



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP

ESTUDIOS DE CASO Nº 117

Análisis sobre la Gestión Fiscalizadora Aduanera en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile. Alfonso Rojas Li.

Esta es la versión resumida del Estudio de Caso realizado por el autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Magíster en Gestión y Políticas Públicas
Fono (562) 9784067, Fax (562) 6894987
www.mgpp.cl - mgpp@dii.uchile.cl
República 701, Santiago, Chile

Resumen

El presente estudio de caso realiza un análisis sobre la gestión fiscalizadora aduanera en el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) de Chile, con el fin de determinar sus principales fortalezas y debilidades, de manera de generar recomendaciones para esta institución, así como obtener hallazgos que eventualmente puedan ser aplicados como aprendizajes por otras administraciones aduaneras.

Dicho análisis se efectuó en el marco del contexto mundial actual, donde se han producido grandes cambios en el comercio internacional, tanto en ritmo y volumen, como en su complejidad, demandando con ello nuevas formas de control aduanero.

En esta línea, el análisis de la gestión fiscalizadora que el SNA de Chile ejerce reviste especial interés, primero porque actualmente el país muestra una posición económica, política y social ventajosa con respecto de otras naciones de América Latina, por lo que supone una mayor solidez institucional; y, segundo, por las características particulares relacionadas con su política de apertura comercial.

La metodología aplicada en este estudio fue de carácter descriptivo-analítico, la cual se dividió en tres etapas: 1) análisis de temas como apertura del comercio, institucionalidad, nuevos ámbitos de fiscalización y facilitación comercial; 2) descripción y análisis de la estructura organizacional e institucional del SNA, enfatizando su labor fiscalizadora; 3) análisis integrado de la gestión fiscalizadora aduanera de Chile, a través de los principales actores y mediante las dimensiones de solidez institucional, facilitación del comercio y estructura funcional de la gestión fiscalizadora.

De acuerdo al análisis realizado, se determinó que el SNA muestra una solidez institucional que le ha permitido ejercer su labor fiscalizadora de manera satisfactoria.

Como hallazgos del estudio, en tanto, se determinaron ciertos aspectos claves que caracterizan positivamente la gestión fiscalizadora aduanera del SNA de Chile. Entre los principales descubrimientos destacan: la focalización en las actuaciones hacia los nuevos ámbitos de fiscalización aduanera (propiedad intelectual, origen, drogas y seguridad, entre otras), la adecuada aplicación del modelo de gestión de riesgos, el uso de mecanismos efectivos en la fiscalización de mercancías falsificadas, la existencia de una baja percepción de corrupción en el ámbito aduanero, el manejo apropiado del equilibrio entre la tensión facilitación y fiscalización, y la aplicación de mecanismos efectivos de articulación público-privada.

También se determinaron ciertas deficiencias sobre las cuales se emiten una serie de recomendaciones, las que se enmarcan dentro de los siguientes temas: foco de la Institución, orientación estratégica, procesos aduaneros, y estructura organizacional y funcional.

Por último, y acorde con las fortalezas y debilidades del SNA recogidas en esta investigación, resulta importante señalar que el indicador “efectividad en la detección de hallazgos sobre el total de lo fiscalizado”, el cual para el año 2008 fue “12.61% de efectividad”, refleja uno de los principales fines de la Institución. De aquí que se considera determinante que como visión y desafío institucional se enfoquen integralmente todos los esfuerzos para mejorarlo.

I. Introducción

En las últimas décadas, la apertura del comercio internacional ha evolucionado en forma considerable. Este cambio ha generado efectos determinantes en los países, tanto a nivel económico y social como también cultural. Esto presenta nuevas amenazas, oportunidades y situaciones que afectan fuertemente a los gobiernos y a las organizaciones privadas, estos actores se han involucrado de manera muy diversa implementando políticas y estrategias para hacer frente y aprovechar de la mejor manera este nuevo contexto mundial.

En el caso chileno, el impacto del comercio internacional en su economía se evidencia en la última publicación de las cuentas nacionales del Banco Central correspondientes al año 2009, pues casi un 70% del PIB (Producto Interno Bruto) se debió a las actividades relacionadas con el comercio exterior, fundamentalmente a exportaciones e importaciones.¹

Con esta aceleración del comercio internacional y el crecimiento económico, “una de las políticas complementarias más importantes que se debe poner en marcha es una buena administración aduanera que proporcione un movimiento transparente, previsible, y rápido de bienes” (Wulf y Sokol, 2005).

Al respecto, el rol de las autoridades aduaneras es fundamental, tanto en la facilitación como en la fiscalización de los flujos comerciales legítimos. Esto, entre otras cosas, significa que éstas tienen el deber y la facultad de controlar el ingreso y salida de mercancías. Esta tarea fiscalizadora, a pesar de parecer contradictoria con la facilitación del comercio, si se gestiona de forma eficiente, efectiva, estratégica e inteligente, conlleva en sí la facilitación legítima del comercio.

Actualmente el comercio internacional es cada vez más complejo. La fiscalización aduanera va cubriendo más aspectos que sólo el control de los impuestos y los derechos de entrada, con lo cual surgen nuevos objetos para ésta como es la protección de los derechos de propiedad intelectual, el medio ambiente, la salud pública e incluso el tema de la seguridad de la cadena logística.

Dado este contexto, analizar la gestión fiscalizadora que ejerce el Servicio Nacional de Aduanas chileno es una oportunidad y reviste especial interés, primero, porque actualmente Chile muestra una posición económica, política y social ventajosa con respecto a los demás países de América Latina -lo que, en teoría, le permite tener una mayor solidez institucional- y, segundo, por el alto grado de apertura comercial que muestra. Por lo tanto, el determinar sus fortalezas y deficiencias -a través de su análisis- representaría beneficios, tanto para el mismo Servicio Nacional de Aduanas chileno como para otras administraciones aduaneras.

1 De acuerdo al Informe Estadístico del Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2010), “las importaciones de abril del año 2010 alcanzaron el monto de 4.159 millones de dólares, cifra 28% mayor a la alcanzada en igual mes del año anterior”.

I. Marco Teórico

1. Aspectos generales sobre el contexto de apertura comercial e instituciones

1.1. Contexto actual de apertura comercial

La apertura comercial ha variado considerablemente en los últimos años en el contexto mundial, su acelerado crecimiento ha generado un cambio radical en las economías de los países y, por ende, en sus formas de control al ingreso de las mercancías a sus territorios.

Por lo tanto, el tema de la apertura comercial actual resulta de gran relevancia como primer aspecto a desarrollar, ya que, de alguna manera, explica el por qué de las nuevas políticas, lineamientos e instrumentos que actualmente utilizan las administraciones aduaneras para regular el comercio.

Al respecto, y de conformidad con lo señalado por Czincota y Ronkainen (2005), es posible indicar que los cambios que se dan en el entorno internacional se efectúan de manera acelerada, donde las empresas, los individuos y los hacedores de políticas públicas se muestran claramente afectados. Estos cambios proporcionan nuevas oportunidades pero, a la vez, nuevos desafíos.

En este sentido, “en tres décadas, el comercio mundial se ha extendido de 200 mil millones a casi 7 billones de dólares. Ese crecimiento es único, ya que en el ámbito global, el crecimiento del comercio casi siempre ha superado el crecimiento de la economía doméstica en las últimas décadas” (Czincota y Ronkainen, 2005).

Relacionado con lo anterior, y de acuerdo a datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2010), en los últimos años los acuerdos comerciales se han convertido en un elemento decisivo del sistema multilateral del comercio. Dicha entidad señala que el número de Acuerdos Regionales no ha dejado de aumentar desde principios de 1990. Es así como hasta febrero de 2010 se habían notificado unos 462 Acuerdos Regionales al GATT/OMC, de los cuales -en esa misma fecha- estaban en vigor 271 acuerdos.

Junto con lo descrito hay que tomar en cuenta ámbitos tales como los derechos de propiedad intelectual, medio ambiente, salud pública y seguridad de la cadena logística, los cuales varían cada vez más conforme avanza el comercio constituyendo nuevos desafíos para las administraciones aduaneras.

1.2. Las instituciones gubernamentales y el comercio internacional

Dos factores determinantes en el proceso de fiscalización aduanera son el comportamiento del comercio internacional y la solidez y calidad de las instituciones estatales. Esto, debido a que actualmente la regulación del ingreso y salida de mercancías en un determinado país se desenvuelve en el ámbito de una acelerada apertura comercial que presenta una serie de nuevas variables, las cuales influyen y, a la vez, se ven altamente influidas

por la calidad y solidez de las instituciones gubernamentales. Por lo tanto, en este apartado se plantea la relación entre estos dos elementos.

En lo que se refiere al término instituciones, para Williamson (1985) el mercado y la empresa son las instituciones básicas de la economía, pero el concepto de institución es mucho más amplio. Según North (1991) “Instituciones son las reglas de juego en una sociedad y están constituidas por condicionamientos formales (leyes, reglas), por condicionamientos informales (normas de conducta, códigos de comportamiento, convenciones) y por sus poderes de coacción. Sin embargo se mantiene la actuación individual, existiendo una combinación de individualismo y holismo en una sociedad”.

En cambio, las organizaciones evolucionan con las instituciones reflejando la estrategia de los jugadores que crean los cuerpos políticos, sociales y económicos, limitadas por las reglas y buscando las oportunidades.

Aclarado lo anterior, a continuación se aborda la relación que existe entre las organizaciones y la apertura comercial. Cabe precisar que, a pesar de la distinción anterior entre instituciones y organizaciones, en adelante se utilizará el término instituciones en referencia a las organizaciones, puesto que los autores consultados -en su mayoría- no toman en cuenta dicha diferenciación conceptual.

“El efecto de las instituciones ha cruzado los distintos espacios económicos, no siendo el comercio internacional una excepción. Si bien el comercio internacional se ve afectado de diversas maneras por factores institucionales, debemos considerar que, además de la división entre instituciones formales e informales, existen instituciones domésticas e instituciones internacionales que inciden en él, y que dentro de las instituciones domésticas podemos identificar instituciones del país exportador como también instituciones del país importador” (Muñoz, 2009).

Por otra parte, y de conformidad con lo indicado por Muñoz (2009), la forma en que se ha desarrollado esta expansión comercial no ha sido uniforme entre los distintos países del mundo e incluso se ha producido de manera diferente, aún en procesos de apertura similares. En este sentido, muchas veces la falta de uniformidad se debe a la diferencia en la calidad de las instituciones en todos los ámbitos: ideologías, políticas y lineamientos que las orientan para hacer frente a la apertura comercial.

Desde esta perspectiva es importante considerar la relación que existe entre la apertura comercial y la calidad de las instituciones. Esto, con el fin de entender cómo la apertura económica requiere de instituciones de calidad para ser exitosa y, asimismo, cómo ésta promueve y exige instituciones de mayor calidad.

La primera de estas relaciones resulta relativamente intuitiva: “La apertura internacional impone una mayor disciplina al comportamiento de las instituciones, establece un marco de mayor competencia, reduciendo las actividades de búsqueda de rentas, incrementa el nivel de complejidad y riesgo de las respuestas colectivas, favoreciendo el desarrollo institucional, y propicia el aprendizaje y la innovación en el proceso de cambio institucional” (World Bank, 2002, citado en Báez, 2005).

Al respecto, la apertura internacional se ha logrado -en gran parte- mediante la adopción de una serie de tratados comerciales, los cuales imponen compromisos obligatorios y vinculantes a los países miembros y, por ende, a sus administraciones aduaneras originando la modificación de muchas de sus normas, a la vez de incorporar nuevos procesos e instituciones, entre otros aspectos.

De forma similar, cabe admitir la relación que existe en sentido inverso: “La mayor calidad de las instituciones facilita el proceso de apertura económica. En primer lugar, porque un marco institucional adecuado reduce los costos de transacción, las actividades de corrupción y de búsqueda de rentas y los niveles de riesgo e incertidumbre con que operan los agentes económicos” (Anderson y Marcouiller, 1999, citado en Alonso y Guarcimartín, 2005). “Estos mismos factores pueden incrementar el atractivo del país para los agentes inversores extranjeros, facilitando la apertura de la cuenta de capital” (Arteta, Eichengreen y Wyplosz, 2001, citado en Alonso y Guarcimartín, 2005).

En todo caso, aun cuando exista esta doble relación, no cabe suponer que la apertura económica garantice, de forma espontánea, la calidad de las instituciones. Existen muchos casos en los que la apertura apareció asociada a una secuencia de deterioro institucional como para suponer que la relación entre ambos procesos (apertura y calidad institucional) sea obligada.

Al respecto, es importante que se trabajen ambos procesos de manera simultánea, a fin de garantizar su desarrollo en pro del bienestar social.

En este sentido, “se pueden conseguir buenas instituciones, pero hacerlo requiere experimentación, voluntad de salir de la ortodoxia y atención a las condiciones locales” (Rodrik, 2003). “A este conjunto de requisitos cabría añadir otro adicional: se requiere además el tiempo necesario para que los procesos de adaptación surtan sus efectos. Lo que subraya, de nuevo, la conveniencia de una cierta gradualidad en la apertura” (Alonso y Guarcimartín, 2005).

2. Control aduanero

2.1 Definición de control aduanero

En términos amplios, el control aduanero busca supervisar, aplicar, verificar, fiscalizar e investigar el cumplimiento de la normativa relativa al ingreso, permanencia y salida de mercancías del territorio de un país y de todos los agentes que intervienen en este proceso.

