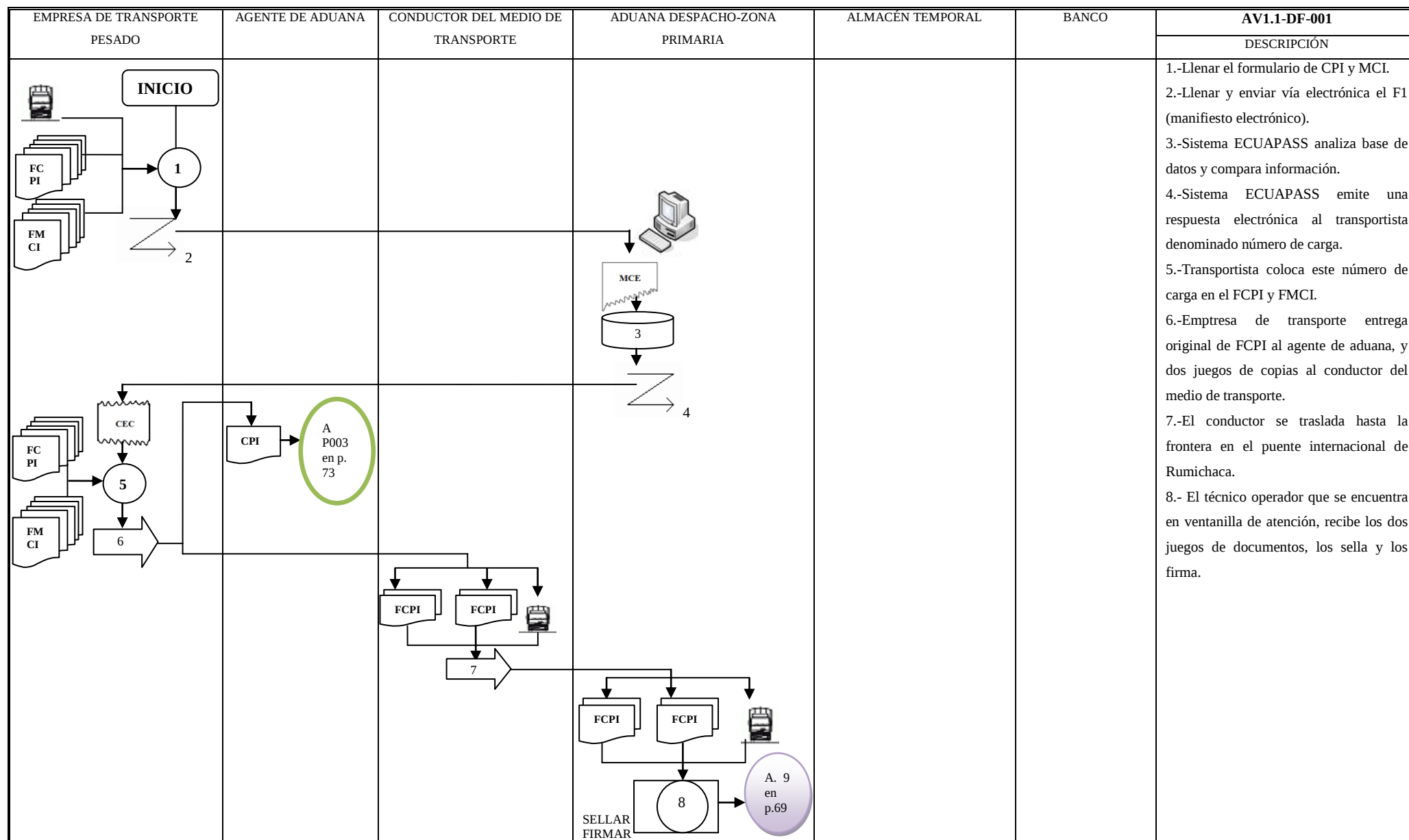


Gráfico N° 11: Diagrama De Flujo Del Proceso De Generación De Informe De Llegada
Elaborado por: Eliana Herrera

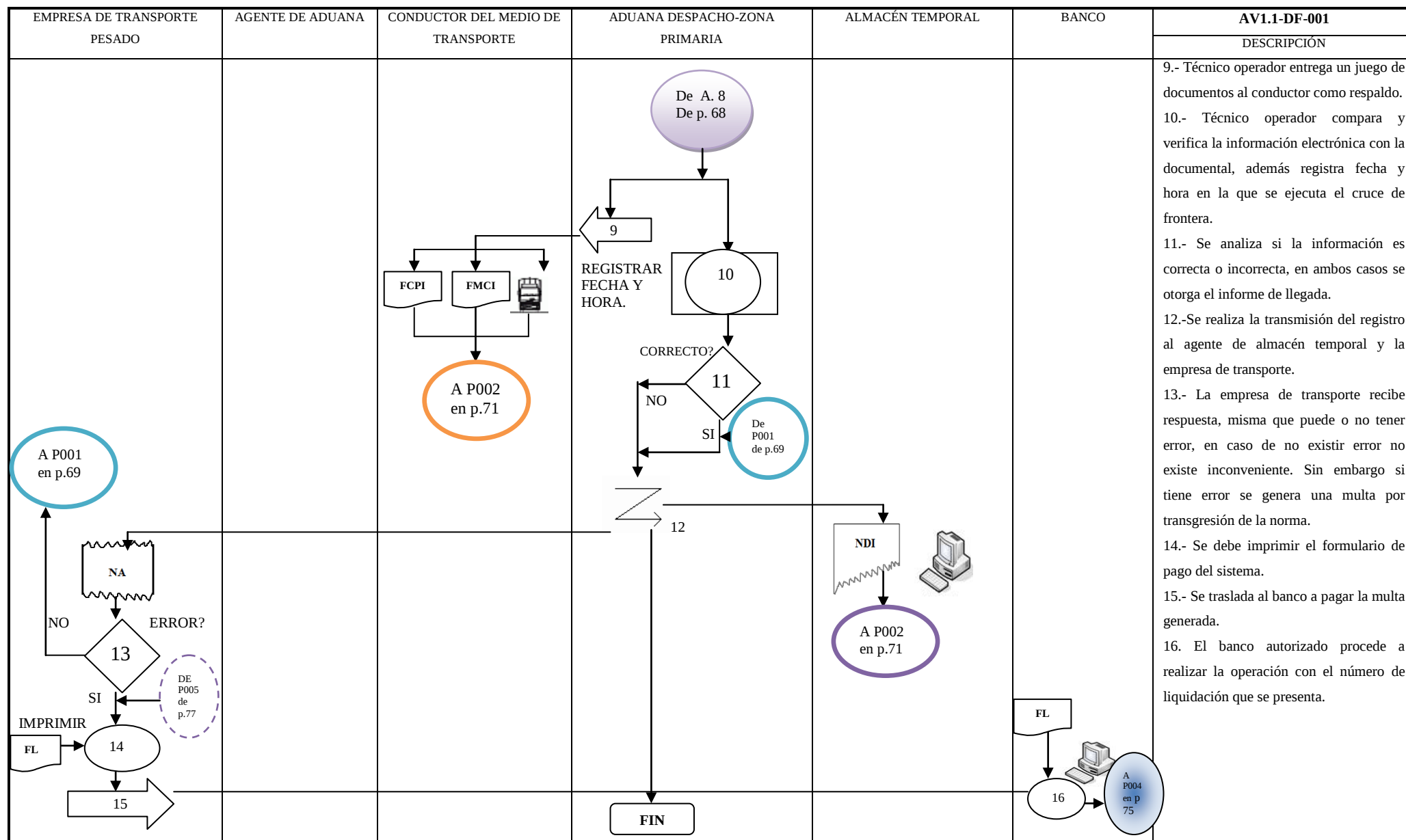


Gráfico N° 11: Diagrama De Flujo Del Proceso De Generación De Informe De Llegada

Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.2. Ficha de ingreso de mercancía al almacén temporal.

Tabla N° 7: Ficha de proceso ingreso de mercancía a almacén temporal

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1 Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.1-FP-02
Nombre Proceso:	Ingreso de mercancía a almacén temporal	
Propietario:	Almacén temporal	
Misión:	Describir de forma ordenada cada uno de los pasos que deben seguir los involucrados en el proceso de ingreso de mercancía a almacén temporal, en función de la norma establecida.	
Alcance:	Límite Inicial: Recepción de documentación sellada y firmada por técnico operador.	
	Incluye: movilización de mercancías hasta almacén temporal.	
	Límite Final: Entrega de mercancías a zona primaria aduanera.	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Generación de informe de llegada. CPI y MCI firmada y sellada. Mercancías en disponible en frontera.		Proveedores: Empresas de transporte terrestre. Técnicos operados que emiten informe de llegada.
Salidas: Mercancías en zona primaria. Aprobación de CEC. Mercancías manifestadas.		Clientes: Almaceneras temporales. Empresas de transporte. Agentes de aduana.
Variables de Control: NDI generados, NDI solicitados por día, tiempo promedio de movilización hasta el almacén temporal.		
Indicadores: % de NDI correcto generados por día. % de tiempo de movilización.		Registros:
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso descrito tiene como indicador el porcentaje de NDI (notificación de ingreso) correctos generados, se tomará como variables de relación los NDI generados correctamente y los NDI solicitados por día. Además se analiza el tiempo transcurrido desde frontera hasta las bodegas de almacenamiento temporal, para establecer el tiempo promedio, se presenta su fórmula de cálculo:

$$\% \text{ de NDI correctos} = \frac{\text{NDI generados correctamente}}{\text{NDI solicitados al día}}$$

$$\% \text{ de tiempo de movilización} = \frac{\text{Tiempo de movilización desde frontera hasta bodegas}}{\text{Tiempo estándar establecido}}$$

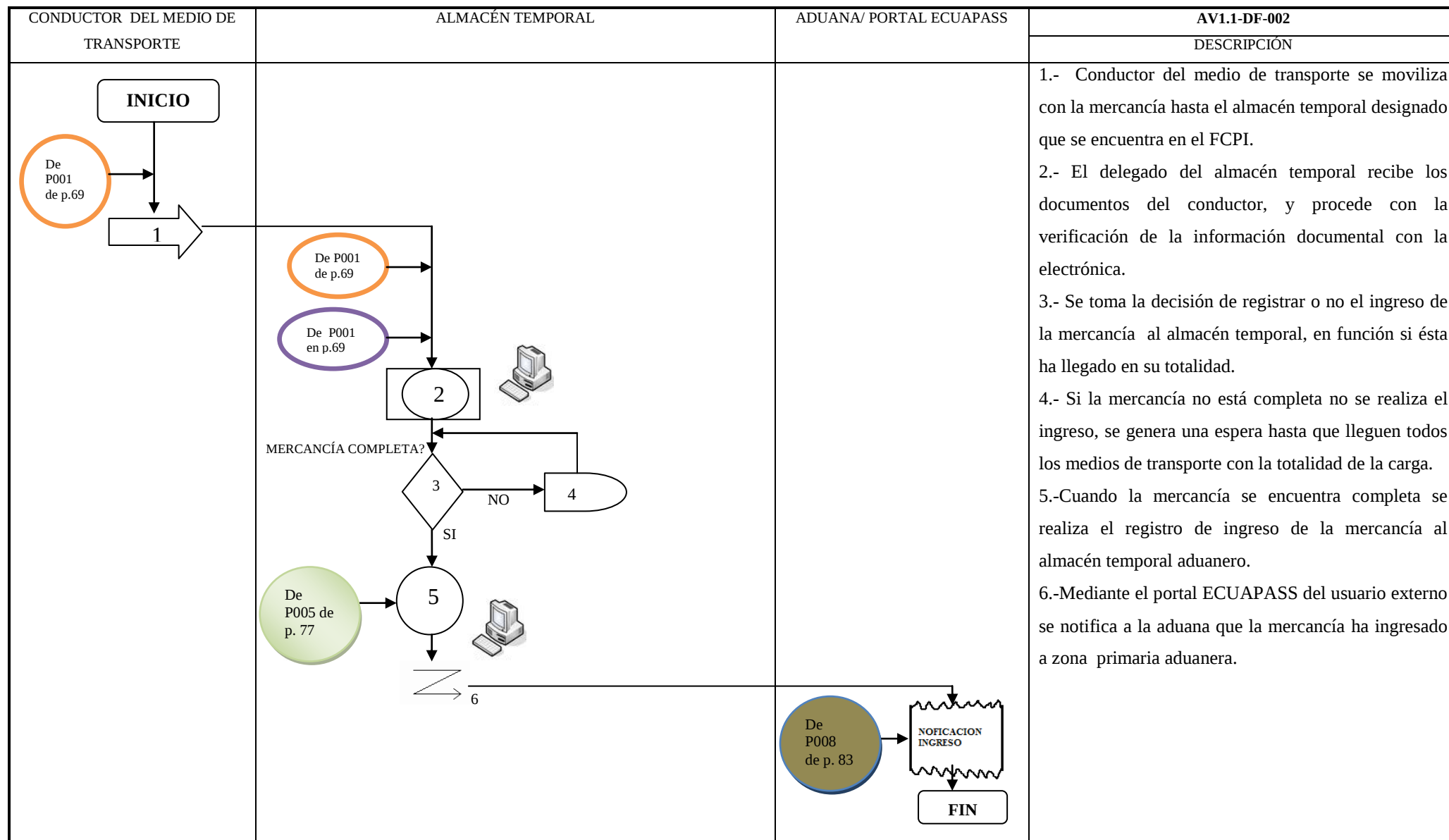


Gráfico N° 12: Diagrama De Flujo Del Proceso Ingreso De Mercancía A Almacén Temporal
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.3. Ficha de proceso recepción y validación electrónica de DAI.

Tabla N° 8: Ficha de proceso recepción y validación electrónica de la DAI

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		Pág. 1 de 1
			Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.2-FP-03	
Nombre Proceso:	Recepción y validación electrónica de la D.A.I.		
Propietario:	Sistema ECUAPASS		
Misión:	Describir de forma ordenada cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso de recepción y validación la declaración aduanera de importación.		
Alcance:	Límite Inicial: Envío electrónico de la información a través del sistema informático de la aduana.		
	Incluye: Recepción y validación de la declaración aduanera de importación.		
	Límite Final: DAI validada.		
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:			
Entradas: Información en sistema ECUAPASS. Documentos de acompañamiento y de soporte digitales en el sistema. Formulario electrónico del SENAE. Envío de información electrónica de la DAI.		Proveedores: Agentes de Aduana Importadores. Portal de aduana. Empresa de transporte terrestre.	
Salidas: Declaración aduanera validada.		Clientes: Agentes de aduana, Importadores. Funcionarios del área de nacionalización.	
Variables de Control: DAI validadas por mes en la Dirección Distrital Tulcán.			
Indicadores: % de DAI aceptadas		Registros:	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso descrito tiene como indicador el porcentaje de DAI aceptadas por el sistema ECUAPASS, se tomará como variables de relación las DAI transmitidas por el OCE (operador de comercio exterior) y las DAI aceptadas correctamente por el sistema, se presenta su fórmula de cálculo:

$$\% \text{ de DAI aceptadas} = \frac{\text{DAI aceptadas}}{\text{DAI transmitidas}}$$

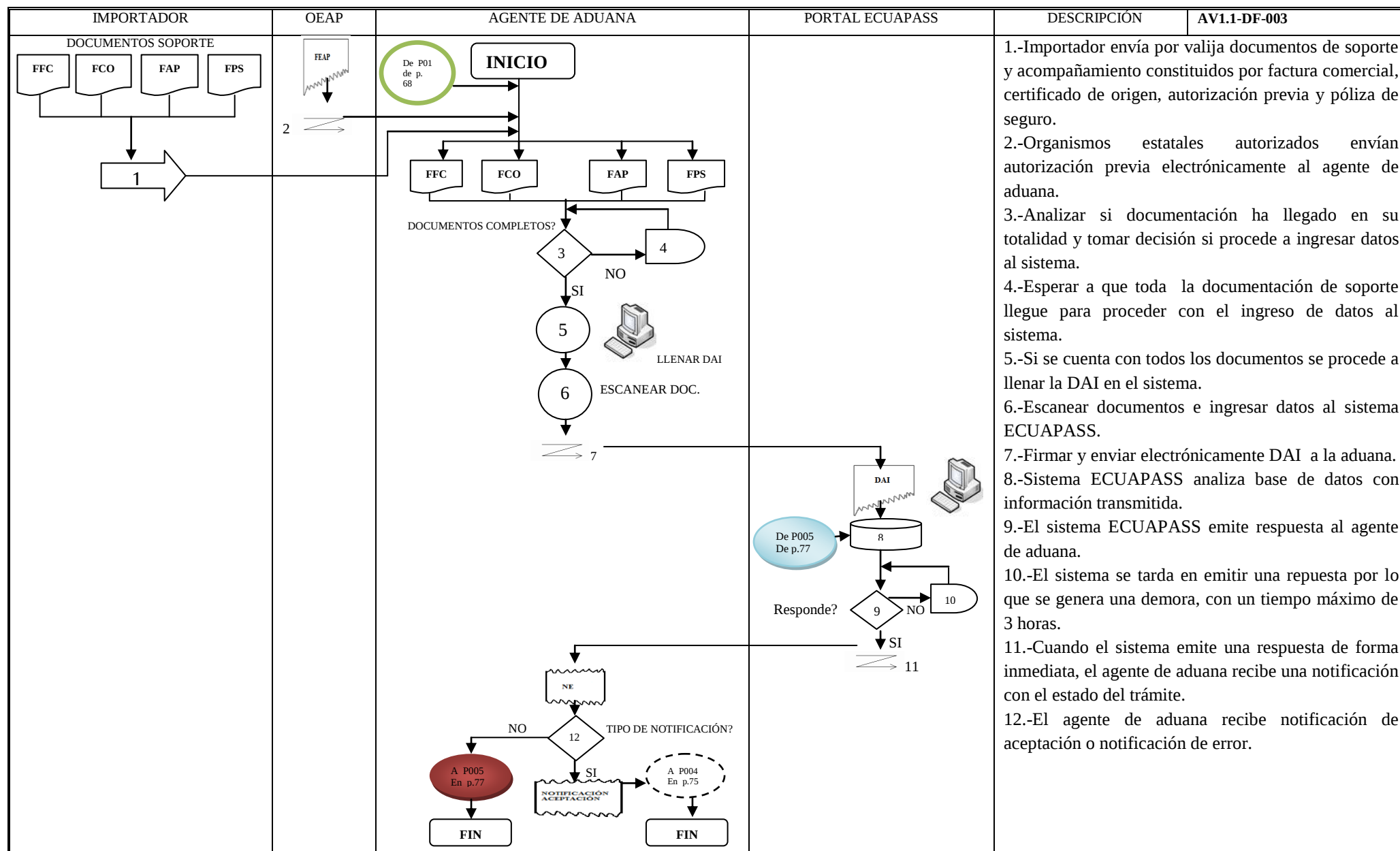


Grafico N° 13: Diagrama De Flujo Del Proceso Recepción Y Validación De DAI

Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.4. Ficha de proceso de aceptación y autorización de pago de DAI.

Tabla N° 9: Ficha de proceso aceptación y autorización de pago de DAI

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		Pág. 1 de 1
			Fecha: Octubre/2012
			Código: AV1.2-FP-04
Nombre Proceso:	Aceptación y autorización de pago de D.A.I.		
Propietario:	Sistema ECUAPASS		
Misión:	Describir de forma ordenada cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso de aceptación y autorización de pago de la declaración aduanera de importación.		
Alcance:	Límite Inicial: DAI electrónica aceptada en el sistema informático.		
	Incluye: Aceptación y autorización de pago de DAI.		
	Límite Final: Aceptación de la declaración aduanera de importación.		
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:			
Entradas: Información en sistema ECUAPASS.		Proveedores: Agentes de Aduana, Importadores, Portal de aduana.	
Salidas: Declaración aduanera aceptada. Autorización de pago emitida.		Clientes: Agentes de aduana. Importadores. Funcionarios del área de nacionalización.	
Variables de Control: N° de DAI transmitidas y autorizadas de pago, al mes en la Dirección Distrital Tulcán.			
Indicadores: % de DAI con autorización de pago		Registros:	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

En el proceso descrito en la tabla N° 9, se busca identificar cuál es el porcentaje de declaraciones aduaneras que estando aceptadas por el sistema tiene autorización para el pago de tributos, la variables que se relaciona para el cálculo del indicador son DAI (declaración aduanera de importación) transmitidas y DAI con autorización de pago, el cálculo del indicador se presenta a continuación:

$$\% \text{ de DAI autorizadas de pago} = \frac{\text{DAI autorizadas de pago}}{\text{Total DAI transmitidas}}$$

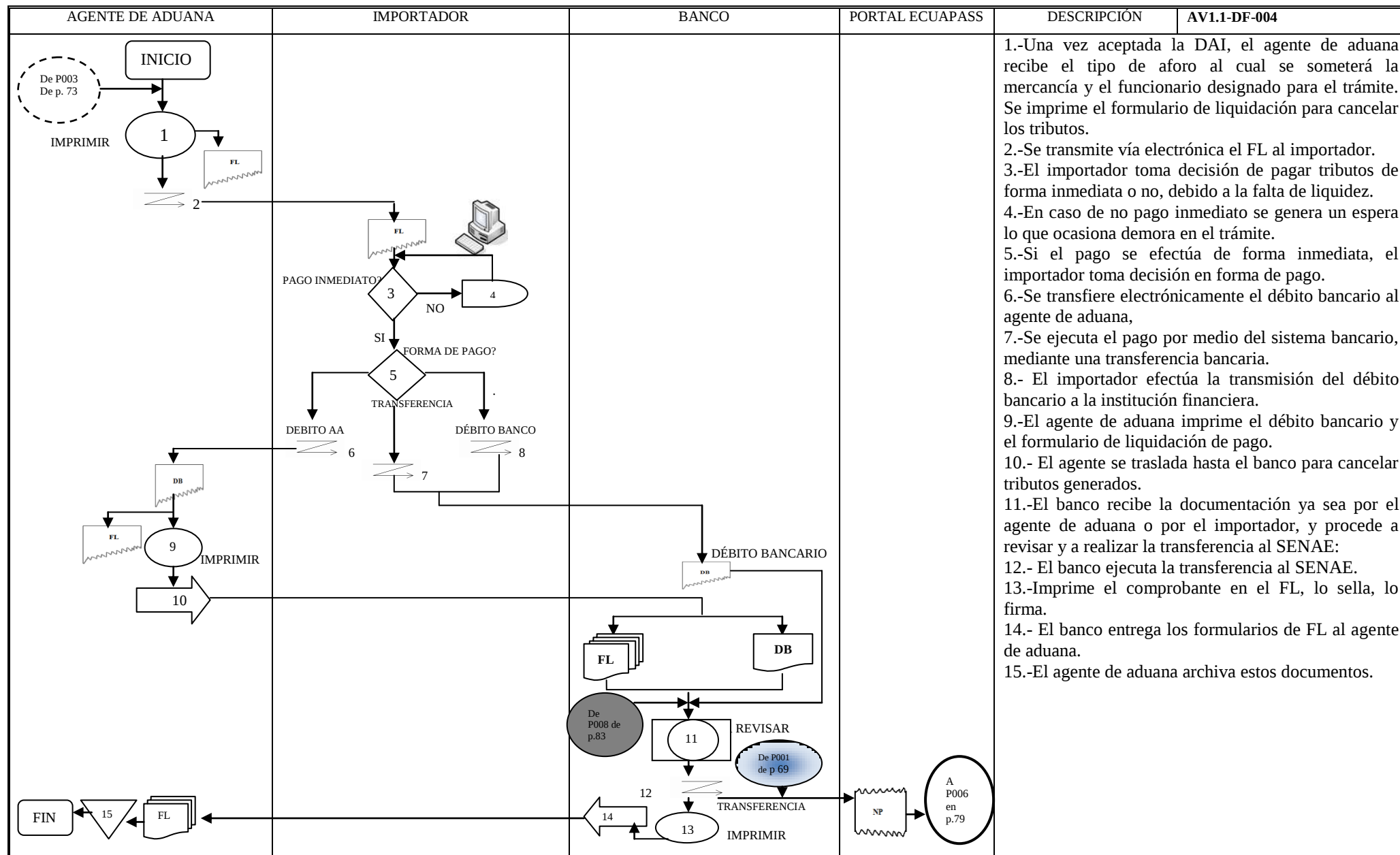


Gráfico N° 14: Diagrama de flujo del proceso aceptación, designación de aforo y autorización de pago
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.5. Ficha de proceso rechazo y devolución de DAI al agente de aduana.

Tabla N° 10: Ficha de proceso rechazo y devolución de DAI al agente de aduana

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1
		Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.2-FP-05
Nombre Proceso:	Rechazo y devolución de D.A.I. al agente de aduana	
Propietario:	Sistema ECUAPASS	
Misión:	Describir de forma ordenada cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso de rechazo y devolución de DAI al agente de aduana.	
Alcance:	Límite Inicial: DAI en el sistema informático.	
	Incluye: Validación y verificación de información.	
	Límite Final: Rechazo de la declaración aduanera de importación.	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Información en sistema ECUAPASS.	Proveedores: Agentes de Aduana Importadores. Portal de aduana.	
Salidas: Declaración aduanera rechazada.	Clientes: Agentes de aduana. Importadores. Funcionarios del área de nacionalización.	
Variables de Control: N° de DAI rechazada y transmitidas por mes en la Dirección Distrital Tulcán.		
Indicadores: % de DAI rechazadas por mes.	Registros:	
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:	Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

En el proceso de rechazo de DAI, se analiza dos variables importantes como son el número de DAI transmitidas por los operados de comercio exterior, y el número de DAI rechazadas por el sistema. Este rechazo del sistema ocurre por errores de los agentes de aduana a la hora de realizar las transmisiones electrónicas, el indicador que se establece para este proceso es % de DAI rechazadas, su cálculo se realiza de siguiente manera:

$$\% \text{ de DAI rechazadas} = \frac{\text{DAI rechazadas}}{\text{DAI transmitidas}}$$

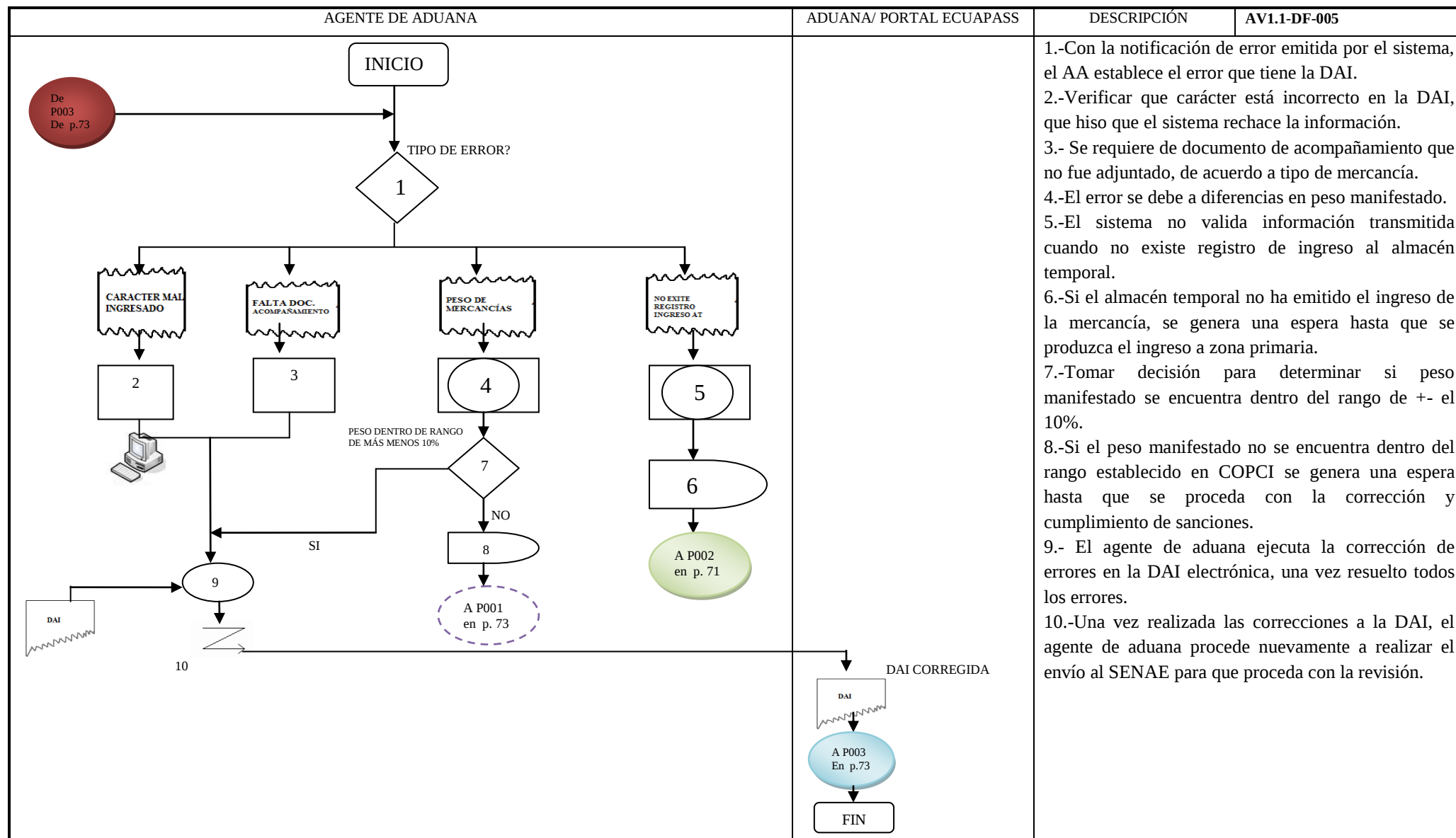


Gráfico N° 15: Diagrama de flujo del proceso rechazo y devolución de DAI al agente de aduana
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.6. Ficha de proceso aforo electrónica de DAI.

