

ESTUDIOS DE CASO N° 120

Chile y la Experiencia Internacional en el Programa del Operador Económico Autorizado (OEA)

Roberto Alonso Oviedo Umaña.

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.

Marzo 2013

Resumen

El presente estudio analiza la experiencia de Chile con el programa del Operador Económico Autorizado (OEA)¹ de la Organización Mundial de Aduanas (OMA)², con el objeto de emitir recomendaciones que contribuyan a su implementación, así como el establecimiento de aprendizajes que puedan ser utilizados por empresas y administraciones aduaneras que aspiren a aplicar este instrumento.

El análisis se realizó considerando que la seguridad en el comercio internacional se transformó en un aspecto importante para los países, a partir de los atentados terroristas vividos en la década pasada, obligando a los gobiernos y a las administraciones aduaneras a pensar en mecanismos que entreguen un acceso fluido al comercio, pero que, a su vez, garanticen la seguridad de la cadena de suministros internacional.

En esta línea, el análisis de la experiencia chilena con el programa del OEA reviste particular interés, pues considerando que Chile ha adoptado una estrategia de apertura al comercio -tanto unilateral como bilateral- resulta importante determinar los motivos que han impedido su implementación efectiva, así como los aspectos que se requieren para continuar con el desarrollo de este programa.

Basado en un enfoque descriptivo analítico, este estudio se desarrolló en tres etapas: 1) Análisis del nuevo rol de las administraciones aduaneras en el comercio internacional y los principales aspectos del Marco SAFE³ y el programa del Operador Económico Autorizado (OEA); 2) Estudio de los programas OEA de cinco países en cuanto a su proceso de implementación, beneficios y requisitos; 3) Descripción y análisis de la experiencia chilena con el programa del OEA, a partir de datos obtenidos de entrevistas a actores relevantes y conforme a tres dimensiones generales de evaluación: modernización aduanera en Chile, proceso para implementar el programa del OEA y continuidad de este programa.

Entre los principales hallazgos del estudio, se determinó la falta de trabajo y decisión por parte de las autoridades aduaneras que coordinaron el proyecto OEA en Chile, pues se creyó erróneamente que el plan piloto era suficiente para implementarlo, omitiendo llevar a cabo otras labores importantes. Además, se determinaron varios motivos que afectaron la continuidad del proyecto, como la inestabilidad interna del Servicio Nacional de Aduanas (SNA), la oposición de la Asociación Nacional de Funcionarios de Aduanas de Chile (ANFACH) y la de los agentes aduaneros, así como el poco apoyo entregado por el Gobierno y la empresa privada.

También se determinó que es importante continuar el desarrollo de este programa, pues se pueden fortalecer los nexos comerciales de Chile, a la vez de generar beneficios muy útiles no sólo para las empresas chilenas,

- 1 El Operador Económico Autorizado (OEA) es un estatuto que otorga confianza en cuanto a su actividad profesional en materia aduanera. Se trata de una certificación opcional, si bien los estados miembros, a través de sus departamentos de Aduanas, ejercen cierta presión sobre agentes de aduanas y grandes empresas exportadoras o importadores para la consolidación de esta figura.
- 2 La Organización Mundial de Aduanas (OMA) es un organismo intergubernamental independiente, cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de aduanas, contribuyendo al bienestar económico y a la protección social de sus miembros, favoreciendo de esta forma un entorno aduanero honesto, transparente y previsible. Esto permite el desarrollo del comercio internacional lícito y una lucha eficaz contra las actividades ilegales (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, N.D.).
- 3 Documento internacional adoptado durante las sesiones anuales del Consejo de la Organización Mundial de Aduanas, en junio de 2005 en Bruselas. Este dio inicio a un régimen comercial más seguro y a un nuevo enfoque de trabajo y asociación entre Aduanas y Empresas.

sino también para el SNA. Asimismo, es necesario que el Gobierno y las empresas tomen conciencia que la no ratificación de este tipo de programas podría provocar en el futuro próximo dificultades en el acceso de productos a mercados importantes, en tanto que las medidas de seguridad en el comercio no deben ser vistas como un obstáculo, sino que como una valiosa oportunidad para el país.

Por último, el estudio también entrega recomendaciones para avanzar en la implementación del programa, tanto en apoyo político, liderazgo, cambios y mejoras institucionales como en integración del sector privado y apoyo internacional.

I. Introducción

Hoy existe un amplio consenso sobre el importante papel que el comercio internacional cumple como uno de los principales factores de desarrollo y crecimiento económico, lo que ha motivado a los gobiernos a elevar sus niveles de participación en él, así como mejorar la especialización internacional como parte integral de sus agendas de desarrollo (OMA, 2008). Asimismo, el comercio permite aumentar la calidad de vida en todos los países, contribuyendo a la disminución de la pobreza y al establecimiento de un mundo más estable, seguro y pacífico.

A partir de los ataques terroristas en Nueva York, Madrid y Londres gran parte de las naciones revaloraron los controles que mantenían a la fecha en sus fronteras, motivando que la seguridad en el comercio internacional se haya transformado en un elemento importante y que obliga a las administraciones aduaneras de los países a implementar medidas orientadas a dar mayor seguridad al tráfico internacional de mercancías (Mujica, 2007).

En ese contexto, las aduanas tienen un importante papel que desempeñar en la administración del comercio y hoy sus funciones van mucho más allá de su papel original como agencia recaudadora de ingresos, mediante la aplicación de medidas que contribuyen en la lucha contra el crimen organizado, la amenaza del terrorismo y el aseguramiento de la cadena de suministro del comercio internacional⁴.

Ante la necesidad de regular el nuevo entorno, caracterizado por la preocupación de la seguridad de la carga, pero sin dejar de lado la necesaria facilitación, en el año 2005 la Organización Mundial de Aduanas (OMA) emitió el “Marco de Normas para la Seguridad y Facilitación del Comercio”, conocido como Marco SAFE, que contiene un conjunto de directrices (a modo de pautas mínimas) de actuación para mejorar la gestión aduanera internacional, con el objetivo de garantizar un comercio mundial ágil y seguro (United States Agency for International Development, USAID, 2010). Su aplicación apoyará el desarrollo económico y social, actuará como elemento disuasor del terrorismo internacional, asegurará la percepción de ingresos y promoverá la facilitación comercial a escala planetaria (OMA, 2008).

Dentro del Marco SAFE destacan dos elementos o pilares fundamentales: el pilar Aduanas - Aduanas y el pilar Aduanas - Empresas. Este último se ha orientado al establecimiento del programa Operador Económico Autorizado (OEA) que identifica y premia a las empresas que cumplen con las normas de la Organización Mundial de Aduanas o equivalentes a la seguridad en la cadena de suministro. Pueden certificarse como OEA las personas físicas o jurídicas que tienen un rol en el movimiento internacional de mercancías y que generan confianza en el ejercicio de las operaciones aduaneras en las que participan.

Esta figura ha sido implementada en diversos países o bloques económicos, tales como Estados Unidos, Nueva Zelandia, Japón, Singapur y la Unión Europea, y en todos los casos se ha establecido para estrechar los lazos entre las administraciones aduaneras y el empresariado, en un enfoque colaborativo. En América Latina el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la OMA han entregado apoyo para la implementación del programa del OEA mediante la difusión de la figura en charlas, talleres y seminarios, entre otros. Asimismo, varios países de

⁴ La cadena logística internacional es un proceso que abarca desde la fabricación de los bienes hasta su entrega al consumidor final, incluso la importación y exportación de los mismos (AEAT, Manual del Operador Económico Autorizado, 2007).

la región ya lo han implementado: Argentina, Colombia, Panamá, Perú, República Dominicana, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua (BID, 2008).

A pesar de las recomendaciones que proponen desarrollar este programa en Chile, y los resultados positivos que ha generado en otros países, a la fecha el programa está pendiente. El principal motivo es el rechazo de algunos gremios aduaneros que alegan que el proyecto del OEA es ajeno a la realidad aduanera del país, de aplicación impracticable y reñido con la legalidad vigente. Además, consideran que en la actualidad la aduana chilena está incapacitada para responder a los desafíos que el comercio internacional demanda (Asociación Nacional de Funcionarios de Aduanas de Chile, ANFACH, 2009).

Pese a esto, algunos entes del país promueven el proyecto y abogan por su pronta implementación, ya que consideran que reforzaría la seguridad en la internación de productos a Chile, a la vez de mejorar el intercambio comercial del país con sus socios comerciales.

Dado este contexto preliminar, el presente estudio de caso reviste particular interés por cuatro aspectos:

- Chile ha adoptado una estrategia de apertura unilateral al comercio y cuenta con la mayor cantidad de acuerdos comerciales en la región (21 tratados con 58 países). De aquí que resulta conveniente conocer con detalle la experiencia chilena con el programa del OEA y el rol de los actores involucrados en el proceso, lo que permitiría determinar los motivos que han impedido su aprobación definitiva.
- A partir del análisis de la experiencia internacional con el programa del OEA se podrían obtener elementos útiles que contribuyan a la implementación de este programa en Chile. Esto favorecería la posición estratégica del país como centro de comercio seguro, que ofrece un acceso seguro al mercado y presenta menos obstáculos al intercambio comercial de mercancías.
- Dado que las administraciones aduaneras ejercen un rol importante en la facilitación del comercio internacional, y que para esta labor deben adoptar e impulsar mecanismos modernos en beneficio de los mejores intereses de la nación, el desarrollo del programa del OEA en Chile contribuiría a dicha tarea y sería una herramienta útil para el Servicio Nacional de Aduanas chileno.
- Por último, los contenidos de esta investigación pueden ser utilizados por todas aquellas empresas chilenas y/o extranjeras que necesiten conocer el programa del OEA. También sería un insumo importante para las administraciones aduaneras de otros países que desean implementarlo y que aún desconocen los requisitos y beneficios que éste conlleva.

II. Marco conceptual y de antecedentes

1. El nuevo rol de las administraciones aduaneras

Actualmente las aduanas controlan la circulación de mercancías para asegurar los intereses del Estado y garantizan la percepción de ingresos. Esta labor tiene como objetivo garantizar la observancia de las políticas y leyes del Estado aplicables a la circulación transfronteriza de las mercancías, combatir el contrabando y asegurar las fronteras permitiendo, a la vez, la facilitación del comercio legítimo. Ello lo consigue haciendo un uso eficaz y rentable de los instrumentos y de la información que le permiten gestionar la circulación internacional de mercancías, de los medios de transporte y de las personas relacionadas con dichas mercancías (Aduana Uruguay, 2008).

Si bien estos cometidos constituyen los pilares fundamentales de las administraciones aduaneras, las obligaciones con respecto al tráfico internacional de mercancías se han incrementado y posiblemente lo continuarán haciendo. Esto, desde la percepción de derechos e impuestos a los que las mercancías están sujetas y que sustentan las arcas del Estado, hasta los controles y otras actividades que responden a otro tipo de objetivos que los gobiernos persiguen.

Así las cosas, hoy las aduanas no sólo se limitan a gestionar los intercambios comerciales, sino que disponen de habilidades que las posicionan para atender cualquier conflicto o problemática relacionada con la circulación transfronteriza de mercancías, personas y unidades de transporte. Las principales funciones que actualmente las aduanas llevan a cabo se resumen de la siguiente forma (OMA, 2008):

- Función fiscal: recaudación de derechos
- Función económica: apoyo al desarrollo del comercio
- Función de control: fiscalización tradicional (clasificación, valor, origen)
- Función de protección y seguridad: combate al contrabando de drogas, armas y otras sustancias ilícitas; protección al medio ambiente, inocuidad de los alimentos y propiedad intelectual, entre otras.