Se puede inferir, entonces, que el control aduanero busca la consecución de los siguientes fines:

- Determinar la correcta percepción de tributos, así como la detención y represión de conductas ilícitas que menoscaben el comercio internacional legítimo.
- Facilitar y agilizar las operaciones del comercio internacional.
- Aplicar los acuerdos comerciales vigentes en materia aduanera.

2.2. Categorías de control aduanero

De acuerdo a la Secretaría General de la Comunidad Andina, en el Proyecto de Cooperación Unión Europea-Comunidad Andina (Garavito, 2007), el control aduanero se puede clasificar según el momento del control, régimen aduanero y tipo de obligación:

a. Según el momento del control

- **Control anterior:** lo ejerce la administración aduanera antes de la admisión de la declaración aduanera de mercancías.
- **Control durante el despacho:** se realiza desde el momento de la admisión de la declaración por la Aduana hasta el momento del levante o embarque de las mercancías.
- **Control Posterior:** se efectúa con posterioridad al levante o embarque de las mercancías despachadas para un determinado régimen aduanero.

b. Según régimen aduanero

Los regímenes aduaneros son las diferentes destinaciones a que pueden someterse las mercancías que se encuentran bajo control aduanero, de acuerdo a los términos de la declaración presentada ante la autoridad aduanera.

En los países existen diferentes regímenes aduaneros, de acuerdo con sus legislaciones. Por lo general, se dividen en tres grandes grupos: definitivos, tales como importación y exportación definitiva; temporales o suspensivos del pago de tributos -tránsito aduanero, importación con reexportación en el mismo Estado o depósitos aduaneros, entre otros-; y liberatorios como, por ejemplo, reimportación, reexportación y zonas francas.

c. Según obligación

Estos se pueden clasificar atendiendo al tipo de obligación sujeta a control en:

- **Control de obligaciones tributarias** referidas al control del correcto pago de tributos en importaciones.
- **Control de obligaciones no arancelarias** relacionadas al control de la administración aduanera sobre obligaciones no tributarias, tales como verificar la obligación de presentación de certificados o registros sanitarios, licencias u otros que se requieran en el despacho aduanero.

2.3. La gestión de riesgo en el control aduanero

El Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2010) define la gestión de riesgo como “el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre”.

La Organización Mundial de Aduanas y la International Organization for Standardization (ISO) entregan otras definiciones, las cuales respectivamente señalan:

“Es la aplicación sistemática de procedimientos y prácticas administrativas, que proveen a Aduanas la información necesaria para lidiar con movimientos o mercancías que plantean un riesgo”.

“Es la identificación, análisis, evaluación, tratamiento (control), supervisión, revisión y comunicación de los riesgos”.

La gestión de riesgos es una herramienta relativamente nueva en el ámbito de la gestión aduanera y su relevancia se ha incrementado, pues en los últimos años se ha registrado un acelerado crecimiento de los flujos comerciales entre países, con el consiguiente aumento del volumen de importaciones y exportaciones. En este sentido, se requiere un control más seguro y rápido, limitado a lo imprescindible al momento del control inmediato.

El análisis de riesgo, por lo tanto, lo que busca es lograr un proceso sistemático de decisión basado en una recopilación y un análisis estructurado de la información, de manera de intervenir en los riesgos más importantes y evaluar la eficacia de esta orientación en la reducción o en la supresión de los mismos.

Consecuentemente, la utilización de parámetros de gestión de riesgo “permite a las administraciones aduaneras aumentar la calidad del control de sus operaciones y, paralelamente, brindar facilidades al operador al momento del despacho” (Garavito, 2007).

Aplicar criterios de selección confiables y adecuados a mercancías sujetas a control (basados en análisis de riesgos) ayuda a obtener una decisión inmediata y más certera frente a una operación aduanera a fiscalizar dejando de lado los criterios de selección aleatorios, los cuales en muchos de casos pueden resultar menos efectivos.

De acuerdo al Servicio Nacional de Aduanas (2010), el proceso de gestión de riesgo aduanero consta de las siguientes etapas:

- Establecimiento del contexto
- Identificación de los riesgos
- Análisis de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Tratamiento de los riesgos
- Monitoreo y revisión

2.4. Fraude aduanero

De acuerdo con los lineamientos de la OMC (2005), la defraudación fiscal consiste en “cualquier infracción o delito contra estatutos o disposiciones regulatorias en que la aduana sea responsable de asegurar su cumplimiento, incluyendo:

- a) Evadir o intentar evadir el pago de derechos-aranceles-impuestos al flujo de mercancías.
- b) Evadir o intentar evadir cualquier prohibición o restricción a que estén sujetas las mercancías.
- c) Recibir o intentar recibir cualquier reembolso, subsidio u otro desembolso al cual no se tiene derecho legítimo.
- d) Obtener o intentar obtener en forma ilícita algún beneficio que perjudique los principios y las prácticas de competencia leal de negocios”.

Sobre lo anterior, y de acuerdo con los términos utilizados en la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Andina citados en el documento denominado “Lucha Contra el Fraude”, el cual fue emitido por la Secretaría General de la Comunidad Andina (2007), las manifestaciones más significativas de fraude aduanero son: la subvaloración, la sobrevaloración, la falsedad de origen, el acogimiento indebido a una tasa mayor, el contrabando, el acogimiento indebido a un beneficio o exoneración tributaria y prácticas de comercio desleal (*dumping* e infracciones a los derechos de autor).

3. Nuevos ámbitos de fiscalización aduanera

Históricamente el rol de la Aduana tradicional se ha centrado en la recaudación de impuestos con ocasión del movimiento transfronterizo de mercancías. Sus objetivos principales se han enfocado en aumentar los recaudos de ingreso del gobierno y, en algunos casos, de proteger a los productores domésticos.

Sin embargo, el contexto de apertura comercial que se vive actualmente ha provocado que los aumentos en el comercio internacional impliquen nuevas demandas para el quehacer aduanero.

“Las responsabilidades de la aduana continúan evolucionando. Las administraciones aduaneras ahora se consideran cada vez más como “agencias fronterizas clave” responsables de todas las transacciones relacionadas con asuntos que surgen de los intercambios transfronterizos de bienes y personas. Algunas de estas funciones se llevan a cabo en estrecha cooperación con otras agencias nacionales” (Wulf y Sokol, 2005).

Por lo tanto, sin convertirlo en un asunto propiamente semántico y en términos amplios, actualmente la fiscalización va más allá de la connotación tradicional que se le otorga -de ser un simple controlador de la evasión fiscal- a una que realiza todos los esfuerzos para comprobar el debido cumplimiento de las regulaciones arancelarias y no arancelarias, indistintamente del momento y la forma en que tienen lugar.

A continuación, se describen brevemente los nuevos ámbitos de la fiscalización aduanera actual:

Respecto al **control de drogas**, el funcionario aduanero, a pesar de que en algunos casos esté o no facultado para la acción coercitiva antidroga -pues varía según la realidad de los distintos países- en su labor diaria está propenso a afrontar situaciones de este tipo, sea en coordinación con otras entidades o actuando en forma directa. De aquí que el rol de la Aduana, además de tener competencia, en los últimos años se ha vuelto más extensiva en este ámbito.

El control aduanero, por otra parte, se relaciona en forma directa con el tema de la **protección de la capa de ozono**, pues es deber de las administraciones aduaneras evitar el ingreso de mercancías prohibidas que perjudiquen el medio ambiente.

A nivel mundial, mediante el Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono, se realizó un acuerdo trascendental que “identificó las principales sustancias que agotan la capa de ozono (SAO) y que estableció un calendario para la reducción y eventual eliminación a nivel mundial de la producción y del consumo de dichas sustancias”.

Las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) se instauran para asegurar la inocuidad de los alimentos y evitar la propagación de plagas entre los animales y los vegetales en el intercambio de bienes y servicios. Si bien cada país establece sus propias medidas en este ámbito, éstas están afectas tanto a la OMC -dentro del marco del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias- como a acuerdos comerciales bilaterales que proporcionan un marco general bajo el cual estas normas se deben aplicar.

Asimismo, resulta necesario tomar conciencia de que el delito de **tráfico de mercancías falsificadas** se ha transnacionalizado por efectos de la globalización, por lo que las Aduanas deben asumir un rol preponderante a partir del reconocimiento de este tipo de mercancías.

El tráfico de mercancías falsificadas opera internacionalmente dentro de un marco de derechos de propiedad intelectual, el cual está regulado por el **Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC)** de la OMC (este acuerdo regula otros aspectos concretos, además de los artículos falsificados).

Al respecto, en el artículo 51 de dicho tratado se señala lo siguiente: “Los Miembros, de conformidad con las disposiciones que siguen, adoptarán procedimientos para que el titular de un derecho, que tenga motivos válidos para sospechar que se prepara la importación de mercancías de marca de fábrica o de comercio falsificadas o mercancías pirata que lesionan el derecho de autor, pueda presentar a las autoridades competentes, administrativas o judiciales, una demanda por escrito con objeto de que las autoridades de aduanas suspendan el despacho de esas mercancías para libre circulación” (ADPIC, 1995).

En cuanto a la **seguridad de la cadena logística global** es importante tomar en cuenta que “el sistema de comercio global es susceptible de ser utilizado con fines terroristas, lo que podría ocasionar graves trastornos al conjunto de la economía mundial. Las Administraciones de Aduanas, organismos gubernamentales encargados de controlar y gestionar la circulación de mercancías, se encuentran en una posición privilegiada para ofrecer una mayor seguridad a la cadena logística global y para fomentar el desarrollo socio-económico mediante la recaudación de ingresos fiscales y la facilitación del comercio” (OMA, 2005).

Otra función adicional que ostentan las autoridades aduaneras en sus labores diarias es el cumplimiento de la **Convención sobre el Comercio de especies amenazadas de Flora y Fauna Silvestres (CITES)**. “La CITES somete el comercio internacional de especímenes de determinadas especies a ciertos controles. Toda importación, exportación, reexportación o introducción procedente del mar de especies amparadas por la Convención debe autorizarse mediante un sistema de concesión de licencias” (CITES, 2010).

Por último, el control aduanero también debe regular los ingresos y las salidas de **bienes patrimoniales** sean estos antropológicos, arqueológicos, paleontológicos, históricos o artísticos:

“Tratándose del ingreso de mercancía protegida, normalmente ésta proviene de un robo en el país de origen -a algún museo o colección privada- que es ingresada en forma oculta, con el objetivo de comercializarla en el país de forma privada o en remates de carácter internacional” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010).

4. Facilitación del comercio y fiscalización aduanera

Como primer aspecto resulta relevante conceptualizar el término “facilitación comercial”. Al respecto “la literatura carece de una definición única y comúnmente aceptada de lo cual se debería entender por facilitación del comercio y su alcance. Las definiciones planteadas por autores e instituciones están abiertas a diferentes interpretaciones, que pueden ir desde enfoques limitados y orientados a aspectos logísticos del movimiento transfronterizo de mercancías a través de puertos o documentación eficiente asociada al comercio; hasta una visión mucho más amplia, como disminuir las barreras no arancelarias o costos de transacción asociados con el comercio internacional” (Wilson, 2002 y Kim, 2004; citados por Dondero, 2007).

Ahora bien, en algunos casos, al relacionar la facilitación comercial con la actividad de fiscalización aduanera, se tiende a considerar que son actividades opuestas o contradictorias, pues muchas veces se tiene el concepto erróneo de que el control aduanero limita necesariamente la fluidez del intercambio de mercancías entre los distintos países.

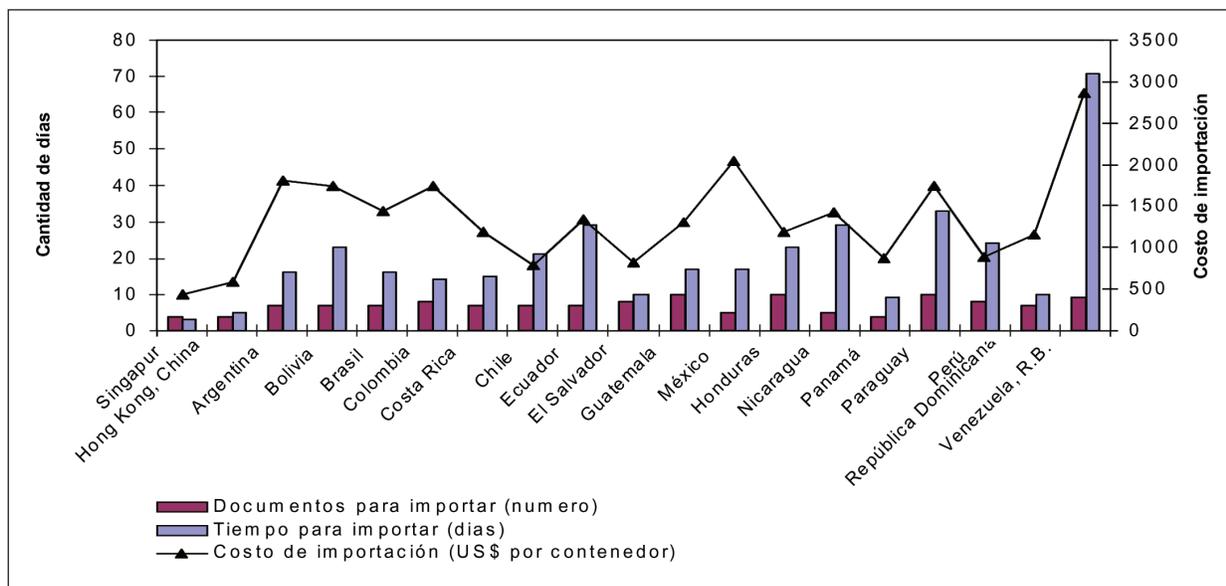
Sobre esto, y para un mayor entendimiento, es importante, en primer lugar, considerar la relevancia de los dos términos por separado. Por un lado, la fiscalización aduanera cumple un rol fundamental para cualquier Estado, pues en su función reguladora del ingreso y salida de mercancías es una actividad en constante lucha contra el fraude aduanero, también es una de las principales actividades recaudadoras de impuestos y, además, regula aspectos no arancelarios.