Tabla N° 11: Ficha de proceso aforo electrónico de la DAI

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		Pág. 1 de 1
			Fecha: Octubre/2012
	Código: AV1.3-FP-06		
Nombre Proceso:	Aforo electrónico de la Declaración Aduanera de Importación (DAI).		
Propietario:	Sistema ECUAPASS.		
Misión:	Describir de forma ordenada la modalidad de despacho que se efectúa mediante la validación electrónica de la declaración aduanera de importación a través del sistema informático aduanero con la aplicación de perfiles de riesgo establecidos por el SENA E.		
Alcance:	Límite Inicial: Información disponible de la declaración aduanera de importación en el sistema informático aduanero.		
	Incluye: Recepción, validación, aceptación de información y cierre de aforo a través del sistema.		
	Límite Final: Levante de mercancías.		
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:			
Entradas: Envío electrónico de información de la DAI. Información disponible en sistema aduanero.		Proveedores: Agente de aduana. Importador.	
Salidas: Declaración de autorización de pago. Validación de información del sistema.		Clientes: Agente de aduana Importadores.	
Variables de Control: N° de aforos automáticos mensuales realizados en la Dirección Distrital Tulcán, y número de DAI aceptadas por el sistema.			
Indicadores: % de aforos automáticos		Registros:	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

En el proceso detallado se analiza el número de aforos automáticos que se realizan, las variables de análisis serán el número de DAI aceptadas y el número de DAI con canal de aforo automático, el indicador busca establecer cuál es el porcentaje de DAI con este canal de aforo, que es el más rápido y en el cual las mercancías pueden ser despachadas una vez notificado dicho aforo. Su cálculo se lo plantea:

$$\% \text{ de DAI con canal de aforo automático} = \frac{\text{DAI con aforo automático}}{\text{DAI aceptadas por el sistema}}$$

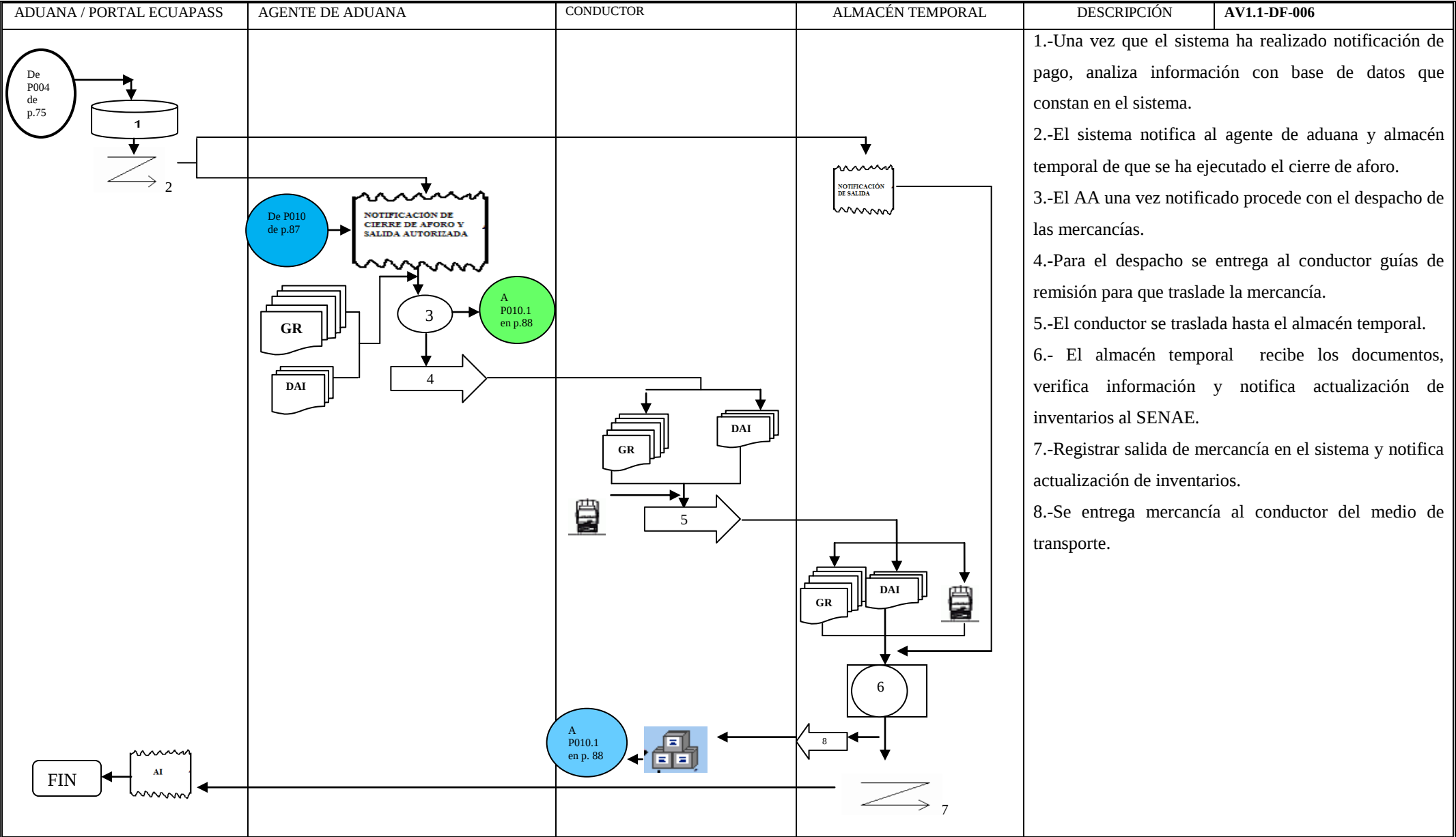


Gráfico N° 16: Diagrama De Flujo Del Proceso De Aforo Electrónico De La DAI
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.7. Ficha de proceso de verificación documental con DAI electrónica.

Tabla N° 12: Ficha de proceso verificación documental con DAI electrónica.

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		Pág. 1 de 1
			Fecha: Octubre/2012
Nombre Proceso:	Verificación documental con la declaración aduanera de importación (DAI) electrónica.		
Propietario:	Aforador		
Misión:	Describir de forma ordenada la verificación de la declaración aduanera y sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático del SENAE, para lograr una correcta liquidación de tributos y cumplimiento de las formalidades aduaneras exigidas según el régimen aduanero y mercancías declaradas. (Art. 82 Reglamento del COPCI)		
Alcance:	Límite Inicial: Designación de aforo físico o documental de la DAI en función del perfilador de riesgo del sistema informático aduanero.		
	Incluye: Revisión de la DAI, de los documentos de acompañamiento y de soporte, comparación y verificación de información en documentación física con la del sistema informático.		
	Límite Final: Conformidad de información.		
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:			
Entradas: Envío electrónico de información de la DAI. Información disponible en sistema informático aduanero. Presentación DAI y de los documentos de acompañamiento y de soporte en forma física.		Proveedores: Agente de aduana. Importador. Auxiliar de agente de aduana. Aforador	
Salidas: Información correcta, cierre de aforo.		Clientes: Importador, agente de aduana.	
Variables de Control: N° de aforos documentales, N° de DAI aceptadas, tiempo de realización del aforo documental.			
Indicadores: % de aforos documentales, tiempo de nacionalización. Tiempo de aforo documental		Registros:	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

En el proceso de aforo documental de la DAI, se analiza variables como el número de DAI aceptadas y el número de DAI con canal de aforo documental, y en el tiempo de nacionalización se analiza tiempo total desde ingreso de mercancías a territorio nacional y tiempo empleador en el aforo documental.

$$\% \text{ de aforos documentales} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de aforos documentales}}{\text{N}^\circ \text{ de DAI aceptadas}}$$

$$\text{Tiempo de nacionalización aforo documental} = \frac{\text{Tiempo de aforo documental}}{\text{Tiempo Total}}$$

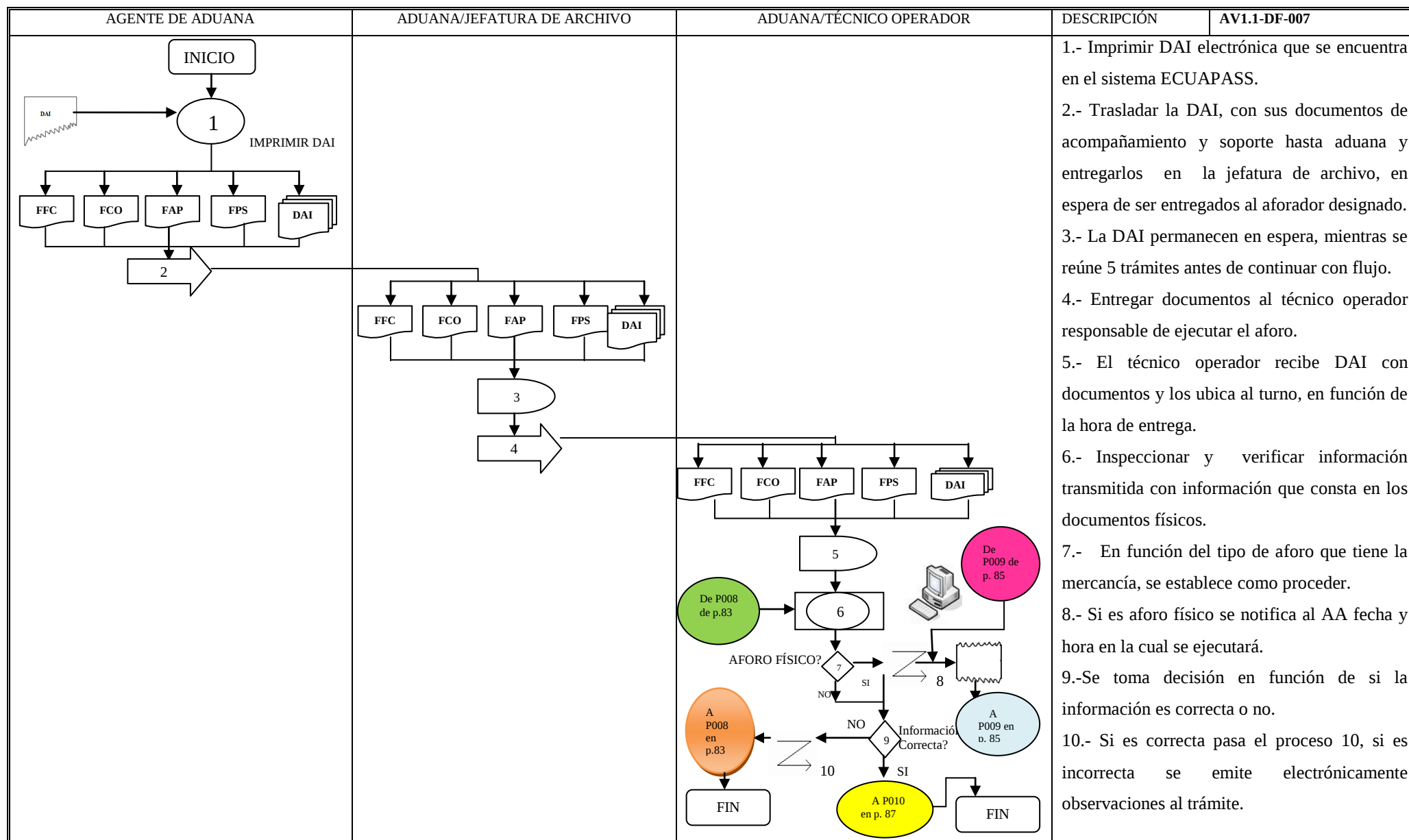


Gráfico N° 17: Diagrama De Flujo Del Proceso Verificar Documentación Física Con Información Electrónica De DAI

Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.8. Ficha de proceso emisión de observaciones.

Tabla N° 13: Ficha de proceso emisión de observaciones a la DAI

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1
		Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.4-FP-08
Nombre Proceso:	Emisión de observaciones de la DAI.	
Propietario:	Aforador	
Misión:	Describir de forma ordenada la el proceso de emisión de observaciones a las declaraciones aduaneras, sustentado en las inconsistencias que se presenten en la información física y documental.	
Alcance:	Límite Inicial: Confrontación de información física con documental.	
	Incluye: Revisión de la DAI, de los documentos de acompañamiento y de soporte, determinación de inconsistencias en información, falta de sustentos documentales.	
	Límite Final: DAI observada	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Información disponible en sistema informático aduanero. Presentación DAI y de los documentos de acompañamiento y de soporte en forma física.	Proveedores: Agente de aduana. Importador. Auxiliar de agente de aduana. Aforador	
Salidas: DAI observada	Clientes: Importador, agente de aduana.	
Variables de Control: N° de DAIs observadas, N° de DAI con canal de aforo documental o físico		
Indicadores: % de DAI observadas	Registros:	
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:	Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

Para el análisis del proceso antes detallado, se analiza el número de declaraciones aduaneras que son observadas debido a que no cumplen con las normas de comercio exterior, y aquellas que tiene canal de aforo documental o físico, el objetivo es establecer el porcentaje de declaraciones observadas relacionado con las facilidades brindadas al comercio exterior. Para su cálculo se relaciona las dos variables antes descritas, se presenta a continuación:

$$\% \text{ de DAI observadas} = \frac{\text{DAI observadas}}{\text{DAI con aforo documental o físico}}$$

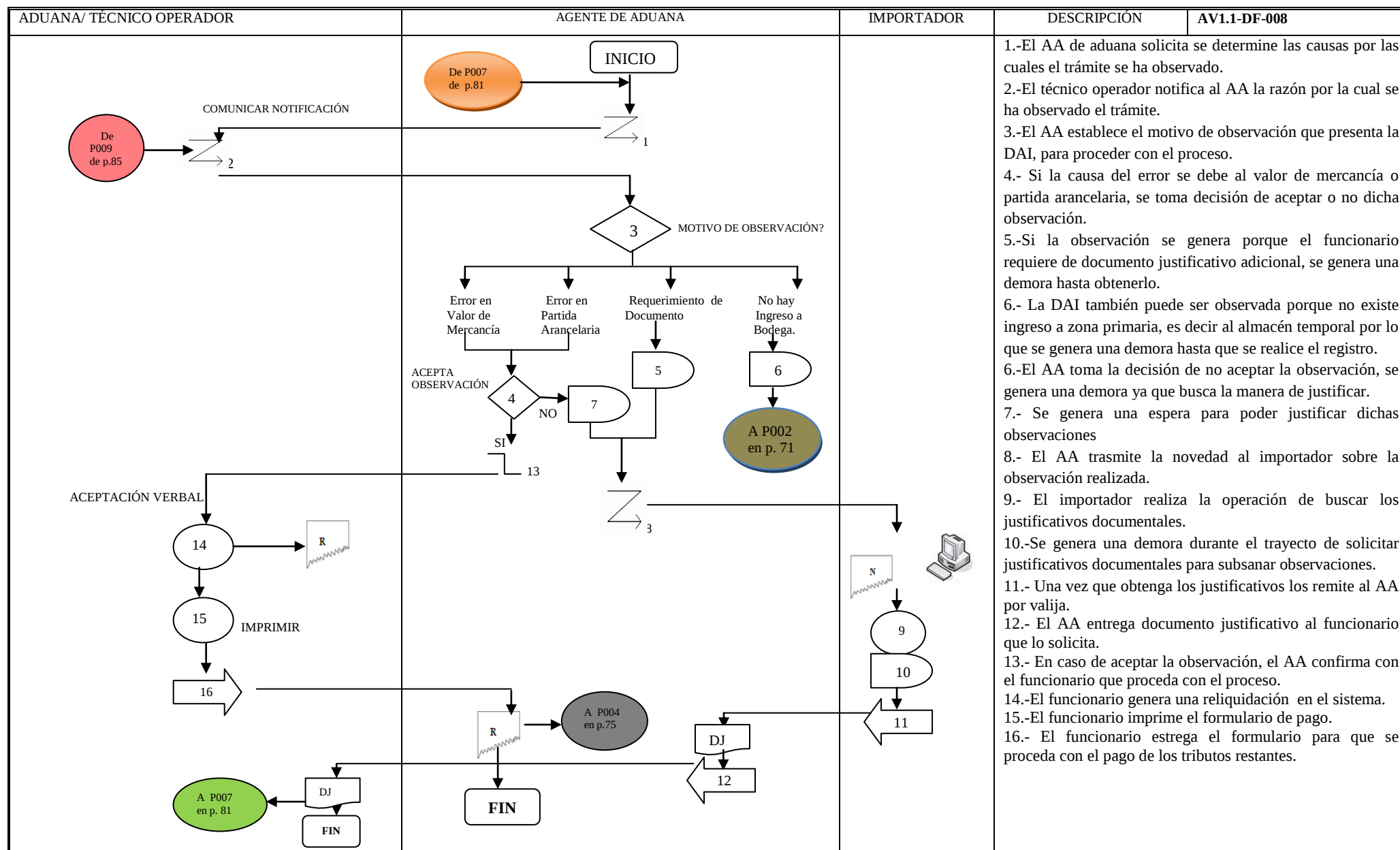


Gráfico N° 18: Diagrama De Flujo Del Proceso Emisión De Observaciones
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.9. Ficha de proceso de revisión física de mercancía.

Tabla N° 14: Ficha de proceso revisión física de la mercancía

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1
		Fecha: Octubre/2012 Código: AV1.5-FP-09
Nombre Proceso:	Revisión física de mercancía	
Propietario:	Aforador	
Misión:	Describir de forma ordenada el aforo físico de las mercancías, para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y/o clasificación arancelaria en relación a los datos contenidos en la declaración aduanera y sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático del SENAE (Art. 83 Reglamento del COPCI)	
Alcance:	Límite Inicial: Designación de aforo físico de la DAI en función del perfilador de riesgo.	
	Incluye: Revisión de la DAI, documentos de acompañamiento y de soporte, comparación y verificación de información tanto en documentación física como del sistema informático, autenticación de documentos y verificación intrusiva de las mercancías a ser nacionalizadas.	
	Límite Final: Cierre de aforo.	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Ingreso de mercancías. Envío electrónico de información de la DAI. Información disponible en sistema informático aduanero. Presentación de la documentación DAI en forma física. Mercancías disponibles en almacén temporal. Mercancías descargadas en almacén temporal.	Proveedores: Agente de aduana. Importador. Auxiliar de agente de aduana. Almacén temporal. Aforador	
Salidas: Conformidad de información.	Clientes: Importador, agente de aduana.	
Variables de Control: N° de aforos físicos realizados, n° de DAI aceptadas, tiempo de realización de aforo físico.		
Indicadores: % de aforos físicos realizados.	Registros:	
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:	Fecha:	

Elaborado por: Eliana Herrera

Para determinar el cálculo del indicador porcentaje de aforos físicos realizados, se toma en consideración la variable declaraciones aceptadas, y declaraciones con este canal de aforo. Para el tiempo, se determina en función del tiempo total empleado desde el ingreso de las mercancías y el tiempo que toma el aforo físico.

$$\% \text{ de aforos físicos realizados} = \frac{\text{DAI con aforo físico}}{\text{DAI aceptadas}}$$

$$\text{Tiempo de aforo físico} = \frac{\text{Tiempo aforo físico}}{\text{Tiempo Total}}$$

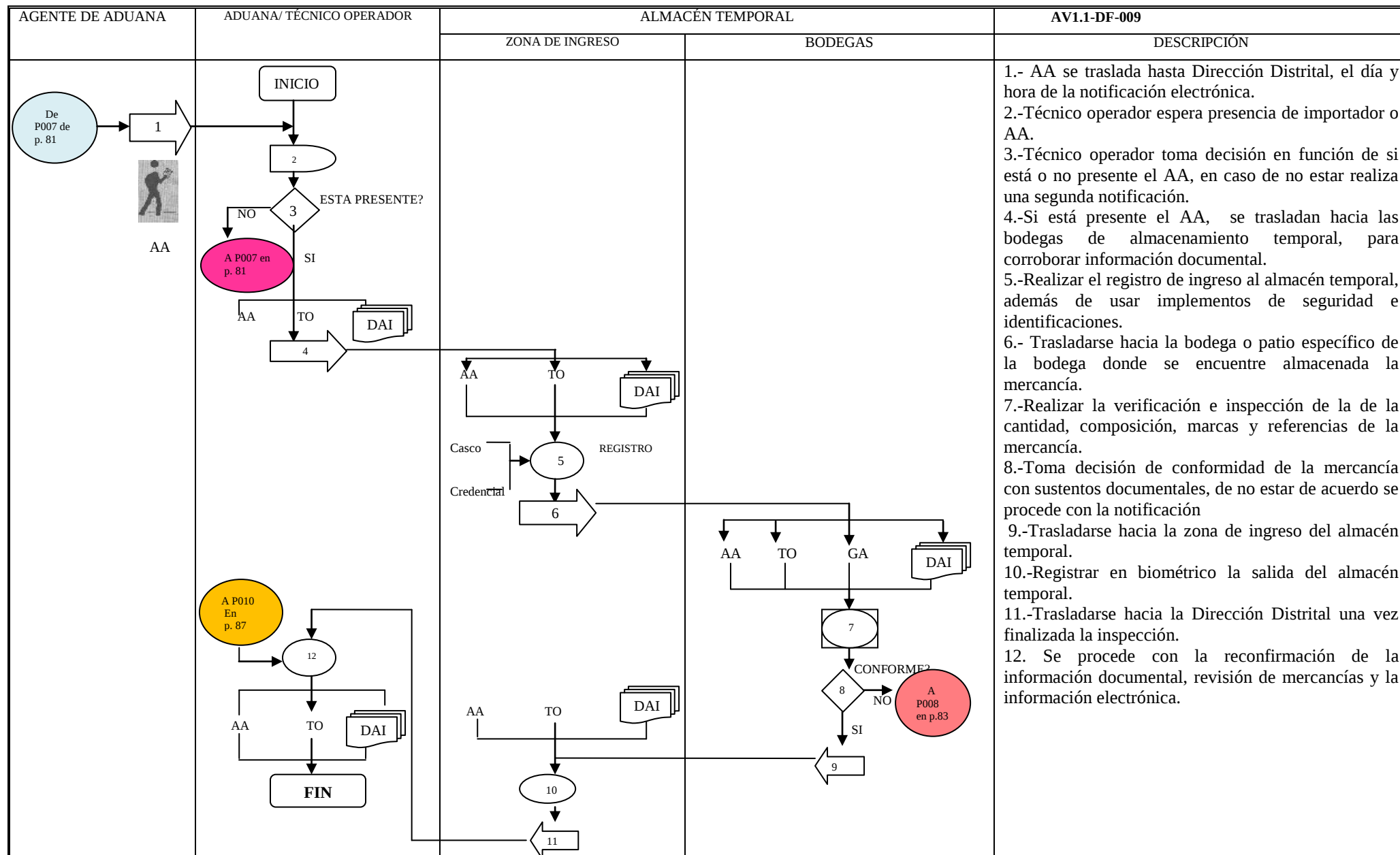


Gráfico N° 19: Diagrama De Flujo Del Proceso Revisión Física De Mercancías
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.10. Ficha del proceso de cierre de aforo y levante de mercancías.