Por otra parte, el entorno en el que se desempeñan estos roles ha evolucionado con los años, obligando a las administraciones aduaneras a ajustar sus sistemas internos de funcionamiento, así como las herramientas que utiliza para atender los requerimientos del comercio exterior. Los cambios se han dado en diversas áreas como nuevas formas de comercio, incremento del intercambio comercial entre países, modificaciones en la normativa comercial y aduanera a nivel internacional, así como la ratificación de nuevos acuerdos comerciales de índole bilateral y multilateral. Los principales aspectos que han generado cambios en la gestión aduanera que a diario ejecutan los países son: (Dietert, 2005)

- Disminución de barreras arancelarias: vía rebajas unilaterales o bien vía aplicación de acuerdos comerciales
- Crecimiento sostenido del comercio mundial
- Cambios en los métodos de transporte: transporte multimodal

- Surgimiento de nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Desarrollo del comercio electrónico: compras vía Internet
- Múltiples y nuevos interlocutores: empresas courier, consolidadores de carga
- Proliferación de barreras no arancelarias
- Ratificación de disposiciones internacionales que protegen especies de flora y fauna silvestre protegidas por el convenio CITES⁵.
- Surgimiento de nuevos estándares de seguridad: ley 100% scanning de Estados Unidos⁶, terrorismo, inocuidad de los alimentos, contrabando y fraudes transnacionales, entre otros.

En los últimos años, la participación de las aduanas ha cobrado gran relevancia en este último aspecto, debido a dos fenómenos contemporáneos que en principio no están relacionados, pero que se enmarcan en los parámetros internacionales actuales (CEPAL, 2008).

En primer lugar, se ha incrementado la preocupación a nivel internacional por la inocuidad de los alimentos y el aumento en la contaminación ambiental que ha producido serios incidentes desde la década de 1990⁷. Esto se debe principalmente a un elemento objetivo: el incremento de la incidencia de estas enfermedades en muchos países y otro subjetivo: muchos agentes patógenos de enfermedades transmitidas por los alimentos son considerados nuevos por tratarse de microorganismos recién descubiertos o por desconocerse que los alimentos podían ser su vehículo de transmisión.

Si bien en muchos países se han efectuado mejoras en los procesos de inocuidad de los alimentos, los avances son deficientes, por lo que varios de ellos enfrentan brotes de enfermedades transmitidas a través de alimentos contaminados por microorganismos, sustancias químicas y toxinas. Asimismo, el intercambio comercial de alimentos incrementa las posibilidades de que estas enfermedades se propaguen, motivando mayores controles por parte de las aduanas sobre la importación y exportación de alimentos, situación que ha dado lugar a la proliferación de certificaciones privadas de calidad alimentaria y de normas estatales de control fronterizo (Salles de Almeida, 2008).

En segundo lugar, los ataques terroristas en Nueva York, Madrid y Londres marcaron un quiebre en la política exterior de varios países, siendo el de Estados Unidos el caso más evidente. Estos ataques hicieron que el terrorismo pasara a ocupar un lugar importante en las relaciones internacionales, afectando el marco

5 La CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres) es un acuerdo internacional concertado entre los gobiernos. Tiene por finalidad velar por el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres para que no constituya una amenaza para su supervivencia. Toda importación, exportación, reexportación o introducción de especies amparadas por la convención debe autorizarse mediante un sistema de concesión de licencias que las aduanas deben controlar (CITES, 2010).

6 La ley 100% scanning fue emitida por Estados Unidos hace dos años y establece que para el 2012 todos los contenedores que lleguen a territorio Norteamericano deben haber sido previamente escaneados en origen. Es una ley bastante absoluta que actualmente está siendo evaluada por las autoridades de dicho país (Mujica, 2009).

7 Si bien resulta difícil cuantificar los incidentes causados por las enfermedades transmitidas por los alimentos, se sabe que sólo en 2005 se han registrado 1,8 millones de fallecimientos a causa de enfermedades diarreicas, la gran mayoría de las cuales es atribuible a la contaminación de los alimentos o el agua potable. En los países industrializados, el porcentaje de la población que sufre cada año enfermedades transmitidas por los alimentos se estima en más del 30% (CEPAL, 2008).

normativo del comercio. Como consecuencia, las aduanas adquirieron un nuevo rol con respecto a la seguridad ante la amenaza de terrorismo y en el funcionamiento adecuado de la cadena de suministro (CEPAL, 2008).

La preocupación frente al terrorismo a nivel internacional consiste en la posible utilización de la cadena de suministros para el contrabando de armamento biológico, químico o nuclear, así como por la contaminación malintencionada de alimentos con fines bioterroristas. Estos aspectos han llevado a las aduanas y a empresarios a aumentar sus precauciones y controles, tanto por la aparente demanda de los consumidores, como por la seguridad social y económica de los países.

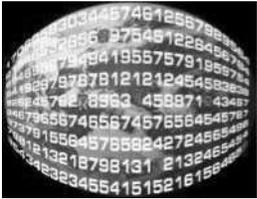
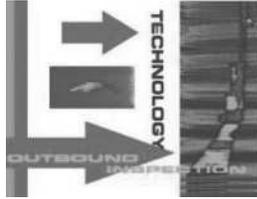
De la misma forma, desde los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, el terrorismo ha influido en gran parte de la subsiguiente historia política y económica, acontecimiento en el cual el comercio se ha visto drásticamente envuelto (USAID, 2010).

Para garantizar que la cadena internacional de suministros no se utilice con fines terroristas, muchos países reaccionaron con rapidez para implementar programas de seguridad en sus fronteras, como la Asociación Aduanera y Comercial Contra el Terrorismo Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT por su sigla en inglés) desarrollado por Estados Unidos (2002), el Marco SAFE de la OMA (2005) y el programa Socios para la Protección del Canadá, iniciativas que buscan el aseguramiento de esta cadena y así como proteger los intereses políticos, económicos, ambientales y sociales de los países (OMA, 2010).

2. Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio (SAFE)

Para evitar cualquier tipo de inconveniente que pueda afectar el comercio internacional, y de esta manera fortalecer los programas y prácticas aduaneras existentes, los miembros de la OMA -en estrecha consulta con las organizaciones internacionales y la comunidad empresarial- elaboraron en el año 2005 un modelo que tiene como objetivo aumentar la seguridad y la facilitación del comercio denominado Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global y conocido a nivel internacional como Marco SAFE. Este proyecto mejora el funcionamiento de las aduanas, dándoles herramientas que les permiten afrontar los desafíos del presente siglo y optimizar su capacidad para asegurar y facilitar el comercio global (SAT, 2008). Su aplicación permitirá enfrentar de una mejor forma el terrorismo internacional y promoverá un mayor y mejor intercambio de mercancías a escala planetaria. A la fecha un gran número de administraciones miembros de la OMA ha puesto en práctica las disposiciones de dicho documento.

Cuadro 1: Principios básicos del Marco SAFE

			
Información electrónica anticipada	Gestión de riesgo	Inspección de salida	Asociación de las empresas
Armonización del requisito de información electrónica anticipada en los envíos de entrada, de salida y de tránsito.	Compromiso de utilizar un planteamiento constante de gestión de riesgo para afrontar las amenazas contra la seguridad.	Inspección de salida de los envíos de riesgo elevado exportado utilizando preferiblemente métodos no intrusivos de inspección.	Las Aduanas proporcionarán ventajas a las empresas que cumplan las normas mínimas de seguridad de la cadena logística y sigan las mejores prácticas.

Fuente: OMA, 2010.

a. Pilares del Marco SAFE

El Marco SAFE cuenta con dos pilares de colaboración: las modalidades de red entre Aduanas y las asociaciones Aduanas-Empresas. Ambos pilares constituyen un sistema de normas que se consolidan para garantizar su fácil entendimiento y su aplicación internacional rápida (United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, 2006).

El pilar **Aduanas – Aduanas**⁸ busca que las administraciones aduaneras trabajen en forma conjunta mediante normas comunes aceptadas por todos, con el objetivo de mejorar la seguridad y la facilitación de la cadena logística internacional cuando la carga y los contenedores transitan por el sistema comercial global. Si bien en el pasado las aduanas revisaban las mercancías cuando arribaban a sus puertos de ingreso, actualmente es necesario inspeccionar y evaluar los contenedores antes de su llegada a puerto.

En este sentido, el principal objetivo que busca este pilar es la transmisión previa de información por medios electrónicos que identifique contenedores o mercancías que representen un riesgo para cualquier país. Asimismo, la utilización de herramientas de selección informatizadas permiten detectar en la cadena logística los envíos de alto riesgo tan pronto como sea posible, ya sea en el puerto de partida o incluso antes. Para lograr un adecuado funcionamiento de este pilar deberá preverse el intercambio electrónico de información y que los sistemas estén basados en mensajes armonizados que sean interoperables.

⁸ Este pilar está conformado por 11 normas: gestión integral de la cadena logística, autoridad de inspección de carga, tecnologías modernas en el equipo de inspección, sistemas de gestión de riesgo, carga o contenedores de alto riesgo, información electrónica anticipada, selección de objetivos y comunicación, medición de resultados, evaluaciones de seguridad, integridad del personal e inspecciones de seguridad de salida (UNCTAD, 2010).

Para garantizar que el proceso de inspección de envíos de alto riesgo no dificulte la circulación fluida de mercancías, es necesario que las administraciones aduaneras utilicen tecnologías modernas como máquinas de rayos X y de rayos gamma. La utilización de tecnologías modernas, a fin de preservar la integridad de la carga y de los contenedores, constituye otro punto fundamental de este pilar (OMA, 2010).

El pilar Aduanas – Empresas⁹ busca que el sector privado participe de forma voluntaria en la seguridad del comercio y realice un trabajo conjunto con la Aduana para mejorar la confianza y seguridad de la cadena logística internacional. Este pilar permite a la administración aduanera¹⁰ identificar a aquellas empresas que regularmente demuestran un compromiso con las disposiciones aduaneras y que otorguen una alta garantía en la posición que ocupan en la cadena logística. Asimismo, se fortalece la relación entre la Aduana y el operador privado, con el fin de asegurar y facilitar el intercambio comercial.

La siguiente afirmación resume la decisiva relación entre las Aduanas y las empresas para añadir otro nivel de protección al comercio internacional (Sánchez, 2010):

“Los riesgos en las Aduanas disminuirán en la medida que éstas puedan contar con sus socios de los medios comerciales para evaluar y abordar las amenazas a su propia cadena; beneficiándose las empresas que muestren voluntad en fortalecer la seguridad, minimizar riesgos, para que Aduanas cumpla sus funciones relativas a la seguridad y a la facilitación del comercio legítimo”.

3. El programa del Operador Económico Autorizado (OEA)

a. Definición del programa

El dinamismo del comercio internacional demanda que los países avancen en el desarrollo de mecanismos de control que incorporen innovaciones tecnológicas y que brinden una circulación fluida y segura de las mercancías en el sistema comercial. Esto, tendiente a preservar la seguridad de la carga, optimizando la seguridad y la facilitación de la cadena logística internacional, conforme a lo instruido en las disposiciones del Marco SAFE de la OMA, el cual promueve un comercio seguro y expedito mediante la asociación entre Aduanas-Aduanas y Aduanas-Empresas.

Como se describió con anterioridad, el pilar Aduanas-Empresas busca que las empresas vinculadas al comercio exterior participen en la seguridad de la cadena logística internacional, entregándoles la posibilidad de inscribirse como OEA, así como de acceder a beneficios que mejoran su competitividad en el ámbito del comercio promoviendo, a la vez, una mayor seguridad para los países.

El programa Operador Económico Autorizado (OEA) es una parte involucrada en el movimiento internacional de mercancías que efectúa cualquier función previamente aprobada por una administración aduanera y que cumple las disposiciones de la OMA o normas equivalentes de seguridad de la cadena logística. Por lo tanto,

9 Este pilar considera seis normas: asociación, seguridad, beneficios, tecnología, comunicación y facilitación (UNCTAD, 2010).

10 Para mejor comprensión de la terminología técnica aduanera ver anexo número 2 (Glosario de términos).

constituye un operador del comercio confiable y seguro, cuya acreditación y certificación se otorga tras un proceso de auditoría de su organización, en el que se verifican aspectos asociados a procedimientos aduaneros, administración, estados financieros y el cumplimiento de una serie de estándares de seguridad (OMA, 2008).