En cuanto a la facilitación comercial, ésta juega un papel relevante en el comercio mundial, ya que, en términos generales, “tal importancia radica en que, dado el contexto comercial actual que acelera la consecución de negocios, es necesario llevar a cabo iniciativas que permitan reducir costos y simplificar los procedimientos comerciales” (Dondero, 2007).

La contradicción antes mencionada, sin embargo, muchas veces surge a raíz de la existencia de administraciones aduaneras ineficientes, lo cual conlleva a que la fiscalización aduanera entorpezca los flujos comerciales legítimos.

La problemática anterior es responsable en parte significativa de que los operadores incurran en mayores costos de transacción. “Entiéndase por costos de transacción asociados al comercio internacional, a los costos que cubren la preparación y presentación de toda la documentación prescrita o equivalentes electrónicos y provisiones de explicaciones requeridas, autenticaciones y apoyo de información suplementaria en todas las etapas de movimiento físico” (OECD, 2002, citado por Dondero, 2007).

Gráfico 1: Número de documentos, días necesarios y costo por contenedor para importar en países de América Latina, además de Singapur y Hong Kong



Fuente de datos: Banco Mundial, “*Doing Business*” (2010).

De acuerdo a Echeverría (2007), un análisis importante en esta materia lo realiza el Banco Mundial a través del llamado “*Doing Business*”, publicación donde se estudian los requerimientos de documentación y procedimientos para exportar e importar en 178 países. Para todos los procedimientos del comercio exterior, se contabiliza el número de documentos, así como el número de autorizaciones (firmas) obligatorias para cumplir las normas vigentes. Además, se mide el tiempo entre que arriba el buque a puerto y las mercancías entran en la bodega del importador, mientras que para las exportaciones se mide el tiempo que transcurre entre que los productos salen de empaque de la fábrica hasta que el barco zarpa del puerto.

Junto con lo anterior, se seleccionan productos manufacturados que viajan en un contenedor de 20 pies y se contabilizan los costos asociados a él, tales como costo de tramitación de los documentos, tasas a ser canceladas por inspecciones y autorizaciones obligatorias, costos de almacenaje en la terminal portuaria y valor del transporte en el territorio nacional antes del puerto.

En el gráfico N° 1 se muestra que, en términos generales, los países de Latinoamérica presentan grandes deficiencias en cuanto al número de documentos, días necesarios y costo por contenedor para importar mercancías.

Ahora bien, el funcionamiento de la fiscalización aduanera es fundamental para mejorar esta facilitación comercial. Esto, porque como se mencionó antes la facilitación comercial y la fiscalización aduanera están estrechamente relacionadas. En este sentido, uno de los fines principales de la fiscalización aduanera es facilitar el comercio.

Respecto a lo anterior, y conforme a la XIX Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina “Cooperación Internacional para la Facilitación del Comercio en América Latina y el Caribe: Hacia un Programa Regional” (2008), se concluye que la facilitación comercial se puede obtener, en gran medida, mediante la búsqueda y aplicación de medidas que simplifiquen y armonicen los trámites para la importación y la exportación de puertos y fronteras (trámites aduaneros).

Por lo tanto, dentro de este panorama, lo importante no es resaltar lo contradictorio de los términos ni tampoco enfatizar la forma en que el control aduanero limita la facilitación comercial. Por el contrario, lo importante es determinar de qué manera una adecuada e inteligente fiscalización aduanera puede originar facilitación en el comercio.

Por último, es importante retomar de forma más puntual la importancia que tiene la aplicación de medidas de facilitación de comercio, para lo cual, de acuerdo a estudio de la OCDE (2007, citado en Echeverría 2007), esto se traduce en “tres tipos de impactos económicos: (i) los que afectan positivamente los flujos de comercio (acceso a mercados y eficiencia de las exportaciones); (ii) los que impactan la atracción de inversiones (costos de transacción versus costos laborales); y (iii) los que inciden sobre la recaudación fiscal.

De hecho, los países con menores costos de transacción han experimentado un mayor aumento de su producto interno bruto a partir de un incremento de las exportaciones de manufacturas. Más aún, pequeñas reducciones de los costos de transacción incrementan significativamente los flujos de comercio”.

II. Servicio Nacional de Aduanas de Chile: Gestión Fiscalizadora aduanera

1. Descripción y Análisis del Servicio Nacional de Aduanas de Chile: Subdirección de Fiscalización Aduanera y Direcciones Regionales y Administraciones de Aduanas

El siguiente apartado se enfoca en las dependencias que tienen un rol directo en la ejecución de la gestión fiscalizadora.

1.1. Estructura organizacional

“El Servicio Nacional de Aduanas, es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional, para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes.

El Servicio de Aduanas está constituido por la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y las Administraciones de Aduanas.

La Dirección Nacional se conforma por las siguientes Subdirecciones: Técnica, Jurídica, de Fiscalización, de Recursos Humanos, Administrativa y de Informática” (Art. 1 y 2, Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas, 1979)”.

1.2. Políticas públicas, lineamientos e instrumentos que orientan la gestión fiscalizadora aduanera de Chile

En entrevista con Fabián Villarroel Ríos, Secretario General de la Subdirección de Fiscalización, y Domingo Herrera Succo, Subdirector de la misma entidad, fue posible determinar que, respecto de las **políticas públicas** que orienten de manera general la gestión fiscalizadora aduanera de Chile, actualmente no existe una política pública formalmente establecida desde una entidad superior, en tanto que la última política escrita que tuvieron en materia de fiscalización fue en el Gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006), sobre la lucha contra la evasión fiscal.

Además, indicaron que, a pesar de que no existen directrices claras que reflejen una política directa del Ministerio de Hacienda con el Servicio Nacional de Aduanas que indique dónde poner los acentos en la fiscalización, el Servicio Nacional de Aduanas orienta sus actuaciones conforme con las políticas generales de gobierno que tengan relación con el ámbito de fiscalización aduanera. Esto lo realiza mediante la investigación del entorno y un análisis estratégico tomando en cuenta dichas políticas generales. Entre los lineamientos principales que orientan la gestión aduanera de fiscalización están la facilitación comercial, la disminución de costos de comercio y el combate contra el tráfico de drogas.

Por otra parte, la **misión** del Servicio Nacional de Aduanas consiste en “resguardar los intereses de la Nación y apoyar el Comercio Exterior del país, mediante el uso eficiente e integrado de la fiscalización y facilitación de las operaciones de Comercio Internacional, basándose en el principio de la buena fe, en un clima de confianza y actuando conforme a los principios de probidad y transparencia” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010).

En cuanto a sus **objetivos estratégicos**, los que están directamente relacionados con la gestión fiscalizadora aduanera, estos son “mejorar la eficacia de la fiscalización con el fin de disminuir la evasión tributaria y reducir el tráfico ilícito de mercancías, mediante la aplicación sistemática de un modelo de gestión de riesgos” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010).

Los **productos estratégicos** de la gestión fiscalizadora aduanera, según el Servicio Nacional de Aduanas (2010) son: a) Fiscalización de Operaciones de Comercio Exterior, b) Fiscalización del Tráfico de Mercancías: Protección de la Comunidad y Comercio Desleal, c) Cumplimiento de Normas Tributarias: Cumplimiento Tributario y Protección Comercial, d) Cumplimiento Voluntario: Cumplimiento Agentes Económicos y otros operadores.

Además de lo anterior, también es importante citar a los **clientes, usuarios o beneficiarios** que reciben el producto estratégico de “fiscalizar las operaciones de Comercio Exterior”. De acuerdo con la Dirección de Presupuestos (2010) estos son: el Estado de Chile, los viajeros nacionales e internacionales que ingresan al país, los importadores y exportadores, los operadores de comercio exterior, la comunidad nacional y la industria y el comercio

1.3. Subdirección de Fiscalización: Inteligencia Aduanera, Agentes Especiales, Fiscalización de Drogas, Fiscalización Operativa; Direcciones Regionales y Administraciones de Aduanas

Subdirección de Fiscalización

Depende directamente del Director Nacional de Aduanas, por lo que se enmarca dentro de la Dirección Nacional de Aduanas. De acuerdo con el artículo 9 de la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas (1979) le corresponde: “(...) por sí o a través de los Departamentos de su dependencia, estudiar, proponer y ejecutar programas de fiscalización de los derechos, impuestos, gravámenes, franquicias y tráficos ilícitos que por ley compete controlar al Servicio; realizar directamente fiscalizaciones en las aduanas, a los usuarios y otras personas, sin perjuicio de las atribuciones que las leyes confieren a los Directores Regionales y Administradores de Aduanas; efectuar las investigaciones respecto de despachadores, almacenistas y otras personas que se encuentran sujetas a la jurisdicción disciplinaria del Servicio Nacional de Aduanas; inspeccionar en cualquier momento las dependencias ubicadas en zonas primarias de jurisdicción y ejecutar las demás funciones que le encomiende el Director”.

Esta dependencia cumple un rol centralizado, más del tipo proposición, programación, coordinación, investigación y seguimiento de los diferentes programas de fiscalización y no tan operativo, función que le corresponde principalmente a las Aduanas regionales fronterizas.

La Subdirección de Fiscalización está compuesta por los siguientes departamentos:

- Departamento de Inteligencia Aduanera
- Departamento de Agentes Especiales
- Departamento de Fiscalización de Drogas
- Departamento de Fiscalización Operativa

Direcciones Regionales y Administraciones de Aduanas

En términos generales, la Aduana se define como un “servicio público encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes” (Compendio de Normas Aduaneras, 1985).

El Servicio Nacional de Aduanas comprende las “Direcciones Regionales” y las “Administraciones de Aduanas”, éstas últimas dependientes de las primeras, las cuales realizan la función propiamente operativa sobre el control del ingreso y salida de mercancía del país.

2. Descripción general del proceso de fiscalización (Plan Nacional de Fiscalización)

Este proceso se describe desde una mirada general y estratégica, enfatizando principalmente la formulación y ejecución del Plan Nacional de Fiscalización.

El proceso de fiscalización se orienta desde un inicio con el Plan Nacional de Fiscalización, cuya primera actividad consiste en realizar un análisis estratégico considerando el entorno nacional e internacional, así como interno y externo de la organización.

El Plan se elabora en la Subdirección de Fiscalización, por medio del Departamento de Inteligencia Aduanera, donde se realiza el análisis estratégico que identifica las áreas sobre las cuales el Servicio Nacional de Aduanas deberá ejercer su fiscalización, además de considerar las prioridades de cada una de ellas.

Esta selección de áreas de trabajo, así como su priorización, se pone en consideración de los demás departamentos de la Subdirección de Fiscalización, debido a que el Plan involucra a todos los departamentos, para luego ser revisado por el Subdirector de Fiscalización y, posteriormente, por del Director Nacional de Aduanas. Una vez que es aprobado se inicia su implementación.

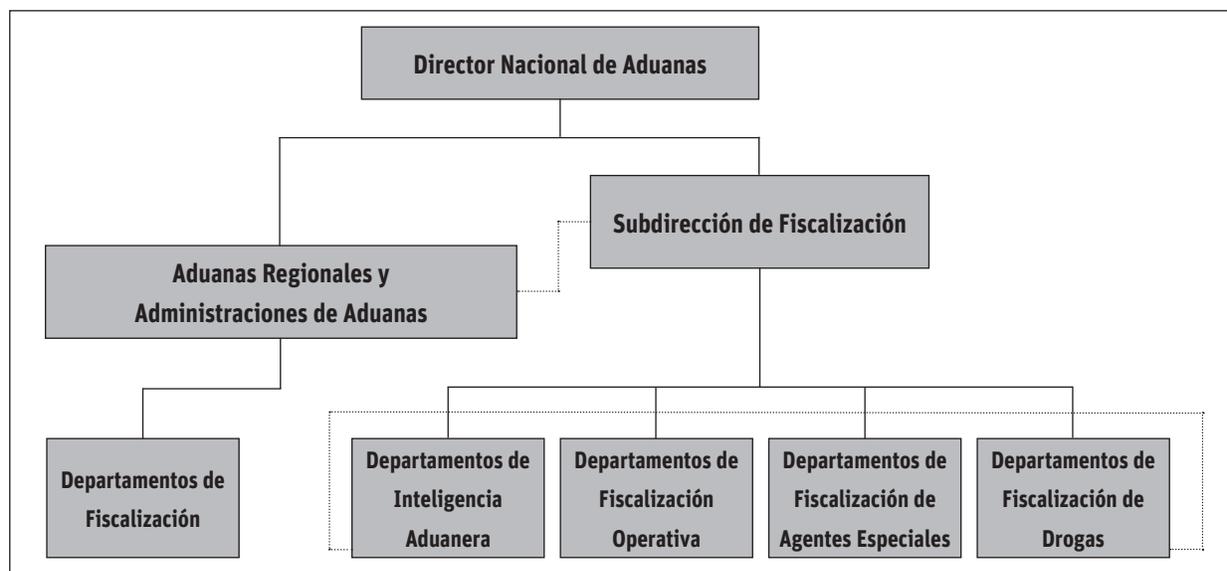
“La experiencia obtenida en los últimos dos años en el Sistema de Planificación de la Subdirección de Fiscalización para diseñar el Plan Nacional de Fiscalización para cada año y la definición de los Programas a implementar en cada aduana, de acuerdo a sus realidades territoriales, permite contar actualmente con una

herramienta de gestión adecuada a las necesidades de la organización. En este sentido, el Plan Nacional de Fiscalización presenta el marco estratégico de la gestión de fiscalización, para luego concentrarse en el detalle del conjunto de iniciativas e indicadores que posibilitarán conocer si se está ejecutando en forma correcta la estrategia definida para el próximo año” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010).