Tabla N° 15: Ficha de proceso cierre de aforo y levante de mercancías

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1
		Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.6-FP-010
Nombre Proceso:	Cierre de aforo y levante de mercancías	
Propietario:	Aforador	
Misión:	Describir en forma ordenada los pasos que deben seguir los involucrados en el proceso de levante de mercancías con la finalidad de que una vez nacionalizadas las mercaderías puedan circular de forma libre en todo el territorio nacional.	
Alcance:	Límite Inicial: Conformidad de información y cumplimiento de formalidades aduaneras.	
	Incluye: Revisión de la DAI, cierre de aforo, despacho de mercancías, salida autorizada, salida de mercancías de zona primaria.	
	Límite Final: Levante	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Conformidad de información. Cierre de aforo. Mercancías en depósito temporal.		Proveedores: Aforador Agente de Aduana. Almacenera Temporal Aduanera.
Salidas: Pago confirmado de liquidación. Levante de garantía.		Cientes: Agente de aduana: Importador Almacén temporal.
Variables de Control: declaraciones finalizadas por mes, declaraciones transmitidas.		
Indicadores: % de declaraciones finalizadas		Registros:
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

Elaborado por: Eliana Herrera

Cumplido con cada una de las operaciones aduaneras, se procede con el levante de las mercancías, las variables a relacionar son las declaraciones con levante y declaraciones transmitidas para proceder con la nacionalización. El indicador se establece de la siguiente manera:

$$\% \text{ de declaraciones finalizadas} = \frac{\text{declaraciones con levante}}{\text{declaraciones transmitidas}}$$

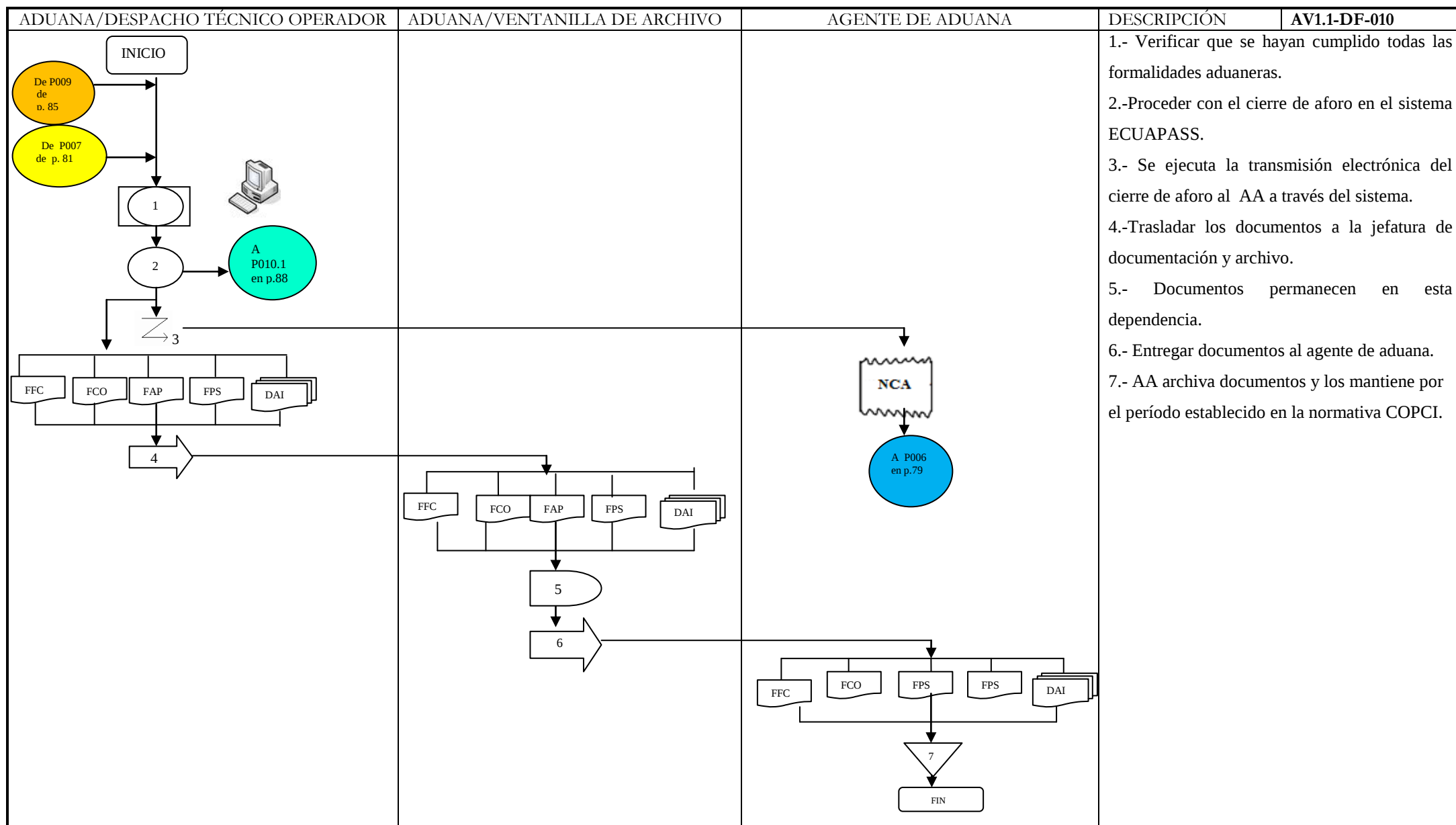


Gráfico N° 20: Diagrama De Flujo Del Proceso De Cierre De Aforo
Elaborado por: Eliana Herrera

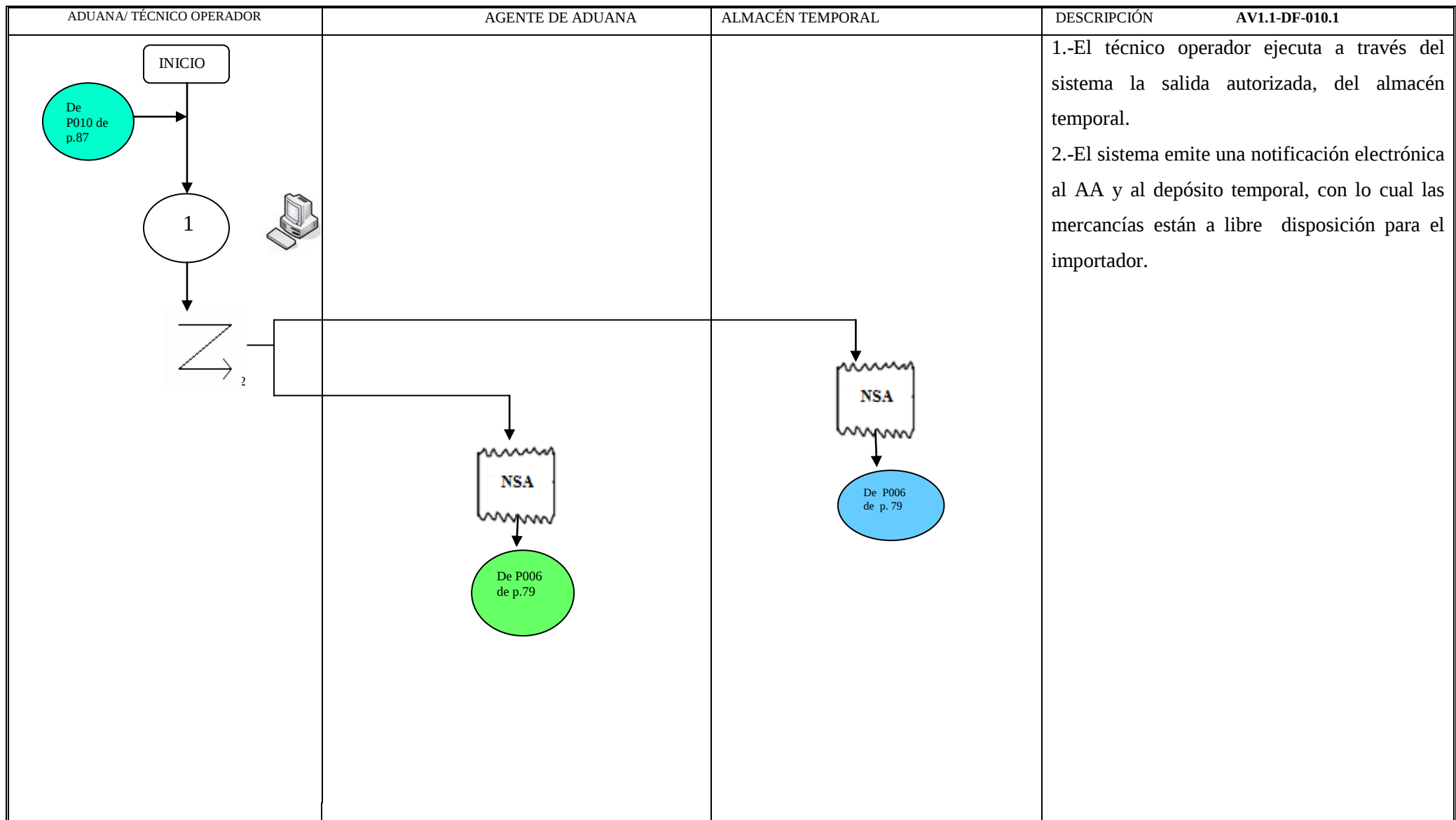


Gráfico N° 21: Diagrama de flujo del proceso levante de mercancías
Elaborado por: Eliana Herrera

5.2.1.11. Ficha del proceso de nacionalización de mercancía mediante declaración aduanera simplificada.

Tabla N° 16: Ficha del proceso de nacionalización de mercancías mediante DAS-F

	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Pág. 1 de 1 Fecha: Octubre/2012
		Código: AV1.7-FP-011
Nombre Proceso:	Nacionalización de Mercancías a través de Declaración Aduanera Simplificada en Frontera (DAS-F).	
Propietario:	Aforador (Técnico Operador del DAS-F)	
Misión:	Describir en forma ordenada los pasos que deben seguir los involucrados en el proceso de nacionalización de mercancías a través de declaraciones aduaneras simplificadas en frontera que cumplan las normas establecidas en cuanto a valor y reglamentación aduanera.	
Alcance:	Límite Inicial: Cruce de frontera de la mercancía.	
	Incluye: Revisión de la mercancía, recepción de documentación, ingreso de información al sistema, cálculo de tributos generados, generación de liquidación.	
	Límite Final: Pago de tributos al comercio exterior y levante de mercancías.	
ENTRADAS Y RESULTADOS DEL PROCESO:		
Entradas: Cruce de frontera de mercancía. Factura Original Copia de la Cédula. Documentos de acompañamiento o de soporte en caso de ser necesarios.		Proveedores: Importador Técnico Operador del DAS-F.
Salidas: Pago de tributos. Levante de mercancía,		Clientes: Importador.
Variables de Control: declaraciones simplificadas.		
Indicadores: N° de declaraciones aduaneras simplificadas en frontera por día.		Registros:
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

Elaborado por: Eliana Herrera

Para poder establecer el indicador número de declaraciones simplificadas por día, se relaciona las declaraciones aduaneras simplificadas totales, y las declaraciones de importación simplificadas que no sean de efectos de viajero, se establece su cálculo:

$$N^{\circ} \text{ de declaraciones simplificadas} = \frac{N^{\circ} \text{ de declaraciones simplificadas de importación}}{\text{Declaraciones simplificadas totales}}$$

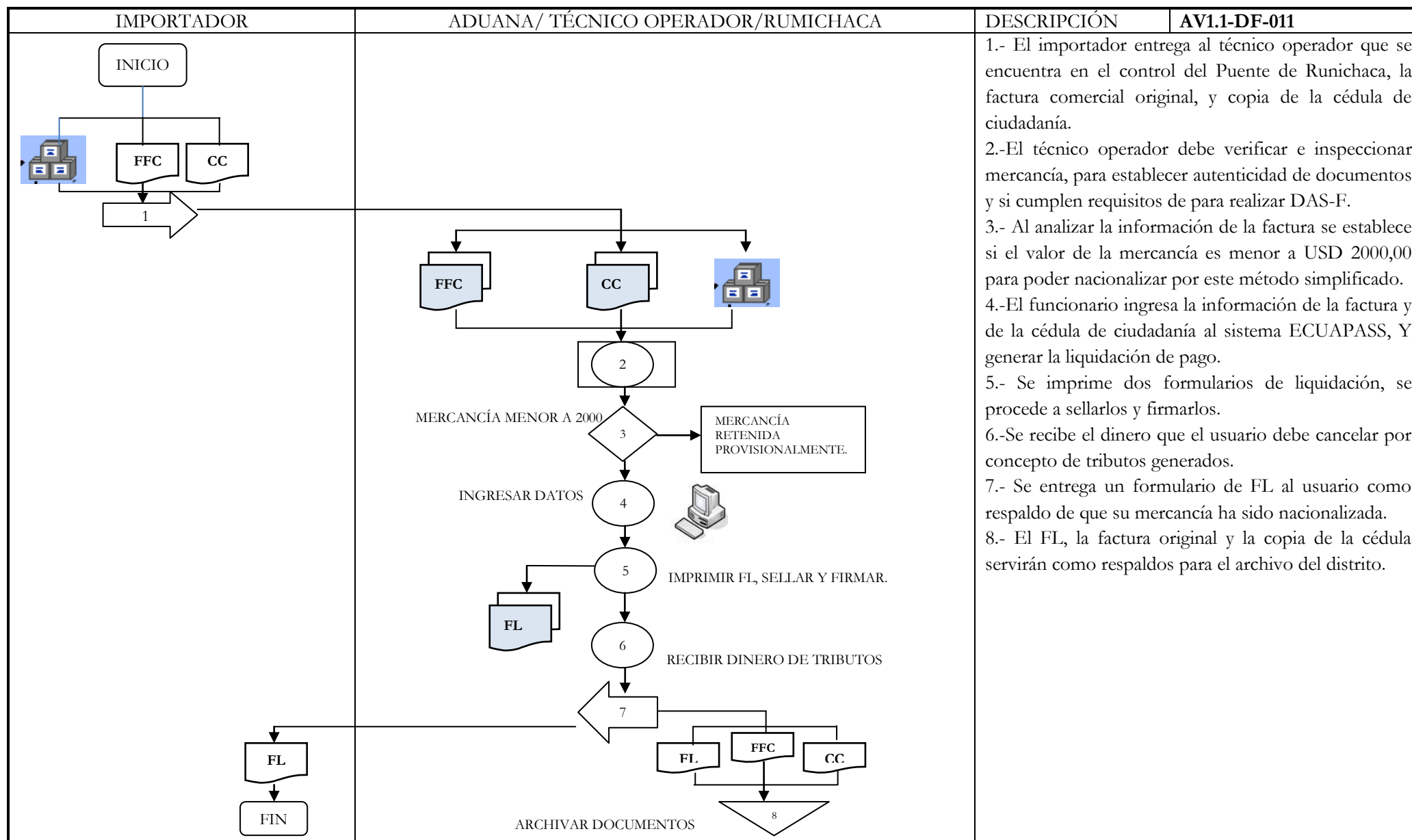


Gráfico N° 22: Diagrama De Flujo Para El Proceso De Declaración Aduanera Simplificada En Frontera
Elaborado por: Eliana Herrera

5.3. Seguimiento y medición de los procesos.

En función de la metodología descrita, en el capítulo 2 se procedió con la identificación de los puntos críticos que tiene cada proceso, para lo cual se analiza las actividades involucradas y se definió en función de la normativa vigente opiniones emitidas funcionarios de aduana dueños de los procesos como por los operadores de comercio exterior, en especial agentes de aduana.

5.3.1. Proceso de generación de informe de llegada.

Tabla N° 17: Definición de puntos críticos del proceso informe de llegada

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1. Llenar formulario CPI y MCI		x	
2.- Llenar y enviar vía electrónica la información.		x	
3.- Análisis de información ECUAPASS		x	
4.-Emisión de respuesta por ECUAPASS.		x	
5.- Colocación de CEC en documentos de transporte.		x	
6.- Entrega de documentos al AA y al conductor.		x	
7.-Traslado del conductor hasta puente Rumichaca.		x	
8.-Recepción de documentos por técnico operador.		x	
9.-Técnico operador entrega documentos sellados al conductor.		x	
10.-Técnico operador compara información documental con electrónica.		x	
11.- Análisis de información para definirla como correcta o incorrecta.		x	
12.- Sistema transmite registro al AA y al almacén temporal.		x	
13.-Empresa de transporte recibe notificación de aceptación de información con error o correcta.	x		En caso de notificación de error la empresa debe cancelar una multa, de acuerdo a lo establecido en el Art. 193 del COPCI literal a), si no cancela retrasa el proceso de nacionalización.
14.-Imprimir formulario de pago.		x	
15.-Trasladarse al banco a pagar.		x	
16. Banco procede a ejecutar el pago.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso descrito no presenta mayores dificultades, sin embargo es el inicio que permite el proceso de nacionalización, por tanto debe cumplir con cada una de las formalidades aduaneras establecidas en la normativa para desarrollarse de manera eficaz y eficiente, evitando luego complicaciones en el proceso que puedan causar retrasos y demoras debido a la falta de cumplimiento.

5.3.2. Proceso ingreso de mercancía a almacén temporal.

Tabla N° 18: Definición de puntos críticos del proceso ingreso de mercancía al almacén temporal

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.-Traslado de mercancía hacia el almacén temporal.	x		No existe un tiempo definido para que la mercancía llegue al almacén temporal, pueden existir demoras que no están controladas, existe un estándar informal de tres horas.
2.-Recepción de documentos por el almacén temporal.		x	
3.-Realizar o no registro de ingreso al almacén temporal.	x		Cuando la mercancía viene en diferentes embarques, y no llega la totalidad no se realiza el registro de ingreso, esto retrasa el proceso, ya que no se puede realizar la transmisión electrónica de la DAI a aduana por el agente de aduana, hasta que la bodega emita dicho registro.
4.-No se registra el ingreso a almacén temporal.	x		Cuando no llega la mercancía completa, no se ejecuta el registro de ingreso y se tiene que esperar hasta que el embarque llegue en su totalidad.
5.-Registro de ingreso a almacén temporal.		x	
6.- Sistema notifica ingreso de mercancías a bodega.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

El almacén temporal asumen un papel de auditor de cada una de las actividades relacionadas con el ingreso de mercancías, debe cumplir con disposiciones emanadas por el SENA, si genera demoras en el proceso del cual es responsable causa un retraso en todo el macroproceso de nacionalización, lo que implica que se está incrementando el tiempo total de nacionalización.

Mediante boletín N° 92 emitido por el SENA el 22 de marzo del 2013, establece que la etapa más crítica dentro de la desaduanización de mercancías es desde que la mercancía ingresa al almacén temporal hasta la transmisión de la declaración aduanera, es decir, existe incidencia de este proceso en la demoras y retrasos generados durante todo el proceso.

5.3.3. Proceso recepción y validación electrónica de DAI.

Tabla N° 19: Definición de puntos críticos del proceso recepción y validación de DAI.

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.- Envío de documentos de acompañamiento y soporte al agente de aduana.	x		La documentación original es remitida por valija postal, y en ocasiones no se envía de forma inmediata para iniciar con el proceso de llenado de DAI.
2.- Envío electrónico de autorizaciones previas.		x	
3.-Analizar si se tiene la documentación completa.	x		Los documentos son la base para presentar la declaración aduanera de importación, de acuerdo a lo establecido en el Art. 72 y 73 del reglamento del COPCI.
4.-En espera de que llegue documentación de sustento de la DAI.	x		Mientras no se cuente con la documentación original, no se puede transmitir la información debido a que dicha documentación debe ser escaneada y adjuntada a la declaración electrónica para ser transmitida a la aduana.
5.-Proceder con envío cuando se tiene documentos de acompañamiento y de soporte.		x	
6.- Escanear documentos y subir al sistema informático.		x	
7.- Firmar y enviar electrónicamente DAI.		x	
8.-Sistema ECUAPASS analiza base de datos.		x	
9.-El sistema emite respuesta inmediata al AA.		x	
10.-Sistema tarda en emitir una repuesta.	x		Cuando existen fallas en el sistema, existe demora en la emisión de repuesta por parte del mismo, el tiempo máximo de espera puede llegar hasta tres horas, establecido por experiencia laboral como OCE.
11.-Sistema responde de forma inmediata, y emite notificación.		x	
12.-Sistema emite notificación con aceptación o con error.	x		En caso de que la DAI tenga error, el sistema regresa DAI al AA, para que se proceda con la corrección, esto genera retraso en el proceso global.

Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso antes descrito es sistemático, ejecutado de forma electrónica, sin embargo el sistema tiene algunas falencias que genera demoras en el proceso de recepción y validación de DAI, mismas que están vinculadas con tardanzas en la validación de información, es decir no existe respuesta al OCE respecto del trámite transmitido.

5.3.4. Proceso aceptación y autorización de pago de DAI.

Tabla N° 20: Definición de puntos críticos del proceso aceptación y autorización de pago.

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.-AA recibe notificación de tipo de aforo y liquidación de tributos.		x	
2.-Transmisión de FL al importador.		x	
3.-Importador toma decisión de pago inmediato de tributos.	x		Si no se realiza el pago de forma inmediata, el trámite se queda en stanbye, ocasionando que el tiempo total de nacionalización sea mayor.
4.-No se paga de forma inmediata los tributos generados.	x		El Art. 116 literal a) del COPCI, determina que se tiene dos días hábiles para realizar el pago. Sin embargo en ocasiones el importador no paga tributos dentro de este plazo, se demora más sin importar que se generen intereses.
5.-Se paga de forma inmediata los tributos.		x	
6.-Transfiere débito bancario al AA.		x	
7.-Pago de tributos con transferencia bancaria.		x	
8.-Transmisión de débito a la institución financiera.		x	
9.-El agente de aduana imprime débito bancario y FL.		x	
10.- El AA se traslada a pagar los tributos a la institución financiera.		x	
11.- El banco recibe documentación para proceder con el pago.		x	
12.-Ejecución de transferencia por parte del banco.		x	
13.-Banco imprime FL, sellarlo y firmarlo.		x	
14.-Banco entrega formulario al AA.		x	
15.-AA archiva FL como sustenta.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

El inconveniente más común que se puede presentar es la falta de pago de tributos al comercio exterior, dentro de los plazos establecidos en el COPCI, esto se puede generar debido a la falta de liquidez del importador, por reajustes en partidas arancelarias que incrementen el valor a pagar. También puede ocurrir que el certificado de origen no ampare

el total de mercancía importada, y los tributos a pagar sean mayores a los planificados inicialmente.

5.3.5. Proceso de rechazo y devolución de DAI agente de aduana.

Tabla N° 21: Definición de puntos críticos del proceso rechazo y devolución de DAI al AA

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.-Notificación de error en DAI por el sistema.		X	
2.-Verificar si existe carácter incorrecto en DAI.		X	
3.-Requerimiento de documentos de acompañamiento.	x		Cuando el sistema determina que la mercancía tiene que cumplir con requisitos extras se debe verificar que tipo de documento o autorización está exigiendo de acuerdo a lo establecido en el Art. 72 del reglamento del COPCI.
4.-Notificación de error por peso manifestado.	x		Se debe determinar las causales de diferencia de peso, con la empresa de transporte que fue la que ejecutó dicha transmisión del manifiesto.
5.-No existe registro de ingreso a almacén temporal.	x		No llega el embarque total de la mercancía importada, y el almacén temporal no ha emitido el registro de ingreso.
6.-Espera por no contar con ingreso al almacén temporal.	x		Si no arriba la mercancía total, no se puede realizar la transmisión de la DAI ya que el sistema la rechaza, y el trámite se queda en espera.
7.-Aañizar si peso se encuentra dentro de rango de +- 10%.		X	
8.-Cuando peso no está dentro de rango de +- 10%.	x		Ha existido un error en la transmisión de datos y existe divergencia entre información manifestada e información en documentos.
9.-Ejecutar corrección en DAI una vez superados todos los inconvenientes.		X	
10.-Realizar en envío electrónico de DAI .		X	

Elaborado por: Eliana Herrera

Es importante aclarar que cuando la notificación de error está en función de aspectos que fueron ejecutados por terceros, se requiere que estos inconvenientes sean corregidos por los mismos para poder continuar con el trámite, esto debido a que existe interconexión entre todos los operadores de comercio, y cada acción ejecutada de forma errónea debe ser

corregida por quien la ejecutó. La existencia de los errores detallados ocasiona que la DAI sea rechazada por el sistema, y sea devuelta al inbox del agente de aduana, y si pasa a revisión documental o física será observada por el funcionario aduanero.

5.3.6. Proceso de aforo electrónico de DAI.

Tabla N° 22: Definición de puntos críticos del proceso aforo electrónico.

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.- Analizar bases de datos una vez se haya ejecutado el pago.	x		Cuando no se ha realizado el pago de tributos por parte del importador el trámite no continua y se queda en espera.
2.- Sistema notifica al AA y almacén temporal que se ha realizado el cierre de aforo.		x	
3.- AA procede con despacho de mercancía.		x	
4.- Entregar guías de remisión al conductor.		x	
5.- Conductor se traslada hasta el almacén temporal.		x	
6.- Almacén temporal recibe documentación, verifica información y actualiza inventarios.		x	
7.- Registrar salida de mercancías del almacén temporal.		x	
8.- Entregar mercancía al conductor.	x		Falta de personal y equipos en los almacenes temporales para entregar de forma inmediata la mercancía.

Elaborado por: Eliana Herrera

El aforo automático es considerado el de mayor eficiencia, debido al tiempo mínimo de ejecución, sin embargo cuando se generan demoras por parte del usuario externo que están vinculadas directamente con el proceso, no se obtiene los resultados esperados y la eficiencia para la cual fue creada el canal de aforo automático.

5.3.7. Proceso de verificación documental con DAI electrónica.

Tabla N° 23: Definición de puntos críticos del proceso verificación de información documental con electrónica.

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.- Imprimir DAI electrónica del sistema.		x	
2.- Trasladar DAI con documentos de acompañamiento		x	
3.- DAI se entrega en jefatura de archivo, se queda en espera.	x		Toda la documentación ingresa por jefatura de archivo, se espera hasta tener 5 trámites para entregarlos al técnico operador responsable del trámite.

4.-Trasladar documentos al técnico operador.		x	
5.-Ubicar documentos al turno de llegada.	x		Dependiendo de la carga laboral del funcionario, el trámite se coloca en orden de llegada, esperando a ser revisado.
6.-Inspeccionar información documental con electrónica.	x		Se debe cumplir con lo establecido en el Art. 140 del COPCI, y si se genera divergencia entre información manifestada y documental, el trámite es observado. También puede ocurrir que el criterio profesional del funcionario difiera de la información transmitida y se solicite sustentos adicionales.
7.-Analizar el tipo de aforo que tiene la mercancía.		x	
8.-Notifica fecha de inspección en caso de aforo físico.		x	
9.-Se toma decisión en función de información correcta o incorrecta.		x	
10.-Emisión de observaciones.	x		Cuando el aforador determina que la información no está correcta, o que necesita documentación adicional para sustentar el trámite emite observaciones para que las subsane, el trámite queda en espera.

Elaborado por: Eliana Herrera

Este proceso presenta dificultades cuando existe divergencias entre la información documental y electrónica, o cuando el funcionario aduanero establece que dicha mercancía por sus características requiere un documento adicional para legalizar su ingreso al país. Es importante aclarar que el usuario externo tiene mucha influencia en el tiempo de este proceso, ya que depende de la agilidad con que presenta los sustentos documentales para continuar dicho proceso.

5.3.8. Proceso de emisión de observaciones.

Tabla N° 24: Definición de puntos críticos del proceso emisión de observaciones

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1. AA solicita se manifieste causas de DAI observada.		x	
2.-Técnico operador notifican razón de observación de DAI.		x	
3.-AA define motivo de DAI observada.		x	
4.-Tomar decisión de aceptación en función de observación establecida por valor o partida arancelaria.	x		Al no estar de acuerdo con la observación, no se puede continuar con el trámite debido a que se buscará los sustentos para presentar en aduana.

5.-Demora por búsqueda de sustento documental.	x		Se requiere solicitar esta documentación al importador, este la solicita al exportador o puede ser que se requiera alguna autorización de una institución estatal nacional.
6.-Demora por esperar en registro de ingreso a almacén temporal.	x		Cuando el almacén temporal no ha ejecutado el ingreso de mercancía a zona primaria no se puede continuar con la revisión y el trámite se queda en espera.
7.-En espera de buscar sustentos documentales.	x		El AA debe cumplir con las solicitudes realizadas por el funcionario, y hasta reunir los sustentos documentales requeridos se genera espera.
8.-AA comunica novedad al importador sobre DAI observada.		x	
9.-Obtener sustentos documentales.	x		El importador debe buscar sustentos documentales, que permitan subsanar observaciones para continuar con trámite.
10.-En espera de sustentos documentales.	x		Estos sustentos son requeridos por el aforador, y mientras no se los remita el trámite está en espera.
11.- Remisión de sustentos documentales al AA.	x		Es necesaria la presentación de sustentos documentales originales, al funcionario aduanero.
12.-AA entrega documento solicitado por funcionario.		x	
13.-Aceptada observación se continua con proceso		x	
14.-Técnico operador genera reliquidación.		x	
15.-Técnico imprime formulario de pago.		x	
16.- Entregar FL para que se proceda con pago.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

Durante la emisión de observaciones la DAI queda en espera, hasta que se pueda subsanar los requerimientos exigidos por el funcionario aduanero. Sin embargo los sustentos documentales pueden llevar mucho tiempo hasta conseguirlos, no existe una normativa legal que indique el tiempo máximo en el cual se puedan presentar estos documentos. Es importante recalcar que estas demoras incrementan el tiempo total del proceso de nacionalización, ya que generan demoras que según el usuario externo están en función de grado de complejidad que el funcionario aduanero pone al trámite del cual es responsable. Es necesario que el usuario externo tenga definido cada uno de los requisitos que la

declaración debe cumplir para evitar estar circunstancias, que de alguna manera restan eficiencia al proceso.

5.3.9. Proceso de revisión física de mercancías.

Tabla N° 25: Definición de puntos críticos del proceso revisión física de mercancías

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.- AA se moviliza hasta la Dirección Distrital.		x	
2.-Técnico operador espera presencia de responsable legal de mercancía.	x		De acuerdo a normativa se requiere la presencia del representante legal para poder realizar verificación de mercancía.
3.-Tomar decisión en función de presencia o no de representante legal.	x		Cuando se ha hecho la notificación y no existe presencia del representante, la normativa establece que se debe hacer una segunda notificación al AA.
4.-Si existe la presencia del AA se trasladan al almacén temporal.		x	
5.-Realizar registro de ingreso al almacén temporal.		x	
6.-Trasladarse hasta patio o bodega donde se encuentra mercancía.		x	
7.-Inspección y verificación de mercancías.		x	
8.-Tomar decisión en función de conformidad o no con mercancías.	x		Si se genera inconformidades entre información documental y mercancía, se emite observaciones y se va al proceso de emisión de observaciones.
9.-Trasladarse hacia zona de ingreso.		x	
10.-Registro de salida en biométrico.		x	
11.-Traslado hacia la Dirección Distrital.		x	
12.-Reconfirmación de información documental y física.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

La revisión de mercancías que se ejecuta es de carácter intrusivo, es decir se revisan las mercancías para analizar características, referencias, cantidades, y sobre todo una correcta clasificación arancelaria, ya que en función de esto se determina los tributos correctos que debe pagar. Este proceso es el que se ejecuta en mayor tiempo, debido la revisión a la cual las mercancías con sometidas.