En la Unión Europea (UE) se considera la certificación OEA como una marca de calidad reconocida internacionalmente, que acredita que el papel de la empresa en la cadena de suministro internacional es más seguro y que sus controles y procedimientos se ajustan a la normativa aduanera. Por ello, se considerará como “un operador seguro y fiable”. Además, estos operadores serán distinguidos positivamente mediante la concesión de facilidades relacionadas con la obtención de ciertos procedimientos simplificados y con mayor rapidez en controles aduaneros (Grupo TARIC, 2009).

Los OEA incluyen, entre otros, a fabricantes, importadores, exportadores, agentes de aduanas, transportistas, agrupadores, intermediarios, puertos, aeropuertos, operadores de terminales, operadores integrados, almacenistas y distribuidores. La acreditación y certificación es otorgada por la Administración de Aduanas de cada país tras un proceso de evaluación de su organización.

b. Ventajas del programa

El marco SAFE indica algunas ventajas que las administraciones aduaneras pueden brindar a las empresas interesadas en certificarse como OEA. Estas ventajas podrán ser sujetas a consideración, oferta y aprobación por parte de cada país. Además, cada administración aduanera puede ofrecer beneficios adicionales, según las necesidades de las empresas y las prioridades internas de cada país (OMA, 2008).

Asimismo, todas las ventajas deben documentarse, ser factibles de medir y representar mejoras a los procedimientos normales que se utilizan con operadores no autorizados, a la vez de no generar una pérdida de acceso a los procedimientos normales ya en vigor.

A continuación se examinan las ventajas directas e indirectas que los países obtienen con los programas OEA.

Ventajas directas

Representan beneficios para las empresas del sector privado que participen en la cadena de suministros internacional y que cumplan con los requisitos establecidos en cada país para operar bajo esta figura. El sector público también se beneficia con la puesta en marcha del programa en aspectos de control y facilitación. Las ventajas actuales para cada uno de los sectores se indican en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Ventajas directas del programa del OEA

Sector privado	Sector público
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempo y costos • Obtención de un sello de garantía que acredite a los operadores confiables • Prioridad en el despacho y habilitación de carriles rápidos • Ventajas financieras al momento del pago de tributos y aranceles • Punto de contacto en la dirección general de su país • Facilidad para realizar los controles pertinentes en las dependencias o instalaciones del operador • Facilidad para acogerse a procedimientos aduaneros simplificados • Notificación previa de los controles a aplicar • Reducción de controles físicos y documentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor incremento del flujo de información sobre la operativa de la cadena logística para su utilización en los sistemas de análisis de riesgo • Mayor capacidad en las instituciones públicas para la gestión del programa, contribuyendo con su eficiencia y transparencia • Promoción de sinergias junto con el sector privado para la introducción de mecanismos de facilitación del comercio

Fuente: BID, 2008.

Ventajas indirectas

Estas ventajas surgen una vez que la empresa obtiene la autorización para operar como OEA. La inversión que realicen en seguridad y protección genera resultados importantes, como mejores normas de funcionamiento, mayor atención en lo que atañe a la infraestructura organizativa y seguridad para el transporte y el personal, entre otros. A continuación se describen las ventajas indirectas para las empresas (Comisión Europea, 2007).

- Menos robos, pérdidas y retraso en los envíos
- Mejor planificación
- Mayor fidelidad de los clientes y compromiso del personal con la empresa
- Reducción de incidentes en materia de protección y seguridad
- Reducción de las actividades delictivas y de vandalismo
- Mejor seguimiento de la carga

III. La experiencia internacional con el programa del OEA

1. Situación del programa a nivel internacional

En los últimos años, el desarrollo de normativa aduanera en materia de seguridad de la cadena logística internacional ha evolucionado considerablemente. Muchas administraciones de aduanas implementan programas OEA con base en las normas y orientaciones del marco SAFE de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), en tanto que una serie de países proporcionan asistencia técnica para desarrollarlo (la velocidad con que el programa se está desplegando depende de la capacidad y los recursos de cada administración).

Actualmente, el programa del OEA funciona satisfactoriamente en aproximadamente 40 países. La mayoría de programas han sido desarrollados de forma voluntaria por parte de los países y gran parte de ellos modificó su legislación vigente o aprobó una nueva normativa exclusiva para implementar el programa (BASC, 2011).

En el siguiente cuadro se observan algunos programas, con los diferentes nombres que se les ha dado, el país en el que se implementó, así como los regímenes o modalidades en los que opera.

Cuadro 3: Programas OEA desarrollados

País	Nombre	Año de Inicio	Modalidad*
Canadá	Partners in Protection	1995, revisión en 2002 y 2008	Impo/Expo
Japón	OEA	2001	Impo/Expo
Estados Unidos	C-TPAT	2001	Impo
Nueva Zelanda	Secure Exports Partnership Scheme	2004	Expo
Jordania	Lista de Oro	2005	Impo/Expo
Argentina	Operador Económico Confiable	2006	Expo
Singapur	Secure Trade Partnership	2007	Impo/Expo
China	Classified Management of Enterprises	2008	Impo/Expo
Unión Europea	OEA	2008	Impo/Expo
Corea	OEA	2009	Impo/Expo
Noruega	OEA	2009	Impo/Expo
México	PACS	2010	Impo/Expo
Suiza	OEA	2010	Impo/Expo
Malasia	OEA	2010	Expo

*La modalidad se refiere al régimen aduanero bajo el cual opera el programa.

Fuente: Elaboración propia con datos de Revista Cargo Security, edición No.7, 2011.

Según datos del compendio mundial de la OMA¹¹, la región de Asia-Pacífico ha puesto en marcha el programa OEA en los siguientes países: Japón, China, Corea, Nueva Zelanda, Singapur y Malasia, con lo que el número total de programas en funcionamiento en esta región es de seis. En las Américas hay cuatro países que ya han implementado programas OEA: Estados Unidos, Canadá, México, y Argentina. Por otra parte, algunos países como Costa Rica, Guatemala, República Dominicana y Colombia están planeando poner en marcha sus programas a fines de 2012.

En la Unión Europea el programa OEA es el mismo para los 27 estados miembros. En la Comunidad de Estados Independientes (CEI)¹² no hay programas OEA, sólo existen avances iniciales en la base legislativa de países como Kazajstán, Uzbekistán, Rusia y Ucrania. En el caso de Oriente Medio en tanto, sólo hay un programa OEA establecido, la Lista de Oro de Jordania. En África, por último, los programas OEA están en una fase temprana de desarrollo, dado que los países de este continente se centran en la recaudación de ingresos en lugar de la seguridad nacional.

A continuación, se presenta un análisis integrado de cinco programas OEA desarrollados en la Unión Europea, Estados Unidos, Argentina, México y Nueva Zelanda. Estos programas fueron escogidos porque tienen diferencias importantes en aspectos relacionados a procesos de implementación, beneficios y requisitos a cumplir por las empresas. Asimismo, porque entregan elementos interesantes para este estudio.

2. El programa OEA en la Unión Europea

a. Antecedentes

La Unión Europea (UE) es una de las principales potencias comerciales, pues representa el 20% de las importaciones y exportaciones mundiales (Unión Europea, 2011). El proceso de liberación del comercio entre los estados que la conforman ha sido clave para el éxito de la UE, constituyéndose como una comunidad orientada a realizar esfuerzos por la liberalización del comercio mundial, en beneficio de países ricos y pobres.

Desde 1993 se eliminaron todos los documentos y formalidades dentro de la UE. Las formalidades se suprimieron por instrumentos de control fiscal, estadístico y muchas otras que no demandan verificación ni documentos cuando las mercancías transitan por las fronteras internas (Romero, 2007).

Por otra parte, los ataques terroristas que sufrió Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, las propias experiencias vividas, así como los diversos riesgos asociados al comercio internacional (tráfico ilegal de armas y drogas, falsificación, piratería, comercialización de mercancías peligrosas para el medio ambiente, entre otras) impulsaron a los países miembros de la UE a desarrollar el programa OEA, y así enfrentar todos estos problemas

11 Estudio realizado por esta institución, cuyo objetivo es dar a conocer los distintos programas OEA a nivel mundial, así como los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo. El estudio se hizo teniendo como escenario a 45 programas en 72 países de todos los continentes (27 de la Unión Europea), 28 de los cuales fueron estudiados en mayor profundidad (Revista Cargo Security, edición No.7, 2011).

12 Organización gubernamental fundada el 8 de diciembre de 1991 compuesta por las antiguas repúblicas soviéticas y, en cierta forma, sucesora parcial de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) (http://www.alipso.com/monografias/organizacion_de_cei, accedido el 11-01-13).

globales, sin dejar de lado la facilitación y el dinamismo del comercio internacional. Según datos de la Autoridad Portuaria De Barcelona (2009) en el conjunto de la UE se habían emitido 1.200 certificados OEA, con un total de 330 denegados y alrededor de 1.300 solicitudes en fase de examen de cumplimiento de condiciones.

b. Proceso para implementar el programa

Para desarrollar el programa OEA, la UE modificó el código aduanero comunitario mediante el Reglamento Nº (CE) 648/2006, en el que se establecen tres grandes directrices en materia de seguridad: gestión y análisis de riesgos, creación del estatuto OEA y obligación de notificación previa a la llegada y salida de las mercancías (TARIC, 2007). Posteriormente, se emitió el reglamento Nº (CE) 1875/2006, en el que se incluyen ciertos lineamientos del OEA, como procedimiento de concesión de certificados, efectos jurídicos de los mismos, a la vez de regular el intercambio de información entre administraciones aduaneras. La creación del estatuto de OEA constituye uno de los principales elementos del programa de seguridad aduanera en la UE, el cual está operativo desde el 1 de enero de 2008.

El programa OEA estableció siete partes involucradas en la cadena de suministros internacional: fabricante, exportador, transitario¹³, depositario, agente de aduanas, transportista e importador, todos altamente importantes, pero con diferentes responsabilidades, y elegibles para certificarse bajo el programa.

El enfoque dado por la UE al programa OEA consideró los siguientes aspectos, los cuales facilitaron el desarrollo del proyecto y que, a la vez, pueden ser valorados por otras administraciones aduaneras que desarrollan programas de este tipo.

- Se integraron programas aduaneros, anteriormente desarrollados en Europa, y que reconocen a comerciantes u operadores del comercio responsables.
- Los objetivos del programa OEA se determinaron tomando en cuenta las aspiraciones y necesidades tanto del sector privado como de entes estatales relacionados con temas de comercio.
- Se establecieron mecanismos para incorporar normas ISO¹⁴, específicamente ISO 28001 para la reducción de riesgos en la cadena de suministro y reconocimiento del registro de terceros a estas normas.
- Si bien los estados reconocen a las empresas OEA autorizadas por cualquier otro estado de la comunidad, las empresas no pueden beneficiarse o participar de los beneficios previstos por la normativa aduanera de otros estados.

13 transitario es el profesional que proyecta, coordina, controla y dirige todas las operaciones necesarias para efectuar el transporte y la logística internacional de mercancías, así como los servicios complementarios, todo ello por cualquier medio o vía de comunicación. La actividad del transitario, como empresa de servicios, consiste en ayudar o complementar a los exportadores e importadores en la expedición de mercancías hasta su destino final (Autoridad Portuaria De Barcelona, 2009).

14 La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, los cuales, a su vez, son oficinas de normalización que actúan como delegadas en cada país. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad (Universidad de Barcelona, 1998).