Aprobado el Plan continúa la etapa de su implementación. Como las acciones operativas de fiscalización las realizan las Aduanas propiamente tal, lo que procede es reunirse con los directores regionales de las Aduanas, sus administradores, jefes de fiscalización de cada una de ellas con los fiscalizadores que tienen a cargo algunos temas. Esto, con el fin de acordar lo estipulado en el Plan Nacional de Fiscalización y vía a través de la cual se acuerdan las acciones que cada Aduana realizará durante el año, por medio de la fijación de indicadores y metas y un completo sistema de seguimiento y monitoreo sobre las acciones de las Aduanas.

La Figura 1 muestra cómo se relacionan las Aduanas regionales y administraciones de Aduanas con la Subdirección de Fiscalización donde, como se mencionó con anterioridad, se realizan reuniones para coordinar las acciones estipuladas en el Plan Nacional de Fiscalización, así como gestiones de seguimiento, monitoreo y consultas.

Figura 1: Estructura organizacional para el proceso de fiscalización aduanera, Servicio Nacional de Aduanas



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, Subdirector de Fiscalización (2010).

Sumado a lo anterior es importante señalar el contenido de los tres subproductos del producto estratégico 3 del Servicio Nacional de Aduanas conocido como “Fiscalización del comercio exterior”:

1. Fiscalización de tráfico de mercancías, el cual incluye: drogas, propiedad intelectual, medio ambiente y salud pública, lavado de activos, seguridad, cumplimiento de otros V.B., patrimonio cultural artístico e histórico.
2. Cumplimiento de normas tributarias: valoración aduanera, evasión tributaria, zonas francas, regímenes especiales o preferenciales para zonas extremas, depósitos francos y *Duty Free*.

3. Fiscalización de Agentes Especiales, Despachadores de Aduanas y otros operadores.

Por último, a continuación se indica -de forma general- cómo cada uno de los departamentos de la Subdirección de Fiscalización participa en el proceso de fiscalización:

Departamento de Inteligencia Aduanera

- Planificar la fiscalización a nivel nacional
- Elaborar y administrar sistemas selectividad
- Administrar Bases de Datos (BD) de inteligencia e informaciones
- Inteligencia y tendencias a nivel estratégico y táctico, y fuentes de riesgo
- Traspaso de información a otros organismos

Departamento de Agentes Especiales

- Evaluar riesgo de usuarios de Aduanas para su fiscalización
- Diseñar tratamiento de los riesgos asociados a usuarios
- Planificar, coordinar y controlar las fiscalizaciones
- Registro de los usuarios-operadores de comercio exterior
- Traspaso de Información asociado

Departamento de Fiscalización de Drogas

- Evaluar riesgo de tráfico ilícito de droga, precursores, personas para su fiscalización
- Diseñar tratamiento de los riesgos asociados a drogas
- Planificar, coordinar y controlar las fiscalizaciones
- Mantener registro de las fiscalizaciones
- Traspaso de Información asociado

Departamento de Fiscalización Operativa

- Desarrollar en el nivel operativo los planes, programas y procedimientos
- Investigaciones y auditorias en áreas complejas y sensibles
- Apoyar a los grupos de fiscalización regionales
- Coordinar y controlar el desarrollo, calidad y resultado de las fiscalizaciones

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, Subdirector General de Fiscalización (2010).

3. Recursos disponibles, estadísticas e indicadores de gestión del Servicio Nacional de Aduanas

En primer lugar, es importante mencionar información general sobre Chile. Entre otros datos que “la superficie de Chile es de 756.950 Km², con una frontera terrestre de 6.339 Km. Y un litoral de 6.435. Tiene fronteras comunes con tres países suramericanos y cuenta con un población de 16 millones de habitantes.

“El Servicio Nacional de Aduanas, realiza controles en: 12 puertos, 11 aeropuertos, 30 puntos fronterizos, 4 operaciones ferroviarias y varios depósitos autorizados bajo control aduanero” (Thornton y Terrier, 2007).

3.1. Recursos del Servicio Nacional de Aduanas

a. Recursos financieros

Cuadro 1: Presupuesto para el gasto anual del Servicio Nacional de Aduanas Año 2010 (miles de pesos)

BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	MONTO
GASTOS EN PERSONAL	32.468.730
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	6.389.744
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	983.898
Vehículos	108.354
Mobiliario y otros	92.643
Máquinas y equipos	67.802
Equipos informáticos	172.286
Programas informáticos	541.108
Otros activos no financieros	1.705
INICIATIVAS DE INVERSION	3.238.025
Proyectos	3.238.025
TOTAL GASTOS	43.080.397 revisar *47.302.320

Fuente: Dirección de Presupuestos (2010).

Cuadro 2: Variación del presupuesto, Servicio Nacional de Aduanas de Chile, Años 2006-2010 (miles de pesos)

PRESUPUESTOS ANUALES: SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE (miles de pesos)					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Monto Nominal	27.811.283	31.247.263	35.069.394	39.114.213	43.080.397
Monto Real	27,811,283	29,927,594	30,896,007	33,958,249	35,949,127

Fuente de datos: Dirección de Presupuestos (2010) y Banco Central de Chile (2010).

Nota: El monto real corresponde al monto deflactado, respecto al año base 2006.

El total del presupuesto asignado al Servicio Nacional de Aduanas para el año 2010 es de 43.080.397 miles de pesos, monto que ha ascendido en los últimos años, tal y como lo muestra el Cuadro 3.

Es importante destacar que una cantidad significativa del gasto total se utiliza en “gastos de personal”, \$32.468.730 correspondiente a un 75% del total del presupuesto. Con relación a esto cabe indicar que, de acuerdo a declaraciones del Subdirector de Fiscalización de la institución, los salarios que se les otorga a los funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas son altos -un promedio aproximado de dos millones de pesos chilenos al mes- sobre lo cual también observa que, de acuerdo con la encuesta de estratificación social, quienes ganan más de \$2.600.000 se consideran de un nivel alto.

Por otra parte, el gasto en máquinas y equipos también es de suma importancia para la institución, esto por el tipo de labor que realiza.

b. Recursos Humanos

El servicio cuenta con 1.454 funcionarios; la institución se hace presente en un total de 90 puntos de control, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas fronterizas (Servicio Nacional de Aduanas, 2009).

A continuación se muestran datos de cantidad de personal por estamento y sexo. De ellos, la cantidad total de funcionarios fiscalizadores es de 307.

Cuadro 3: Dotación efectiva año 2009 por estamento (hombres y mujeres), Servicio Nacional de Aduanas

Estamentos	Mujeres	Hombres	Total
Directivos profesionales	19	62	81
Profesionales	112	137	249
Fiscalizadores	117	190	307
Técnicos	89	154	243
Jefaturas	0	0	0
Administrativos	199	278	477
Auxiliares	5	92	97
TOTAL DOTACIÓN	541	913	1454

Fuente: Balance de Gestión Año 2009, Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2009).

El Cuadro 4 detalla la cantidad de funcionarios por departamento que pertenecen directamente a la Subdirección de Fiscalización:

Cuadro 4: Recursos Humanos de la Subdirección de Fiscalización, Servicio Nacional de Aduanas, año 2008

Puesto	Subdirección Fiscalización	Inteligencia Aduanera	Fiscalización Operativa	Agentes Especiales	Depto. Drogas
Jefatura	1	1	1	1	1
Admin. Téc. Aux.	2	5	1	4	2
Fiscalizadores	0	4	5	0	2
Profesionales	2	4	4	7	2
Sectorialistas	0	4	0	0	0
Profesionales en B.D./Info.	0	4	0	0	0
TOTAL	5	22	11	12	7

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, Subdirección de Fiscalización (2010).

c. Recursos tecnológicos

De acuerdo a información proporcionada por la Subdirección de Fiscalización (2010), el Servicio Nacional de Aduanas cuenta con los siguientes instrumentos principales:

- Equipos de rayos X móvil para la revisión de carga, contenedores y vehículos
- Fibroscopios (utilizado preferentemente en la revisión de estanques de combustibles y demás lugares con difícil acceso)
- Densímetros (o búster, detección de dobles fondos)
- Visores de fibra óptica
- Sistemas portátiles de revisión por rayos X
- Cámara de visión térmica
- Sistema de detección de radiación
- Sistemas de detección de trazas de agentes químicos, narcóticos y explosivos

Por otra parte, en cuanto a los sistemas informáticos relacionados con la fiscalización, el Servicio Nacional de Aduanas dispone de una Red Interna de Fiscalización que consiste en un sistema de comunicación y red de intercambio para la fiscalización de Aduanas, la cual cuenta con las siguientes funciones:

- Gestión de alertas
- Información de fiscalización
- Bases de Datos de valoración (precios)

- Planificación regional
- Administración de la revisión documental
- Seguimiento de despachos

3.2. Estadísticas de comercio internacional y operaciones aduaneras

De acuerdo al Informe Estadístico del Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2010), durante mayo del año 2010 el intercambio comercial de Chile llegó a 10.142 millones de dólares y registró un crecimiento de 57% explicado por el aumento en el monto de las exportaciones (47%), así como en el de las importaciones (71%).

3.3. Indicadores de gestión

Selectividad y efectividad de la selección, año 2008

Declaraciones de ingreso

Durante el año 2008, se tramitó un total de 1.132.803 de Declaraciones de Ingreso, lo que representa un incremento de un 21% respecto de 2007.

De este total, se seleccionaron para ser fiscalizadas en línea 104.923 DIN (Declaración de Ingreso), lo que equivale a un 9,3%, levemente superior al porcentaje fiscalizado en 2007, pero que se enmarca dentro de los estándares internacionales de selectividad aduanera.

Del total de operaciones seleccionadas, 91.315 (87%) fueron seleccionadas por sistemas automáticos de filtros a partir de la aplicación de modelos de gestión de riesgo, correspondiendo el 13% restante a selecciones manuales efectuadas por fiscalizadores por aplicación de riesgos locales en cada una de las zonas primarias del país.

En el año 2008, el nivel de efectividad alcanzado en la fiscalización en línea de las operaciones de ingreso llegó a un 12,61%, lo que muestra un mejoramiento respecto del año 2007.

Declaraciones de salida

Respecto de las operaciones de salida, durante 2008 se tramitaron un total de 416.151 documentos, de los cuales 38.742 fueron seleccionados para ser revisados en línea, lo que equivale a un 9,3% (levemente superior a 2007).

El nivel de efectividad en el caso de los DUS (Documento Único de Salida) alcanzó a un 9,91%, resultado que está por sobre lo obtenido en 2007.

Del total de operaciones seleccionadas, 28.132 (85,9%) fueron seleccionadas por los sistemas automáticos de selectividad, muy por sobre el 40% del año 2006 y del 71% del 2007.

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2010).

Cuadro 5: Resultados en cargos formulados y contrabando por área de importancia estratégica, Subdirección de Fiscalización, año 2008

Área de importancia estratégica	% de incidencia	Cargos y contrabando valorado (US\$)
Valoración aduanera	11.81%	9.943.315,35
Evasión tributaria	12.33%	10.375.151,88
Acuerdos comerciales y normas de origen	37.08%	31.212.152,91
Tributación específica y contingentes	1.05%	885.529,46
Zonas francas y zonas extremas	37.73%	31.761.400,51
Total general	100%	84.177.550,11

Fuente de datos: Servicio Nacional de Aduanas de Chile, Informe de Resultados, Subdirección de Fiscalización (2009).

Cuadro 6: Resultados por programa o tipo de mercancía, Subdirección de Fiscalización, año 2008

Programa o ámbito	Meta 2008	Logrado
Medio ambiente/CITES	106	155 incautaciones
Patrimonio histórico, artístico y cultural	44	58 incautaciones
Propiedad intelectual	--	371 incautaciones
Drogas	--	1.030.979,03 gramos
Lavado de activos	--	201 incautaciones por un monto de US\$ 467.203,59
Cigarrillos	--	494.044 cartones, correspondiendo a US\$ 7.813.624,71 de impuestos evadidos
Vehículos	--	53 vehículos

Fuente de datos: Servicio Nacional de Aduanas de Chile, Informe de Resultados, Subdirección de Fiscalización (2009).