5.3.10. Proceso de cierre de aforo y levante de mercancía.

Tabla N° 26: Definición de puntos críticos del proceso cierre de aforo y salida autorizada.

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.-Verificar que se hayan cumplido formalidades aduaneras.	x		En caso de que el trámite no haya cumplido con todas las formalidades aduaneras, se lo mantiene en espera hasta que se subsane cada observación.
2.-Cierre de aforo.		x	
3.-Transmisión electrónica de cierre de aforo.		x	
4.-Trasladar documentos hasta jefatura de archivo.		x	
5.-Documentos permanecen en jefatura de archivo.	x		Se podría considerar crítico porque se genera espera , ya que los documentos permanecen en aduana hasta que sean retirados por el AA.
6.-Entregar documentos DAI al AA.		x	
7.-AA archiva documentos como respaldo.		x	
8.- Técnico operador registra salida autorizada.		x	
9.-Sistema emite notificación de salida autorizada al AA.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

Los puntos críticos de este proceso no generan retrasos de gran incidencia, sin embargo se requiere un análisis que permita determinar las dificultades que se presentan para poder emitir correctivos.

5.3.11. Proceso de nacionalización de mercancías mediante DAS-F.

Tabla N° 27: Definición de puntos críticos proceso de nacionalización de mercancía mediante DAS-F

FASES DEL PROCESO	CRÍTICO		CAUSA
	SI	NO	
1.- Entregar documentos a técnico operador de Rumichaca.		x	
2.- Inspección de mercancías y documentos.	x		Cuando el funcionario determina que los documentos no están completos, o que la mercancía no califica para entrar en el proceso simplificado, se genera espera.
3.-Analizar información de factura comercial.		x	
4.-Técnico operador registra información en sistema.	x		En funcionario debe tener la capacidad de clasificar de forma correcta las mercancías para realizar un efectivo cobro de tributos.

5.-Imprimir formularios de liquidación de pago.		x	
6.-Recibir pago de tributos por parte del usuario.		x	
7.-Entregar formulario sellado y firmado al usuario.		x	
8.-Archivar documentos.		x	

Elaborado por: Eliana Herrera

Se muestra el proceso simplificado de importación, ya que se considera que es una alternativa que podría implementarse para toda importación que cumpla con los requisitos exigidos, es decir, que su valor que sea menor o igual a USD 2000,00. Con este mecanismo se lograrían nacionalizar mercancías de pequeños importadores de forma inmediata sin la necesidad de contratar a un agente de aduana o de que la mercancía ingrese a almacén temporal. Esta alternativa está establecida en función del gran movimiento comercial que existe en frontera norte, y es una necesidad que podría solventarse con esta alternativa.

5.3.12. Análisis de indicadores del proceso de nacionalización.

En el capítulo de metodología se planteó que la información se la obtendría del sistema informático aduanero, ya que éste permite hacer un seguimiento a las distintas etapas del proceso de nacionalización. Se presentan los indicadores de los procesos que pueden ser objeto de medición, debido a que la mayoría son sistematizados y por tanto se busca establecer mediciones generales de todo el proceso.

5.3.12.1. Proceso de generación de informe de llegada.

Los datos fueron recabados del sistema de forma mensual, se solicitó la colaboración de los dueños del proceso para obtenerlos, se informará al Director de despacho para mantener un control que permita monitorear el desarrollo del mismo.

Tabla N° 28: Estadísticas informe de llegada

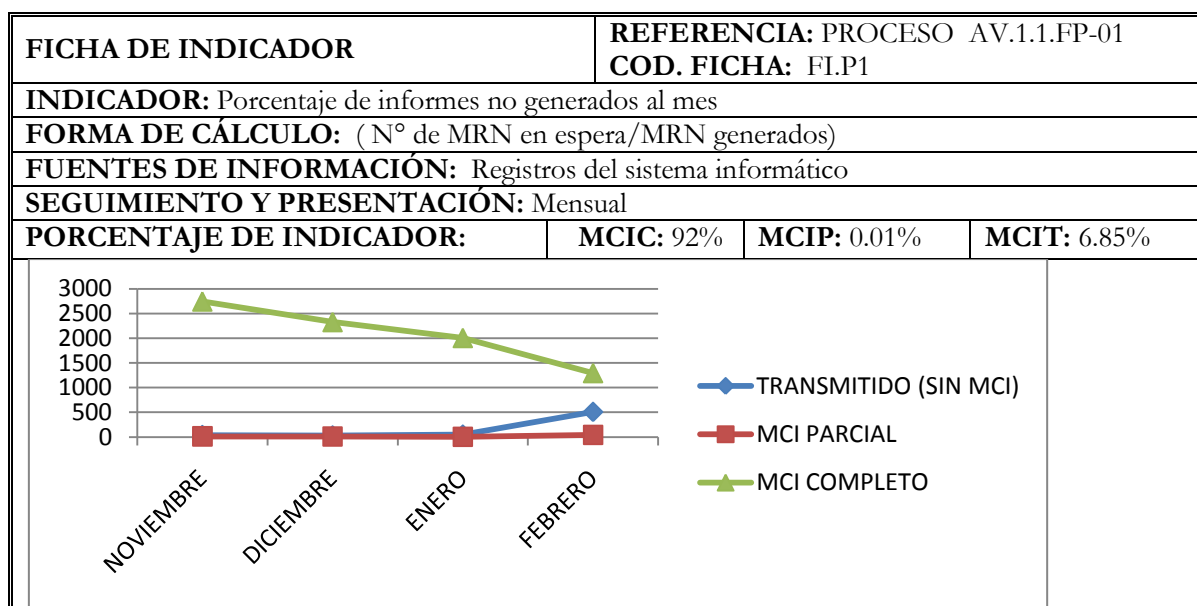
N°	MES	N° MRN	TRANSMITIDO (SIN MCI)	MCI PARCIAL	MCI COMPLETO
1	NOVIEMBRE	2795	38	13	2744
2	DICIEMBRE	2366	29	10	2327
3	ENERO	2056	46	5	2005
4	FEBRERO	1844	508	42	1294
TOTAL		9061	621	70	8370

Elaborado por: Eliana Herrera

En este proceso se puede observar que la generación de informe de llegada no presenta inconvenientes, sin embargo es necesario mejorar para que sea eficiente en un 100%, ya que el proceso es muy corto y marca la iniciación de la nacionalización de mercancías. Los manifiestos transmitidos y parciales son aquellos que aún no han sido completados en su

totalidad, esto puede generarse porque el embarque total de la mercancía no ha realizado el cruce de frontera aduanera. El principal inconveniente que se presenta es cuando la información transmitida es errónea, lo que genera que el funcionario emita observaciones y se generen multas, repercutiendo en el proceso y en el incremento de costos para el transportista.

Tabla N° 29: Informe de llegada

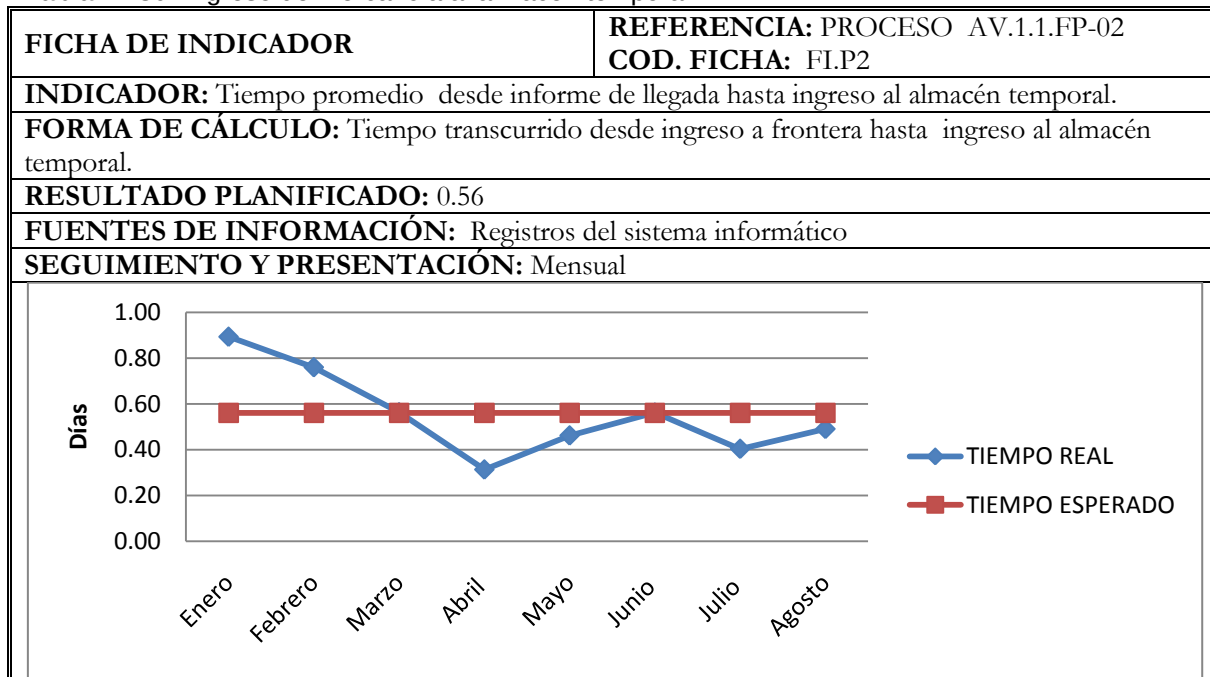


Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.2. Proceso ingreso de mercancías al almacén temporal.

La información para el análisis será recabada del sistema informático, el control se lo ejecutará por parte de la dirección de despacho, en forma mensual.

Tabla N° 30: Ingreso de mercancía al almacén temporal



Elaborado por: Eliana Herrera

Se puede concluir que el proceso no ha cumplido con la meta establecida en el primer trimestre, sin embargo se ha ido regulando y mejorando para lograr que los tiempos estén dentro de los parámetros establecidos y esperados.

5.3.12.3. Proceso recepción y validación de DAI.

El sistema informático aduanero permitió recopilar información requerida para analizar las declaraciones aduaneras que son receptadas y validadas por el sistema informático:

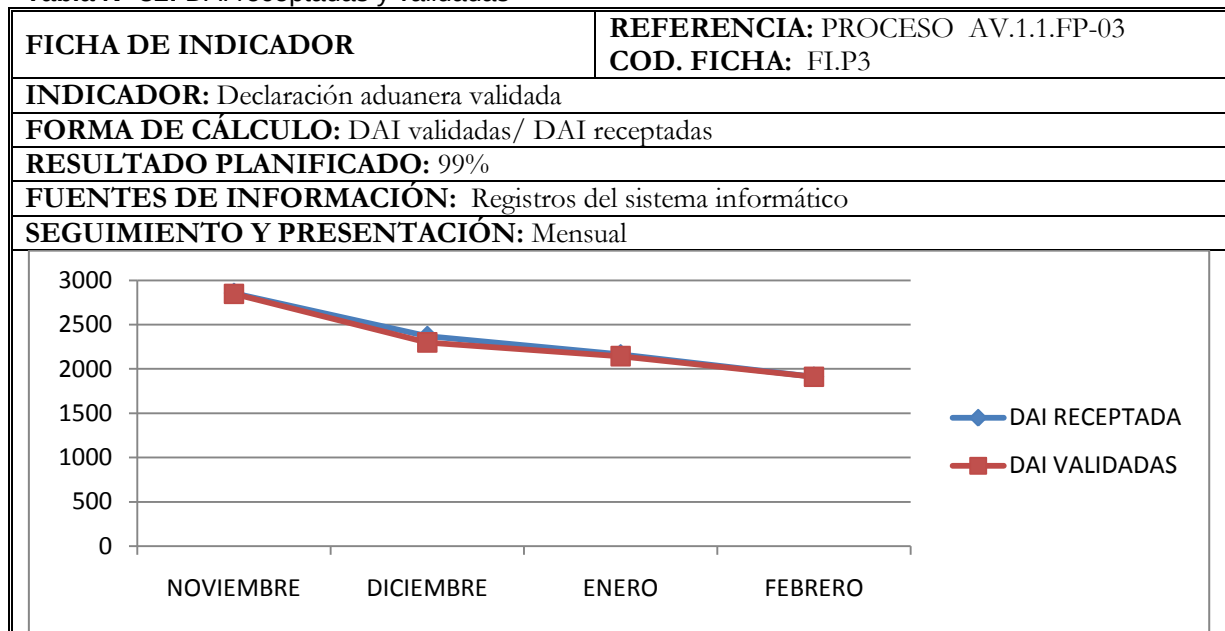
Tabla N° 31: Recepción y validación de DAI

MES	DAI RECEPTADA	DAI VALIDADAS
NOVIEMBRE	2855	2846
DICIEMBRE	2370	2299
ENERO	2163	2144
FEBRERO	1911	1910
TOTAL	9299	9199

Elaborado por: Eliana Herrera

El indicador está cumpliendo con las expectativas esperadas, sin embargo se debe lograr que el sistema valide el total de declaraciones aduaneras receptadas, para evitar demoras y retrasos por devoluciones de trámites.

Tabla N° 32: DAI receptadas y validadas

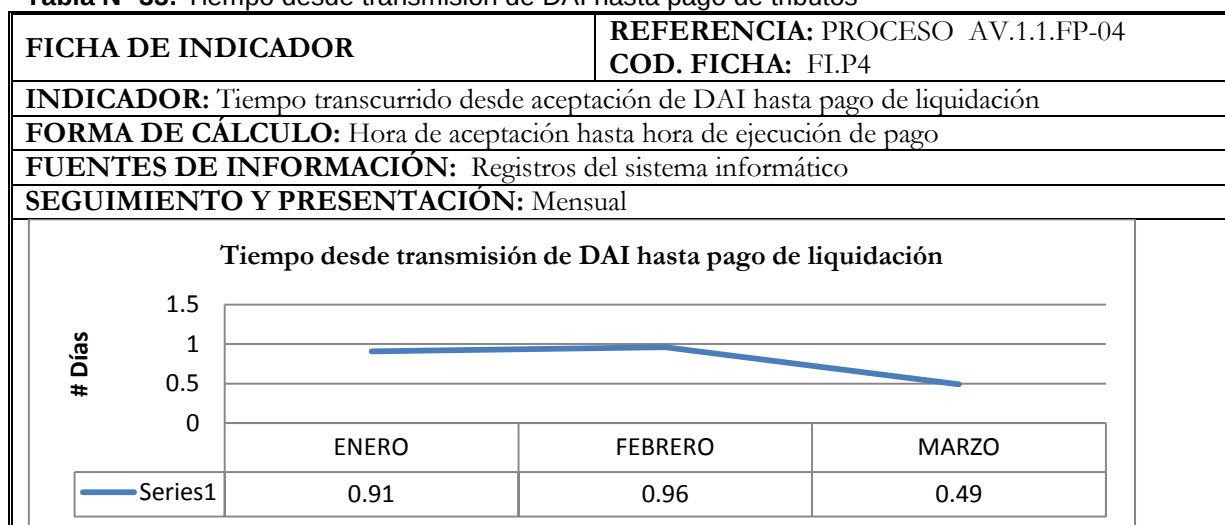


Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.4. Proceso de aceptación y autorización de pago.

Para este proceso se analiza el tiempo transcurrido desde que la declaración transmitida es aceptada por el sistema, hasta que el importador ejecuta el respectivo pago de tributos. Es un proceso que está en función de la disponibilidad de liquidez del importador, así como del cumplimiento de normativa en donde se establecen los plazos máximos para ejecutar el pago del mismo.

Tabla N° 33: Tiempo desde transmisión de DAI hasta pago de tributos



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.5. Proceso de rechazo y devolución de DAI al agente de aduana.

La información fue recabada del sistema informático aduanero, de forma mensual, el monitoreo estará a cargo del delegado establecido por la dirección de despacho y control de zona primaria.

Tabla N° 34: DAI rechazadas

MES	DAI RECEPTADA	DAI RECHAZADAS
NOVIEMBRE	2855	9
DICIEMBRE	2370	71
ENERO	2163	19
FEBRERO	1911	1
TOTAL	9299	100

Elaborado por: Eliana Herrera

En este proceso podemos identificar que existe un mínimo porcentaje de DAIS rechazadas, sin embargo es necesario que haya fluidez en el proceso para lograr eficiencia. Es importante analizar que el rechazo de las declaraciones aduaneras se genera debido a que la información transmitida es incorrecta, o debido a la falta información o documentación que se requiere dependiendo de la mercancía que será objeto de importación. Es importante que para evitar estas circunstancias el operador de comercio tenga la información suficiente que le permita cumplir con requisitos establecidos en la normativa.

Tabla N° 35: DAI rechazadas

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO AV.1.1.FP-05 COD. FICHA: FL.P5
INDICADOR: Declaración aduanera rechazada	
FORMA DE CÁLCULO: DAI rechazada/ DAI receptadas	
RESULTADO PLANIFICADO: 99%	
FUENTES DE INFORMACIÓN: Registros del sistema informático	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual	

DAI aceptadas y rechazadas

MES	DAI RECEPTADA (# Días)	RECHAZADAS (# Días)
NOVIEMBRE	2855	9
DICIEMBRE	2370	71
ENERO	2163	19
FEBRERO	1911	1

Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.6. Proceso de aforo electrónico de la DAI.

Para este proceso se ha considerado pertinente analizar el tiempo promedio de ejecución del proceso, además del porcentaje de aforos desarrollados en el distrito Tulcán.

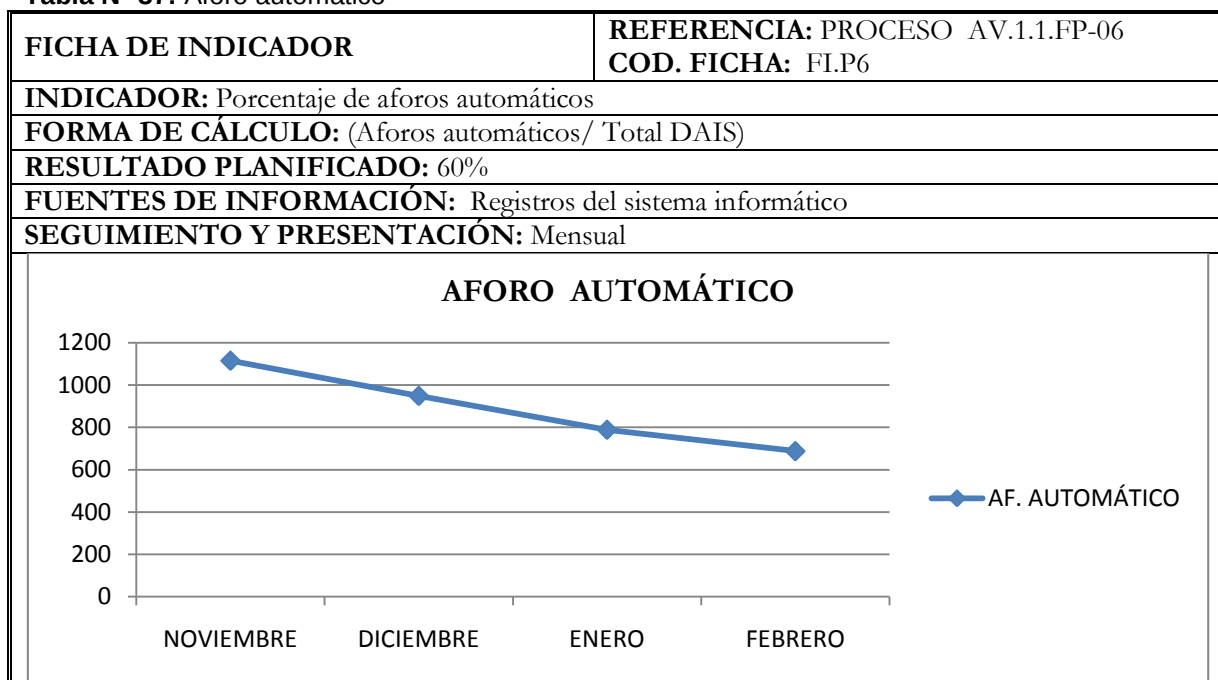
Tabla N° 36: Aforo automático

MES	N° DAI	AFORO AUTOMÁTICO
NOVIEMBRE	2855	1115
DICIEMBRE	2370	949
ENERO	2163	789
FEBRERO	1911	688
TOTAL	9299	3541

Elaborado por: Eliana Herrera

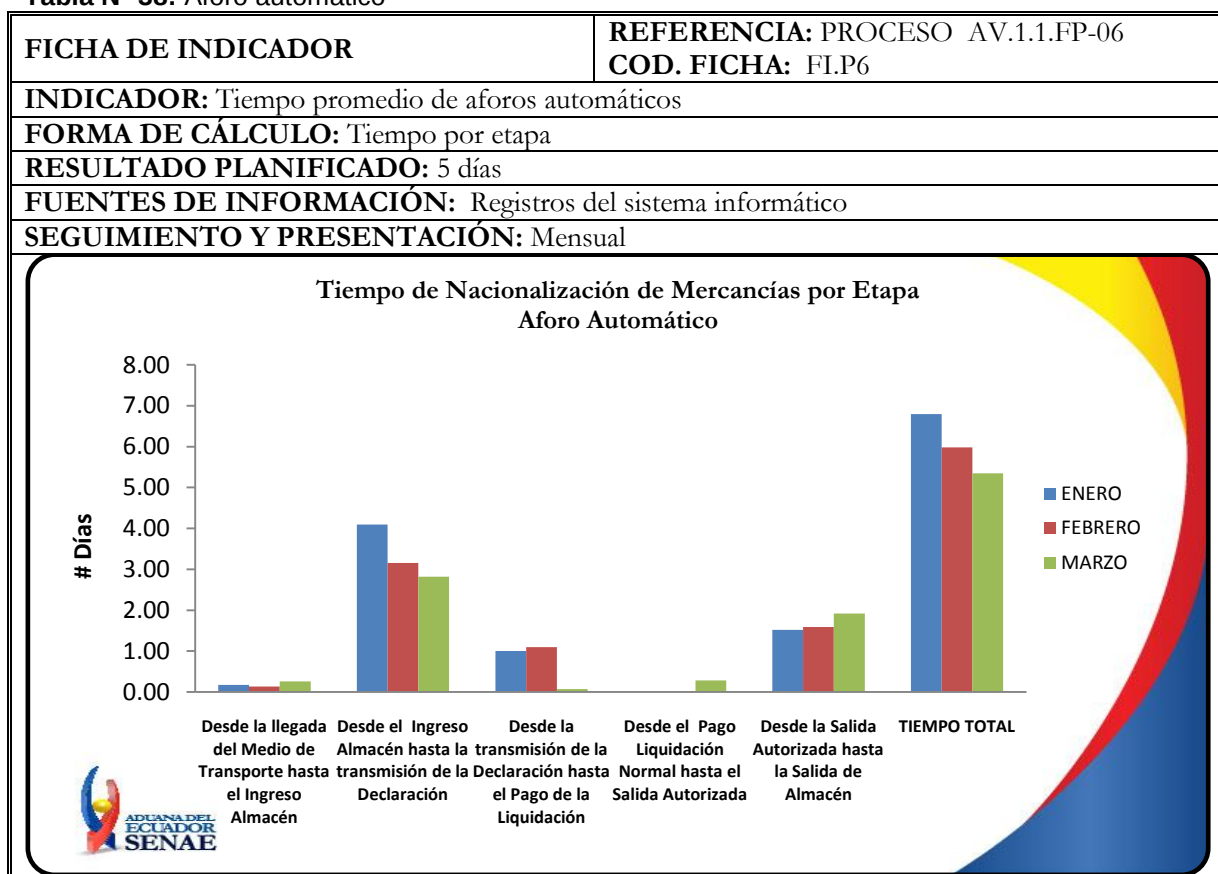
Con un seguimiento realizado de cuatro meses se pudo establecer que del total de declaraciones transmitidas tan solo el 38.07% tienen un canal de aforo automático, considerado éste como el más eficiente por su rapidez en tiempo de ejecución. También se estableció el tiempo promedio de ejecución del mismo en sus diferentes etapas, considerando que el tiempo referencial es de 5 días, mismo que es establecido en el plan nacional del buen vivir. Es importante tomar en cuenta que el tiempo promedio del canal de aforo automático en el primer trimestre fue de 6,04 días, difiere de la meta propuesta.

Tabla N° 37: Aforo automático



Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 38: Aforo automático



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.7. Proceso verificación documental de la DAI.

Se analizará el porcentaje de aforos documentales que se realizan en el distrito, así como el tiempo de nacionalización en sus etapas:

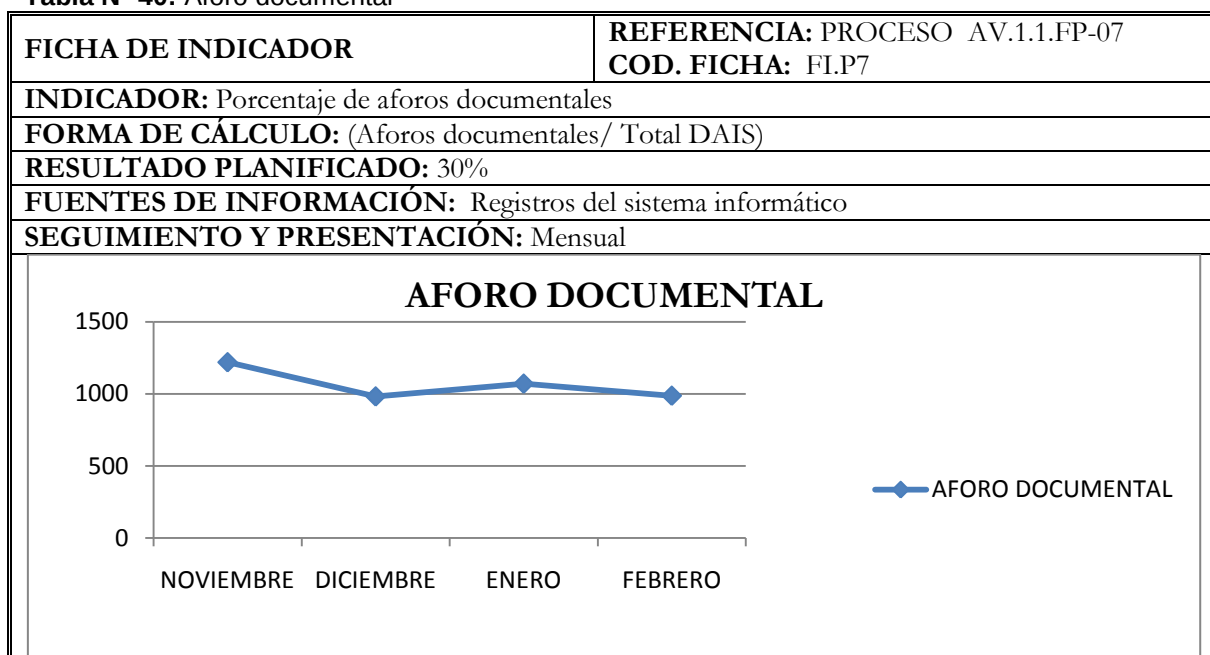
Tabla N° 39: Aforo documental

MES	N° DAI	AFORO DOCUMENTAL
NOVIEMBRE	2855	1219
DICIEMBRE	2370	981
ENERO	2163	1070
FEBRERO	1911	986
TOTAL	9299	4256

Elaborado por: Eliana Herrera

Del total de declaraciones analizadas el 45,77% se someten al canal de aforo documental, a pesar de que se busca que este sea tan solo del 30,00%. También se analizará el tiempo cuyo referencial es de 5 días en función de la meta establecida en el plan nacional del buen vivir.