- Se propuso un concepto novedoso denominado “Proceso completo de debida diligencia”, mediante el cual los operadores del comercio exterior verifican por sí mismos los factores de riesgo de su propia cadena de suministros
- Se publicó un manual que permite a las empresas interesadas en certificarse como OEA conocer los principales aspectos que caracterizan el programa.
- Reconoce a las pequeñas y medianas empresas como una categoría especial.

c. Beneficios para las empresas

Los operadores del comercio en la UE cuentan con la posibilidad de acceder a tres tipos de certificación diferentes, con distintas exigencias cada una respecto del tipo de solicitante, y con los siguientes beneficios (CEPAL, 2008):

- Certificado de Simplificación Aduanera: mayor facilidad para beneficiarse de procedimientos simplificados y menor número de controles físicos y documentales;
- Certificado de Protección y Seguridad: los mismos beneficios del certificado anterior, pero con la posibilidad de ser notificado de manera anticipada en caso de procedimientos de verificación de mercancías;
- Certificado de Simplificación Aduanera y de Protección y Seguridad: las empresas gozarán de las ventajas descritas en las categorías anteriores.

d. Aprendizajes finales

La Unión Europea ha desarrollado aspectos interesantes para consolidar un programa OEA acorde con una región caracterizada por la liberación del comercio y en la que funciona una política aduanera uniforme. La creación del estatuto OEA constituye una herramienta útil, dado que en este documento se regulan los aspectos que conforman el programa, tales como etapas de implementación, requisitos, actividades permitidas a los operadores y beneficios, entre otros.

Otro aspecto importante es que para el desarrollo del programa OEA se tomaron en cuenta los intereses y las necesidades tanto del sector privado como de las instituciones públicas vinculadas al comercio exterior. Asimismo, las empresas autorizadas como OEA pueden operar en todos los estados de la región, lo que les permite una mayor cantidad de oportunidades empresariales.

Por otra parte, la Unión Europea estableció que los requisitos para las empresas no dependen sólo del tipo de certificado al que postulen, sino que también de la actividad que realice el solicitante. También se creó una categoría especial para las pequeñas y medianas empresas entregándoles la posibilidad de acceder a beneficios similares a los otorgados a empresas de mayor tamaño.

El proyecto denominado “Proceso completo de debida diligencia” es una herramienta muy útil para las empresas, pues pueden verificar por sí mismas los factores de riesgo de su cadena de suministros y compartírselos

con las autoridades aduaneras con miras a mejorarlos. Además, pueden mantenerse informadas de nuevos aspectos del programa por medio del manual OEA que se emite periódicamente.

Por último, la posibilidad de acceder a diferentes tipos de certificados OEA permite a las empresas obtener beneficios acordes con las características de su negocio y los niveles de protección y seguridad que puede brindar en la cadena de suministros internacional.

3. El programa C-TPAT de Estados Unidos

a. Antecedentes

El programa C-TPAT se desarrolló por el gobierno de Estados Unidos a partir del año 2002, con el propósito de dar seguridad a los cuatro segmentos de la cadena logística internacional: producción, transporte, importación y distribución. Asimismo, los sectores que pueden participar del programa son: Importadores, Transportistas (Tierra, Ferrocarril, Mar, Aire), Autoridades Marítimas de Puerto/Operadores de Terminales, Consolidadores y Agentes de Aduana de EE.UU. (CBP, 2007).

El programa busca evitar cualquier acto terrorista que utilice contenedores para transportar bombas, armas de destrucción masiva, biológicas o químicas y componentes para el ensamblaje de armas. Para este fin, se han establecido cuatro metas que buscan incrementar la seguridad y eficacia en las fronteras (CEPAL, 2008):

- Garantizar el aumento de la seguridad de los miembros en la cadena de suministro.
- Proporcionar incentivos y beneficios para acelerar el flujo de mercaderías dentro del sistema.
- Incorporar los principios del programa a la comunidad internacional a partir de la cooperación y la coordinación.
- Brindar apoyo a otras iniciativas y programas del Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos.

Es importante aclarar que el programa C-TPAT tiene diferencias con respecto al programa OEA de la OMA. El primero se origina en la normativa de Estados Unidos, la cual incluye de forma obligatoria varios de los requisitos establecidos por el programa OEA. Asimismo, algunos aspectos establecidos en el programa OEA no forman parte de la normativa estadounidense ni tampoco se encuentran en el programa C-TPAT, situación que ha generado complicaciones para efectuar acuerdos de reconocimiento mutuo entre ambos programas (CEPAL, 2008).

b. Proceso para implementar el programa

La estrategia de seguridad que el gobierno de los Estados Unidos ha implementado a raíz de los ataques terroristas del 11 de septiembre se basa en el análisis de riesgos, uso de tecnología, alianzas con el sector privado y con otras administraciones aduaneras, así como también con organizaciones a nivel internacional como la OMA.

Uno de los principales aspectos que permitieron la implementación eficaz del programa fue el trabajo conjunto efectuado con el sector privado, lo que ha generado resultados positivos tanto a las empresas participantes como al Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos. A continuación se describen los pasos para desarrollar el programa (CBP, 2007).

- Se efectuaron sesiones de trabajo con las organizaciones vinculadas al proyecto, tanto del sector público (policía, agricultura, ambiente, aduanas) como del sector privado (operadores del comercio, importadores, exportadores).
- Se acordó efectuar un programa formal, pero voluntario, en un principio sólo con empresas importadoras para luego abarcar otros sectores.
- Inicialmente se definieron los aspectos normativos y procedimentales del programa para luego continuar con el desarrollo informático y la capacitación del personal.
- Antes de iniciar el programa se evaluó la cantidad y capacidad del personal aduanero para hacer frente al proyecto.
- El programa estableció la figura “Especialista en la seguridad de la cadena logística”, quien entrega servicios de consultoría a las empresas y constituye el principal punto de contacto para los miembros del programa.

c. Beneficios para las empresas

Las empresas aceptadas en el programa se distribuyen en tres categorías o grados con beneficios distintos (CEPAL, 2008):

- Grado 1 (sólo certificados): se solicitan entre cinco y ocho veces menos controles que los que debe afrontar un postulante que no es miembro.
- Grado 2 (validados): se requieren aún menos exámenes y cuando estos son necesarios, el contenedor se adelanta al principio de la fila.
- Grado 3: no se requiere ningún examen de seguridad regular y las inspecciones aleatorias son infrecuentes.

Asimismo, Estados Unidos emite certificaciones bajo el respaldo de su propia legislación nacional, dando a los importadores varios beneficios, entre los que destacan menores controles, mayores facilidades de ingreso de la mercancía, asignación de un especialista de seguridad de C-TPAT a las empresas y acceso a la conferencia anual del programa en la que se capacita a las empresas en temas de seguridad de la cadena de suministros internacional.

d. Aprendizajes finales

De este análisis se observa que el programa C-TPAT tiene como uno de sus objetivos principales evitar que los procesos de importación se utilicen para actividades ilícitas que pongan en riesgo la seguridad del país. Para efectuar esta labor, el programa se basa en el uso de tecnología moderna, análisis de riesgos y alianzas estratégicas con empresas vinculadas al comercio internacional, y con aduanas de otros países, con las que mantiene un intercambio de información constante.

El desarrollo del programa C-TPAT se facilitó mediante el uso de un plan estratégico, que proponía una implementación gradual, comenzando con los aspectos normativos y procedimentales para luego continuar con el desarrollo informático y la adquisición de equipos tecnológicos. Una labor muy positiva de las autoridades aduaneras es que se hicieron análisis previos sobre la cantidad y capacidad del personal, factor sumamente relevante en este tipo de programas. Al finalizar dicho análisis, se realizaron varias capacitaciones con el objetivo de fomentar la integración del personal con el proyecto.

Un último aspecto a destacar es que las empresas que obtienen la certificación C - TPAT tienen una menor cantidad de controles, así como más facilidades para el ingreso de mercancías a territorio norteamericano. Además, las inspecciones aleatorias que reciben son poco frecuentes, lo que reduce los tiempos y costos para liberar las mercancías.

4. El programa SAOC de Argentina

a. Antecedentes

La aduana argentina ha iniciado un proceso de modernización mediante una serie de inversiones tecnológicas, así como a través de innovaciones en la infraestructura aduanera existente. Estas mejoras buscan facilitar el intercambio comercial y también un cambio en los procesos de control, con el cual pasar de controles físicos a controles inteligentes no intrusivos (AFIP, 2008).

El nuevo esquema de control aduanero trasandino se basa en la aplicación de técnicas de gestión de riesgo, así como el desarrollo del programa Sistema Aduanero de Operador Confiable (SAOC) implementado de manera definitiva en el año 2008 y que únicamente abarca el régimen de exportación.

Las autoridades aduaneras han realizado esfuerzos por difundir esta figura en el sector privado mediante la realización de foros en los que se han presentado los principales aspectos del programa, principalmente dirigidos a exportadores y despachantes de aduana¹⁵.

15 Los despachantes de aduana son personas con licencia para despachar que actúan como agentes auxiliares del comercio y del servicio aduanero. Se encargan de realizar la clasificación de la mercadería, la declaración aduanera correspondiente, la confección y tramitación de los documentos requeridos para todas las operaciones de comercio exterior. El despachante de aduanas opera en representación de la empresa importadora/exportadora o de la persona o ente que lo contrata a tal efecto (AFIP, 2011).

b. Proceso para implementar el programa

La estructura organizacional del sistema aduanero Argentino se adaptó al nuevo esquema de control y facilitación de la OMA mediante la nota externa N° 37-2006 y, posteriormente, por la resolución N° 2350 del año 2007, en las que se regula la operativa del SAOC. El programa se implementó de manera definitiva en el año 2008.

Según Monzó (2008) el plan piloto del programa se realizó para el procedimiento de exportación y una empresa automotriz fue la primera en participar. El gran desafío es la implementación del procedimiento de importación aún en proceso de desarrollo.

Las empresas autorizadas para operar como SAOC deben cumplir con criterios, exigencias y rigurosos controles de seguridad, lo que les otorga el certificado de operador confiable.

c. Beneficios para las empresas

Mediante el SAOC, los exportadores y despachantes tienen la posibilidad de acceder a útiles beneficios para agilizar su operativa, optimizar sus costos y colaborar con la aduana en el cumplimiento de su misión con respecto a la seguridad del comercio. Adicionalmente, las empresas obtienen los beneficios que se indican en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Beneficios del programa SAOC en Argentina

<ul style="list-style-type: none"> • Autogestión aduanera de los operadores calificados con monitoreo remoto por parte de la Aduana • Sustitución de controles presenciales intrusivos por controles tecnológicos inteligentes • Comunicación eficaz entre aduanas de destino y origen • Facilitación de entrada de productos argentinos a diversos mercados por aseguramiento de la cadena logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad en los trámites de frontera y en caso de catástrofe o fuerza mayor • Facilidades de entrada en terminales portuarias • Reconocimiento mutuo ante otras aduanas con las que se haya suscrito un acuerdo mutuo por operar como “Operador Confiable” • Publicación de su condición de confiabilidad para un mejor reconocimiento comercial
---	--

Fuente: AFIP, 2008.

Por último, producto de este acercamiento con el sector privado, la administración aduanera publicó la nota externa N° 48-2008, la cual establece un programa específico para las MIPyMES¹⁶ (Micro Pequeñas y Medianas Empresas) que les permite una mayor flexibilidad en los requisitos para incorporarse al sistema.

¹⁶ Estas empresas conforman un sector con cada vez mayor participación en el comercio exterior, cuya actividad exportadora se incrementa cada año. Exportan productos con mayor valor agregado y poseen continuidad en los mercados internacionales, lo que redundará en estímulos relevantes del desarrollo regional de la economía argentina (AFIP, 2008).

d. Aprendizajes finales

La Aduana argentina ha realizado cambios importantes en el proceso exportador del país mediante innovaciones en la infraestructura tecnológica existente. El desarrollo del programa SAOC ha simplificado el proceso de exportación, el cual se divide en cuatro etapas y puede efectuarse desde las instalaciones de la empresa, lo que disminuye considerablemente tiempos y costos.

Asimismo, el sistema SAOC entrega un alto grado de facilitación, dado que las mercancías pueden trasladarse hasta el destino final sin ser sujetas a procesos de control o fiscalización. Además, se transmite a la aduana del país de destino los datos de la exportación, facilitando el despacho de la mercancía en las instalaciones de la empresa importadora.