III. Análisis de la gestión fiscalizadora del Servicio Nacional de Aduanas: Diagnóstico Integrado desde los actores relevantes

Esta etapa de la investigación buscó completar el proceso de obtención de información, a través de la recolección de información secundaria. Para ello se aplicaron entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas a los principales actores que participan en la gestión fiscalizadora aduanera.

1. Identificación de los stakeholders o actores relevantes

1.1. Actores internos relevantes

Cuadro 7: Actores internos relevantes seleccionados, Servicio Nacional de Aduanas

Actor	Secretario General	Subdirección de Fiscalización	Departamento Inteligencia Aduanera	Departamento Fiscalización Operativa	Aduanas
Descripción General	Coordinador entre la Dirección Nacional y las Administraciones Aduaneras. También realiza la función de nexo con el sector privado y otros servicios públicos.	Depende directamente del Director General de Aduanas. Tiene a su cargo los Departamentos de Inteligencia Aduanera, Fiscalización Operativa, Fiscalización de Drogas y Fiscalización de Agentes Especiales.	Cumple un rol de planeación de la fiscalización a nivel nacional (Plan Nacional de Fiscalización). Maneja los criterios de selectividad, de acuerdo a parámetros de riesgo, mediante tendencias a nivel estratégico y táctico.	Desarrolla a nivel operativo los planes de fiscalización, actuando en auditorías de áreas sensibles y complejas, así como apoyando a las Aduanas regionales. Controla y coordina el desarrollo, calidad y el resultado de las fiscalizaciones.	Su función principal es de tipo operativo. Están distribuidas en el país de modo que regulen el ingreso y salida transfronterizo de mercancías. Funcionan acorde al Plan Nacional de Fiscalización.
Nombre del Funcionario	-Fabián Villarroel	-Domingo Herrera	-Domingo Herrera -Rodolfo Espinoza	-Marcelino Millón -Erick Aguirre	-Carlos Escudero -Ángelo Labra
Cargo	Secretario General y Jefe de Gabinete de la Dirección Nacional de Aduanas.	Subdirector de Fiscalización.	Jefe de Inteligencia Aduanera (mantiene actualmente dos cargos) y funcionario con puesto de profesional, respectivamente.	Jefe de Fiscalización Operativa y funcionario con puesto de profesional, respectivamente.	Jefe de Fiscalización de la Aduana de Valparaíso y funcionario con puesto de fiscalizador que se desempeña en el área de Fiscalización Operativa de la Aduana, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Actores externos relevantes

Cuadro 8: Actores externos relevantes seleccionados, Descripción general y persona a entrevistar

Actor	Importador	Agente de Aduana
Descripción General	“Cualquier persona que importe mercancías y que cumpla con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010). Es uno de los tipos de usuario (cliente) ante el Servicio Nacional de Aduanas.	“Es el profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías” (Servicio Nacional de Aduanas, 2010). También es considerado como usuario (cliente) ante el Servicio Nacional de Aduanas.
Persona a entrevistar	Carlos Salazar	Kenneth Werner
Cargo	Gerente General de Patagonia Foods, Empresa importadora de alimentos (compañía importadora de alimentos a gran escala).	Agente de Aduana y Vicepresidente de la Cámara Aduanera de Chile.

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis integrado desde los actores relevantes

2.1. Dimensión A: Solidez Institucional

A través de los criterios y las percepciones de los principales actores relevantes, en esta dimensión se pretende determinar el grado de adaptabilidad y reacción que el Servicio Nacional de Aduanas ha tenido en los últimos años frente al creciente aumento del comercio internacional.

a. Adaptación de la organización por cambios en el comercio internacional

La mayoría de los entrevistados, principalmente los actores internos, consideran que una de las adecuaciones más importantes que la Institución ha realizado en los últimos años -y que ha cambiado toda la estructura de control aduanero- es la fiscalización a través de un modelo basado en la **gestión de riesgos**.

Cabe destacar que, de acuerdo a las declaraciones de los entrevistados, lo que se busca es un principio de fiscalizar menos cantidad, pero con mayores resultados, por lo cual actualmente en Chile sólo se fiscaliza el 9,91% del total de las operaciones aduaneras en el momento de la importación (estadística del año 2007, en la línea).

Sumado a lo anterior, el **Plan Nacional de Fiscalización** -íntimamente ligado a la gestión de riesgos- también se considera un hito importante que el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) ha generado ante los cambios del comercio internacional (tal como se indicó en el apartado correspondiente a la descripción del proceso de

fiscalización aduanera, su ejecución se orienta bajo este plan, el cual, para realizar la labor fiscalizadora, integra las distintas dependencias del SNA).

No obstante lo anterior, en algunos casos se observa que, a pesar de esa buena respuesta al aumento del comercio en cuanto a la fluidez de las operaciones aduaneras, en el 9,92% de importaciones en las que se interviene, sólo existe un 12% aproximado en el **grado de asertividad** en la consecución de hallazgos. De aquí que se le considera un importante desafío aumentar ese porcentaje.

Desde una mirada externa, por otra parte, los entrevistados perciben al SNA como un servicio que ha liderado el proceso de comercio exterior y que lo ejecuta de una forma bastante rápida y expedita, favoreciendo los procesos para la consecución de sus objetivos.

En esta línea, otro tema que se revela es la reacción de la institución en su gestión fiscalizadora sobre la verificación de la correcta **aplicación de los acuerdos comerciales**. En este aspecto, los entrevistados coinciden en que la labor que se realiza es aceptable y con buenos resultados, si bien algunos de ellos -principalmente a los que tienen cargos de alta dirección- señalan que la verificación de origen actual se fundamenta en la revisión de aspectos de forma (si el documento es original, firmas, tipos de formularios, vigencia), pero no se aborda el tema de fondo en sí. Esto último se refiere a investigaciones que puedan determinar si las mercancías son realmente originarias de países que cuentan con Acuerdos de Libre Comercio, independientemente de que los documentos que las amparen estén correctos.

Otro tema que ha adquirido gran importancia en éste ámbito, no sólo por el aumento del volumen del comercio internacional sino también por la incremento de la complejidad del mismo, son los **nuevos ámbitos de control aduanero** tales como: drogas, capa de ozono, mercancías falsificadas y especies amenazadas de flora y fauna silvestre, entre otras.

Sobre este aspecto, la percepción general de los entrevistados apunta a que se ha avanzado positivamente en estos temas y que el SNA ha cumplido con los objetivos propuestos. Asimismo, se señala que todos estos nuevos ámbitos han sido incluidos en el Plan Nacional de Fiscalización.

Al respecto, el tema al que hacen mayor alusión y profundizan es el de propiedad intelectual (detección de mercancías falsificadas), pues señalan que se le ha entregado prioridad en estos últimos años, por lo que la cantidad de hallazgos ha sido significativa.

Los entrevistados también destacan el fuerte trabajo en la capacitación de funcionarios para la detección de mercancías falsificadas, lo que se ha facilitado con la relación y vinculación público-privada.

Sobre este tema de propiedad intelectual es importante indicar que, si bien la mayoría de los entrevistados del SNA manifiestan resultados satisfactorios, a nivel de actores externos existe un criterio diferente. A pesar de que no le quitan méritos a la institución, señalan que las autoridades aduaneras no han funcionado del todo bien y que la prueba de eso es que en el comercio interno existen artículos que vulneran el principio de propiedad intelectual (los cuales son presuntamente importados).

b. Recursos tecnológicos, infraestructura y personal adecuado para el cumplimiento de la gestión fiscalizadora frente a los cambios del entorno

Respecto de los **recursos tecnológicos**, los entrevistados se refieren a dos grandes áreas: los sistemas informáticos, por un lado, y los equipos tecnológicos para la realización de las fiscalizaciones, por el otro.

Con relación a la informatización de los sistemas de control aduanero, la mayoría de los actores argumenta la importancia que este tema ha tenido hace ya años, pues ha aportado en la celeridad de la revisión de los trámites aduaneros, así como también en su complementación y aporte al modelo de gestión de riesgos.

Sobre los equipos tecnológicos para la realización de las fiscalizaciones, la mayoría de los entrevistados señala que cuentan con los recursos adecuados y que la inversión en estos equipos ha sido considerable. No obstante, algunos consideran que no se les ha sacado el máximo provecho por aspectos como: falta de capacitación y experiencia de los funcionarios, mala ubicación estratégica de los equipos en los puertos de ingreso al territorio chileno y falta de condiciones de infraestructura para su utilización, entre otros.

En lo que se refiere a la **infraestructura** para la realización de las actividades fiscalizadoras, los entrevistados señalan que, en términos generales, son las adecuadas, si bien existen diferencias según las distintas Aduanas, pues puede que una Aduana cuente con infraestructura muy avanzada, en tanto que otras carezcan de condiciones apropiadas.

Al consultar a los entrevistados su opinión sobre las **capacidades del personal** de la institución, los criterios fueron muy diversos e incluso antagónicos en algunos casos. Es así como algunos actores señalan que, en términos generales, el grado de capacitación de los funcionarios es el adecuado para las funciones fiscalizadoras. Exteriorizan, además, que en los últimos años se ha efectuado la incorporación de funcionarios de un perfil más profesional al servicio y que el personal está en constante capacitación, tanto en el país como en el extranjero, con expertos en muchas materias. Otros actores, sin embargo, tienen un punto de vista diferente al manifestar que en el SNA hay distintos niveles de experticia, capacitación y profesionalización del personal. Consideran que existen funcionarios que han cumplido un ciclo dentro de la institución y que les resulta difícil familiarizarse con las nuevas tecnologías.

Por otra parte, se señala la falta de especialización de funcionarios en áreas como propiedad intelectual y origen y, asimismo, se indica que los cursos que se imparten son muy genéricos. Esta problemática se evidencia claramente al observar la estructura funcional de la subdirección de fiscalización.

c. Claridad en la orientación general de la gestión fiscalizadora

Un tema que tiene gran relevancia en esta variable es la percepción que los actores entrevistados tienen sobre la existencia de una **política general del SNA**. Al respecto, se concluye que la percepción que existe internamente es que “sí tienen clara la política general”, lo que corresponde a lineamientos o políticas, pero generadas desde el interior de la institución y no desde un ente superior.

Así las cosas, las políticas o áreas que prioriza el SNA las orienta de acuerdo a políticas generales de gobierno (las mismas que no están dirigidas hacia ellos) o las diseñan de acuerdo al propio criterio de la institución.

Al consultársele a los entrevistados sobre el conocimiento de **prioridades claras y comunes en los procedimientos de fiscalización**, existe un alto grado de similitud en sus apreciaciones. Entre los temas que señalan como prioridades están: propiedad intelectual, origen, seguridad, drogas y subvaloración sin dejar de lado el área de la recaudación fiscal, pues, a pesar de que ha perdido peso, sigue siendo una de las funciones principales del SNA.

d. Legitimidad institucional

La **percepción de los entrevistados sobre la corrupción** en las actividades fiscalizadoras del SNA es que ésta es muy baja. La razón principal con que argumentan dicha respuesta es el tema de los salarios de los funcionarios aduaneros, los cuales son relativamente altos en comparación con otras entidades gubernamentales.

Algunos entrevistados exponen también como otra causa del bajo grado de corrupción, el hecho de que, en general, la sociedad chilena y, por ende, las instituciones gubernamentales chilenas son poco o nada corruptas.

Con relación a la **percepción de transparencia en los procedimientos fiscalizadores**, si bien a nivel de actores externos existe una idea clara de que sí existe transparencia en los procedimientos que el SNA realiza, los entrevistados internos a la institución tienen criterios divididos.

Por una parte, consideran que son absolutamente transparentes, señalando razones tales como que siempre responden a las consultas de los usuarios o porque los procedimientos están claramente establecidos y son estándar.

“Absolutamente, son transparentes porque son estándar, están establecidos. De hecho en Valparaíso estamos postulando a la ISO 2001 para transparentar más nuestros procedimientos y que todos lo sepan y que sean públicos y por lo menos acá, sí, en general en las Aduanas del país, pero acá especialmente son muy transparentes” (Jefe de Fiscalización de la Aduana de Valparaíso).

Otros entrevistados internos de la institución, sin embargo, manifiestan que los procedimientos de fiscalización no son del todo transparentes, argumentando que hay muchos aspectos que el usuario no maneja o que no está debidamente informado sobre ellos. Ante tal situación proponen acciones como, por ejemplo, la publicación del procedimiento fiscalizador en la página web de la institución, indicando aspectos como: costos asociados a la revisión, tiempos del proceso y consecuencias de malas prácticas, entre otros.

2.2. Dimensión B: Facilitación del comercio

El análisis de esta dimensión se realiza enfocando la facilitación comercial desde una perspectiva de colaboración mutua entre el sector público y privado a través de la simplificación de trámites, disminución de barreras no arancelarias y arancelarias, y negociaciones entre las partes, entre otros aspectos. Un tema que fue ampliamente abordado por los entrevistados con criterios y argumentaciones diversas. En el caso de los actores

externos, existe la percepción de que la fiscalización aduanera es realizada con la eficiencia, rapidez y de acuerdo a las exigencias del comercio internacional y, por ende, la relación **facilitación-fiscalización** mantiene un equilibrio adecuado. Además, señalan que esta relación ha sido muy dinámica a través del tiempo, pues, por ejemplo, algunos consideran que actualmente el tema es facilitación, pero de la mano con la seguridad de la cadena logística.