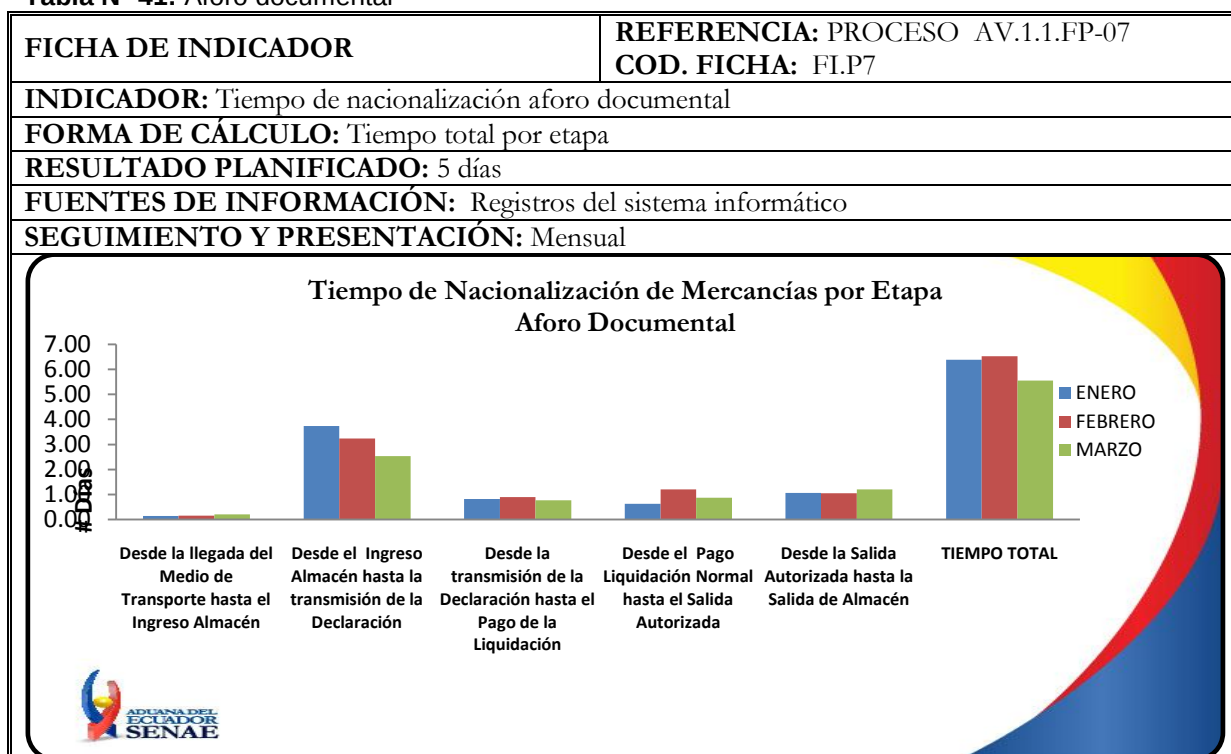
Tabla N° 40: Aforo documental



Elaborado por: Eliana Herrera

El tiempo requerido para realizar el aforo documental en el mes de enero fue de 6,38 días, en febrero 6,53 y en marzo 5,56, estos indicadores nos demuestran que se requiere mejorar los procesos inmersos dentro de la nacionalización de mercancías con canal de aforo documental, no se está cumpliendo con la meta establecida, esto genera que la institución no esté cumpliendo con parámetros de eficiencia establecidos.

Tabla N° 41: Aforo documental



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.8. Proceso de emisión de observaciones.

En este proceso no existen registros que permitan determinar el porcentaje de observaciones que se ejecutan en el distrito, pero si podemos establecer las principales causas por los cuales los trámites son observados. Entre las principales están:

- Información errada en documentos de acompañamiento y de soporte, generando transgresión de la norma. Para poder continuar con el trámite y levantar la observación se requiere que el usuario presente los respectivos sustentos documentales que anulen la observación establecida.
- Documentación adicional requerida por el tipo de mercancía que es importada, y que es solicitada por el funcionario de aforo para poder cumplir con cada una de las formalidades aduaneras.
- Partida arancelaria o clasificación arancelaria errónea, en función de las características de la mercancía, lo que conlleva a la ejecución de nueva reliquidación de tributos al comercio exterior.

5.3.12.9. Proceso de revisión física de mercancías.

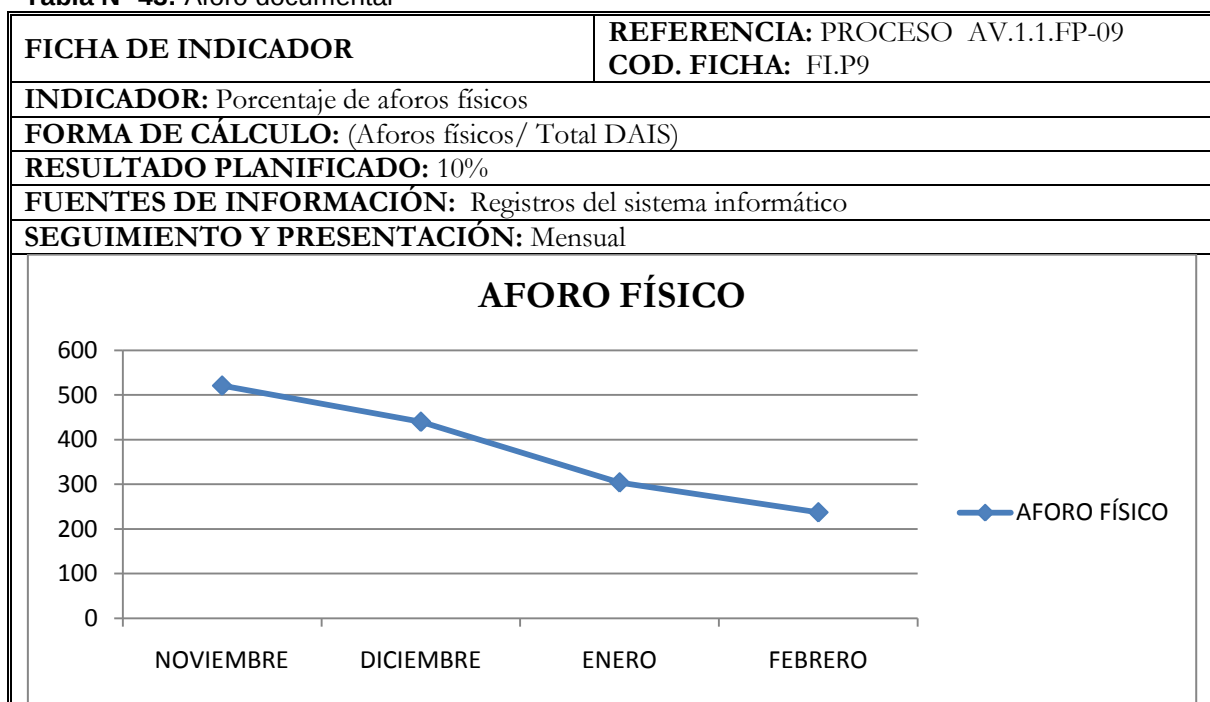
El sistema informático permite determinar el porcentaje de aforos físicos ejecutados en el distrito (16,15%), además del tiempo de ejecución del mismo. En necesario considerar que el tiempo meta es de 5 días de acuerdo a lo establecido en el PNBV, y el indicador informal que maneja aduana es de 3 días, por tanto el análisis se debe enfocar en estos indicadores.

Tabla N° 42: Aforo físico

MES	N° DAI	AFORO FÍSICO
NOVIEMBRE	2855	521
DICIEMBRE	2370	440
ENERO	2163	304
FEBRERO	1911	237
TOTAL	9299	1502

Elaborado por: Eliana Herrera

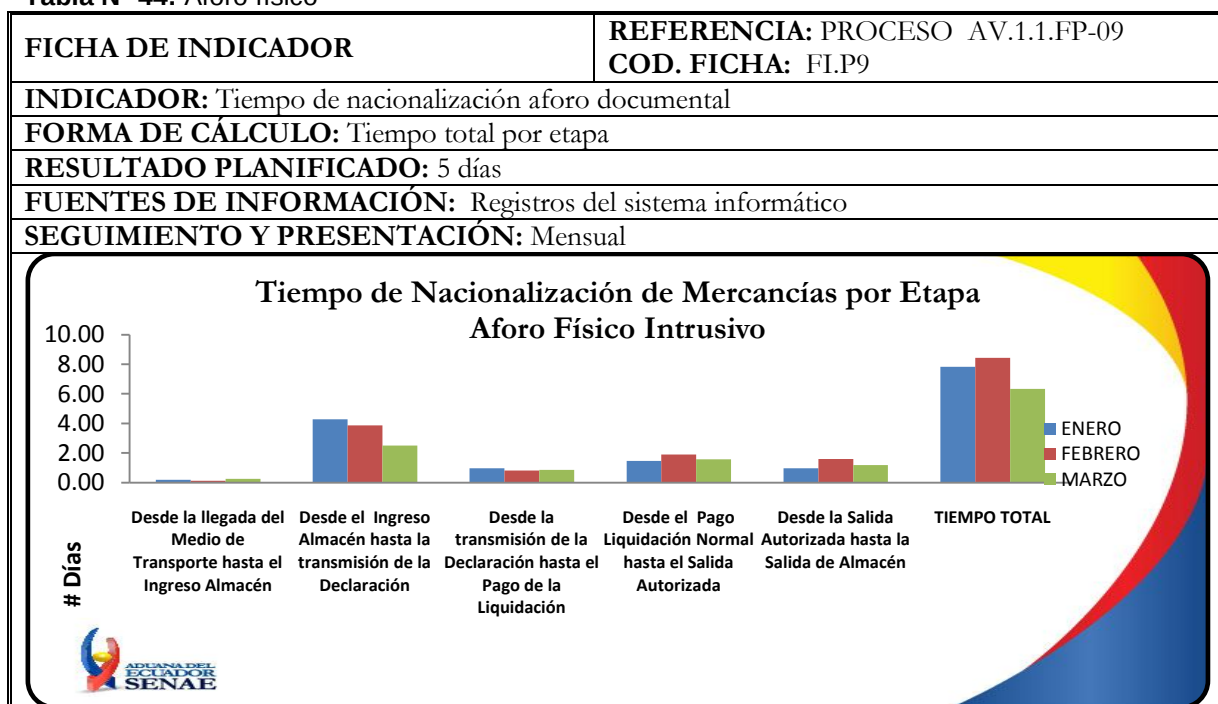
Tabla N° 43: Aforo documental



Elaborado por: Eliana Herrera

El proceso de aforo físico requiere más tiempo para su ejecución, el tiempo promedio del primer trimestre es de 7,53 días, difiere en 2,53 días de la meta establecida. Al manejar aforo físico intrusivo la demora es mayor, por tal razón se deben instaurar modalidades modernas que son usadas en otros distritos.

Tabla N° 44: Aforo físico



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.10. Proceso de cierre de aforo y levante de mercancías.

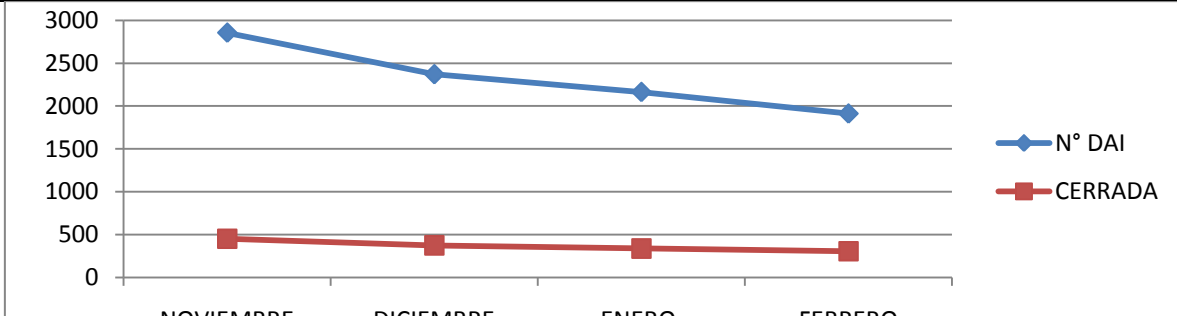
Este proceso se genera cuando se ha cumplido con cada una de las formalidades aduaneras, es decir cuando el trámite de nacionalización ha culminado y está listo para finalizar dentro de aduana. La información se la obtiene del sistema y será monitoreada por la dirección de despacho, del seguimiento realizado se obtuvo los siguientes datos:

Tabla N° 45: DAI cerrada

MES	N° DAI	CERRADA	PORCENTAJE (%)
NOVIEMBRE	2855	452	15.83
DICIEMBRE	2370	374	15.78
ENERO	2163	337	15.58
FEBRERO	1911	306	16.01
TOTAL	9299	1469	

Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 46: DAI cerrada

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: PROCESO AV.1.1.FP-10 COD. FICHA: FL.P10																
INDICADOR: Porcentaje de DAI cerradas																		
FORMA DE CÁLCULO: DAI cerrada/ Total DAI																		
RESULTADO PLANIFICADO: 80%																		
FUENTES DE INFORMACIÓN: Registros del sistema informático																		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual																		
 <table><caption>Datos para el Gráfico de Tabla N° 46</caption><thead><tr><th>MES</th><th>N° DAI</th><th>CERRADA</th></tr></thead><tbody><tr><td>NOVIEMBRE</td><td>2855</td><td>452</td></tr><tr><td>DICIEMBRE</td><td>2370</td><td>374</td></tr><tr><td>ENERO</td><td>2163</td><td>337</td></tr><tr><td>FEBRERO</td><td>1911</td><td>306</td></tr></tbody></table>				MES	N° DAI	CERRADA	NOVIEMBRE	2855	452	DICIEMBRE	2370	374	ENERO	2163	337	FEBRERO	1911	306
MES	N° DAI	CERRADA																
NOVIEMBRE	2855	452																
DICIEMBRE	2370	374																
ENERO	2163	337																
FEBRERO	1911	306																

Elaborado por: Eliana Herrera

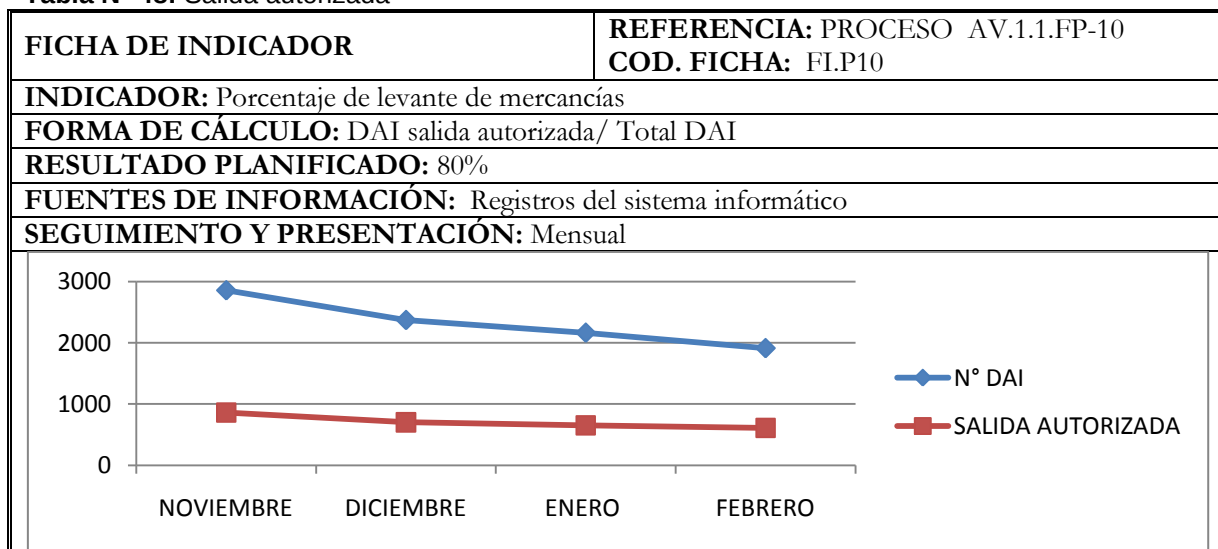
Tabla N° 47: Salida autorizada

MES	N° DAI	SALIDA AUTORIZADA	PORCENTAJE (%)
NOVIEMBRE	2855	860	30.12
DICIEMBRE	2370	702	29.62
ENERO	2163	651	30.09
FEBRERO	1911	611	31.97
TOTAL	9299	2824	

Elaborado por: Eliana Herrera

En el presente cuadro se muestra el número de declaraciones transmitidas, y de éstas el porcentaje que fueron dadas de baja es decir aquellas cuya mercadería están disponibles para el importador. No se tiene indicador establecido pero se considera que debería estar por el 80%, para ser eficientes.

Tabla N° 48: Salida autorizada



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.11. Proceso de nacionalización por DAS-F.

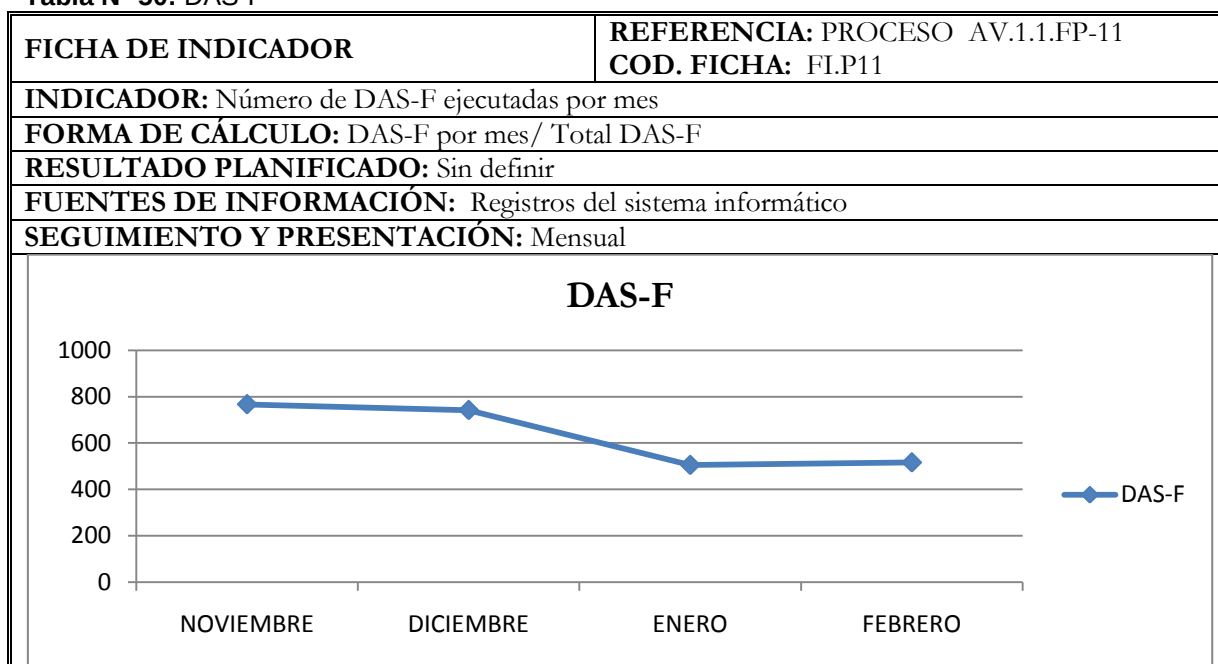
Este proceso se lo ejecuta para trámites cuyo valor de importación sea menor o igual a USD 2000,00, en especial para las mercaderías de los viajeros, que no se consideran como efectos personales. No existe sustento legal que regule como tal este proceso, sin embargo se lo sustenta en el proceso de sala de arribo internacional.

Tabla N° 49: DAS-F

MES	DAS-F	PORCENTAJE (%)
NOVIEMBRE	767	0.30
DICIEMBRE	742	0.29
ENERO	505	0.20
FEBRERO	516	0.20
TOTAL	2530	1.00

Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 50: DAS-F



Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.12. Análisis comparativo del tiempo total de nacionalización de mercancías en sus diferentes etapas en la Dirección Distrital Tulcán.

El tiempo es el indicador de mayor relevancia que se maneja en el Distrito, su análisis se lo ejecuta en etapas que se consideran medibles dentro del proceso. En función de la experiencia como funcionario de aduana, y como parte del equipo de una agencia de aduanas se ejecutará un análisis sustentado en las demoras que se presentan en los trámites que se nacionalizan por este distrito terrestre.

Además se realizará un análisis comparativo entre el tiempo de nacionalización con el antiguo sistema SICE (sistema interconectado de comercio exterior) y el nuevo sistema ECUAPASS, con la finalidad de analizar si ha existido cambio y si se está cumpliendo con las expectativas establecidas para este nuevo sistema informático. En función del análisis ejecutado se establece que el sistema presenta dificultades, la frecuencia con la cual existe ausencia del mismo es de una vez por semana durante un período aproximado de tres horas al día, esto se logra establecer en función de la experiencia que como operadores de comercio exterior se tiene.

Para el análisis se presentará las siguientes consideraciones:

$$\text{Frecuencia con que se va el sistema (FVS)} = \frac{\text{Días}}{\text{semana}}$$

$$\text{Tiempo de duración de cada vez que se va el sistema (TDVS)} = \frac{\text{Horas}}{(\text{Día})(\text{semana})}$$

$$TDVS = \frac{3h}{\text{semana}} \times \frac{4\text{semanas}}{1\text{mes}} = 12\text{horas/semana}$$

$$\text{Retraso que genera el sistema} = \frac{12\text{horas}}{\text{mes}} \times \frac{1\text{ día}}{8\text{ horas}} = 1.5\text{ días/mes}$$

Una vez establecido el retraso, se presenta el tiempo de nacionalización del primer trimestre 2013 en el distrito Tulcán, en las diferentes etapas establecidas por aduana:

Tabla N° 51: Tiempo promedio de nacionalización distrito Tulcán

TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS TULCÁN 2013							
ETAPA	Desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso a almacén	Desde el ingreso almacén temporal hasta la transmisión de la declaración.	Desde la transmisión de la declaración hasta el pago de la liquidación.	Desde el pago de la liquidación normal hasta la salida autorizada.	Desde la salida autorizada hasta la salida del almacén.	Tiempo Total	# Trámites
ENERO	0.16	3.94	0.91	0.49	1.23	6.72	1378
FEBRERO	0.14	3.28	0.96	0.80	1.33	6.53	1564
MARZO	0.23	2,65	0.49	0.69	1.49	5.54	1480

Fuente: Dirección Distrital Tulcán

Es importante definir que para el análisis se tomará como referente el objetivo¹¹ del plan nacional del buen vivir, la política 11.6 literal e), misma que se enfoca en el manejo eficiente y transparente de los servicios aduaneros para facilitar el comercio de exportación e importación. Además establece que una de las principales metas es disminuir a 5 días el tiempo de desaduanización en el 2013, por tanto el análisis se sustenta en este aspecto. Se presenta la ficha en la cual se muestra la diferencia entre el tiempo de nacionalización y la meta establecida, con la cual se puede demostrar que se requiere mejorar para poder cumplirla.

Tabla N° 52: Tiempo promedio de nacionalización distrito Tulcán

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: PROCESO NACIONALIZACIÓN												
		COD. FICHA: FI.												
INDICADOR: Tiempo promedio de nacionalización														
FORMA DE CÁLCULO: Suma de tiempo en sus diferentes etapas														
RESULTADO PLANIFICADO: 5 días meta del PNBV														
FUENTES DE INFORMACIÓN: Registros del sistema informático														
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual														
Retraso Enero: 8.22 días	Retraso Febrero: 8.03 días	Retraso Marzo: 7.04 días												
TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACIÓN <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico: Tiempo Promedio de Nacionalización</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>TIEMPO TOTAL (días)</th> <th>META PNBV (días)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>8.22</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>8.03</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>7.04</td> <td>5.00</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	TIEMPO TOTAL (días)	META PNBV (días)	ENERO	8.22	5.00	FEBRERO	8.03	5.00	MARZO	7.04	5.00
Mes	TIEMPO TOTAL (días)	META PNBV (días)												
ENERO	8.22	5.00												
FEBRERO	8.03	5.00												
MARZO	7.04	5.00												

Elaborado por: Eliana Herrera

Analizando el presente gráfico podemos definir que el tiempo de nacionalización en el mes de enero fue de 8,22 días, considerando 1,5 días de retraso por los inconvenientes en el sistema, y comparando con la meta propuesta en el PNBV, por lo que existe una diferencia de 3,22 días que muestran las demoras generadas. Para el mes de febrero tenemos un tiempo total de 8,03 días, con lo cual existe una diferencia de 3.02 días, finalmente el mes de marzo 7,04 días con una diferencia de 2,04 días.

Las etapas que incrementan el tiempo total, son la transmisión de la declaración y la salida de las mercancías, sin embargo son procesos en los cuales interviene el sistema y en donde existen dificultades para realizar las transmisiones de las declaraciones por parte del operador de comercio.

También se tiene un indicador informal establecido por aduana, en el que se busca nacionalizar la mercancía en un tiempo promedio de 3 días, buscando convertirse en un referente institucional sin embargo relacionando con el tiempo establecido por el sistema informático está más alejado de esta meta, ya que el tiempo que se pretende alcanzar en menor, se muestra un cuadro referencial para poder visualizar la diferencia.

Tabla N° 53: Tiempo promedio de nacionalización distrito Tulcán

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: PROCESO NACIONALIZACIÓN COD. FICHA: FI.												
INDICADOR: Tiempo promedio de nacionalización														
FORMA DE CÁLCULO: Suma de tiempo en sus diferentes etapas														
RESULTADO PLANIFICADO: 3 días meta de aduana														
FUENTES DE INFORMACIÓN: Registros del sistema informático														
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual														
Retraso Enero: 8.22 días	Retraso Febrero: 8.03 días	Retraso Marzo: 7.04 días												
TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACION <table border="1"> <caption>Data for TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACION</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tiempo Total (# DÍAS)</th> <th>ADUANA (# DÍAS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>6.82</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>6.53</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>5.54</td> <td>3.00</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Tiempo Total (# DÍAS)	ADUANA (# DÍAS)	ENERO	6.82	3.00	FEBRERO	6.53	3.00	MARZO	5.54	3.00
Mes	Tiempo Total (# DÍAS)	ADUANA (# DÍAS)												
ENERO	6.82	3.00												
FEBRERO	6.53	3.00												
MARZO	5.54	3.00												

Elaborado por: Eliana Herrera

5.3.12.13. Análisis comparativo de tiempo entre sistema SICE y ECUAPASS.

Aduana adoptó un nuevo sistema informático con el cual busca mayor eficiencia en el proceso de nacionalización, este sistema se caracteriza por automatizar cada proceso, de minimizar la intervención del talento humano y lograr que los trámites se realicen vía electrónica con la finalidad de minimizar tiempos para el importador y exportador. Se presenta los cuadros comparativos del 2012 y del 2013, para poder establecer diferencias y si se ha logrado la eficiencia requerida:

Tabla N° 54: Tiempo promedio de nacionalización distrito Tulcán año 2012

Etapas	Desde la llegada del Medio de Transporte hasta el ingreso a Almacén	Desde el ingreso al Almacén hasta la transmisión electrónica de la Declaración	Desde la Transmisión Electrónica de la Declaración hasta la Recepción de los Documentos	Desde la Recepción de los Documentos hasta su Liquidación	Desde la Liquidación hasta el Pago	Desde el Pago hasta la Salida de Garita	Tiempo Total	Cantidad de Refrendos
Mes/Año	2012							
Enero	0.89	2.35	0.72	0.14	0.67	1.54	5.59	1,433
Febrero	0.76	1.82	0.71	0.17	0.69	1.79	5.27	1,904
Marzo	0.56	1.90	0.39	0.27	0.67	1.87	5.49	2,032
Abril	0.31	2.15	0.46	0.35	0.79	1.51	5.38	1,834
Mayo	0.46	2.12	0.50	0.25	0.71	1.74	5.59	2,164
Junio	0.56	1.83	0.42	0.19	0.67	1.84	5.32	2,123
Julio	0.40	1.96	0.41	0.21	0.71	1.89	5.45	2,126
Agosto	0.49	1.98	0.79	0.20	0.73	1.72	5.42	2,384

Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 55: Tiempo promedio de nacionalización distrito Tulcán año 2013

TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS TULCÁN 2013							
AÑO 2013							
ETAPA	Desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso a almacén	Desde el ingreso almacén temporal hasta la transmisión de la declaración.	Desde la transmisión de la declaración hasta el pago de la liquidación.	Desde el pago de la liquidación normal hasta la salida autorizada.	Desde la salida autorizada hasta la salida del almacén.	Tiempo Total	# Trámites
ENERO	0.16	3.94	0.91	0.49	1.23	6.72	1378
FEBRERO	0.14	3.28	0.96	0.80	1.33	6.53	1564
MARZO	0.23	2,65	0.49	0.69	1.49	5.54	1480

Fuente: Dirección Distrital Tulcán

Con el nuevo sistema ECUAPASS se ha reducido a 5 etapas el proceso de nacionalización, comparado con el año 2012, se presenta un cuadro comparativo en el cual se muestre la diferencia de tiempo entre los sistemas informáticos.