Finalmente, este programa brinda ventajas novedosas para las empresas, como asistencia en caso de inconvenientes, aplicación de controles tecnológicos inteligentes no intrusivos, prioridad en caso de catástrofe, así como la publicación nacional e internacional de su condición como empresa confiable.

5. El Programa PACS de México

a. Antecedentes

En México, al igual que en muchos países, el crimen organizado utiliza las cadenas de suministros con grandes volúmenes para infiltrarse en algunos esquemas de falsificación o de invasión a los embarques de mercancías con productos prohibidos (Castanon, J. 2011).

Esta situación ha motivado una reestructuración del sistema aduanero para enfrentar con éxito el tráfico de armas, drogas, contrabando y otros ilícitos. Para lograr este objetivo, la Administración de Aduanas Mexicana (AGA) solicitó financiamiento al Banco Mundial para mejorar la labor de las aduanas en el marco del comercio global.

Como parte de este proceso de cambio, la AGA desarrolló el Programa Alianza para el Comercio Seguro (PACS). Este programa de fiscalización, que para las autoridades aduaneras no es uno más, es una certificación para las empresas que otorga seguridad en la cadena de suministro, desde la producción del bien hasta su exportación definitiva hacia el país destino de la mercancía.

b. Proceso para implementar el programa

Las autoridades mexicanas informaron desde el principio que el programa PACS no se aplicaría de inmediato en todos los sectores empresariales de México. En su primera etapa abarcará solamente a empresas dedicadas a la exportación e importación de mercancías vinculadas al sector electrónico, aeronáutico y automotriz (Morales, 2011). En las siguientes etapas abarcará al resto de industrias y a otros miembros de la cadena de suministro como transportistas, agentes aduanales y operadores de bodegas, entre otros.

El programa se iniciará con un plan piloto que incluye a 10 empresas y la AGA ha pedido a los principales organismos de comercio exterior y a las asociaciones de los tres sectores involucrados que propongan a las empresas a ser consideradas en esta primera etapa. Por medio de este plan se podrán dimensionar las estrategias y recursos para la implementación a nivel nacional. Además, en conjunto con el sector privado, se harán los ajustes necesarios al programa derivados de su implementación.

Cuadro 5: Beneficios del programa PACS en México

<ul style="list-style-type: none"> • Uso de carriles exclusivos para las mercancías a exportar o importar • Facilidades para el traslado de mercancías entre países • Prioridad en el reconocimiento aduanero • Reducción en el número de inspecciones • Impresión simplificada del pedimento o declaración aduanera para exportaciones definitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de dos funcionarios de cada aduana para que supervisen la aplicación de los beneficios y criterios • Nombres e información de contacto de otros participantes • En caso de algún incidente que derive en el cierre de puertos y fronteras las únicas empresas que podrán continuar con su actividad comercial serán las que formen parte del programa • Reducción en el pago de multas
--	--

Fuente: BASC, 2011.

c. Aprendizajes finales

El programa PACS ha logrado mejorar los controles que las aduanas ejercen en México, permitiendo enfrenar el crimen organizado y el contrabando de mercancías. Por otra parte, este programa ha promovido el trabajo conjunto entre las dependencias aduaneras del país, con el objetivo de identificar puntos vulnerables de su sistema de control y evaluar la labor que ejecuta el personal de las aduanas.

Asimismo, por medio de este programa, las autoridades consolidaron una alianza con las empresas del sector privado, con lo cual lograron disminuir los riesgos en la cadena logística. Esta alianza ha permitido que las empresas que participan en el programa PACS sean reconocidas a nivel internacional como socios comerciales confiables, otorgándoles la posibilidad de acceder a otros mercados y de establecer nexos empresariales importantes.

Un aspecto que diferencia al programa PACS de otros programas OEA es que el proceso de implementación se ha desarrollado gradualmente, abarcando inicialmente a empresas de tres sectores empresariales.

Es interesante que este programa brinde algunos beneficios que la legislación aduanera de otros países no contempla y que facilitan los procesos de logística de las empresas participantes, entre ellos, el uso de carriles exclusivos en los puertos de salida de mercancías y tener prioridad en caso de incidentes en los puertos o fronteras.

6. El programa SES de Nueva Zelanda

a. Antecedentes

La estrategia comercial de Nueva Zelanda busca mantener y mejorar el acceso de sus exportaciones a los mercados mundiales, asegurando a los socios comerciales del mundo que los productos exportados desde puertos neozelandeses son de bajo riesgo de seguridad. La estrategia se sustenta en el “Plan de Exportaciones Seguras”, Secure Exports Scheme (SES, por su sigla en inglés), consistente con los estándares de seguridad considerados por la OMA (Smith, 2011).

El SES establece un acuerdo voluntario entre los exportadores y el Servicio de Aduanas de Nueva Zelanda que compromete a ambas partes a proteger las exportaciones en su trayecto por la cadena de suministro y, de esta manera, evitar la manipulación indebida, el sabotaje, el contrabando y otros delitos transnacionales.

Asimismo, las entidades aduaneras del país trabajan de forma conjunta con las empresas del sector privado bajo el lema “trabajando juntos por la seguridad de nuestras fronteras”. Las instituciones que participan en este acuerdo son el Departamento del Primer Ministro y el Gabinete, la Autoridad de Seguridad Marítima, el Ministerio de Agricultura y Bosques, el Ministerio de Transportes, el Servicio de Aduanas y la Policía, entre otros.

b. Proceso para implementar el programa

Previo a la implementación del programa SES, la aduana efectuó un estudio de las exportaciones del país durante siete años, luego de lo cual concluyó que los 250 principales exportadores representaban cerca del 80% del comercio. El programa les dio prioridad a estas empresas y actualmente el SES cuenta con un total de 106 empresas asociadas que operan en distintos sectores comerciales (USAID, 2010).

El programa SES abarca de manera integral el proceso de exportación de mercancías desde Nueva Zelanda hacia sus socios comerciales y comienza con el almacenamiento y la preparación del producto, para luego preocuparse de la carga y transporte de la unidad contenedora y finalizar con la exportación definitiva de la mercancía. Dicho programa está conformado por cuatro aspectos clave (BASC, 2011):

- Reportes electrónicos: comprende la obligación para las empresas de presentar de manera electrónica la información de la mercancía a exportar antes del embarque.
- Evaluación de riesgos: implica realizar trabajo de inteligencia de los productos de intercambio internacional, control electrónico de datos y observación de personas, bienes y embarcaciones.
- Respuesta a riesgos altos: comprende la realización de inspección no intrusiva (rayos X) de las mercaderías, la utilización de perros entrenados para detectar explosivos y la inspección física.
- Reducción de riesgos: se promueve la asociación entre exportadores seguros y confiables, confianza en los procedimientos gubernamentales existentes y la aplicación de precintos de seguridad para contenedores.

c. Beneficios para las empresas

El programa SES ofrece los siguientes beneficios (BASC, 2011):

- Facilidad para los funcionarios aduaneros cuando deben tomar decisiones respecto a si se debe inspeccionar una mercancía a exportar.
- Punto de contacto para que los socios comerciales puedan atender cualquier asunto aduanero.
- La aduana puede conocer los procesos que utilizan las empresas para el manejo de las cargas. En las reuniones entre ambas partes se evalúa de forma conjunta el impacto que cualquier cambio aduanero o comercial tendrá en las operaciones.
- Al asegurar que las exportaciones sean reconocidas como de bajo riesgo de seguridad, el SES favorece al gobierno de Nueva Zelanda y a su economía y, de esta forma, mantiene una reputación como país de comercio seguro.

Otro aspecto importante es la interrelación que Nueva Zelanda tiene con países que cuentan con programas similares. Esto, a través de una comunicación constante y el intercambio de información sobre el desarrollo de nuevas técnicas de control o facilitación.

c. Aprendizajes finales

La estrategia comercial de Nueva Zelanda está dirigida a mejorar el acceso de sus exportaciones a los mercados internacionales, lo que se ha logrado mediante acuerdos de cooperación entre los exportadores y el servicio aduanero del país. El programa SES promueve asesoría y capacitación técnica a las empresas y esto les permite hacer cambios importantes a los procesos de exportación, dar un mejor manejo al embarque de contenedores, así como entregar protección a las mercancías.

Un elemento importante de este programa es el uso de tecnología moderna, pues cuenta con un sistema de manejo de riesgos que ofrece información sobre el tipo de control que corresponde a las cargas que entran o salen del país. También se implementó un sistema muy interesante denominado “Auditoría de comercio seguro”, el cual verifica los procesos de seguridad de las empresas participantes.

Finalmente, una novedad de este programa es la permanente interrelación con países que tienen en vigencia programas OEA similares, lo que permite el intercambio de información sobre nuevas técnicas de control o facilitación en el ámbito aduanero. Además, el programa es bastante difundido por las autoridades aduaneras, lo que promueve la participación de más empresas y mantiene actualizados a los participantes.

IV. Situación del programa del OEA en Chile, análisis desde los actores relevantes

En el siguiente capítulo se describe el proceso desarrollado en Chile con respecto al programa del OEA. Primeramente se indican las tareas realizadas por el Servicio Nacional de Aduanas chileno para implementar dicho programa, tomando en cuenta el rol que el sector privado ha tenido, así como otras instancias públicas vinculadas al comercio internacional.

En la segunda parte de este capítulo se presenta la información primaria obtenida de las entrevistas¹⁷ que se efectuaron a los actores relevantes o *stakeholders* que han participado o tienen conocimiento de la experiencia chilena con respecto al programa del OEA. Los actores escogidos se agrupan en dos categorías: 4 actores internos (funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas) y 3 actores externos (representantes de la empresa privada) (ver anexo 1).

Los resultados de estas entrevistas se presentan de acuerdo a tres dimensiones generales conformadas por distintas variables que las sustentan. Dichas dimensiones se elaboraron tomando en cuenta el contexto y la conceptualización descrita en los capítulos anteriores de la presente investigación.

Los resultados del presente capítulo se utilizan para elaborar las conclusiones y las recomendaciones de este trabajo.

1. El programa del OEA en Chile

En el año 2006, Chile adhirió al Marco de Normas SAFE a través de la firma de una carta de intención para la implementación de estas medidas. Posteriormente, el Director de Aduanas de Chile, Sergio Mujica, asumió el compromiso en representación del Servicio Nacional de Aduanas de realizar los estudios y definir los mecanismos necesarios para efectuar el programa OEA en Chile.

En junio de 2007 un equipo consultor de la OMA realizó un estudio diagnóstico del entorno aduanero en Chile para determinar el grado de preparación para implementar el Marco SAFE, examinar los avances que se estaban desarrollando e identificar aquellos elementos que fuera necesario reforzar. El equipo se reunió con los responsables de las distintas unidades de aduanas, así como con organismos públicos y operadores privados, con el objetivo de evaluar desde procedimientos hasta gestión estratégica, luego de lo cual se hicieron recomendaciones para mejorar las prácticas aduaneras de acuerdo a estándares internacionales (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, 2008).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) efectuó otro estudio para analizar el avance logrado en el proceso de modernización del Servicio Nacional de Aduanas de Chile en los últimos seis años para, a partir de él, proponer medidas con el fin de incrementar la efectividad de las aduanas del país. En febrero de 2008 se presentó el

¹⁷ Se utilizó una entrevista semi-estructurada que incluye 11 preguntas abiertas sobre el proceso de implementación del programa OEA en Chile y las mejoras efectuadas por el SNA en los últimos años para hacer frente a las demandas del comercio exterior. Ver anexo número 4 (Capítulo N° 3: Operacionalización de variables y pauta de entrevista).

informe final con las recomendaciones y el detalle de la asesoría técnica entregada que arrojó como una de sus conclusiones:

“Resulta relevante que teniendo una estrategia clara (refiriéndose a la aduana chilena), no se hayan incorporado algunas prácticas internacionales exitosas como la del “Operador Económico Autorizado”. (FMI, 2008)

Ante esta conclusión los expertos del FMI recomendaron que los procesos de simplificación y facilitación comercial de Chile mejoraran abordando en el corto plazo la figura del OEA.