En cuanto a los actores internos, en términos generales, se puede indicar que la mayoría considera que sí existe ese equilibrio facilitación-fiscalización. Es así como argumentan que, por un lado, la fiscalización facilita el comercio con aspectos como tiempos de revisión, porcentajes de selección (relativamente bajos) y ventajas en la tramitación. En fin, se parte de la premisa de que el facilitar no es fiscalizar menos, sino fiscalizar eficientemente, por lo tanto, en este sentido al facilitar tampoco se menoscaba la calidad de las fiscalizaciones.

No obstante lo anterior, según algunas declaraciones, se explica que existen ciertas áreas en que todavía existe un conflicto en este importante trade-off, pues muchas veces se prioriza el facilitar el comercio, perjudicando la función fiscalizadora; agregan que esto se dio hace un tiempo atrás y todavía no se ha podido conseguir el equilibrio adecuado en ciertas áreas.

a. Relación de la institución con el sector privado

En términos generales, los entrevistados consideran que existe una muy buena **relación entre el SNA con el sector privado** argumentando que la cooperación es mutua y que la vinculación con organizaciones como asociaciones gremiales es muy fuerte.

Algunos entrevistados resaltan la importancia de las mesas de trabajo público-privadas, las cuales se enfocan a las distintas áreas del quehacer aduanero y a los diversos segmentos de la sociedad.

Otro aspecto que ha adquirido relevancia en cuanto a la relación de la institución con el sector privado durante las gestiones fiscalizadoras aduaneras es la cooperación para la lucha contra los temas de la **falsificación de mercancías y la violación de los derechos de autor**.

Por otra parte, se consideró importante consultar a los actores sobre el tema del **Operador Económico Autorizado**. Sin embargo, antes de entrar al análisis de los criterios obtenidos, es necesario definir esta figura. De manera muy resumida, el Operador Económico Autorizado es una especie de certificación que se le otorga a empresas de la cadena logística del comercio internacional, mediante el establecimiento y la administración de estándares y procedimientos globales de seguridad. Estos son fijados por programas de diferentes organismos internacionales en materia de seguridad, a fin de facilitar y agilizar el comercio internacional.

De acuerdo a lo anterior, una gran mayoría de los entrevistados señaló que la implementación del proyecto en Chile es de suma importancia, pues generaría una oportunidad para crecer en lo que respecta a facilitación y fiscalización. Asimismo, agregan que actualmente la tendencia es trabajar en conjunto con las empresas privadas, situación que incrementa la eficiencia en el ámbito aduanero. Por lo tanto, manifiestan que el proyecto debería reactivarse, pues actualmente se encuentra suspendido.

Por otra parte, algunos entrevistados -si bien los menos- tienen una posición contraria a la anterior. Una de las razones que esgrimen es el elevado costo que implica la certificación como Operador Económico Autorizado (de aproximadamente 25 mil dólares), monto que impediría certificarse a muchas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y, por ende, quedarían fuera de la competencia. Asimismo, en el caso de las exportaciones, donde el proceso es altamente ágil en Chile, consideran innecesaria esta certificación, pues no sería favorable en relación a los costos.

Frente a la consulta sobre la **participación del sector privado para el aporte en las políticas públicas**, los entrevistados dijeron desconocer si efectivamente el sector privado aporta o participa en las políticas públicas del ámbito aduanero. Sin embargo, en algunos casos se reiteró que en las mesas público-privadas han surgido temas bastante relevantes.

Relacionado con lo descrito, los actores consultados destacaron la importancia de la herramienta consistente en la **publicación anticipada de la normativa aduanera**, a través de la página web de la institución, donde los usuarios conocen y pueden realizar observaciones a las nuevas normas aduaneras antes ponerlas en vigencia, lo cual ayuda al perfeccionamiento de las mismas.

b. Costos de transacción

Si bien la percepción de los entrevistados sobre **los tiempos y la cantidad de documentos para la realización de las importaciones** es que son adecuados, declaran que éstos se podrían mejorar, en el sentido de reducirlos para agilizar aún más el comercio.

Debido a la importancia de este tema se consideró relevante lo manifestado por el Secretario General de la Dirección Nacional de Aduanas, quién señaló que una vía para mejorar estos tiempos de importación y cantidad de documentos es el sistema de “ventanilla única” que en Chile se llamará “Sistema Integrado de Comercio Exterior”.

Este sistema tiene por objetivo implantar un procedimiento que permita tramitar, a través de un sistema informático, los requerimientos de las diferentes entidades internas relacionadas con el comercio internacional, lo cual permitirá agilizar y abaratar las operaciones de comercio exterior mediante una completa armonización de requisitos, trámites, documentación, información y coordinación del control entre las entidades públicas que intervienen en la cadena logística. Dicho proyecto está en proceso de gestión, primero para las exportaciones y, posteriormente, para las importaciones.

c. Procedimientos aduaneros

Los entrevistados también fueron consultados sobre si los procedimientos aduaneros son debidamente adecuados y simplificados para el logro de las fiscalizaciones aduaneras, interrogante ante la cual algunos señalaron que sí son los que se requieren y que hay bastante simplicidad en ellos, aunque siempre son mejorables. Asimismo, destacaron que en algunas Aduanas se implementan proyectos de certificación ISO 9000 para los procedimientos de importación y exportación. Otros, en cambio, argumentaron que no están del todo bien indicando falta de

procedimientos escritos, inexistencia de uniformidad entre dependencias del SNA (principalmente Aduanas) e inconsistencias en los sistemas informáticos.

Además de lo anterior, otro aspecto importante es la **percepción del grado de existencia de vacíos que impliquen exceso de arbitrariedad en las normas, durante los procedimientos fiscalizadores aduaneros**. Sobre este tema, los actores entrevistados señalaron que no existe esa arbitrariedad, pues las normas son suficientemente claras.

2.3. Dimensión C: Estructura funcional de la gestión fiscalizadora

a. Coordinación interna y externa

En cuanto a la **coordinación interna**, si bien se encontraron algunas similitudes en los criterios de los entrevistados, exponían temas muy diversos y específicos, por lo cual a continuación se describe una percepción general de cómo esta coordinación se efectúa dentro de la institución, incorporando las diferentes argumentaciones de los actores.

La coordinación entre los departamentos de la Subdirección de Fiscalización, así como entre las distintas Aduanas, se inicia cada ciertos períodos mediante reuniones de los principales directivos de estas dependencias. Sin embargo, algunos manifestaron que en la práctica, durante la ejecución del Plan Nacional de Fiscalización, se producen ciertos problemas, principalmente por el hecho de que si bien las dependencias de la Subdirección de Fiscalización son las que llevan el seguimiento de las acciones negociadas inicialmente, proponen acciones a seguir, comparten compromisos cuando hay problemas y forman parte del trabajo, cada Aduana tiene su propia autonomía. Esto, pues dependen directamente del Director Nacional de Aduanas, y por lo tanto, se puede generar la situación de que no se acaten las recomendaciones o criterios de la Subdirección de Fiscalización.

Al referirse a la **coordinación externa**, los entrevistados manifestaron una mala coordinación, principalmente con otras entidades gubernamentales relacionadas con el quehacer aduanero, pues señalaron que en algunos casos trabajan de forma muy independiente y que no se comparte información. Indicaron, además, que una solución en la que se está avanzando es el “Sistema Integrado de Comercio Exterior”.

b. Estructura de la Subdirección de Fiscalización

A nivel de Subdirección, los entrevistados (en este caso sólo los actores internos) consideraron que los **departamentos** están bien acotados y que existe claridad sobre lo que a cada uno le corresponde realizar.

No obstante esto, se manifestaron algunas críticas en cuanto a la especialización por temas dentro de los departamentos (algunas veces, a pesar de que se asigne un área de trabajo para un determinado funcionario, no necesariamente se sigue con esa lógica, pues en muchas ocasiones se les encargan casos que corresponden a áreas de trabajo diferentes a las establecidas inicialmente).

Un aspecto muy relacionado con lo descrito anteriormente es la **necesidad de crear departamentos especializados en otras áreas de fiscalización**. Algunos entrevistados consideraron que esto es necesario, con el fin de aumentar el grado de especialización, tanto a nivel interno de cada departamento como también a nivel de los funcionarios, y situación que podría mejorar los resultados de las actuaciones fiscalizadoras del SNA (en temas tales como propiedad intelectual, origen y revisión posterior).

IV. Conclusiones

1. Dos de los factores que determinan el ámbito de la gestión fiscalizadora aduanera son la solidez y calidad de “las instituciones” y el comportamiento del “comercio internacional”, los cuales están íntimamente relacionados, pues la apertura comercial requiere instituciones de calidad para ser exitosa y, asimismo, el comercio exige el mejoramiento de las instituciones al promover un marco de mayor competencia. En esta línea de análisis se considera que los procesos de apertura comercial deberían ser graduales, a fin de ir adaptando paralela y progresivamente las distintas variables funcionales de las instituciones en la gestión aduanera. Entre ellas destacan: capacidad de reacción al volumen y complejidad del comercio, recursos adecuados, lineamientos claros y legitimidad institucional. A modo de ejemplo se tiene el caso de Chile donde, a partir de los años ochenta, se han incorporado una serie de reformas institucionales sustanciales. En Aduanas, específicamente, ha existido un proceso modernización institucional iniciado desde los años noventa.²

2. Otro aspecto importante a considerar, y que se relaciona con los nuevos roles de la autoridad aduanera, es que en los últimos años los cambios en el comercio internacional no sólo se relacionan con el aumento del volumen del flujo de mercancías, sino que también con su complejidad, la que se expresa en temas considerados como “nuevos ámbitos del comercio”. Entre otros, seguridad fronteriza, drogas, medio ambiente, flora y fauna, y propiedad intelectual obligando a las distintas administraciones aduaneras a modificar enormemente su gestión fiscalizadora. En el caso chileno, esto se evidencia en el cambio de foco de la gestión fiscalizadora aduanera que actualmente existe en el Servicio Nacional de Aduanas que, además de lo referente a lo tributario, se ha orientado a los nuevos ámbitos de control.

3. Afín a lo anterior, y conforme al Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC), los temas de la **fiscalización de mercancías falsificadas y la violación a los derechos de autor** han adquirido gran relevancia en Chile, transformándose en una de las actuales prioridades del Servicio Nacional de Aduanas.

4. Por otra parte, respecto a los lineamientos y procesos que orientan la gestión fiscalizadora aduanera, uno de los principales hitos en los últimos 10 años en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile es la incorporación de la **gestión de riesgos** a este tipo de fiscalización, modelo que surge en forma paralela a los avances informáticos, con miras a hacer frente al constante incremento de las operaciones del comercio. Dicho modelo de gestión cambia sustancialmente el accionar de la institución, transformándose en un método que le permite aplicar criterios de selección, haciendo posible obtener información más confiable y oportuna y, por ende, realizar una labor más inteligente y estratégica en busca de una mayor efectividad y eficiencia en la labor fiscalizadora aduanera.

5. Otro tema de importancia en los últimos años que apoya los procesos de la gestión fiscalizadora aduanera en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile (SNA) es la **aplicación de la tecnología**, tanto en la informatización de los sistemas, como en el uso de equipos tecnológicos para la realización de las fiscalizaciones. Si bien esta herramienta es trascendental para el desarrollo de las actividades fiscalizadoras, fue posible observar que es

² “El 23 de agosto de 1994, el Gobierno envió al Congreso, para su aprobación y discusión, el proyecto de ley sobre modernización del Servicio Nacional de Aduanas” (Rivera, 2003).

de suma importancia tomar en cuenta que, sin un buen plan o estrategia y sin una adecuada capacitación de los funcionarios, no es posible maximizar sus usos. En el caso de la institución chilena, a pesar de que dispone de tecnología bastante avanzada, todavía existen deficiencias en su adecuada utilización: falta de condiciones físicas para su implementación, falta de capacidades técnicas de personal y ubicaciones poco estratégicas del equipo, entre otras.

6. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los principales actores relevantes del SNA de Chile, se determinó un **bajo grado de percepción de corrupción** para las actuaciones que ésta realiza. Un aspecto que, sin duda, facilita ampliamente la **gestión fiscalizadora aduanera**. Esto, porque la presencia de la corrupción puede limitar drásticamente las perspectivas económicas y sociales del país, así como las ambiciones a un mayor desarrollo. Al respecto es importante mencionar que esto no sólo se manifiesta en esta institución, sino que es una característica de todo el aparato estatal chileno; situación que se demuestra en los resultados de “Transparency Internacional” (2010) que ubica a Chile como el país con menor percepción de corrupción de toda América Latina. Al referirse a la institución propiamente tal, se especulan varias razones del porqué de este aspecto positivo. Entre ellas: la cultura general de los funcionarios chilenos, la disminución de la porción que representan los recaudos aduaneros en el ingreso para el gobierno chileno, la solidez institucional y los salarios que, en promedio, son relativamente altos en comparación con las demás instituciones gubernamentales chilenas.

7. Un aspecto importante que se detectó en el momento de describir los lineamientos que orientan la gestión fiscalizadora es que el Servicio Nacional de Aduanas **no cuenta con la orientación de una política general de fiscalización** que sea emitida desde el gobierno central o una entidad superior. Las políticas o áreas que prioriza el SNA las adecúa a partir de políticas públicas generales de gobierno que no están directamente relacionadas con su gestión. El problema que se debe considerar es que, al operar de esta forma, a nivel macro no existe un rumbo totalmente claro para la institución, situación que puede ocasionar interpretaciones que, en algunos casos, pueden salirse del enfoque que el país requiere.