Tabla N° 56: Análisis comparativo de tiempos de nacionalización

Etapas	Tiempo Total		Diferencia Tiempo	Cantidad de Refrendo		Diferencia Refrendos
	2012	2013		2012	2013	
ENERO	5.59	6.72	1.13	1,433	1378	55
FEBRERO	5.27	6.53	1.26	1,904	1564	340
MARZO	5.49	5.54	0.05	2,032	1480	552

Fuente: Dirección Distrital Tulcán

El análisis establece que el tiempo de nacionalización efectuado con el SICE es menor al ejecutado con el sistema ECUAPASS, lo que demuestra que el nuevo sistema no está cumpliendo con las expectativas planificadas, y se requiere de reajustes para lograr mejorar el tiempo total. Además es importante analizar que los trámites realizados en 2012 son

mayores a los realizados en 2013, es decir en este año existen muchos aspectos que deben ser corregidas.

El análisis se fundamenta en establecer alternativas que permitan mejorar los puntos críticos detallados, mediante la emisión de alternativas que contribuyan a lograr que los procesos sean cada vez más eficientes para que el principal indicador que es el tiempo se reduzca y se logre cumplir con las expectativas planteadas tanto a nivel de aduana como con las metas establecidas en el plan nacional del buen vivir.

5.4. Mejora del proceso de nacionalización de mercancía en la Dirección Distrital Tulcán.

Para realizar una propuesta de mejora a la nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán, se seguirán los lineamientos establecidos en el capítulo dos de la metodología. Se proponen alternativas a cada uno de los procesos que fueron esquematizados, siempre que estos puedan ser objeto de mejora, es decir, se pueda establecer mecanismos que ayuden a mejorar los procedimientos tomando en cuenta la legislación establecida. Es importante aclarar que algunos procesos son netamente automáticos y por tanto no pueden ser objeto de mejora, pero si se puede sugerir ajustes al sistema para que puedan adaptarse a mecanismos de más eficiente funcionamiento.

Se usará el ciclo de Deming, con la finalidad de minimizar y/o eliminar puntos críticos descritos en cada proceso, para lo cual se recopilaron propuestas emitidas por los funcionarios que ejecutan los distintos procesos, además fue necesario mantener reuniones con los usuarios externos para poder conocer el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen respecto al servicio de nacionalización que reciben del Distrito Tulcán.

La propuesta se sustenta en alcanzar el objetivo propuesto en el Plan Nacional del Buen Vivir, y cumplir con uno de los principales principios fundamentales establecidos en el COPCI. Por tanto se busca establecer un servicio aduanero transparente, eficiente y donde haya facilidades al comercio para la importación como para la exportación.

Los principales indicadores establecidos se enfocan en el tiempo de nacionalización, en los canales de aforo a los cuales deben someterse los trámites aduaneros, número de trámites efectivos transmitidos, etapas con mayor tiempo de ejecución entre los más importantes y considerados esenciales para lograr que el proceso se desarrolle con índices de calidad. La propuesta inicia con una planificación global de los mecanismos a utilizar para mejorar.

5.4.1. Cuadro de planificación de mejora.

Tabla N° 57: Estrategia para la mejora de procesos

PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA		
N° Proceso	Objetivo a alcanzar	Acciones
1.-Generación de informe de llegada	100% de transmisiones efectivas.	Capacitaciones a las empresas de transporte pesado por parte de aduana. Establecimiento de resoluciones en las cuales se defina plazos mínimos para el pago de multas por errores involuntarios.
2.-Ingreso de mercancía al almacén temporal.	Generar el 100% de notificaciones de ingreso.	Normar el tiempo de traslado de la mercancía desde el puente de Rumichaca hasta el almacén temporal. Capacitar al personal de los almacenes temporales, para lograr que se registre de forma adecuada el ingreso de las mercancías.
3.-Recepción y validación electrónica de la DAI.	El sistema valide y acepte todas las declaraciones emitidas por día.	Capacitaciones a los agentes de aduana, relacionados con el correcto procedimiento de envíos de DAI. Creación de manuales de procedimientos específicos para el proceso de nacionalización.
4.-Aceptación y autorización de pago.	Ejecutar el pago inmediato de tributos.	Ajuste a normativa para que los importadores que realicen el pago inmediato de tributos. Capacitaciones a los importadores en relación a las exoneraciones de impuestos existentes que cumplan requisitos establecidos.
5.- Rechazo y devolución de DAI.	La no existencia de rechazos de DAI.	Capacitación a los agentes de aduana, en temas relacionados con el ingreso de datos al sistema. Capacitación relacionada con requisitos que debe cumplir los trámites de nacionalización, actualizaciones periódicas. Elaboración de manuales de procedimientos específicos para los usuarios externos, con la finalidad de que haya mayor conocimiento de cada caso especial de nacionalización que se pueda presentar que se pueda presentar. Creación de mayores canales de comunicación entre aduana y usuario externo, para lograr mayor fluidez en la información transmitida y emitida.
6.- Aforo electrónico	El 60 % de las declaraciones transmitidas sean sometidas a esta modalidad de despacho.	Incrementar el porcentaje de la modalidad de aforo automático en los trámites aduaneros. Lograr que la modalidad 24/7 sea adoptada por los operadores de comercio exterior en frontera norte, permitiendo aprovechar al máximo tiempos de nacionalización.

Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 57: Estrategia para la mejora de procesos

PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA		
N° Proceso	Objetivo a alcanzar	Acciones
7.-Verificación documental de la DAI.	Nacionalizar la mercancía en 5 días para cumplir con la meta del PNBV.	No requerir documentación física para el proceso de aforo documental. Realizar comparación de información con documentos que son emitidos por medio del sistema informático aduanero. Notificar a través del sistema las observaciones realizadas, detallando las causas por las cuales la declaración no puede continuar con el trámite. Incremento de personal en el área de nacionalización. Delegación exclusiva de funcionarios para realizar aforo documental. Capacitación a funcionarios en materia relacionada con valoración, clasificación arancelaria y requisitos documentales que debe cumplir cada trámite aduanero.
8.-Emision de observaciones.	Lograr que los trámites observados se subsanen en el mismo día de ejecutada la observación.	Emitir las causas de las observaciones al operador de comercio a través del sistema, para lograr que este pueda presentar de forma más rápida los justificativos. Implementación de canales de comunicación entre aduana y operadores de comercio exterior.
9.- Revisión física de mercancías.	El 10% de las declaraciones se sometan a aforo físico.	Realizar propuestas para disminuir el porcentaje de trámites que deban someterse a aforos físicos, fomentando el control posterior. Proponer alternativas de aforo no intrusivo, mediante la utilización de sistemas tecnológicos de escaneo. Analizar la posibilidad de usar las instalaciones del distrito para convertirlo en un centro que permita el despacho inmediato de mercancías. Capacitación sobre mecanismos de revisión física de mercancías, relacionada con valoración y clasificación arancelaria.
10. Cierre de aforo y levante de mercancías.		Se considera que los puntos críticos establecidos en este proceso son de poca incidencia, ya que el proceso es muy corto y esta función del cumplimiento de cada una de las formalidades aduaneras.
11.- Nacionalización de mercancías mediante DAS-F	Crear normativa que regule las declaraciones aduaneras simplificadas en frontera.	Proponer normativa que regule el proceso simplificado de nacionalización de mercancías en frontera terrestre. Proponer mecanismos que ayuden a incentivar al usuario la realización de declaraciones simplificadas. Proponer acciones para que el pequeño importador pueda acogerse a esta modalidad, en los trámites que cumplan los requisitos.

Elaborado por: Eliana Herrera

5.4.2. Planificación de capacitaciones.

Tabla N° 58: Propuesta de capacitación funcionarios

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS			
Objetivo: Implementar capacitaciones periódicas para los funcionarios de aduana, logrando incorporar mayor conocimiento en cada proceso desarrollado dentro de sus funciones.			
Tema	Beneficiarios	Horas de capacitación	# Participantes
Valoración Aduanera	Técnicos operadores	50 horas al año	50
Normas de origen	Técnicos operadores	50 horas al año	50
Clasificación arancelaria	Técnicos operadores	50 horas al año	50
Procedimientos aduaneros	Técnicos operadores	100 horas al año	50
Requisitos para nacionalización de mercancías.	Técnicos operadores.	50 horas al año	50
Casos especiales de nacionalización.	Técnicos operadores.	50 horas al año	50
ECUAPASS	Técnicos operadores	100 horas al año	50

Elaborado por: Eliana Herrera

Tabla N° 59: Propuesta de capacitación OCES

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN OPERADORES DE COMERCIO			
Objetivo: Implementar capacitaciones periódicas hacia los operadores de comercio exterior, para lograr disminuir errores en la transmisión de información y retroalimentar el cumplimiento de requisitos en la nacionalización de mercancías.			
Tema	Beneficiarios	Horas de capacitación	# Participantes
Módulos ECUAPASS	OCES	30 horas al año.	50
Casos especiales de nacionalización.	Agentes de aduana.	30 horas al año.	50
Requisitos específicos de trámites con características particulares.	Agentes de aduana.	30 horas al año.	50
Regímenes aduaneros	Agentes de aduana	30 horas al año	50
Llenar información de DAI en ECUAPASS	Agentes de aduana	40 horas al año.	50

Elaborado por: Eliana Herrera

Las capacitaciones propuestas tienen como finalidad la continua retroalimentación de usuarios internos como externos, ya que una de los principales inconvenientes que se presenta en la nacionalización es la divergencia entre información transmitida e información requerida. Con las capacitaciones propuestas se pretende lograr estandarizar conocimientos y sobre todo educar en materia aduanera a todos quienes intervienen en el proceso de nacionalización, evitando que se estaquen procesos por acciones erróneamente ejecutadas.

5.4.3. Creación de manuales de procedimientos.

El personal operativo de aduana son los técnicos operadores, mismos que ejecutan cualquier tipo de función operativa, sin embargo es conveniente que haya mayor preparación a la hora de asumir una determinada función, esto se logrará con las capacitaciones propuestas, mismas que contribuirán a que la información sea transmitida a todos quienes pueden llegar a ser dueños del proceso.

Otra de las estrategias propuestas es la creación de manuales de procedimientos para cada uno de los subprocesos que se desarrollan dentro de la nacionalización de mercancías. Estos manuales serán creados por los dueños de los procesos, con la finalidad de que sean prácticos y se ajusten a la realidad de la nacionalización de mercancías por vía terrestre. Una vez definidos los manuales se sugerirá realizar ajustes al sistema informático aduanero, en aspectos relacionados a necesidades requeridas por vía terrestre que aún no se encuentren definidas.

También se sugiere la creación de manuales de procedimientos para los usuarios externos, con la finalidad que se conozca de forma detallada cada uno de los pasos que se debe ejecutar para que la nacionalización de mercancías se desarrolle con eficiencia y sobre todo se evite demoras y retrasos generados por la falta de conocimiento y el cometimiento de errores que bien podrían evitarse, si se cuenta con herramientas y mecanismos adecuados que permitan al agente de aduana o al importador actuar de forma correcta.

5.4.4. Aprovechamiento del canal de aforo automático.

El indicador de mayor relevancia en el proceso de nacionalización es el tiempo, el objetivo es reducirlo y cumplir con la meta establecida en el PNBV, misma que establece que se debe reducir a 5 días el tiempo de nacionalización. Para poder lograr esta meta se requiere la adopción de estrategias, enfocadas a los usuarios internos y a los usuarios externos para lograr mayor eficiencia y cumplir con la meta establecida. Al realizar un análisis al tiempo total en sus diferentes etapas se puede evidenciar que la etapa más crítica es la segunda, como se muestra en el cuadro y el respectivo gráfico. Luego la etapa con mayor tiempo de ejecución es la quinta, misma que se suma al incremento del tiempo total de nacionalización.

Tabla N° 60: Tiempo de nacionalización primer trimestre 2013 distrito Tulcán

ETAPA	Desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso al almacén	Desde el ingreso al almacén hasta la transmisión de la declaración.	Desde la transmisión de la declaración hasta el pago de la liquidación	Desde el pago de la liquidación normal hasta la salida autorizada	Desde la salida autorizada hasta la salida del almacén temporal	TIEMPO TOTAL
ENERO	0.16	3.94	0.91	0.49	1.23	6.72
FEBRERO	0.14	3.28	0.96	0.80	1.33	6.53
MARZO	0.23	2.65	0.49	0.69	1.49	5.54

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Eliana Herrera

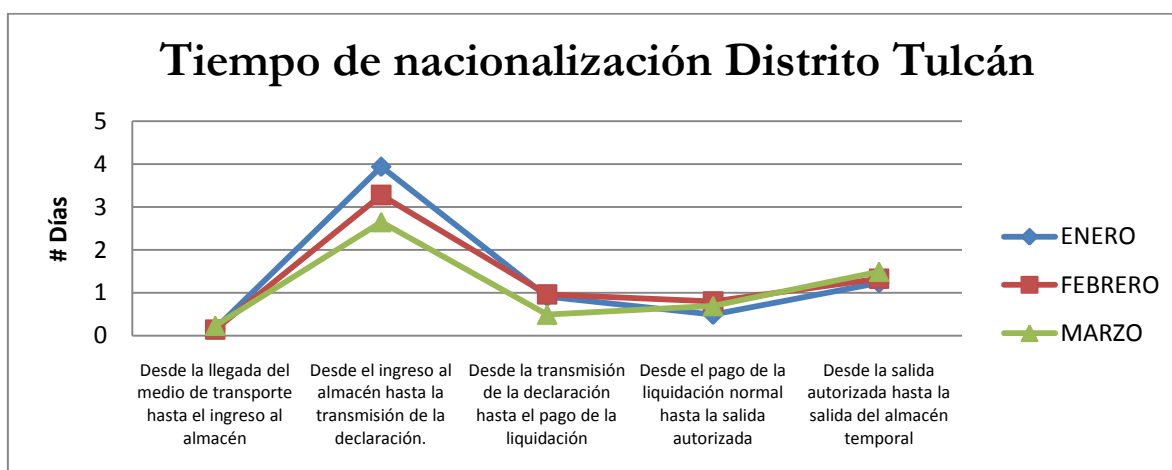


Gráfico N° 23: Tiempo de nacionalización primer trimestre 2013 distrito Tulcán

Elaborado por: Eliana Herrera

Una vez analizadas las etapas críticas se plantean estrategias, mismas que están enfocadas en el incremento del porcentaje de aforos automáticos, y para compensar el control de estas declaraciones incrementar el control posterior en los trámites con este canal de aforo. Se plantea que los aforos automáticos sean del 60%, es decir que de los trámites en promedio (1474) realizados por la Dirección Distrital Tulcán, 844 se someterían a canal de aforo automático.

Es importante considerar que el tiempo promedio en el cual se ha ejecutado la nacionalización en el primer trimestre 2013 es de 6,04 días, con canal de aforo automático, existiendo un diferencia de 1,04 en relación con la meta de 5 días, es decir, a pesar de que esta es la forma más eficiente aún existen falencias, mismas que son provocadas por las etapas antes mencionadas. Por tanto se requieren solucionar los inconvenientes que se generan en estas etapas, donde el OCE es el principal actor.

Otra estrategia que se plantea es que todas la declaraciones que gocen del beneficio de canal de aforo automático, tengan un determinado plazo para realizar la transmisión de la declaración aduanera, para con esto poder controlar la etapa 2, es decir, para conservar

este privilegio los operadores de comercio deberán ejecutar la transmisión en período menor o igual a dos días, y en caso de que el tiempo sea mayor se cambiará automáticamente a canal de aforo documental o físico, esto estará en función del tiempo que tome la transmisión de la DAI.

5.4.5. Incremento de talento humano.

Con las capacitaciones planificadas, se contará con técnicos operadores listos para poder colaborar en el área de nacionalización, tendrán los conocimientos y la preparación necesaria para actuar en cada situación y sobre todo procurarán que el proceso desarrollado se ejecute dentro de parámetros de calidad. Esto se plantea ya que actualmente existen cinco aforadores, y es conveniente que haya más para que las declaraciones puedan ser revisadas con mayor rapidez y agilidad, evitando la innecesaria espera que genera demoras.

Otro planteamiento es que haya separación de funciones para los aforadores, es decir, que al personal de nacionalización se lo divida, algunos funcionarios se encargarán exclusivamente de realizar aforos documentales y otros solo realizarán aforos físicos. Esta estrategia se la plantea debido a que los aforadores se encargan de ambos procesos y se puede evidenciar que no hay un rendimiento efectivo, ya que mientras se dedican a un canal de aforo descuidan el otro, tomando en consideración que el físico requiere estar movilizándose hacia los almacenes temporales donde permanece la mercancía.

Estas estrategias se deducen en función de las entrevistas realizadas a los operadores de comercio exterior, son estos quienes consideran que este requerimiento debe ser tomado en cuenta, debido a que manifiestan que uno de los inconvenientes presentes se derivan de la falta de personal que pueda atender oportunamente los trámites de nacionalización presentados en el distrito.

5.4.6. Sistema ECUAPASS.

El nuevo sistema aduanero fue incorporado con la finalidad de lograr mayor eficiencia en el despacho de mercancías, sin embargo en función del análisis realizado comparando el año 2012 y 2013, se evidencia que los tiempos son mayores, tomando en consideración ciertas etapas que ha hecho que los tiempos se incrementen.

En función de lo establecido se plantea que se realice un reajuste al sistema, ya que para las declaraciones por vía terrestre; el sistema presenta algunas dificultades, debido a que no

valida la información transmitida ya que se encuentra en continuas actualizaciones. La segunda etapa toma mayor tiempo debido a que llenar la declaración es más complicado con el nuevo sistema, la información que se debe ingresar es muy detallada, todos estos comentarios fueron emitidos por los OCES mediante entrevista ejecutada revisar, ANEXO N° 5.

El sistema permite adjuntar los documentos de acompañamiento y de soporte, y enviarlos electrónicamente, se propone que ya no se requiera la presentación de la documentación física de las declaraciones, según los operadores esto retrasa el proceso, ya que hasta que esta documentación no sea entregada el aforador no inicia la revisión, además no se toma en cuenta el tiempo de envío de la declaración, ya que es el tiempo de entrega de la declaración. El sistema debe poseer mecanismos que permitan al aforador descargar la documentación anexa de forma fácil y eficiente.

El sistema debe contar con mecanismos que permitan una fluida comunicación entre aduana y OCES, por tal motivo se cree conveniente que cuando las declaraciones sean observadas se use el sistema para emitir notificaciones en las cuales se establezca la razón exacta por la cual el trámite no puede continuar. Con estas modalidades el operador de comercio tendría una respuesta más inmediata, se buscaría los sustentos legales y se los entregaría en el menor tiempo posible.

5.4.7. Aforos documentales y físicos.

Actualmente el 45,77 % de trámites analizados en el distrito se someten a canal de aforo documental, sin embargo se propone que tan solo un 30,00% se someta a este canal. El tiempo promedio de nacionalización por esta modalidad de aforo es de 6,16 días, no se está cumpliendo con las metas establecidas tanto en aduana como en el PNBV. Del total de trámites analizados en el período de estudio tan solo 442 se hubiesen sometido a canal de aforo documental, lo que se busca es minimizar estas modalidades para que los procesos aduaneros sean más eficientes.

La modalidad de aforo físico es la más complicada, ya que se ejecuta de forma intrusiva, por tal razón se plantea que tan solo el 10% de trámites se sometan a esta modalidad, además de la instauración de modalidades de aforo no intrusivo, esto se puede lograr mediante el uso de sistemas de escaneo que minimicen tiempos sin necesidad de abrir contenedores, y realizar revisiones del 100% de las mercancías importadas. El tiempo promedio de nacionalización por canal de aforo automático es de 7,53 días, es el más alto y

el que más está alejado de la meta establecida, por tanto este canal es el más ineficiente y se requiere iniciar con las estrategias establecidas.

Otra estrategia planteada es que si los operadores de comercio exterior cumplen con las formalidades aduaneras de forma eficaz, el perfil de riesgo concederá privilegios a los trámites de importación, con canales de aforo automático, por lo que en función del cumplimiento serán menores los canales documentales y físicos y se incrementará la modalidad que es automática.

Al reducir los canales de aforo documental y físico, se incrementa la modalidad de control posterior, esto con la finalidad de inspeccionar que las declaraciones aduaneras hayan cumplido con todas las formalidades establecidas en la normativa y sobre todo para analizar las estrategias de mejora propuestas.

5.4.8. Creación de subjefatura de atención al usuario.

El flujo de comunicación entre aduana y operadores de comercio exterior debe ser adecuado, para que se pueda resolver cada uno de los inconvenientes que se presentan en la ejecución de trámites con características especiales. Por esta razón se cree conveniente que el distrito debe contar con una ventanilla de atención al usuario, misma que se encargue de resolver muchos de los inconvenientes que se presenten en las declaraciones aduaneras.

El objetivo es que puedan resolver las dificultades en las transmisiones con el sistema ECUAPASS cuando las haya, además de que se obtenga todo tipo de información referente a procedimientos para efectuar casos especiales de nacionalización. El operador de comercio exterior considera que debe haber mayor apertura por parte de aduana para resolver ágilmente todos los inconvenientes que se presentan en la nacionalización.

5.4.9. Nacionalización de mercancías mediante DAS-F.

Se propone crear una normativa que regule las declaraciones menores o iguales a USD 2000,00 en frontera, con la finalidad de dar facilidades al pequeño importador, ya que actualmente esta modalidad se usa para nacionalizar efectos personales de viajero, pero debido al elevado nivel comercial que se maneja en frontera se debería brindar una alternativa enfocada al pequeño importador, además de que se ejecuten mejoras en el sistema ECUAPASS exclusivas para DAS-F.

Se sugiere crear una normativa que permita la importación frecuente de mercancía que cumpla los requisitos establecidos para someterse a declaraciones simplificadas, esto generaría beneficios para el microempresario que requiere importar cualquier tipo de mercancía. Los principales beneficios serán disminución de costos, ya que no requeriría de los servicios de un agente de aduana para efectuar sus trámites y al no ingresar a almacén temporal se evitaría gastos de almacenaje. Los trámites se someterían a modalidad de aforo físico, pero este se realizaría en frontera y con funcionarios capacitados y con un alto nivel de conocimiento.

CONCLUSIONES

- La Dirección Distrital Tulcán es una importante empresa pública que se encuentra en el norte del país, se encarga del control del comercio exterior en esta frontera terrestre, su principal servicio es la nacionalización de mercancías ya que genera ingresos para el estado.
- Los usuarios externos aún tiene dudas sobre la efectividad del nuevo sistema implementando, generando que no exista satisfacción total, sin embargo debido a la falta de conocimiento dentro de los procesos aduaneros estos transmiten mal la información ocasionando retrasos provocados por estos. Como consecuencia se genera que el proceso sea interrumpido ya que se requiere en ocasiones documentación para poder solucionar y justificar el proceder del operador de comercio exterior.
- El proceso de nacionalización de mercancías en el Distrito Tulcán, de acuerdo a lo establecido por aduana está conformado por cinco etapas, sin embargo se ha creído conveniente desglosar cada etapa en subprocesos para determinar de forma exhaustiva los inconvenientes que se generan en cada etapa y de esta manera proponer estrategias que contribuyan a minimizar circunstancias adversas.
- Los tiempos de nacionalización de la Dirección Distrital Tulcán son mayores a 5 días, en enero el tiempo total de nacionalización fue de 6,72 días, en febrero de 6,53 y en marzo de 5,54 días. Estos tiempos demuestran que no se está cumpliendo con el tiempo establecido en la meta del PNBV, y se está aún más alejado de las metas informales que se manejan en el distrito, mismas que se establecen en tres días.
- Existen tres tipos de aforo, el electrónico, el documental y el físico, el electrónico es el más eficiente en teoría, sin embargo analizando los tiempos de ejecución el tiempo promedio durante el primer trimestre del 2013 es de 6.04 días, en el documental es de 6.16 y el físico es de 7,53. Estos resultados nos indican que no se está logrando eficiencia en ningún canal de aforo, y se debe investigar las razones por las cuales no funciona.
- Con el nuevo sistema aduanero el operador de comercio exterior es quien ha asumido mayor participación en el proceso de nacionalización, ya que la información que debe ingresar en la declaración aduanera es más minuciosa y por ende ha generado mayor tiempo en la transmisión.

RECOMENDACIONES

- Fomentar la mejora continua del servicio de nacionalización de mercancías en el distrito Tulcán, para lograr convertirse en un referente institucional dentro de la frontera norte.
- La participación del usuario externo es muy importante en la mejora continua, debido a que son estos quienes viven la realidad del proceso, y son quienes deben resolver los inconvenientes que día a día se presentan. En función de esto se recomienda la realización de talleres en los cuales se pueda recabar el grado de satisfacción del usuario y sugerencias que serían de gran ayuda para realizar los respectivos correctivos.
- Se requiere que haya un seguimiento continuo a cada etapa que se desarrolla en la nacionalización de mercancías, con la finalidad de ir estableciendo en que actividad se presentan inconvenientes y aplicar los correctivos necesarios.
- Es importante que haya capacitación continua relacionada con la nacionalización, con la finalidad de contar con talento humano preparado y que sea capaz de asumir cualquier puesto operativo de forma inmediata, para atender los requerimientos y necesidades del distrito, de esta manera se logrará cumplir con tiempos establecidos en el PNBV.
- Se recomienda que haya funcionarios para realizar por separado aforo documental y aforo físico, con esto se busca que se mejore los tiempos de ejecución del proceso, ya que si realizan los dos tipos de procesos no se estaría logrando el rendimiento esperado. Crear alternativas para lograr que el mecanismo de aforo automático (60%) se convierta en un privilegio para los importadores que cumplen de manera más eficaz el proceso de transmisión de la DAI, y con las formalidades aduaneras.
- Implementar herramientas para que los operadores de comercio no sean quienes generen demoras, e incrementen el tiempo total de nacionalización ya que actualmente son ellos quienes tiene mayor participación dentro del proceso. El servicio de nacionalización es de calidad sin embargo la mejora continua de los procesos siempre será una buena alternativa para una mejor gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, J. (2009), ***Gestión de Proyectos de Procesos y Tecnología***, Editorial Evolution, Chile.
- Bravo, J. (2011), ***Gestión de Procesos***, Editorial Evolution, Cuarta Edición, Chile.
- Bravo., J. (2009), ***Gestión Avanzada por Procesos***, Editorial Evolution S.A, Chile.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco. R., Rivas, M., y Tejedor, F.,(2009) *Guía para una gestión basada en procesos*, ISB 84-923464-7-7..
- Harrington, H, (1993), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Colombia, MC Graw Hill
- Lind, D., Marchal, W., Wathen, S., (2008), ***Estadística Aplicada a los Negocio y la Economía***, Decimotercera edición, , MC Graw Hill, México, D.F.
- López, S. (2011), ***Sistemas de Calidad Implantación de Diferentes Sistemas en la Organización***, Edición de la U, Primera Edición, Bogotá-Colombia.
- Molina, M. (2013). ***Diseño de un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento del servicio de distribución de energía eléctrica en la Empresa Eléctrica Centro Sur***, Tesis de Maestría en Gestión Empresarial. UTPL. Cuenca. Ecuador.
- Pérez, J. (2010), ***Gestión por Procesos***, ESIC EDITORIAL, Cuarta Edición, España..
- Rojas, L; Correa A; Guitierrez, F. (2012), ***Sistemas de Control de Gestión***, Ediciones de la U, Colombia.