El trabajo se inició en el año 2008 con un estudio detallado de los programas OEA desarrollados por otros países y con visitas a las Aduanas de España, Francia y Nueva Zelandia. Asimismo, las autoridades aduaneras de Chile reconocieron que para el diseño del programa OEA era importante integrar al sector privado vinculado al comercio internacional, de tal manera de incluir los criterios y recomendaciones de las empresas, aspecto imprescindible para el éxito del proyecto.

Para darle el debido sustento jurídico, el 5 de febrero de 2009 el Servicio Nacional de Aduanas emitió la resolución N° 0849 que plantea el programa piloto para implementar el programa OEA, así como las medidas que regulan la alianza que se seguirá con las empresas vinculadas al comercio exterior e interesadas en acogerse al programa.

El documento fue desarrollado tomando en consideración las directrices y pautas establecidas en el Marco de Normas SAFE, las visitas a otros países para conocer los programas OEA y las recomendaciones de los expertos de la OMA y el FMI realizadas en el año 2007.

A pesar de los beneficios de implementar esta figura, y los resultados positivos que ha generado en otros países, a la fecha la resolución N° 0849 no se ha publicado en el diario oficial, por lo que la implementación del plan piloto del programa del OEA está pendiente.

Algunos de los posibles motivos que han imposibilitado implementarlo son los siguientes:

- Situación de inestabilidad y cambios internos en el Servicio Nacional de Aduana de Chile (Zulueta, 2011).
- Rechazo al proyecto de parte de la Asociación Nacional de Funcionarios de Aduanas de Chile (ANFACH).

Pese a esto, otras instancias promueven la pronta ratificación del proyecto. Tal es el caso de la Cámara Aduanera de Chile, institución que agrupa a los principales agentes de aduana del país. Su presidente, Felipe Santibáñez, declaró que este gremio ha abogado por la implementación de esta figura y solicitan su aprobación definitiva, recordando que ya en varios países de Sudamérica y Centroamérica se ratificó de forma definitiva.

Asimismo, otros gremios vinculados al comercio han expresado su malestar, al considerar que importantes proyectos como el programa del OEA y el Sistema Integral de Comercio Exterior están estancados. Por último, a noviembre de 2011, el proyecto OEA aún se encontraba en proceso de revisión por parte de la Dirección Nacional de Aduanas de Chile, por lo que no es factible proceder a la implementación del plan piloto mientras dicho proceso de revisión no concluya y se adopten las adecuaciones que eventualmente puedan surgir.

2. Análisis de la implementación del programa del OEA desde los actores relevantes

A continuación se presenta el análisis de las entrevistas realizadas a los actores seleccionados. Este se efectuó conforme a tres dimensiones generales: modernización aduanera en Chile, proceso realizado para implementar el programa del OEA y continuidad del programa del OEA.

a. Dimensión: Modernización aduanera en Chile

Por medio de esta dimensión, y mediante la recopilación de criterios y opiniones de los actores relevantes, se pretende determinar los principales cambios que en los últimos años ha realizado el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) de Chile para mejorar la gestión aduanera del país. Para tal fin, el análisis se centra en dos ámbitos: progreso institucional y vínculo entre facilitación y control en la gestión aduanera.

Progreso institucional del SNA de Chile

Para la mayor parte de los entrevistados, las mejoras efectuadas por el SNA se asocian a los sistemas informáticos de la institución y a la adquisición de equipos tecnológicos modernos. Mencionan que se desarrolló una tramitación electrónica para los procesos de importación y exportación de mercancías que funciona a través de mensajes electrónicos que validan o rechazan los datos consignados en la declaración aduanera.

“En el caso de las exportaciones se desarrolló un nuevo sistema informático que ha mejorado el proceso exportador en el país. En relación a las importaciones, el sistema se ha mantenido funcionando adecuadamente desde hace varios años, solamente se le han realizado ciertos cambios para una mejor tramitación de las declaraciones aduaneras”. (Director ANAGENA¹⁸).

En esta línea, un tema que destacan los actores externos es que muchos documentos que se presentaban a las aduanas de forma manual pasaron a ser electrónicos como las declaraciones de tránsito, de transbordo y las de redestinación. Además, que los requisitos establecidos por parte de otras instituciones gubernamentales para importar o exportar mercancías también se gestionan electrónicamente, básicamente para productos químicos, alimenticios, de salud y agricultura.

El presidente de ANFACH¹⁹, manifiesta que el avance logrado en términos de la transmisión electrónica de datos ha beneficiado el comercio del país, sin embargo, considera que aún falta mucho por hacer en este tema.

Con respecto a las debilidades del SNA, gran parte de los actores entrevistados concuerda que, a pesar de las mejoras tecnológicas desarrolladas, la institución no ha avanzado mucho en los últimos años. Un aspecto que consideran ha afectado notoriamente a esta institución es la falta de continuidad del personal en varios cargos estratégicos.

18 El objeto de esta asociación es promover el desarrollo, prestigio, prerrogativas y protección de la profesión de Agente de Aduanas.

19 Fundada el 17 de junio de 1910, es el organismo que representa y defiende los intereses gremiales de sus socios, que son funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas del país (ANFACH, 2010).

“En los últimos años, el SNA de Chile ha atravesado una etapa de transición en la cual hemos tenido varios conflictos por ausencia de un Director de Aduanas y de otros puestos importantes que han estado cubiertos por personas que no son los titulares de esos cargos” (Representante de la Subdirección de Fiscalización²⁰, SNA).

Otra problemática que exponen los entrevistados externos (representantes de la empresa privada) tiene que ver con la cantidad y capacidad del personal de las aduanas chilenas. Comentan que en los últimos 20 años el personal aduanero se incrementó solamente en 200 funcionarios, mientras que la balanza comercial creció aceleradamente producto de la mayor cantidad de transacciones comerciales del país.

La mayoría de actores externos coinciden en que ha faltado ayuda del Gobierno para proveer más personal y equipos al SNA. Al respecto, explican que la modernización de los servicios aduaneros en Chile se ha visto afectada, pues el Gobierno le ha dado poco apoyo a la institución.

Vínculo entre facilitación y control en la gestión aduanera

Los actores internos consideran que este vínculo se ha malinterpretado en Chile, en el sentido que se obstaculizan mutuamente. Al respecto, Marcelino Millón, Director de la Subdirección de Fiscalización, comenta que un sector del personal aduanero cree erróneamente que facilitar el comercio significa afectar la fiscalización o disminuir los controles que le corresponden a las aduanas.

“La fiscalización es uno de los aspectos más potentes para facilitar el comercio. Si las aduanas identifican claramente cuáles son sus principales riesgos y logran controlarlos adecuadamente, se puede facilitar la operativa del resto de empresas que brindan confiabilidad a las autoridades aduaneras” (Representante de la Subdirección de Fiscalización, SNA).

Un aspecto que para los actores internos ha mejorado los controles aduaneros en Chile es el hecho de que el SNA cuente con un Plan Nacional de Fiscalización, que no obstaculiza los procesos de despacho que se basa en la gestión de riesgos. Sin embargo, opinan que las labores de fiscalización pueden mejorarse a partir de algunos proyectos de desarrollo pendientes.

b. Dimensión: proceso realizado para implementar el programa del OEA

En esta dimensión se indagó la opinión de los actores relevantes con respecto al proceso efectuado en Chile para implementar el programa OEA. Posteriormente, se indican los motivos que a juicio de los entrevistados han afectado el desarrollo de este programa por parte del SNA.

De acuerdo a lo indicado por todos los entrevistados, son muy pocas las labores que el SNA desarrolla para implementar el programa OEA en Chile, pues el único avance concreto es el plan piloto descrito en la resolución N° 0849. Además, comentan que en dicho plan no se incluyeron varios elementos importantes que hubiesen permitido desarrollar este programa de forma adecuada. Asimismo, los actores internos coinciden en

²⁰ 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 (SNA, 2010).

manifestar que el programa fue mal planteado desde un principio, pues se creyó erróneamente que el plan piloto era suficiente para implementar la figura omitiendo llevar a cabo otras labores importantes.

Motivos que han afectado el desarrollo del programa

A continuación se describen los motivos que, en opinión de los entrevistados, han afectado el desarrollo del programa OEA en Chile:

1. Falta de apoyo político: para los actores internos la figura del OEA en Chile se inició como un proyecto interno del SNA, dejando de lado el apoyo del gobierno y aspecto que es fundamental para implementar cualquier proyecto en el ámbito público.
2. Inestabilidad en el SNA: la mayoría de actores también coincide en que el SNA ha vivido una situación de inestabilidad en los últimos dos años, pues no se ha logrado consolidar la permanencia definitiva de un Director de Aduanas.
3. Poca participación del sector privado: el poco interés de la empresa privada en este proyecto se debió a los siguientes motivos:
 - a. La mayoría de empresas tiene el acceso asegurado a los países que exportan mercancías, por lo que no es prioridad obtener la certificación como OEA.
 - b. Para las empresas es escasa la facilitación que pueden obtener mediante la figura OEA, pues en Chile se efectúan muy pocos controles aduaneros sobre las mercancías que ingresan o salen del país.
 - c. Consideran que al plan piloto desarrollado se le dio un carácter fiscalizador, buscando un mayor control sobre las empresas.
 - d. Una parte considerable de las empresas desconoce en qué consiste la figura del OEA.
4. Oposición de ANFACH: su presidente comentó que han dejado claro a las autoridades aduaneras que no cambiarán su posición con respecto a la figura del OEA mientras no se resuelvan varias debilidades que actualmente aquejan al SNA.

c. Dimensión: continuidad del programa del OEA

Mediante esta dimensión se pretende determinar las ventajas que se generarían en Chile a partir de la implementación del programa OEA. También se mencionan los aspectos que, a criterio de los entrevistados, son necesarios para trabajar nuevamente en este proyecto, así como posibles consecuencias que pueden surgir en caso de que este no llegue a desarrollarse.

La mayoría de los actores internos considera oportuno continuar con el desarrollo del programa OEA en Chile, pues se facilitarían las labores que desarrolla tanto el SNA como las empresas relacionadas con el comercio internacional. Exteriorizan que se reforzará la competitividad de la aduana chilena, dándole al país una mejor imagen internacional.

Por otra parte, este programa también beneficiaría los procesos de fiscalización al permitir que los órganos fiscalizadores se concentren en las empresas de mayor riesgo.

Aspectos necesarios para continuar la implementación del programa

A continuación se describen las tareas que según los entrevistados son necesarias para continuar con la implementación del programa OEA en Chile.

1. Obtener el apoyo del gobierno: la mayor parte de personas entrevistadas exponen que el apoyo político y económico del gobierno chileno es fundamental para continuar la implementación de este programa.
2. Trabajar en una nueva estrategia de implementación: algunos entrevistados internos comentan que una vez ratificado el apoyo de las autoridades gubernamentales, se debe trabajar nuevamente en el plan piloto del proyecto.
3. Crear un departamento o área dentro del SNA que se encargue exclusivamente de todos los aspectos relacionados al programa OEA, tales como proceso de implementación, verificación de requisitos, seguimiento a las empresas certificadas e investigación de prácticas internacionales de este programa, entre otras.
4. Realizar las gestiones necesarias para contratar nuevo personal que se dedique exclusivamente a este programa. Además, sería muy útil capacitar a los funcionarios que actualmente posee el SNA sobre la figura del OEA.
5. Efectuar una evaluación de los sistemas informáticos y de los equipos tecnológicos que actualmente tiene la institución y valorar la adquisición de nuevos equipos o sistemas que faciliten el desarrollo del programa.
6. Solicitar apoyo de organismos internacionales e investigar la experiencia internacional con el programa OEA.
7. Fomentar la participación del sector privado: para lograr esto se requiere una mayor difusión del proyecto y también acercarse a las empresas para explicarles claramente en qué consiste la figura del OEA.
8. El SNA debe garantizar un manejo seguro y confiable de la información que se solicite para otorgar la certificación como OEA, pues aún no se define el uso que se le dará ni los mecanismos para resguardarla.