8. Respecto a la dicotomía **facilitación-fiscalización**, en primer lugar de debe mencionar que es un tema que depende esencialmente del régimen o tendencia política que cada país tenga. En el caso de Chile, donde la tendencia ha sido liberalizar el comercio, se determinó que existen altos niveles de facilitación, con acciones fiscalizadoras aceptables, por lo que este tema se ha resuelto mediante una fiscalización basada en el modelo de gestión de riesgos (una fiscalización inteligente), en el sentido de fiscalizar menor cantidad, pero con mayores resultados. Al respecto, sobre la totalidad de las importaciones que se fiscalizan en línea (al momento del ingreso de la mercancía al país), de un 9.3% aproximadamente, se obtuvo un 12,61% de efectividad en cuanto a la consecución de hallazgos. Una cifra que si bien es aceptable, se podría mejorar.

9. Durante los últimos años, la **articulación pública-privada** en la gestión estatal se ha convertido en una necesidad que, sin duda, contribuye a la mejora de las acciones estatales. Esto, a través del control y también por medio de la participación. Al respecto, el SNA ha implantado dos importantes mecanismos que han beneficiado enormemente la labor fiscalizadora aduanera: 1) La publicación anticipada de la normativa aduanera, y 2) Las mesas público-privadas. Sumado a estos dos temas existe una percepción de colaboración mutua bastante positiva (un caso claro son las capacitaciones que efectúan algunas empresas del sector privado sobre temas de propiedad intelectual).

10. Con relación a la **simplificación de procedimientos, cantidad de documentos y tiempos de importación de mercancías**, se determinó que las estadísticas chilenas son aceptables, pues, de acuerdo a datos del Banco Mundial, el país se encuentra en una posición ventajosa respecto a los resultados promedio del resto de países de América Latina. Pese a esto, al comparar a Chile con países que presentan índices destacables, se nota claramente la diferencia, pues, por ejemplo, en Singapur se demoran tres días en importar un contenedor de 20 pies, a diferencia de Chile donde este mismo trámite tiene una duración de 21 días (incluso algunos países de América Latina son más eficientes). Por lo tanto, se puede observar que todavía queda mucho por mejorar, esto sin detrimento de que las diferencias en recursos y políticas de los distintos países influyen. Sin embargo, sea cual sea la causa, esto le resta competitividad al país. Sobre lo descrito es importante mencionar que se está trabajando en el proyecto “Sistema Integrado de Comercio Exterior” -que corresponde a un mecanismo del tipo “Ventanilla Única”-, con el cual se pretende mejorar estos indicadores, así como las deficiencias en la coordinación de la institución con las entidades externas.

11. Esta investigación también permitió determinar que el SNA le ha asignado bastante importancia a la **coordinación interna**, a través del Plan Nacional de Fiscalización que representa el marco estratégico de la gestión fiscalizadora y que, además, tiene la funcionalidad de integrar los distintos ámbitos de fiscalización, así como las diversas dependencias que participan en el proceso.

12. Con relación a la estructura funcional de la Subdirección de Fiscalización, se determinó que en los **departamentos** existe claridad sobre sus funciones y objetivos. Asimismo, llama la atención que, a diferencia de otras administraciones aduaneras, esta dependencia actúa con un rol principalmente de coordinación y de trabajo en conjunto con las Aduanas. No lo hace a través de operativos y fiscalizaciones por separado, como se realiza, por ejemplo, en Costa Rica, donde en una gran mayoría de los casos el rol de la Dirección de Fiscalización cumple un papel operativo e inclusive existe un Departamento que se encarga de fiscalizar a las mismas Aduanas, lo que crea cierto conflicto entre los funcionarios de las distintas dependencias, dificultando la colaboración recíproca.

13. A pesar de que existe una clara estructura departamental como es la Subdirección de Fiscalización, en los últimos años han surgido ámbitos de fiscalización emergentes. Para ellos se considera necesaria una mayor especialización, con el fin de abordarlos de una manera más eficiente. Estos ámbitos son principalmente: **propiedad intelectual y origen**.

14. Agregado a lo anterior, resulta de gran importancia reconsiderar el tema de la **fiscalización a posteriori**, pues es una opción de control que refuerza la facilitación comercial al momento del ingreso de las mercancías (al no revisarlas en línea) y, de igual forma, determinados tipos de mercancías se pueden fiscalizar sin inconvenientes con posterioridad.

A partir de lo señalado, en este apartado se logra demostrar que el presente estudio permite determinar tanto deficiencias como fortalezas del Servicio Nacional de Aduanas de Chile (SNA), posibilitando la emisión de recomendaciones (apartado siguiente), así como la detección de aprendizajes que eventualmente podrían aplicarse en otras administraciones aduaneras. Recapitulando lo descrito, a continuación se citan las principales áreas de aprendizaje:

- La relevancia que se le entrega a los nuevos ámbitos de control aduanero en la gestión aduanera.
- Los mecanismos que han permitido resultados positivos en la fiscalización de mercancías falsificadas.
- La relevancia del uso de tecnología y las distintas experiencias al respecto.
- La importancia que tiene un entorno donde existe baja corrupción en la gestión fiscalizadora aduanera.
- Experiencia en cuanto a la tensión entre facilitación y fiscalización.
- Casos importantes y efectivos de articulación público-privada.
- Coordinación interna adecuada.
- Estructura funcional de la Subdirección de Fiscalización.

V. Recomendaciones

1. Una de las principales deficiencias detectadas en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile (SNA) es la ausencia de una política pública emitida desde el gobierno central o desde una entidad superior, referente a las actividades aduaneras. Al respecto, es importante que el SNA como tal tome la iniciativa de solicitar directrices claras al Ministerio de Hacienda, esto con el fin de reafirmar su importancia como institución y proyectarse claramente hacia el futuro. Cabe mencionar también que una política pública clara evita el surgimiento de ambigüedades y conflictos en las acciones a realizar y, a la vez, determina el ámbito de competencia de cada institución que participa en el comercio exterior.

2. De acuerdo a los importantes cambios que ha experimentado el comercio internacional, y dado que para los desafíos asociados a la fiscalización de estas materias es imprescindible contar con Tecnologías de Información y Comunicación que apoyen estos procesos, es importante considerar que, además de disponer de las tecnologías correspondientes, se debe tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- La existencia de condiciones de infraestructura física que su implementación requiere.
- La generación de las capacidades técnicas en el personal que se hará cargo de su uso.
- La existencia de un proceso de transferencia de conocimiento, tanto del uso de equipos como de la reparación de los mismos.
- La implementación de la tecnología para que vaya aparejada y ensamblada de manera armónica con los procesos de fiscalización que la utilizarán.

Lo anterior, a fin de maximizar la eficacia, eficiencia y economía del uso de estos recursos.

3. Dado que el comercio internacional ha impuesto nuevos desafíos a las autoridades aduaneras, como son los nuevos ámbitos de fiscalización aduanera, de alguna manera se hace más relevante el análisis y la definición estratégica de las instituciones, a fin de adecuar su estructura, procesos y modelos de gestión. Por lo tanto, se recomienda revisar nuevamente las definiciones estratégicas, así como también acortar esos períodos de revisión, debido a la velocidad con la que cambia el comercio.

4. En cuanto al tema de la transparencia de los procedimientos fiscalizadores, una recomendación que se generó a partir de los mismos actores entrevistados es la iniciativa de publicar el procedimiento fiscalizador en la página web de la institución, indicando aspectos como: costos asociados a la revisión, tiempos del proceso y consecuencias de malas prácticas, entre otros.

5. También se considera importante la elaboración de un manual de procedimientos aduaneros de la institución que incluya todas las prácticas de una manera específica. Esto, con el fin de:

- Aumentar la uniformidad en la gestión aduanera.
- Incrementar tanto la claridad como la legitimidad en las actuaciones de los funcionarios.

- Desde el punto de vista de los usuarios del servicio, este instrumento también podría funcionar como un apoyo básico para asegurar el trato equitativo y, por ende, la transparencia, la justicia y la seguridad de las actuaciones.

6. Un elemento interesante de analizar para un estudio posterior es la figura del Operador Económico Autorizado, pues se considera que actualmente es un tema muy relevante en el ámbito aduanero. Esto, por diversas razones como presiones internacionales, nivel de avance de otros países, presuntos beneficios o desventajas, su implicancia en la facilitación del comercio e intereses políticos, entre otros.

7. De acuerdo a lo indagado en este estudio, en las definiciones estratégicas no se determinó la existencia de una visión general de la institución. Sería importante que se establezca su definición, pues esta visión clarifica la dirección de la organización y ayuda a sus miembros a entender el porqué y cómo deben apoyarla.

8. Entre los nuevos ámbitos estudiados en la presente investigación, por el impacto así como por la priorización que el Servicio Nacional de Aduanas de Chile le ha otorgado, se destacan la fiscalización de origen y la de propiedad intelectual. Al respecto, se considera necesaria una especialización, tanto estructural como a nivel de funcionarios, para lograr un mayor desarrollo de estas áreas.

9. De acuerdo a los cambios experimentados por el comercio internacional, y a las limitantes de recursos que presenta el Servicio Nacional de Aduanas de Chile, se considera necesario reforzar el área de fiscalización a posteriori para realizar los controles en línea con mayor intensidad. Una opción podría ser adicionar un área especializada sobre este tema.

10. Desde una perspectiva muy general, el indicador de efectividad en los hallazgos sobre el total de lo fiscalizado por la institución (“12.61% de efectividad”) refleja, quizá, el principal fin de la institución. Por lo tanto, es importante que todos los esfuerzos del SNA se enfoquen integralmente para mejorarlo.

VI. Bibliografía

- ACUERDO DE LOS ASPECTOS SOBRE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL RELACIONADOS CON EL COMERCIO (1995). Organización Mundial de Comercio. Marruecos.
- BÁEZ, M. (2005). Nueva Economía Institucional. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza, Argentina.
- BANCO MUNDIAL (2010). “Comercio de mercaderías (% del PIB)”. Consultado el 02 de junio de 2010.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/TG.VAL.TOTL.GD.ZS>.
- BANCO MUNDIAL, (2010). “Doing Business”. Comercio Transfronterizo. Consultado el 30 de julio de 2010.
<http://espanol.doingbusiness.org/ExploreTopics/Trading Across Borders/>
- BANCO CENTRAL DE CHILE (2009). Cuentas Nacionales 2009. Consultado del 07 de abril de 2010.
<http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad economicagasto/xls/2009/Cap.1.xls>.
- CONVENCIÓN SOBRE EL COMERCIO DE ESPECIALES AMENAZADAS DE FLORA Y FAUNA SILVETRES, CITES (2010). Consultado el 25 de julio del 2010. <http://www.cites.org/esp/disc/how.shtml>
- CORREA, J. (2009). “Asistencia Técnica de la Unión Europea para la Comunidad Andina, Apoyo a la Comunidad Andina en el Área de Drogas Sintéticas (Parte I)”. Lima, Perú.
- CORREA, J. (2008). “Asistencia Técnica de la Unión Europea para la Comunidad Andina, Apoyo a la Comunidad Andina en el Área de Drogas Sintéticas (Parte II)”. Lima, Perú.
- CTPAT (2010). www.ctpatconnection.com. Consultado el 16 de noviembre de 2010
<http://www.ctpatconnection.com/ESP/Default.aspx>
- CZINCOTA, M., RONKAINEN, I. (2005). “Marketing Internacional” (7º ed.). México: Internacional Thompson Editores, S.A.
- De WULF, L. y SOKOL, J. (2005). “Manual de Modernización de Aduanas”. Banco Mundial. Bogotá, Colombia: Mayo Ediciones.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, MINISTERIO DE HACIENDA, GOBIERNO DE CHILE. Ficha de Identificación año 2010, “Definiciones Estratégicas: Servicio Nacional de Aduanas”. Consultado el 18 de agosto de 2010.
<http://www.dipres.cl/574/propertyvalue-14403.html>.
- DONDEO, F. (2007). “La Facilitación del Comercio en las Economías Miembro de la APEC, Asia-Pacific Economic Cooperation”. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- ECHEVERRÍA, M. (2007). “La facilitación del comercio en las negociaciones comerciales, multilaterales y bilaterales”. CEPAL. Santiago, Chile.
- ENGMAN, M. (2005). “The Economic Impact of Trade Facilitation”. OECD Trade Policy Working Papers, Nº 21, OECD Publishing.
- FERNÁNDEZ, R. (2009). “Fiscalización de la Gestión Pública de los Órganos de Control Externo de las Comunidades Autónomas”. Universidad de Oviedo, España.
- FLORES, E. (1991). “Elementos de finanzas públicas mexicanas: los impuestos”. México: MX Porrúa.