Referencias Electrónicas/Páginas Web:

- Astudillo, E. (2012), *Historia del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*, Recuperados de <http://www.aduana.gob.ec/ace/history.action>. (13)
- ATECO, (2012), *Diagrama de causa efecto*, Recuperado de <http://www.aiteco.com/diagrama-de-causa-efecto-de-ishikawa/>
- Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de: http://www.eueomecuador.org/ES/PDF/NUEVA_CONSTITUCION_DEL_ECUADOR.pdf
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (2010), Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/pro/general_copci.action
- Ecuador, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Informe de Gestión Anual del SENA E (2011). Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2011_02.pdf

- EUMED.NET, (2013). **El Mejoramiento de Procesos**, Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- Fernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicios*. Centro para la calidad en Asturias Recuperado de http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/caliserv.pdf
- García, M. (2012), *¿Qué es una encuesta?*. Recuperado de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-f-c-cifh/1materialdeapoyocursoscifh/4estad%C3%ADsticabasica/estadisticadescriptiva-lillianaorellana.pdf
- Gestión y Mejora de Procesos. Recuperado de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>
- González, LI, **Enfoque de Procesos. Modelos de Referencia**, Recuperado de <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>.
- Muñoz, C. Guitierrez, C. Londoño, C. (2009), *Gestión por Procesos en la Universidad del Valle*. Recuperado de http://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla_capacitacion_procesos.pdf
- Navas, A. (2010), **Perspectiva: “La Nueva Gestión Pública: Una herramienta para el Cambio”**, Edición 23. Recuperado de <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf> (7)
- Norma Internacional ISO 9001, Traducción Oficial, Cuarta Edición 2008-11-15, Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Norma Internacional ISO 9001, ICS 03.120.10, Recuperado de http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf (8)
- Organización Mundial del Comercio, (2013), *Información Técnica sobre el Valor en Aduana*, Recuperado de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/cusval_s/cusval_info_s.htm (23)
- Orellana, L. (2001). *Estadística descriptiva*. Recuperado de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-f-c-cifh/1materialdeapoyocursoscifh/4estad%C3%ADsticabasica/estadisticadescriptiva-lillianaorellana.pdf
- Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural, ISBN:978-9978-92-794-6, Recuperado de

[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan Nacional para el Buen Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)

- Reglamento al Título de Facilitación para el Comercio del Libro V del COPCI: Recuperado de: http://www.aduana.gob.ec/pro/reglamento_copci.action
- Rey, D. (2013), Business Solutions SINAPSYS, Recuperado de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-I> (9, p 36)
- Rosales, A. (2011). *Población y muestra, parámetro y estadígrafo*. Recuperado de <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2011). *Resolución DGN-0282-2011*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrgaica.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *Informe de Gestión Anual*. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2011_02.pdf
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2011), *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*, Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2011), *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*; Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/EstructuraOrganica.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia, (2013), Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaiindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

Anexo Nro. 1

FICHA DE OBSERVACIÓN	
INSTITUCIÓN: FECHA:	DEPARTAMENTO:
ÁREA	ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Anexo Nro. 2

Entrevistas funcionarios de aduana

 UTPL	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Zona Primaria	
Nombre del Entrevistado: Lic Guido Ortiz	
Fecha: 15/10/2012	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? Peritajes Control de mercancías aprehendidas Control de almacenes temporales. Atención al usuario brindando soporte en el sistema informático ECUAPASS. Sin embargo no considero que estas actividades sean consideradas como procesos, ya que son que complementan el control de tráfico internacional de mercancías.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? Control del ingreso y salida de mercancías, de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, por lo que la importación es la más importante debido al gran número de trámites realizados por la Dirección Distrital.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? Sí, porque nos enmarcamos en normativa nacional y supranacional, para cumplir con las actividades que se realizan en el distrito Tulcán.	
4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué? Si, para poder gestionar al 100% del control de ingreso y salida de mercancías. Sin embargo para poder cumplir con esto debe haber incremento en el talento humano, para ofrecer un mejor servicio, mismo que debe estar capacitado, ya que hace falta capacitación en todos los aspectos que se maneja en el distrito.	

	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Zona Primaria	
Nombre del Entrevistado: Lic. Marcelo Salazar	
Fecha: 15/10/2012	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? Dentro del área de zona primaria no existe procesos como tal definidos, sin embargo dentro de las actividades que se ejecutan están: Inventario de mercancías en depósitos temporales aduaneros. Verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales de depósitos temporales Control de ingreso y salida de mercancías de depósitos temporales. Avalúo de mercancías aprendidas, para que se proceda con el pago de multas. Control y seguimiento de operaciones de transporte terrestre pesado.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? El despacho de mercancías, porque mediante este se cumple con la razón de ser la Dirección Distrital, logrando un control eficiente del comercio internacional en la frontera norte.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? Sí, porque todos los requerimientos son atendidos de manera eficiente.	
4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué? Si, es conveniente que la mejora se realice de manera constante, sin embargo esto se logra mediante el incremento de personal ya que la cantidad de solicitudes es mucha y la cantidad de talento humano es poca. Se necesita capacitación permanente dentro del área en mención y no delegar funciones sin un previo conocimiento.	

 UTPL	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Administrativo Financiero	
Nombre del Entrevistado: C.P.A. Rosmira Mora	
Fecha: 15/10/2014	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? Manejo del talento humano, control de personal, actualización de datos, registro de datos, actualización de carpetas, registro de asistencias, permisos ocasionales. Resolver inconvenientes en distrito, reclamos referentes al talento humano. Dentro del aspecto financiero, se ejecuta control interno, procesos de ínfima cuantía, para realizar contratación y compras públicas. También nos encargamos del pago de servicios básicos, proveeduría, suministros, control de provisión, distribución de suministros a los funcionarios. Control de inventarios de bienes muebles y equipos de computo, actualizar y legalizar de cada vez que haya cambio de responsables. Elaboran actas, mantener actualizadas y enviar a Guayaquil para controlar lo que hay en el distrito. En el ámbito de las cobranzas, somos responsables de realizar seguimiento a todos los títulos de crédito, ejecutivos y notas de crédito.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? Cada actividad que se realiza en la Dirección Distrital Tulcán contribuye al buen funcionamiento de la misma, por tanto todos los aspectos se complementan, tanto el ámbito operativo como el administrativo, estos van de la mano, sin embargo al ser aduana la entidad estatal encargada del control del comercio internacional la nacionalización cumple con la misión, sin olvidar que todo llega a un feliz término con la ayuda de las áreas de apoyo.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? Con la implementación del ECUAPASS, dentro del nivel operativo, se atiende de manera efectiva ya que se promueve la innovación, se está llegando satisfacer a la misión de la aduana, sin embargo se debe seguir trabajando. También puedo decir que se está cristalizando el proceso, con capacitación para responder a las actividades encomendadas.	

4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué?

Si, debe existir unificación de criterios para ejecutar los procesos, además debe existir un mecanismo de control para realizar un seguimiento al trabajo realizado por los funcionarios. Puede crearse una unidad en donde exista una persona que haga este control con esto podemos establecer el grado de efectividad con el que se está realizando el trabajo y cada actividad. Es importante la implementación de capacitación en cada proceso desarrollado y luego hacer un seguimiento para que su aplicabilidad sea efectiva, y verificar si se cumplen con los objetivos establecidos y establecer que tan eficaz resultan las capacitaciones emitidas.

 UTPL	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Despacho	
Nombre del Entrevistado: Ing. Cristian Lucero	
Fecha: 15/10/2012	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? En mi área se desarrolla el despacho de mercancías por régimen común o especial. Considero que los principales procesos que se ejecutan son: Aforo físico de las mercancías importadas, aforo documental.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? El aforo documental, hay mayor requerimiento de trámites, con la agilidad con la cual se los ejecute se cumple con la facilitación del comercio exterior, nos enfocamos en la misión.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? No, porque no se cuenta con la capacidad instalada de oficina, mobiliario, y personal. Estos aspectos son trascendentales para que el servicio ofrecido se lo ejecute con efectividad y sobre todo cumpliendo con los requerimientos.	
4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué? Si, es necesario capacitar al personal para poder dar una mejor atención cualquier requerimiento que origine circunstancias adversas.	

	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Despacho	
Nombre del Entrevistado: Ing. Paola Realpe	
Fecha: 15/10/2012	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? La actividad más importante que se realiza es la supervisión y control de procesos que los funcionarios realizan, mismos que se encuentran bajo mi cargo.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? Considero que todos los procesos cumplen con la misión institucional, pero los más importantes son la importación y exportación. Algunas etapas de los procesos deben mejorarse, ya que el nuevo sistema informático aduanero está programado para sistemas aéreo y marítimo. En la misión se habla de promover la competencia justa, esto se está haciendo ya que se ayuda a todos los OCES que hacen bien las cosas y se sanciona a los que infringen la norma.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? Sí, porque se cumple con lo estipulado en la normativa vigente, para la prestación de cada uno de los servicios.	
4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué? Es necesario que se continúe con la mejora de los procesos, debe ser constante, el sistema ya se lo ha implementado, debe asemejarse al sistema de Corea, calificados como los mejores por la OMA para llegar a ser una aduana cero papeles, esto dependerá del tiempo, para determinar que avances se han realizado. Hay más facilidad en procesos, en aforos documentales ya no se entrega papeles, los depósitos solo con manifiesto electrónico verifican todo en sistema, solicitudes de corrección, el sistema lo hace de forma inmediata, el sistema comprueba y autoriza, se gana mucho tiempo para continuar con trámite, Los agentes ya no hacen oficios para correcciones, ya que el sistema valida la información.	

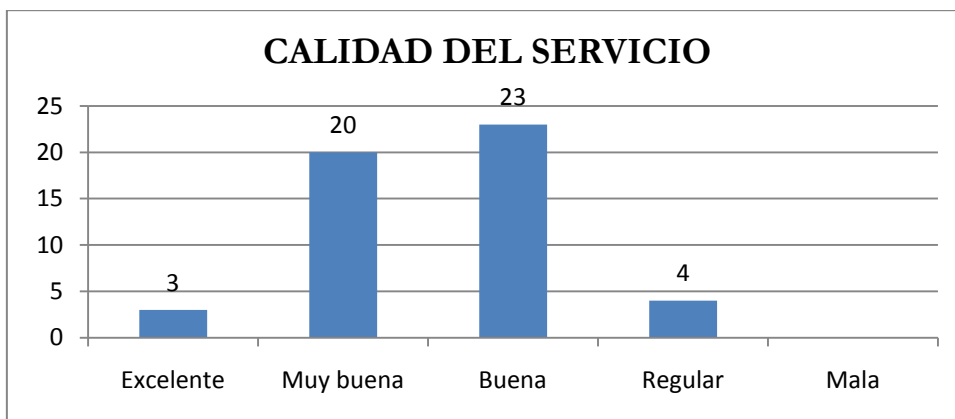
	ENTREVISTA
Institución: SENAE	
Área: Departamento Jurídico	
Nombre del Entrevistado: Lic. Milton Haro	
Fecha: 15/10/2012	
Objetivo: Determinar los principales procesos o actividades que se realizan en la Dirección Distrital Tulcán.	
1.- ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla dentro del área a la cual pertenece y que pueden considerarse como procesos? Partes de aprehensión para mercancías incautadas. Resolución de delito y contravenciones. En caso de configurarse como contravención pasa a conocimiento de la dirección. Si el valor en aduana es igual o mayor a 3180 dólares se configura como delitos.	
2.- ¿Cuál cree Usted es el principal proceso que permite cumplir con la misión de la institución y por qué? La nacionalización de mercancías, porque se controla en ingreso de mercancías y sobre todo el cumplimiento de las operaciones aduaneras.	
3.- Considera que los servicios que ofrece la Dirección Distrital Tulcán cumplen con los requerimientos que exige el usuario. ¿Por qué? No, porque muchas veces no se reglamenta la realidad de los hechos, entonces toca acomodar la situación para poder hacerla lo más realista posible, y ayudar a solucionar los inconvenientes de los usuarios externos.	
4.- Considera Usted que se debería implementar una mejora dentro del proceso que ha mencionado es más importante. ¿Por qué? Se debe mejorar en todo porque es necesario que la mejora se promueva continuamente.	

Anexo Nro. 3

Encuestas a OCES

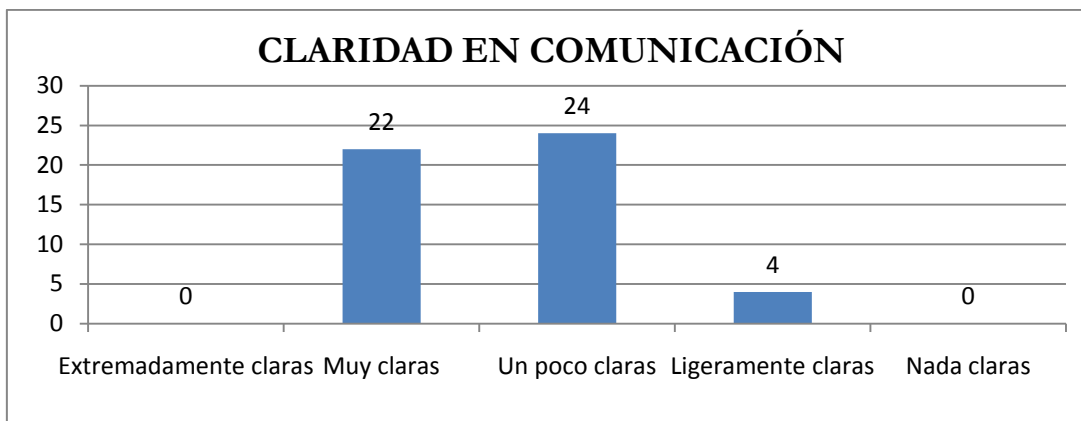
1.- Califique la calidad del servicio de nacionalización de mercancías, que ofrecen los funcionarios de la Dirección Distrital Tulcán:

CALIDAD DEL SERVICIO DE NACIONALIZACIÓN		
Calidad del servicio	TOTAL	%
Excelente	3	6.00
Muy buena	20	40.00
Buena	23	46.00
Regular	4	8.00
Mala		0.00
TOTAL	50	100.00



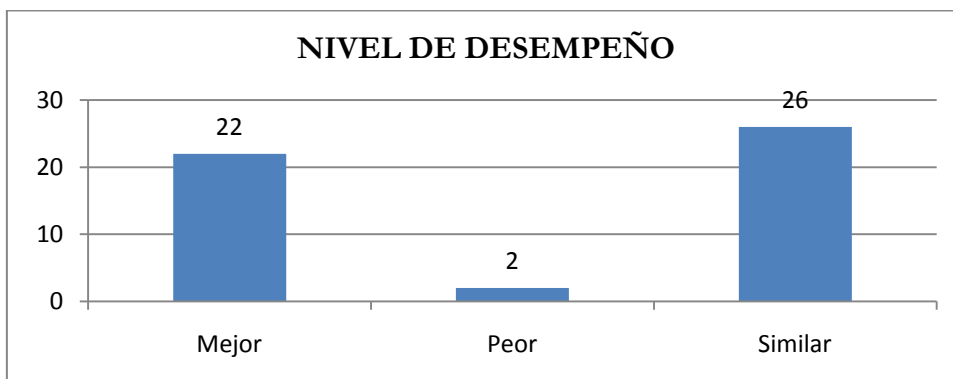
2.- ¿Qué tan claras son las comunicaciones y el nivel de entendimiento sobre el proceso de nacionalización, emitidas por la Dirección Distrital hacia Usted?

NIVEL DE COMUNICACIÓN Y ENTENDIMIENTO EN EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN		
Nivel de comunicación	TOTAL	%
Extremadamente claras	0	0
Muy claras	22	44
Un poco claras	24	48
Ligeramente claras	4	8
Nada claras	0	0
TOTAL	50	100



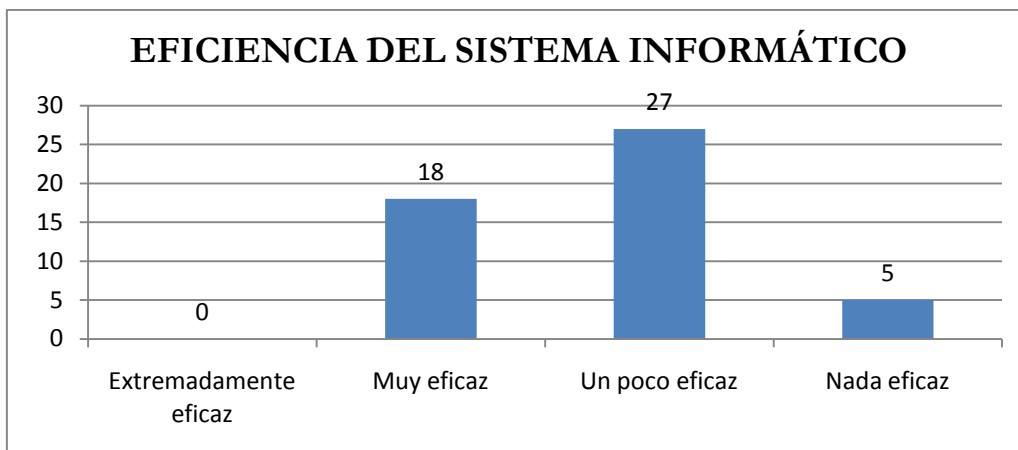
3.- El desempeño de la Dirección Distrital en el proceso de nacionalización de mercancías ha mejorado, es igual o peor que antes.

NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL EN EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN		
Nivel de desempeño	TOTAL	%
Mejor	22	44
Peor	2	4
Similar	26	52
TOTAL	50	100



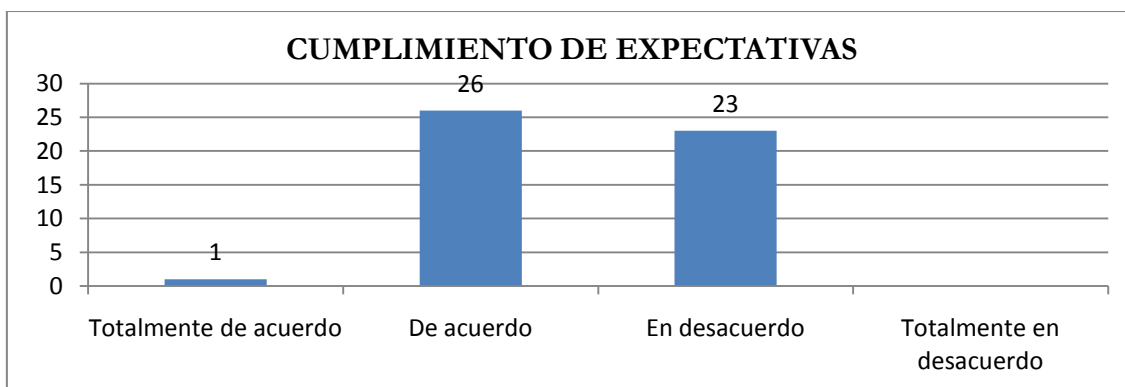
4.- ¿Cuál considera que es el nivel de eficiencia del nuevo sistema informático aduanero? Tome en cuenta el aumento o reducción de tiempo en la transmisión de la Declaración Aduanera de Importación.

NIVEL DE EFICIENCIA DEL NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO ADUANERO		
Nivel de eficiencia	TOTAL	%
Extremadamente eficaz	0	0
Muy eficaz	18	36
Un poco eficaz	27	54
Nada eficaz	5	10
TOTAL	50	100



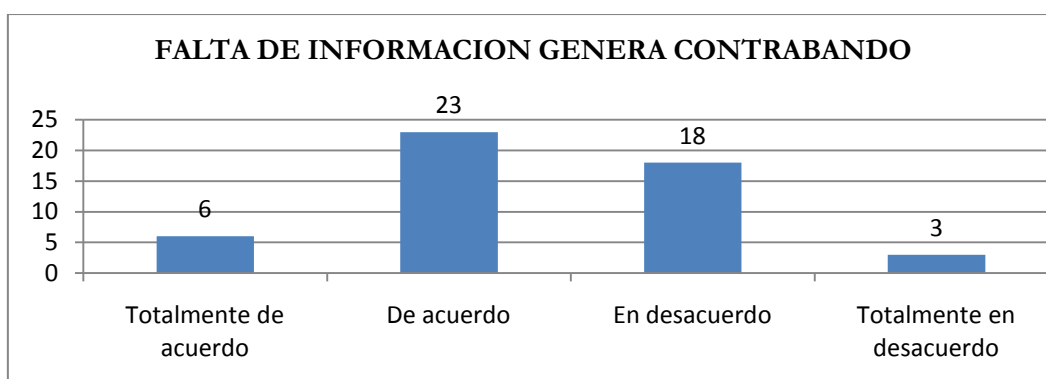
5.-El tiempo de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tulcán cumple con sus expectativas:

TIEMPO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN CUMPLE CON EXPECTATIVAS		
EXPECTATIVAS	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	1	2
De acuerdo	26	52
En desacuerdo	23	46
Totalmente en desacuerdo		
TOTAL	50	100



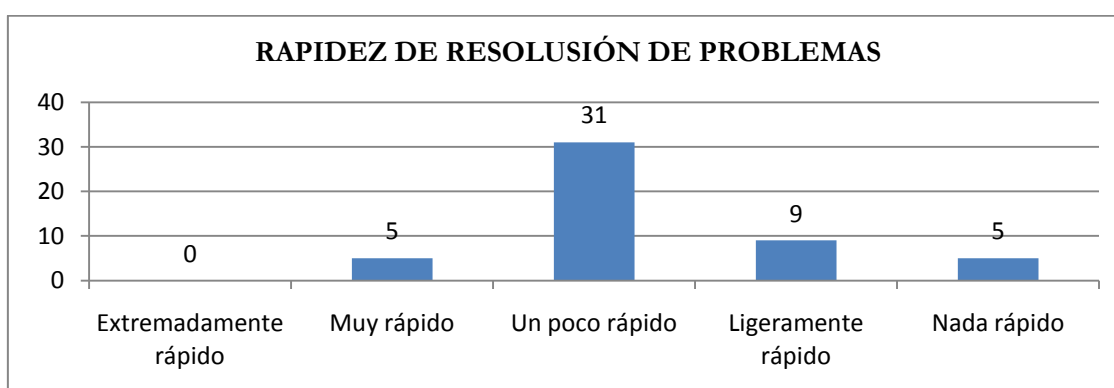
6.- Considera que la falta de información sobre el proceso de nacionalización de mercancías genera el contrabando:

GENERACIÓN DE CONTRABANDO POR FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN		
Información	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	6	12
De acuerdo	23	46
En desacuerdo	18	36
Totalmente en desacuerdo	3	6
TOTAL	50	100



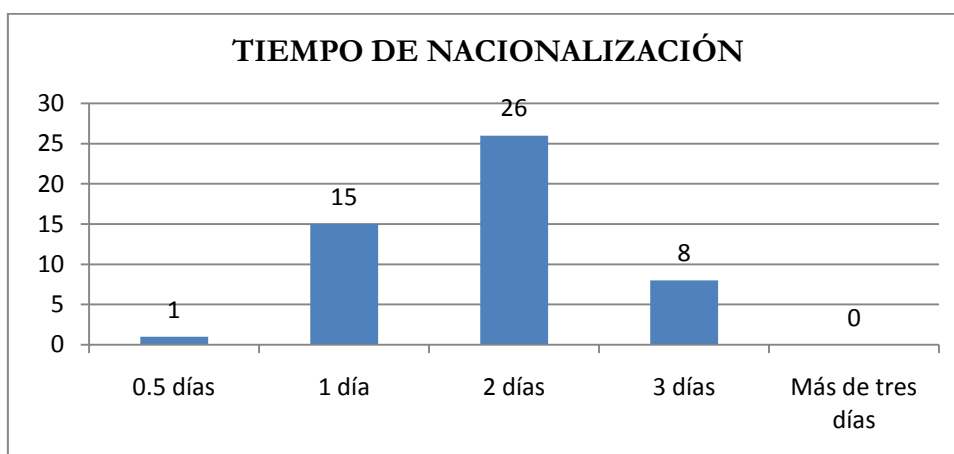
7.- ¿Qué tan rápido la Dirección Distrital Tulcán responde ante los problemas que se presentan en el proceso de nacionalización?

RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL ANTE LOS PROBLEMAS DE NACIONALIZACIÓN DE LOS OCES		
Respuesta ante problemas	TOTAL	%
Extremadamente rápido	0	0
Muy rápido	5	10
Un poco rápido	31	62
Ligeramente rápido	9	18
Nada rápido	5	10
TOTAL	50	100



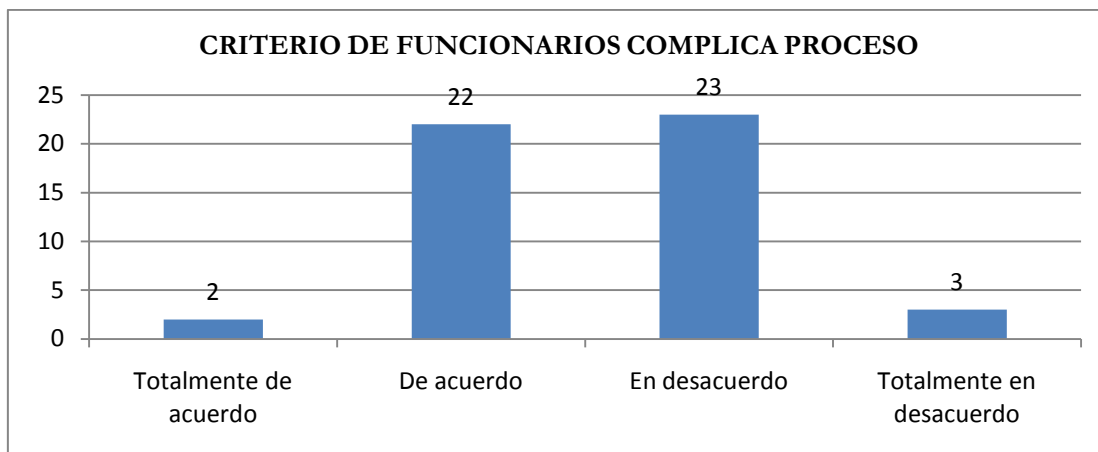
8.- Cual considera es el tiempo promedio que toma nacionalizar su mercancía en la Dirección Distrital Tulcán:

TIEMPO PROMEDIO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN.		
Tiempo promedio	TOTAL	%
0.5 días	1	2
1 día	15	30
2 días	26	52
3 días	8	16
Más de tres días	0	0
TOTAL	50	100



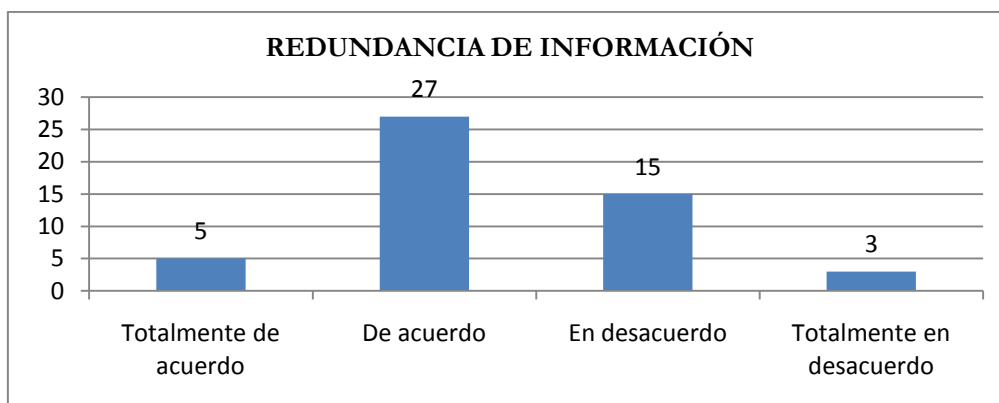
9.- Considera que dentro del proceso de nacionalización el funcionario complica el proceso de nacionalización:

PROCESO DE NACIONALIZACIÓN SE COMPLICA POR CRITERIO DEL FUNCIONARIO		
Complicación de Proceso	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	2	4
De acuerdo	22	44
En desacuerdo	23	46
Totalmente en desacuerdo	3	6
TOTAL	50	100



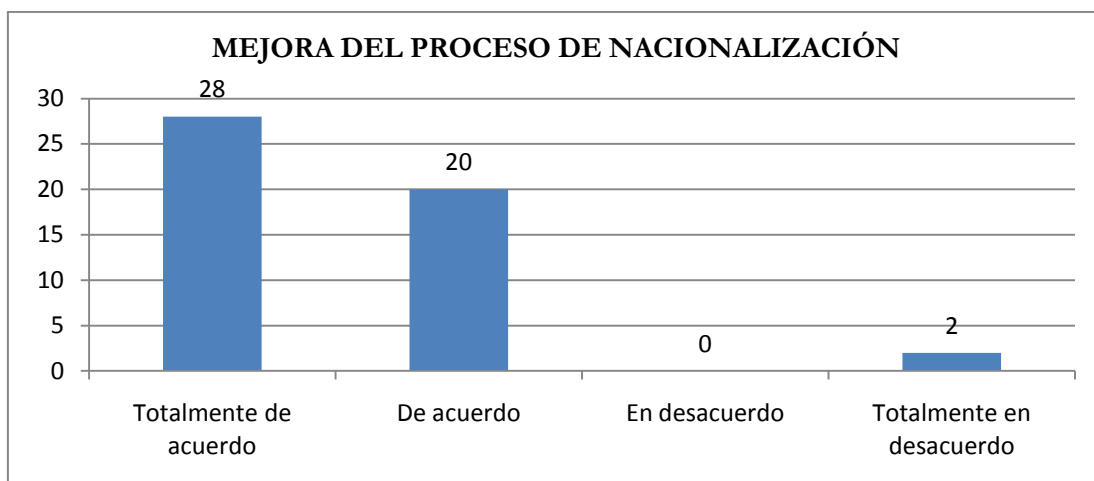
10.- Considera que existe redundancia en la información solicitada dentro del proceso de nacionalización:

REDUNDANCIA DE INFORMACIÓN SOLICITADA EN EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN		
Redundancia de información	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	5	10
De acuerdo	27	54
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	3	6
TOTAL	50	100

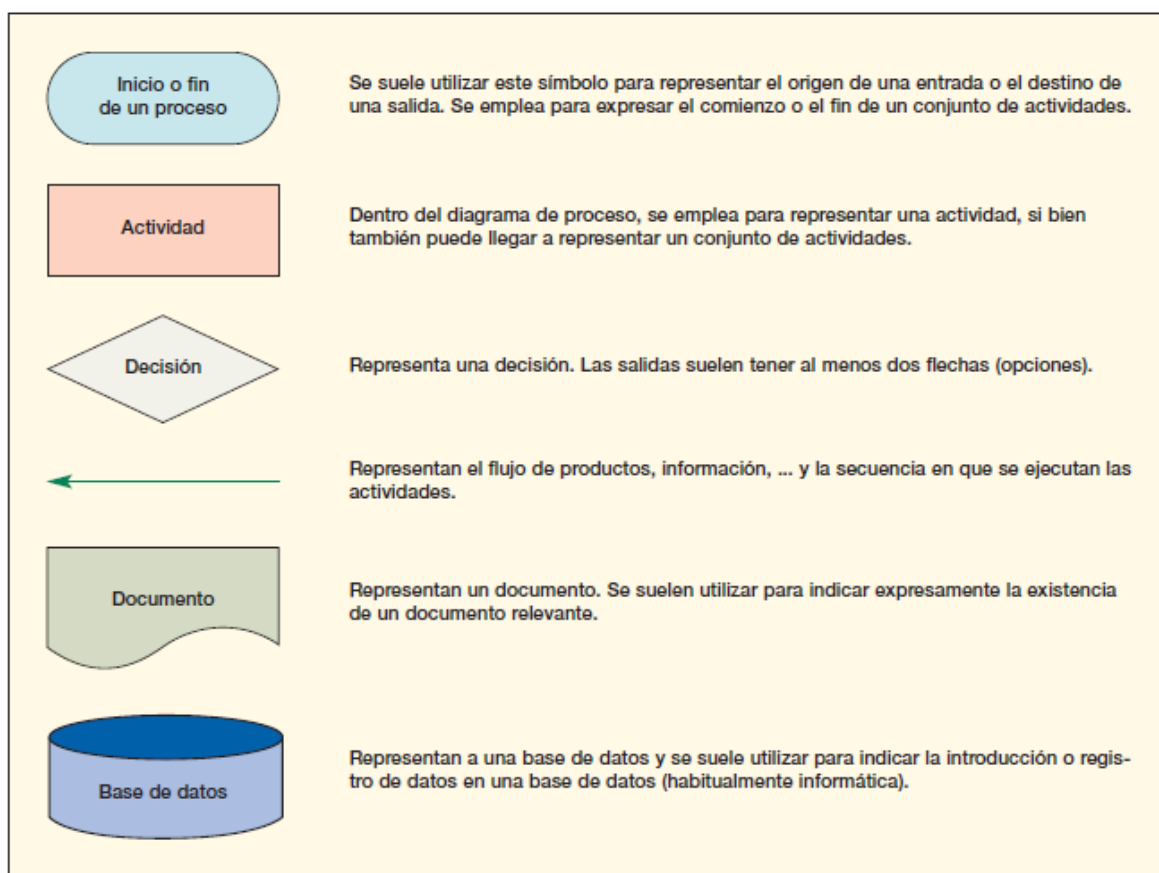


11.- Considera que se deben realizar mejoras dentro del proceso de nacionalización, enfocados hacia la mejora continua:

DEBE REALIZARSE MEJORAS EN EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL TULCÁN		
Mejoras en proceso de nacionalización	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	28	56
De acuerdo	20	40
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	2	4
TOTAL	50	100



Anexo Nro. 4



Fuente: Beltrán et al. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

Anexo Nro. 5

Focus group con Agentes de Aduana

	NIVEL DE SATISFACCIÓN	La información suministrada será tratada con total confidencialidad, será utilizada con fines estadísticos, para un estudio de tesis para la UTPL.
OBJETIVO: Medir el nivel de satisfacción de los Operador de Comercio Exterior dentro del proceso de nacionalización de mercancías y conocer su percepción referente al proceso.		
Fecha de Realización:		Responsable:
I. DATOS GENERALES		
Tipo de OCE:	Agentes de Aduana	
Dirección Distrital:	Tulcán	
Nombre:	Focus Group realizado el día Lunes 17/10/2012	
II. CUESTIONARIO		

- Desde su realidad como operador de comercio exterior, considera que el servicio prestado por el SENAE Tulcán es 100% eficiente. ¿Por qué?

No, como puede observar en este momento tenemos muchos inconvenientes para nacionalizar la mercancía de nuestros clientes, tenemos trámites desde el día jueves de la anterior semana y hasta el día

de hoy estamos esperando que nos colaboren para que se proceda con el levante de las mismas para que se proceda con la salida autorizada.

Ante este panorama de ningún modo podemos decir que el servicio ofrecido por aduana Tucán es 100% eficiente, es necesario que haya seguimiento de los procesos, que haya control por parte de unidades del gobierno para que se controle la forma como cada distrito ejecuta sus operaciones y el porcentaje de despachos efectivos que realiza por día. Además es evidente que en ocasiones la falta de personal ocasiona que no se efectúe los despachos de forma oportuna.

2. Usted conoce el proceso de nacionalización de mercancías con cada una de sus actividades desarrolladas.

Si, manejamos diferentes tipos de trámites por lo que aplicamos diversos procedimientos y esto ha ocasionado que poco a poco vayamos conociendo específicamente cada proceso que se ejecuta, sin embargo hay ocasiones en que se presentan circunstancias que cambian el proceso debido a los requisitos o nueva normativa emitida por las autoridades relacionadas con la importación y exportación de mercancías. Esto provoca confusiones o el cumplimiento de nuevos requisitos que retrasan las operaciones provocando malestar en nuestros clientes.

3. ¿El flujo de información entre operadores de comercio exterior y aduana es adecuado? Usted cuenta con toda información que requiere para realizar el proceso de nacionalización.

Podemos mencionar que en función de flujos nacionales emitidos desde SENAE no existe inconvenientes, ya que a través de los boletines emite disposiciones, resoluciones de carácter institucional o nacional, sin embargo cuando los trámites son observados por el funcionario responsable de trámite, la apertura no es tan buena debido a la actitud de los mismos, nosotros sabemos que debemos cumplir con cada normativa interna como externa, sin embargo no consideramos apropiado que los funcionarios no nos faciliten la información adecuada para poder solucionar los inconvenientes relacionados con los trámites, esto ocasiona pérdida de tiempo valioso para nosotros y nuestros clientes.

4. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que tiene o ha tenido en la nacionalización de mercancías?

Como ya le hemos manifestado en ocasiones los trámites demoran mucho en despacharse porque no existe el personal suficiente para que se atienda de manera oportuna, el nuevo sistema aduanero implementado fue diseñado para transporte marítimo que consideramos es en fuerte, a nivel terrestre aún tenemos inconvenientes y sobre todo porque el sistema no valida la información debido a nuevas actualizaciones que se realizan. También podemos mencionar que el tiempo de transmisión de la DAI relacionado con el anterior se ha incrementado, existe tanta información que se debe ingresar que consideramos demasiada.

5. Con el nuevo sistema se ha reducido tiempo de nacionalización o ha incrementado.

Podemos mencionar que se mantiene, y en ocasiones se ha incrementado, desde nuestro punto de vista como agentes de aduana, ya que la transmisión toma más tiempo que antes, y una vez transmitida el sistema demora en aceptarla dependiendo del número de ítems que contenga. Ahora la información debe ser ingresada por cada ítem importado, entonces si existen unos 100 ítems y estos requieren licencias de importación, permisos, certificados de origen para gozar de preferencias arancelarias, cada ítem debe estar amparado en estos por lo que es muy extensa esa información. Como un ejemplo de tipo general si antes nuestros digitadores demoraban en promedio unos 30 minutos en transmitir un trámite con este número de ítems, ahora se demoran 3 horas. Es mucha diferencia de tiempos, por lo que perdemos eficiencia y pérdida de clientes, ya que buscan agentes de aduana que cuentan con más digitadores y proponen nuevas ofertas.

6. Cree que durante el proceso de nacionalización de mercancías existen actividades repetitivas que hacen que el proceso se extienda. Me puede manifestar algunas de estas.

Habíamos mencionado que el proceso de transmisión se ha extendido, primero porque en cada proceso de importación debemos realizar prorrateos de flete, seguro y fob para cada ítem que traiga la factura, entonces si tenemos una factura de 50 o 100 ítems, es muy demorosa y complica mucho su ingreso en el sistema en estos casos no solo lleva horas sino por el contrario lleva días terminar con el proceso, además de ello debemos calcular la unidad de medida que exige la partida arancelaria en decir si por ejemplo se importa mercancía que viene expresada en galones y la partida requiere que se determine cantidad en m³, esto se convierte en una actividad adicional que incrementa el tiempo. Una vez realizado el cálculo para cada ítem se procede a ingresar cada dato al sistema ECUAPASS, y debemos tener cuidado e ir guardando en el sistema y temporalmente, ya que a veces el sistema se cae y cuando esto sucede se pierde toda la información que se ha ingresado.

Hasta el momento no se cuenta con un software que sea compatible con este sistema, la administración aduanera nos han dado una opción en Excel para poder llenar la información y luego exportarla al sistema, sin embargo no funciona ya que los datos se transportan de forma errónea y luego toca revisar ítem por ítem nuevamente, dificultando y demorando la transmisión.

Uno de los objetivos del nuevo sistema es que ya no se requiera documentación físicos para revisión de la mercancías, sin embargo tenemos que llevar documentos donde el aforador para que proceda con la revisión física o documental, y dependiendo del momento en que se lleva esta documentación el trámite se coloca al turno para su respectivo proceso, entonces no se respeta el orden de transmisión electrónica, aunque lo remitamos en la noche para ganar tiempo.

También para poder colocarles códigos liberatorios a las mercancía para que no paguen tributos debemos colocarles a cada ítem, de igual manera sucede con las autorizaciones previas de mercancías que lo requieren, debemos clasificar las autorizaciones que se les otorga a cada partida, estas actividades incrementan el tiempo total.

7. ¿Cual considera que es la actividad que provoca retrasos en la nacionalización de mercancías?

Consideramos que sería el tiempo que se requiere para transmitirla debido a la cantidad de actividades que deben ejecutar los digitadores, luego una vez transmitida la administración aduanera también presenta dificultades, en ocasiones no cuenta con el personal suficiente para atender los requerimientos de despacho en Tulcán, o realiza observaciones en los trámites debido a que tiene dudas sobre algún ítem pero cuando pedimos mayores explicaciones en ocasiones los funcionarios no dan audiencia, entonces como podemos agilizar nuestros trámites si por el contrario se estancan.

8. ¿Cuales son las consecuencias de que surjan retrasos en los procesos de nacionalización? Relacionar con costos, competitividad, pérdida de clientes y credibilidad, incumplimiento de plazos y contratos.

El principal inconveniente es la insatisfacción de nuestros clientes (importadores y exportadores), esto ocasiona que los podamos perder ya que consideran que no somos eficientes, ellos siempre nos manifiestan que debe cumplir con sus pedidos de forma urgente, o contar con la mercancía en los tiempos adecuados para poder venderla ya que los retrasos ocasionan enormes pérdidas. Además el importador tiene planificado sus costos por cada proceso de importación y los gastos en los cuales incurre de acuerdo al tiempo promedio que se requiere para nacionalizar una mercancía. Ahora si nacionalizar la mercancía toma más tiempo del esperado, esto conduce a que incurrir en costos adicionales de almacenaje, stand by para los vehículos y el importador se molesta y pierde credibilidad el nosotros como agentes de aduana.

9. ¿Qué sugerencias podría emitir al SENA E Tulcán para mejorar el servicio de nacionalización de mercancías?

Debe haber mayor personal para atender los despachos, el personal que se encuentra en despacho debe tener una actitud más accesible, es decir estar siempre predispuestos a brindarnos información cuando los trámites no cumplen con todo los requerimientos exigidos por ellos, ya que siempre nos apegamos a la norma y cumplimos con cada una de las exigencias. El motivo de porque no emitimos sugerencias a través del buzón es porque no son muy bien recibidas por las autoridades y peor aún por los

funcionarios, ellos las toman como situaciones adversas y luego se desatan situaciones negativas en las cuales los peores perjudicados somos los agentes de aduana por la falta de colaboración por parte de los funcionarios.

El sistema desarrollado ECUAPASS es un poco eficaz, aún necesita ajustes para el despacho por vía terrestre, un ejemplo claro es que cuando existen errores involuntario en la transmisión de la declaración se supone que se emite un solicitud de corrección electrónica para agilizar el trámite, sin embargo el sistema no la valida y rechaza DAI transmitida, retorna el inbox del agente de aduana y simplemente otra vez debemos proceder a revisar realizar correcciones y transmitirla. Este proceso suena muy sencillo pero el tiempo transcurrido en estas actividades resta competitividad.

10. Considera que es importante una reingeniería al proceso de nacionalización de mercancías en la Dirección Distrital Tucán ¿Por qué?

Es necesario e indispensable para que cada día se vaya mejorando el proceso de despacho, es conveniente que el funcionario contribuya con el mejoramiento de este servicio ya que la importación de mercancías es un proceso que genera impuestos y estos contribuyen con el desarrollo del país. No se debe aplicar mecanismos tan rigurosos durante el control concurrente de las mercancías, ya que se necesita facilitar por todos los medios el proceso, y creemos que por esta razón existe el control posterior, para que este sea el más trascendental y donde aduana concentre su investigación.

Anexo Nro. 6

HOJA DE REGISTRO													
Nº	FECHA	Nº DE DAI	Nº AFOROS AUTOMÁTICOS	Nº AFOROS FÍSICOS	Nº AFOROS DOCUMENTALES	SALIDA AUTORIZADA	RECEPTADA	CERRADA	RECHAZO	TOTAL	RÉGIMEN 10	RÉGIMEN ESPECIAL	TOTAL
1	01/11/2012	114	52	20	42	34	62	18		114	114		114
2	02/11/2012	50	20	5	25	15	27	7		50	50		50
	03/11/2012												
	04/11/2012												
3	05/11/2012	160	56	31	73	48	85	25	2	160	160		160
4	06/11/2012	134	56	18	60	40	72	21	1	134	134		134
5	07/11/2012	136	53	24	59	41	73	21	1	136	135	1	136
6	08/11/2012	121	58	16	47	36	64	19	2	121	121		121
7	09/11/2012	120	44	23	53	36	65	19		120	120		120
	10/11/2012												
	11/11/2012												
7	12/11/2012	144	48	27	69	43	78	23		144	144		144
8	13/11/2012	135	54	26	55	41	73	21		135	135		135
9	14/11/2012	150	55	24	71	45	81	24		150	150		150
10	15/11/2012	143	62	29	52	43	77	23		143	143		143
11	16/11/2012	131	50	25	56	40	70	21		131	131		131
12	17/11/2012	3	2	1	0	1	2	0		3	3		3
	18/11/2012												
13	19/11/2012	13	6	2	5	4	7	2		13	13		13
14	20/11/2012	147	54	31	62	45	78	24		147	147		147
15	21/11/2012	159	66	30	63	48	86	25		159	159		159
16	22/11/2012	170	64	30	76	51	91	27	1	170	170		170
17	23/11/2012	118	45	24	49	35	64	19		118	118		118
18	24/11/2012	9	5	2	2	3	5	1		9	9		9
	25/11/2012												0
19	26/11/2012	157	54	35	68	47	84	26		157	157		157
20	27/11/2012	128	57	22	49	38	69	21		128	127	1	128
21	28/11/2012	155	63	31	61	47	84	24		155	155		155
22	29/11/2012	139	49	22	68	42	74	22	1	139	139		139
23	30/11/2012	119	42	23	54	37	63	19		119	119		119
	01/12/2012												
	02/12/2012												
24	03/12/2012	134	66	13	55	40	72	22		134	134		134
25	04/12/2012	119	46	19	54	37	63	19		119	119		119
26	05/12/2012	151	48	34	69	45	80	25	1	151	151		151
27	06/12/2012	112	54	14	44	33	58	16	5	112	112		112
28	07/12/2012	164	83	14	67	44	67	25	28	164	164		164
	08/12/2012												
	09/12/2012												
29	10/12/2012	144	65	25	54	38	60	22	24	144	143	1	144
30	11/12/2012	167	81	23	63	50	82	26	9	167	167		167
31	12/12/2012	153	62	30	61	46	81	23	3	153	153		153
32	13/12/2012	164	59	34	71	50	88	26		164	163	1	164
33	14/12/2012	132	42	25	65	40	71	21		132	132		132

	15/12/2012												
	16/12/2012												
34	17/12/2012	144	57	26	61	43	78	23		144	144		144
35	18/12/2012	135	54	31	50	41	72	21		135	135		135
36	19/12/2012	118	37	28	53	35	64	19		118	116	2	118
37	20/12/2012	108	42	19	47	32	59	17		108	108		108
38	21/12/2012	87	34	16	37	26	47	14		87	86	1	87
	22/12/2012												
	23/12/2012												
	24/12/2012												
39	25/12/2012	1	0	1	0	0	1	0		1	1		1
40	26/12/2012	119	43	18	58	37	63	19		119	118	1	119
41	27/12/2012	121	45	25	51	36	65	20		121	121		121
42	28/12/2012	97	31	45	21	29	52	16		97	96	1	97
	29/12/2012												
	30/12/2012												
	31/12/2012												
	01/01/2013												
43	02/01/2013	87	36	15	36	26	43	13	5	87	87		87
44	03/01/2013	143	52	26	65	43	75	22	3	143	140	3	143
45	04/01/2013	98	38	18	42	29	52	16	1	98	98		98
46	05/01/2013	46	18	7	21	14	25	7		46	46		46
	06/01/2013												
47	07/01/2013	67	21	11	35	20	36	10		67	67		67
48	08/01/2013	36	19	2	15	11	19	6		36	36		36
49	09/01/2013	91	28	18	45	28	48	15		91	90	1	91
50	10/01/2013	92	22	19	51	27	50	15		92	91	1	92
51	11/01/2013	95	32	15	48	28	51	16		95	89	6	95
	12/01/2013												
	13/01/2013												
52	14/01/2013	68	28	10	30	20	36	11	1	68	68		68
53	15/01/2013	87	31	8	48	27	47	13		87	87		87
54	16/01/2013	97	27	11	59	29	52	15	1	97	96	1	97
55	17/01/2013	93	36	17	40	28	51	14		93	93		93
56	18/01/2013	99	34	13	52	30	54	15		99	99		99
	19/01/2013												
	20/01/2013												
57	21/01/2013	86	40	10	36	26	46	14		86	86		86
58	22/01/2013	111	36	19	56	33	60	17		111	111		111
59	23/01/2013	105	37	12	56	32	57	16		105	105		105
60	24/01/2013	105	34	8	63	33	56	16		105	105		105
61	25/01/2013	92	35	13	44	28	49	14		92	92		92
	26/01/2013												
	27/01/2013												
62	28/01/2013	104	48	13	43	31	56	16		104	104		104
63	29/01/2013	119	48	11	60	36	64	19		119	119		119
64	30/01/2013	124	50	15	59	37	66	20		124	124		124
65	31/01/2013	118	39	13	66	35	63	17		118	118		118
66	01/02/2013	82	31	10	41	51	22	9		82	81	1	82
	02/02/2013												
	03/02/2013												
67	04/02/2013	93	30	8	55	12	55	25		93	93		93
68	05/02/2013	134	46	11	77	34	73	23		134	134		134
69	06/02/2013	108	43	17	48	25	56	24		108	105	3	108

70	07/02/2013	91	43	8	40	32	41	18		91	91		91
71	08/02/2013	87	33	14	40	13	53	21		87	87		87
	09/02/2013												
	10/02/2013												
	11/02/2013												
	12/02/2013												
72	13/02/2013	115	44	18	53	72	33	6		115	115		115
73	14/02/2013	134	54	17	63	33	64	32		134	134		134
74	15/02/2013	112	47	13	52	33	58	20		112	112		112
	16/02/2013												
	17/02/2013												
75	18/02/2013	129	43	23	63	28	82	19		129	128	1	129
76	19/02/2013	123	45	17	61	22	75	25		123	122	1	123
77	20/02/2013	128	39	16	73	26	83	16	1	128	128		128
78	21/02/2013	105	39	12	54	33	57	13		105	105		105
79	22/02/2013	114	47	10	57	35	48	25		114	111	3	114
80	23/02/2013	21	6	1	14	12		9		21	21		21
	24/02/2013												
81	25/02/2013	85	23	15	47	16	60	9		85	70	15	85
82	26/02/2013	120	45	13	62	72	40	5		120	120		120
83	27/02/2013	69	16	10	43	14	52	2		69	66	3	69
84	28/02/2013	61	14	4	43	14	41	5		61	59	2	61
TOTAL		9299	3541	1502	4256	2790	4906	1469	90	9299	9249	50	9299

Anexo Nro. 7

Registros MCI

HOJA DE REGISTRO					
	FECHA	Nº MRN	TRANSMITIDO (SIN MCI)	MCI PARCIAL	MCI COMPLETO
1	01/11/2012	145	1		144
2	02/11/2012	50			50
3	03/11/2012	27			27
	04/11/2012				
4	05/11/2012	43			43
5	06/11/2012	139			139
6	07/11/2012	167	3		164
7	08/11/2012	136	5		131
8	09/11/2012	124		1	123
9	10/11/2012	14	3		11
	11/11/2012				
10	12/11/2012	42	1	1	40
11	13/11/2012	149	2		147
12	14/11/2012	136		1	135
13	15/11/2012	129	1		128
14	16/11/2012	115	2	2	111
15	17/11/2012	12			12
	18/11/2012				
16	19/11/2012	94			94
17	20/11/2012	173	3	4	166
18	21/11/2012	161	2		159
19	22/11/2012	127			127
20	23/11/2012	97	2	2	93
21	24/11/2012	27			27
	25/11/2012				
22	26/11/2012	143	2	1	140
23	27/11/2012	173	3		170
24	28/11/2012	140	7	1	132
25	29/11/2012	107			107
26	30/11/2012	125	1		124
27	01/12/2012	21			21
	02/12/2012				
28	03/12/2012	154			154
29	04/12/2012	166	1		165
30	05/12/2012	150	1		149
31	06/12/2012	106	3		103
32	07/12/2012	100			100
33	08/12/2012	5			5
	09/12/2012				
34	10/12/2012	163	3	1	159
35	11/12/2012	132	3		129
36	12/12/2012	146		1	145

37	13/12/2012	113			113
38	14/12/2012	112			112
39	15/12/2012	10			10
	16/12/2012				
40	17/12/2012	128	1		127
41	18/12/2012	144		3	141
42	19/12/2012	92	4		88
43	20/12/2012	123	1		122
44	21/12/2012	100	4		96
45	22/12/2012	8	1		7
	23/12/2012				
46	24/12/2012	31			31
	25/12/2012				
47	26/12/2012	136	3	1	132
48	27/12/2012	119	3	2	114
49	28/12/2012	80	1	1	78
50	29/12/2012	22			22
	30/12/2012				
51	31/12/2012	5		1	4
	01/01/2013				
52	02/01/2013	95	11		84
53	03/01/2013	78	1		77
54	04/01/2013	26			26
55	05/01/2013	3	1		2
	06/01/2013				
56	07/01/2013	10		1	9
57	08/01/2013	112	3		109
58	09/01/2013	99	1		98
59	10/01/2013	69	2		67
60	11/01/2013	83	3		80
61	12/01/2013	23			23
	13/01/2013				
62	14/01/2013	123	1	1	121
63	15/01/2013	63			63
64	16/01/2013	94			94
65	17/01/2013	91	3		88
66	18/01/2013	96	2		94
67	19/01/2013	11			11
	20/01/2013				
68	21/01/2013	101	6		95
69	22/01/2013	137	3		134
70	23/01/2013	104	2		102
71	24/01/2013	88	2	1	85
72	25/01/2013	87	1		86
73	26/01/2013	9			9
	27/01/2013				

74	28/01/2013	134	2	1	131
75	29/01/2013	121	2		119
76	30/01/2013	106		1	105
77	31/01/2013	93			93
78	01/02/2013	102	1		101
79	02/02/2013	11			11
	03/02/2013				
80	04/02/2013	126	6	1	119
81	05/02/2013	151	24	6	121
82	06/02/2013	93	47	4	42
83	07/02/2013	80	42	3	35
84	08/02/2013	78	13	3	62
85	09/02/2013	9	6	1	2
	10/02/2013				
86	11/02/2013	29	3	1	25
87	12/02/2013	49	5	3	41
88	13/02/2013	170	21	2	147
89	14/02/2013	94	53	2	39
90	15/02/2013	102	37	3	62
91	16/02/2013	14	3		11
	17/02/2013				
92	18/02/2013	114	55	3	56
93	19/02/2013	77	40	1	36
94	20/02/2013	94	1	2	91
95	21/02/2013	75	13		62
96	22/02/2013	88	11		77
	23/02/2013	21	4		17
	24/02/2013	1			1
97	25/02/2013	93	52	1	40
98	26/02/2013	84	17	3	64
99	27/02/2013	56	30	2	24
100	28/02/2013	33	24	1	8
	TOTAL	9061	621	70	8370
	MEDIA	45.53			
INDICADORES	PORCENTAJE (%)		6.85	0.77	92.37