Consecuencias de no haber desarrollado el programa

De acuerdo a lo señalado por los actores externos, a la fecha no se han producido consecuencias en las importaciones o exportaciones chilenas por no haber desarrollado de manera definitiva el programa OEA. En cuanto a los actores internos, estos argumentan que las exportaciones podrían tener futuras complicaciones en caso de no continuar con el proyecto OEA, mientras que las importaciones no tendrían por el momento ninguna consecuencia, pues son muy pocos los controles que se realizan sobre las mercancías que ingresan al país.

Sin embargo, existen algunas voces disonantes que alertan sobre los riesgos de no implementar este acuerdo.

“El no poseer la certificación como OEA representa una pérdida de competitividad para la industria exportadora de Chile, pues se corre el riesgo de tener más revisiones durante el proceso de exportación o de perder compradores que opten por adquirir bienes solamente de empresas registradas como OEA” (Representante de la Subdirección Técnica, SNA).

Con respecto a la posibilidad de que algunas empresas chilenas se vean afectadas con la implementación de este programa, existe un alto grado de diferencia en las apreciaciones de los entrevistados. Algunos actores externos comentan que para las empresas pequeñas o con menos recursos es complicado obtener la certificación como OEA, pues para participar en este proyecto se deben hacer cambios o mejoras organizacionales que requieren una inversión considerable de recursos.

En este sentido, la Unión Europea ha creado distintos tipos de certificados para las empresas, según capacidad económica, tamaño o sector en el que se desempeña. Además, se desarrolló un certificado especial para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que ha protegido la competitividad de este sector de la industria.

Al respecto sería muy importante crear varios tipos de certificados, pues las empresas grandes en Chile abarcan mercados diferentes a los de las pequeñas empresas o producen distintos tipos de bienes, por lo que los requisitos de un eventual programa OEA deben considerar este aspecto.

Por último, Hugo Baierlein no percibe ninguna consecuencia o efecto negativo de continuar con la implementación del programa OEA. Señala que todas las empresas interesadas podrán participar de este proyecto y que el tamaño o capacidad económica no debería ser una barrera para obtener la certificación.

“Para SOFOFA las empresas chilenas no se verán afectadas de ninguna forma por el programa del OEA, por el contrario, solo visualizamos beneficios y mejoras para el comercio del país. Esperamos que el SNA trabaje nuevamente en este programa y logre integrar a todos los actores relacionados con este tema” (Gerente Comercio Exterior, SOFOFA).

V. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones finales que abarcan el papel de las aduanas en la seguridad del comercio internacional, las fortalezas y debilidades del SNA y el análisis de la experiencia chilena e internacional con el programa del Operador Económico Autorizado (OEA).

1. Hoy en día el rol de las administraciones aduaneras ha variado considerablemente, pues el entorno en el que se desempeñan ha evolucionado obligándolas a ajustar sus sistemas internos de funcionamiento y a desarrollar nuevas herramientas que les permitan afrontar los nuevos ámbitos del comercio internacional tales como: nuevas formas de comercio, inocuidad de los alimentos, protección del medio ambiente, flora y fauna silvestre, propiedad intelectual y el surgimiento de nuevos estándares de seguridad.
2. Por otra parte, del análisis realizado a cada uno de los programas OEA que se desarrollaron en los cinco países seleccionados, se determinó que en ningún caso se presentaron inconvenientes u obstáculos para desarrollarlos. Por el contrario, las autoridades aduaneras avanzaron fácilmente, pues desde un principio se coordinó la realización de varias labores que permitieron implementarlos de manera exitosa. Al respecto, se efectuaron cuatro labores:
 - a. Desde un principio se definió un plan estratégico que proponía una implementación gradual con respecto a los regímenes aduaneros y a las empresas u operadores que participarían en el proyecto.
 - b. Se hicieron estudios sobre la cantidad y capacidad del personal aduanero para hacer frente a las necesidades operativas del programa del OEA.
 - c. Durante el desarrollo del proyecto se incorporaron las aspiraciones y necesidades del sector privado, así como de las instituciones públicas que mostraron interés en el proyecto.
 - d. Se coordinaron labores para difundir los principales aspectos del programa y, de esta manera, incentivar una mayor participación de la empresa privada.
3. Adicionalmente, los requisitos establecidos en cada uno de los programas analizados son muy similares, pues no pretenden obstaculizar o restringir la participación de las empresas, por el contrario, son muy accesibles y de fácil comprensión.
4. Respecto a los beneficios es importante mencionar que las autoridades aduaneras los definieron según el régimen aduanero que comprende cada uno de los programas, ya sea importación, exportación o ambos. Asimismo, es interesante que los beneficios ofrecidos no estén orientados sólo a reducir los controles físicos y documentales, pues brindan otro tipo de facilidades que también contribuyen a agilizar la gestión aduanera.
5. Con relación al progreso del Servicio Nacional de Aduanas de Chile, las mejoras que ha efectuado esta institución en los últimos años se han orientado -en su mayoría- a la utilización de tecnología moderna. Primeramente, se efectuaron cambios en los sistemas informáticos de la institución que modernizaron

los procesos de importación y exportación de mercancías. Además, se adquirieron equipos tecnológicos modernos que han apoyado las labores de fiscalización y control que a diario efectúan las aduanas.

6. Sobre las debilidades del SNA se determinaron algunos elementos que han afectado la labor de la institución. Un primer aspecto dice relación con que en varios puestos estratégicos del SNA se han desempeñado personas que no son los titulares de esos cargos, situación que ha perjudicado la continuidad de proyectos importantes. Otra debilidad tiene que ver con una supuesta escasa dotación de personal que imposibilita desarrollar adecuadamente los procesos de control y fiscalización en el país. Además, es muy poca la capacitación que imparte la institución, lo que afecta la preparación y nivel de conocimientos del personal.
7. Con respecto al programa OEA en Chile fue muy poco lo que se hizo para implementarlo, pues para realizar el plan piloto del proyecto se consideraron solamente dos aspectos: análisis de la experiencia internacional y reuniones de trabajo con algunos representantes de empresas, omitiendo llevar a cabo otras labores importantes como buscar apoyo del gobierno, capacitar al personal del SNA e integrar al sector privado, entre otros. También se determinó que faltó interés y decisión por parte de las autoridades aduaneras que coordinaron el proyecto, pues decidieron no continuar desarrollándolo ante el escaso apoyo entregado por el gremio de funcionarios y la empresa privada.
8. Relacionado a lo anterior, se comprobó que tanto la inestabilidad en el SNA como el rechazo de la ANFACH son parte de los motivos que han afectado la implementación del programa OEA en Chile.
9. No sólo los aspectos descritos afectaron la continuidad del programa OEA, pues durante el desarrollo del presente trabajo se determinaron otros motivos relevantes, los cuales se detallan a continuación.
 - a. Faltó mayor liderazgo por parte de las autoridades aduaneras.
 - b. La empresa privada no se interesó por el plan piloto desarrollado en el año 2009.
 - c. Los agentes de aduanas y ANFACH no apoyan su implementación.
10. Por lo tanto, para continuar la implementación del programa del OEA en Chile, el SNA debe solucionar los motivos antes descritos, pues son aspectos que se requieren para que el proyecto pueda desarrollarse de manera adecuada.
11. Con respecto a la necesidad de continuar con la implementación del programa OEA en Chile, es importante mencionar que varios países ya han hecho público su interés por establecer mecanismos que garanticen la seguridad de las mercancías que ingresan por sus fronteras. Tal es el caso de la exigencia de la revisión del 100% de los contenedores de carga a partir de 2012 emitida por Estados Unidos. Seguidamente, se indican por separado las conclusiones sobre el aporte que implicaría este programa para el sector exportador e importador chileno y el Servicio Nacional de Aduanas.
 - a. Es importante mencionar que los inconvenientes para el sector exportador chileno, por no poseer la certificación OEA, surgirían al momento de ingresar a países que soliciten algún certificado de seguridad o que consideren darle un acceso simplificado a aquellas empresas registradas como OEA. Ante la posibilidad de que este tipo de medidas se implemente, el principal beneficio que

pueden obtener las empresas exportadoras chilenas de este programa es ingresar fácilmente a otros países.

- b. Es muy poco lo que el programa del OEA puede reducir en relación a los controles físicos y documentales en las importaciones a territorio chileno, pues solamente se fiscaliza el 4% de las mercancías que ingresan al país. Sin embargo, es importante aclarar que el programa conlleva otro tipo de beneficios tales como: obtener prioridad en el despacho aduanero, habilitación de carriles rápidos, ventajas financieras al pagar aranceles, posibilidad de realizar controles en sus instalaciones, facilidad para acogerse a procedimientos simplificados y presentar declaraciones breves de entrada al país.
- c. El principal beneficio para el SNA con el programa OEA es la obtención de una mayor cantidad de información sobre la operativa de las empresas en la cadena de suministros internacional. Esta se puede utilizar en los sistemas de gestión de riesgo de la institución.

VI. Recomendaciones

A continuación se presentan varias recomendaciones que las autoridades aduaneras de Chile pueden utilizar para continuar con el desarrollo del programa del OEA. Al respecto, es importante mencionar que para la elaboración de estas recomendaciones se tomaron en consideración los principales aspectos de los cinco programas OEA analizados en el segundo capítulo del presente trabajo, pues poseen varias particularidades que pueden ser utilizadas no sólo en Chile, sino que también en cualquier otro país que esté interesado en desarrollar este programa.

1. De acuerdo a lo indagado en el presente estudio, se determinó que no hay una política pública que dirija las actividades aduaneras que efectúa el Servicio Nacional de Aduanas de Chile, pues su labor la ha desarrollado sin la orientación y apoyo del gobierno central o de una entidad superior. Al respecto es recomendable que el SNA solicite al Ministerio de Hacienda la emisión de directrices que le permitan proyectar de una mejor forma su trabajo y así reafirmar su rol como uno de los servicios más importantes del país.
2. En la mayor parte de empresas que participan del comercio internacional hay un consenso generalizado en relación a que la figura del OEA tiene una importancia alta en el futuro entorno del comercio. En este sentido, próximamente habrá un sector de empresas OEA que podrá acceder a ventajas que les permitirán superar sin problema alguno las medidas de seguridad, mientras que una parte tendrá complicaciones para comerciar sus mercancías satisfactoriamente. Ante este panorama futuro, resulta recomendable que Chile trabaje en la seguridad de la cadena de suministro internacional, no sólo para ingresar fácilmente a otros países, sino también como herramienta para fortalecer sus actuales nexos comerciales.
3. Para lograr un programa del OEA que beneficie el comercio de Chile con sus socios comerciales, y que permita a las empresas obtener ventajas que contribuyan en su desempeño, es necesario contar con los siguientes elementos:
 - a. Se requiere un trabajo activo del Director de Aduanas, que comprenda y apoye el programa del OEA y que coordine la realización de dos labores fundamentales: el desarrollo de un plan estratégico para implementar el proyecto y la gestión del apoyo económico y político del gobierno. Este último aspecto es fundamental, pues se obtendrían los recursos necesarios para mejorar el trabajo efectuado en el año 2009 y, de esta manera, desarrollar un programa del OEA acorde a las necesidades del SNA y de la empresa privada.
 - b. Para la implementación del proyecto se puede considerar la experiencia exitosa del programa SES de Nueva Zelanda, que inició el proyecto OEA solamente con empresas exportadoras e integró paulatinamente al resto de operadores de la cadena de suministro internacional. En el caso chileno se puede seguir un proceso similar, iniciando el plan piloto con aquellas empresas que aún mantienen interés en obtener la certificación OEA y que representan a industrias que requieren un traslado ágil de sus productos. Tal es el caso de empresas productoras de vino, celulosa, salmón y frutas.