- GARAVITO, J. A. (2007). Secretaría General de la Comunidad Andina. Control Aduanero. Perú: Bellido Ediciones E.I.R.L.
- GOBIERNO DE CHILE, CONGRESO NACIONAL. Ordenanza de Aduanas: Decreto con Fuerza de Ley N° 30 de 2004, Diario Oficial 04 de junio de 2005. Santiago, Chile.
- GOBIERNO DE CHILE, CONGRESO NACIONAL. Ley Orgánica de Aduanas: Decreto con Fuerza de Ley N° 329, de 1979, Diario Oficial del 20 de junio de 1979. Santiago, Chile.
- GOBIERNO DE CHILE, MINISTERIO DE HACIENDA (2003). Ley 19912, “Adecua la legislación que indica conforme a los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, OMC, suscritos por Chile”. Santiago, Chile.
- HORVITZ, M. I. (2002). Revista de Derecho N° 6. Consultado el 07 de junio de 2010.
http://www.google.cl/search?hl=es&q=horvits+revista+de+derecho+pdf&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai
- ISLAM, R. Y MONTENEGRO, C.E. (2001). “GATT determines the quality of institutions”, Background Paper for the World Development Report 2002, World Bank.
- Leyes.com.py (2010). “Diccionario de Términos Aduaneros”. Consultado el 28 de junio de 2010.
<http://www.leyes.com.py/documentaciones/diccionarios/terminos%20aduaneros/in dex.php?ver=o>
- MÁRQUEZ, F. Y DUART, S. (2006). “Guía de Auditoría Aduanera”. Banco Interamericano de Desarrollo.
- MINISTERIO DE HACIENDA, DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS. Resolución 2400 de 1985: Compendio de Normas Aduaneras y sus modificaciones. Resolución N° 2.400. Valparaíso, Chile.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2010). República del Perú. Consultado el 28 de junio de 2010.
<http://tribunal.mef.gob.pe/glosarioaduanero.htm>
- MUÑOZ, F. (2009). “Intercambio comercial e institucionalidad: evidencias del caso chileno”. Tesis de postgrado. Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales. Santiago, Chile.
- NACIONES UNIDAS (2008). Informe de la reunión de expertos sobre la facilitación del comercio: negociaciones multilaterales y tratados de libre comercio. D.F., México.
- NACIONES UNIDAS (2001). Manual de Capacitación de Oficiales de Aduanas, Protección de la Capa de Ozono: Eliminación de las SAO en los países en desarrollo. París, Francia.
- NORTH, D. (1991). Institutions. Journal of Economic Perspectives.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (2007). Informe Analítico ONUDD-OMA sobre la Utilización de Contenedores en el Mundo, 2006. Bruselas, Bélgica.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (2007). Marco Normativo SAFE.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (2005). Marco Normativo para asegurar y facilitar el comercio global.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (1973). Convenio Internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros. Kyoto, Japón.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (2010). Acuerdos Comerciales Regionales. Consultado el 02 de junio de 2010. http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (2010). Textos jurídicos. Los Acuerdos de la OMC.
http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#gAgreement

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (2010). Textos jurídicos. Los Acuerdos de la OMC. Resumen del Acta Final de la Ronda Uruguay. Consultado el 15 de noviembre de 2010. http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#nAgreement.
- RODRIG, D. (ed.) (2003), In search of Prosperity. Analytic narratives on economic growth, Princeton University Press, Princeton.
- SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA (2007). “Lucha contra el Fraude” (pág. 17). Perú. Bellido Ediciones E.I.R.L.
- SELA-ACICI, SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE – AGENCIA DE COOPERACIÓN Y DE INFORMACIÓN PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL (2008). Cooperación Internacional para la Facilitación del Comercio en América Latina y el Caribe: Hacia un Programa Regional; XIX Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe. D.F., México.
- RIVERA, E. (2003). “Nueva economía, gobierno electrónico y reforma del Estado. Chile a la luz de la experiencia internacional”. Editorial Universitaria S.A. Santiago, Chile.
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2010). Consultado el 13 de marzo de 2010 http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070220/pags/20070220174513.html
- SERVICIO NACIONAL DEL ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2010). Informe Estadístico Nº 4, abril, 2010. Departamento de Estudios. Dirección Nacional. Valparaíso, Chile.
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2009). Informe de Resultados, Subdirección de Fiscalización. Dirección Nacional. Valparaíso, Chile.
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2009). Balance de Gestión Integral, Año 2009. Valparaíso, Chile.
- THE CHIEF SECRETARY TO THE TREASURY BY COMMAND OF HER MAJESTY, UK (2009). “Putting the Frontline First: smarter government”. London, England.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. “The global coalition against corruption” (2010). Consultado el 02 de noviembre de 2010. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results
- U.S. CUSTOMS AND BORDER PROTECTION, U.S. Government (2010). Consultado el 30 de julio de 2010. http://www.cbp.gov/xp/cgov/border_security/bs/
- MAISSBLUT, M. E INOSTROZA, J. (2008). “Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones”. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Políticas Públicas (MGPP).
- WILLIAMSON, O. (1985). “The Economic Institutions of Capitalism”, trad. por E. Suarez, México, Fondo de Cultura Económica, 1989.
- WORLD CUSTOMS ORGANIZATION (2010). Consultado el 05 de junio de 2010. <http://www.wcoomd.org/home.htm>.

ANEXO: Acrónimos

ACICI	Agencia de Cooperación y de Información para el Comercio Internacional
ADPIC	Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio
ASEAN	The Association of Southeast Asian Nations
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
C-TPAT	Aduanas y Socios de Negocios contra el Terrorismo
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
SF	Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
RILO	Regional Intelligence Liaison Office
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero
SELA	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
SNA	Servicio Nacional de Aduanas
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

VIII. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso N° 1
LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

César Pastore Britos.

Estudio de Caso N° 2
AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).

Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso N° 3
EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso N° 4
EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso N° 5
INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

Patricia Noda Videá.

Estudio de Caso N° 6
EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.

María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso N° 7
LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?

Cristián Saieh Mena.

Estudio de Caso N° 8
DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.

Sandra Lerda y Francisco Sabatini.

Estudio de Caso N° 9
CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.

Soledad Ubilla.

Estudio de Caso N° 10
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.

Cecilia Montero y Carlos Vignolo.

Estudio de Caso N° 11
CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.

Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso N° 12
MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.

Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso N° 13
GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.

Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso N° 14
LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.

Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso N° 15
GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.

Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso N° 16
ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso N° 17
LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUTORIANO.

Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso N° 18
LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.

Marvin Francisco Discua Singh.

Publicados en 1998

Estudio de Caso N° 19
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Juan Carlos Cortázar Velarde.

Estudio de Caso N° 20
LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso N° 21
LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso N° 22

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso N° 23

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso N° 24

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

David Mieres Valladares.

Estudio de Caso N° 25

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso N° 26

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

Georgina Paniagua Ramírez.

Estudio de Caso N° 27

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

Sixto Carrasco Vielma.

Estudio de Caso N° 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso N° 29

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA: PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso N° 30

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

Ana María Güémez Perera.

Estudio de Caso N° 31

LA LEY N° 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

Claudia Muñoz Salazar.

Publicados en 1999

Estudio de Caso N° 32

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso N° 33

PROGRAMA CHILE - BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso N° 34

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

Cecilia Má Cárdenas.

Estudio de Caso N° 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso N° 36

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

Luzmari Martínez Reyes.

Estudio de Caso N° 37

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso N° 38

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso N° 39

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

Irma Miryám Monasterolo.

Estudio de Caso N° 40

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

César Chanamé Zapata.

Estudio de Caso N° 41

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso N° 42

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000

Estudio de Caso N° 43
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

Julio Castro Sepúlveda.

Estudio de Caso N° 44
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

Danae de los Ríos Escobar.

Estudio de Caso N° 45
POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso N° 46
ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso N° 47
POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso N° 48
ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso N° 49
EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso N° 50
PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso N° 51
GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso N° 52
EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

Juan Salamanca Velázquez.

Publicados en 2001

Estudio de Caso N° 53
EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso N° 54
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso N° 55
EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso N° 56
SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso N° 57
FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso N° 58
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso N° 59
CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso N° 60
LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002

Estudio de Caso N° 61
EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

María Andrea Salazar Mejía.

Estudio de Caso N° 62
REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Cintha Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso N° 63
LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

Jorge Iván Cuervo Restrepo.

Estudio de Caso N° 64
INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

Sergio Antonio Ibáñez Schuda.

Estudio de Caso N° 65
LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso N° 66
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.
Carlos René Martínez Calderón.

Estudio de Caso N° 67
ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.
Paula Ximena Quintana Meléndez.

Estudio de Caso N° 68
RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?
Claudia Marcela Peña Barría.

Estudio de Caso N° 69
DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.
José Carlos Chávez Cuentas.

Publicados en 2003

Estudio de Caso N° 70
COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.
Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso N° 71
DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.
Paula Daniela Bustos Muñoz.

Estudio de Caso N° 72
VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).
Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso N° 73
LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.
Valeria Andrea Sánchez de Buglio.

Estudio de Caso N° 74
INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.
Juan Carlos Rodríguez.

Estudio de Caso N° 75
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.
Carmen Gloria Marambio Ortiz.

Publicados en 2004

Estudio de Caso N° 76
POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.
Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso N° 77
LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).
Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso N° 78
UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.
Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso N° 79
AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL
José Ramón Laguna Torres.

Estudio de Caso N° 80
LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.
Marlene Sepúlveda Cancino.

Estudio de Caso N° 81
MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.
María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005

Estudio de Caso N° 82
EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.
Mauricio Reyes Reyes.

Estudio de Caso N° 83
AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.
Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso N° 84
INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
María Elisa Ansoleaga Moreno.

Estudio de Caso N° 85
LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.
Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso N° 86
EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.
Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.

Estudio de Caso N° 87
¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?
Mariela Solange Torres Monroy.

Estudio de Caso N° 88
FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.
(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)
Claudia Andrea Mardones Fuentes.

Publicados en 2006

Estudio de Caso N° 89
LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.
Pablo Iván Rupin Gutiérrez.

Estudio de Caso N° 90
IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.
José Luis Tangara Colque.

Estudio de Caso N° 91
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.
Elizabeth Rivera Gómez.

Estudio de Caso N° 92
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.
Luis Antonio Riquelme Contreras.

Estudio de Caso N° 93
SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.
David Ricardo Pineda Zelaya.

Estudio de Caso N° 94
BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".
Cristian Marcelo Leyton Navarro.

Estudio de Caso N° 95
LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.
Cristina Aziz Dos Santos.

Estudio de Caso N° 96
HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.
Alejandra Contreras Altmann.

Publicados en 2007

Estudio de Caso N° 97
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.
Antonia Bordas Coddou.

Estudio de Caso N° 98
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.
Claudio Martínez Villa.

Estudio de Caso N° 99
ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.
Javiera Marfán Sánchez.

Estudio de Caso N° 100
EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.
Fernanda Solórzano Mangino.

Estudio de Caso N° 101
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.
Marvin García Urbina.

Publicados en 2008

Estudio de Caso N° 102
ANÁLISIS CRÍTICO DE LA POLÍTICA DE CONCESIONES VIALES EN CHILE: BALANCE Y APRENDIZAJES.
Haidy Nevenka Blazevic Quiroz.

Estudio de Caso N° 103
ESTRATEGIAS PARA DETECTAR COLUSIÓN: LECCIONES PARA EL CASO CHILENO.
Elisa Echeverría Montúfar.

Estudio de Caso N° 104
GOBERNABILIDAD E INSTITUCIONES EN HAITÍ: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.
Jean Gardy Victor.

Estudio de Caso N° 105
HACIA UN MODELO SOSTENIBLE DE TURISMO COSTERO EN REPÚBLICA DOMINICANA: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.
Matías Bosch Carcuro.

Publicados en 2009

Estudio de Caso N° 106
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI.

Omar Herrera.

Estudio de Caso N° 107
EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA.

Carola Córdova Manríquez.

Estudio de Caso N° 108
FAMILIAS ADOLESCENTES Y JÓVENES EN CHILE: CAMBIOS, ASINCRONÍAS E IMPACTOS EN SUS FORMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

Julieta Palma Palma.

Estudio de Caso N° 109
CORRESPONSABILIDAD ESTADO - SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL.

Carlos Andrade Guzmán.

Estudio de Caso N° 110
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Catalina de la Cruz Pincetti.

Publicados en 2010

Estudio de Caso N° 111
FACTORES DETERMINANTES PARA COMPLETAR EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE UNA POLÍTICA DESDE LA FASE PREDECISIONAL A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN. EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ZONA SECA, NICARAGUA.

Guillermo Incer Medina.

Estudio de Caso N° 112
DETERMINANTES DEL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE EN NICARAGUA.

Wilber Bonilla Canda.

Estudio de Caso N° 113
IMPACTO DE LA CRISIS DE WALL STREET SOBRE LAS FINANZAS INTERGUBERNAMENTALES: EL ROL DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL CASO BOLIVIA.

Karen Martínez Oña.

Publicados en 2011

Estudio de Caso N° 114
FACTORES QUE INCIDEN EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CHILENA Y EFECTOS DE ESTE PROCESO EN LAS EMPRESAS INVERSIONISTAS. ROL DEL ESTADO EN LA PROTECCIÓN DE LAS INVERSIONES. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.

Cristián Sánchez Solís.

Estudio de Caso N° 115
LAS PRÁCTICAS E INTERACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LA ESCUELA DE SAN RAFAEL.

José Carlos Sanabria Arias.

Estudio de Caso N° 116
DESAFÍOS PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA.

Catalina Delpiano Troncoso.

Estudio de Caso N° 117
ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN FISCALIZADORA ADUANERA EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE.

Alfonso Rojas Li.

Estudio de Caso N° 118
ARQUITECTURA PARA UN SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

Javier Fuenzalida.

Estudio de Caso N° 119
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD: PERSPECTIVA DESDE EL VÍNCULO PÚBLICO-PRIVADO.

María Cristina Cárdenas Espinoza.