- c. Establecer un departamento nuevo en el SNA que se encargue de coordinar las labores necesarias para implementar el programa, tales como: proceso de autorización, verificación de requisitos y estándares de seguridad, y seguimiento de las empresas autorizadas, entre otras. Asimismo, es importante que este departamento cuente con personal dedicado exclusivamente a las labores descritas anteriormente, lo que permitiría un mejor control sobre las empresas que participen en el proyecto.
 - d. Estimular una mayor participación de la empresa privada en el proyecto, lo cual se puede lograr comunicando claramente los principales aspectos del programa OEA, así como los objetivos que las autoridades aduaneras persiguen con su implementación. Asimismo, es necesario trabajar en los beneficios y obligaciones, pues las empresas aún no los comprenden bien.
 - e. Evaluar la capacidad de los equipos tecnológicos y los sistemas informáticos que el SNA posee en la actualidad, con el fin de determinar si son aptos para las labores que demanda el programa OEA. En caso contrario, realizar las gestiones necesarias para cambiarlos.
 - f. Integrar a todo el personal del Servicio Nacional de Aduanas en la implementación del programa. Para esto se debe efectuar un plan de capacitación, a fin de comunicar a los funcionarios claramente los principales aspectos del programa OEA y el rol que les corresponde desempeñar.
4. Una vez realizados esto, es posible que la ANFACH dé un mayor apoyo al proyecto, pues se habrán desarrollado varios aspectos que son fundamentales para ellos. Sin embargo, es recomendable que las autoridades aduaneras tengan un mayor contacto con la ANFACH, para así darles a conocer los principales aspectos del programa del OEA, los resultados generados en otros países y cuáles serían los beneficios reales que visualiza el SNA para el comercio internacional chileno.
 5. Con relación a las empresas que pueden acreditarse como OEA, se determinó la importancia de establecer disposiciones o normas que permitan a todas las empresas participar del programa sin ningún tipo de inconveniente. Para esto se recomienda valorar lo realizado en la Unión Europea, que en su programa OEA estableció distintos tipos de certificados, según capacidad económica, tamaño o sector en el que se desempeña la empresa.
 6. Las autoridades aduaneras que coordinen el proyecto pueden buscar asesoría de organismos internacionales u otras aduanas (OMA, BID), que han desarrollado guías y programas de capacitación del programa del OEA, y que imparten formación profesional en temas de seguridad y facilitación del comercio. Una opción a considerar, y que a México le sirvió para impulsar el programa PACS, es solicitar financiamiento al Banco Mundial, institución que apoya la modernización aduanera en los países de la región, y el desarrollo de proyectos como el del OEA.
 7. Se recomienda un contacto continuo con administraciones aduaneras de países que han desarrollado el programa del OEA, pues se pueden compartir experiencias sobre nuevas técnicas de control y facilitación en el comercio, a la vez que se facilita el proceso de implementación del programa.
 8. Un elemento interesante que contribuiría al buen funcionamiento del programa es incentivar una mayor coordinación entre las distintas aduanas que Chile posee, pues conjuntamente se podría identificar

de manera ágil y oportuna cualquier debilidad o cambio a realizar en el programa, lo que mejoraría las facilidades y ventajas otorgadas a las empresas participantes.

9. Es importante que el programa del OEA entregue a las empresas la posibilidad de mejorar su competitividad en el ámbito del comercio internacional. Al respecto, una recomendación que surge del programa PACS de México es publicar -a nivel nacional e internacional- un listado actualizado de aquellas empresas registradas como OEA, lo que permitiría a estas empresas ser reconocidas como socios comerciales confiables, dándoles la posibilidad de lograr nuevos vínculos empresariales, así como acceder fácilmente a otros mercados.
10. En vista que la implementación del programa OEA implica la realización de muchas tareas para las empresas, y que en el proceso pueden surgir dificultades, se recomienda que las administraciones aduaneras asesoren y capaciten continuamente a las empresas. Esto les permitiría mejorar sus niveles de seguridad, determinar falencias en sus procesos de exportación o importación y efectuar cambios que mejoren el manejo de contenedores y mercancías.

VII. Bibliografía

- ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, AFIP (2008). “Sistema Aduanero de Operadores Confiables”. Consultado el 12 de mayo de 2011. <http://www.afip.gov.ar/aduana/operadoresConfiables/>
- ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, AFIP (2006). Notas Externas: N° 37/2006, N° 50/2006. Consultado el 22 de mayo de 2011. <http://www.afip.gov.ar/aduana/documentos/NE37.2006DGA-SOC-SistOperadoresConfiables.pdf>
- AGENCIA ESPAÑOLA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, AEAT (2007). “Manual del Operador Económico Autorizado”. Consultado el 07 de junio de 2011. http://www.taric.es/pdf/OEA_Manual.pdf
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS DE ADUANAS DE CHILE, ANFACH (2009). Circulares N° 05 y N° 21. Consultado el 23 de junio de 2011. http://anfach.dyndns.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15:artcir5&catid=7:catcircul
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, BID. (2008). “Operador Económico Autorizado (OEA)”. Consultado el 17 de marzo de 2011. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35145990>
- BÁSCONES, J. (2008). “Operador Económico Autorizado: Cuando el Control Aduanero sirve a los Fines de la Facilitación”. Consultado el 12 de abril de 2011. <http://www.apdaci.org.pe/descargas/temas/Otros/7.pdf>
- BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE, BASC (2011). Revista Cargo Security, edición N° 7, 2011. Consultado el 22 de mayo de 2011. http://www.bascperu.org/archivos/BASC_PUBLI_1229118844.pdf
- CÁMARA ADUANERA DE CHILE (2010). “Quiénes Somos”. Consultado el 22 de junio de 2011. <http://www.camaraaduanera.cl/web/index.php?action=Nosotros&id=8&type=T>
- CASTANON, J. (2011). “El PACS, la Versión mexicana del C-TPAT”. Consultado el 02 de junio de 2011. <http://aduaanademexico.wordpress.com/2011/03/03/el-pacs-la-version-mexicana-del-c-tpat/>
- CONVENCIÓN INTERNACIONAL CITES. (2011). “¿Qué es la CITES?”. Consultado el 12 de octubre de 2011. <http://www.cites.org/esp/disc/what.php>
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CEPAL (2010). “Comercio, pobreza y políticas complementarias en América Latina”. Consultado el 22 de Marzo de 2011. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/42123/Comercio_pobreza_politicas_complementarias_America_Latina_W_365.pdf
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CEPAL (2008). “Desafíos y oportunidades de las medidas de seguridad en los alimentos para América Latina y el Caribe”. Consultado el 12 de Junio de 2011. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/33193/Serie_86_colores.pdf
- COMISIÓN EUROPEA, CE (2007). “Operadores Económicos Autorizados”. Consultado el 2 de abril de 2011. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/policy_issues/customs_security/aeo_guidelines_es.pdf
- DIARIO COMEX (2009). “Chile lidera ranking de facilitación de comercio en América Latina y ocupa lugar 19 a nivel mundial”. Artículo publicado el 08 de julio de 2009. Consultado el 27 de Junio de 2011. <http://www.diariocomex.cl/chile-lidera-ranking-de-facilitacion-de-comercio-en-america-latina-y-ocupa-lugar-19-a-nivel-mundial-2>

- DIETERT, K. (2005). "Aduanas en el Proceso Exportador Chileno. Consultado el 12 de abril de 2011.
http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2005/09/FEE/Rol_Aduanas_enel_modelo_exportador_chileno.pdf
- EL MERCURIO DE VALPARAÍSO (2011). "Gobierno removerá a todos los jefes regionales de la dirección de Aduanas". Artículo publicado el 31 de marzo de 2011. Consultado el 2 de Julio de 2011.
http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110330/pags/20110330200758.html?s=www.mercuriovalpo.cl
- GRUPO TARIC (2007). "El Operador Económico Autorizado". Consultado el 3 de junio de 2011.
http://www.taric.es/pdf/OEA_SIL2007.pdf
- HERNÁNDEZ, S. (1991). "Metodología de la Investigación". Mcgraw-Hill Interamericana de México, S.A.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE CHILE, INE (2011). ¿Qué es la OCDE? Consultado el 27 de julio de 2011. http://www.ine.cl/canales/menu/OCDE/Queesla_OCDE/Queesla_OCDE.pdf
- MICURIYA, K. (2010). "Mensaje de la Organización Mundial de Aduanas en el Día Internacional de las Aduanas 2010". Consultado el 02 de mayo de 2011.
<http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/About%20Us/Message%20ICD%20ES.pdf>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA, COMEX (2006). "Unión Aduanera Centroamericana". Consultado el 14 de Junio de 2011.
<http://www.comex.go.cr/acuerdos/centroamerica/Documents/Posicion%20Costa%20Rica%20frente%20proceso%20IEC%20Union%20Aduanera%2029-03-06.pdf>
- MONZÓ, C. (2008). "Interés del sector logístico en el Sistema de Operadores Confiables". Consultado el 12 de Junio de 2011. <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=70844>
- MUJICA, S. (2007). "Operador Económico Autorizado: un socio confiable en el comercio exterior". Consultado el 27 de Marzo de 2011. <http://www.revistatransporteterrestre.cl/Rev108/8-9.pdf>
- NICODEMOS, S. (2010). "Sistema María, una necesaria evolución constante". Consultado el 27 de Mayo de 2011.
<http://www.caei.com.ar/es/programas/comercio/6.pdf>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS, OMA? (N.D.). "Convenio de Kyoto". Consultado el 27 de Octubre de 2011.
<http://www.wcoomd.org/Kyoto%20Sp/cap6.pdf>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO, OMC (2011). "Información técnica sobre la valoración en aduana". Consultado el 29 de octubre de 2011. http://www.wto.org/spanish/tratop_s/cusval_s/cusval_info_s.htm
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS, OMA (2007). "Informe sobre tendencia y prácticas de la OMA". Consultado el 19 de abril de 2011.
http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/Capacity%20Building/CB_TP_Issue1_Spanish.pdf
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS, OMA (2007). "Marco Normativo SAFE". Consultado el 22 de abril de 2011. <http://www.afip.gov.ar/aduana/documentos/MarcoNormasOMA.pdf>

- SALLES DE ALMEIDA, J. (2008). ““Normas” Privadas: El Nuevo Desafío Para Las Exportaciones de los Países En Desarrollo”. Consultado el 21 de abril de 2011.
http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/1/32501/Normas_privadas_exportaciones_paises_desarrollo_Serie_Nro_85.pdf
- SANCHEZ, L. (2010). “Retos del Sector Privado: Aliado Estratégico en la Transformación de las Aduanas”. Consultado el 10 de mayo de 2011.
http://www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Aduana_Siglo_21/ART_3_SEPT_retos_sector_privado.p
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2008). “Balance de Gestión Año 2008”. Consultado el 20 de julio de 2011.
http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20100111/pags/201001111103644.html
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2011). “Glosario de Términos Comercio Exterior”. Consultado el 21 de octubre de 2011.
http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html
- SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE, SELA (2010). “Desarrollos Recientes en la Facilitación del Comercio en América Latina y el Caribe”. Consultado el 17 de julio de 2011.
http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/10/TO23600004415-0-Desarrollos_Recientes_-_Facilitacion_de_comercio_en_ALC.pdf
- SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL, SOFOFA (2010). “¿Qué es SOFOFA?” Consultado el 19 de junio de 2011.
<http://web.sofofa.cl/corporativa/quienes-somos/%c2%bfque-es-sofofa/>
- SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT (2008). “Marco Normativo SAFE de la OMA”. Consultado el 17 de abril de 2011. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/aduanas/operador-economico-autorizado/212-operador-economico-autorizado/8089-marco-normativo-safe-de-la-oma.html>
- UNIÓN EUROPEA, UE (2011). “Comercio Exterior”. Consultado el 17 de Mayo de 2011.
http://europa.eu/pol/comm/index_es.htm
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT, USAID (2010). “Manual de Modernización de Aduanas: Programas De Operadores Económicos Autorizado”. Consultado el 10 de mayo de 2011.
http://tcboostproject.com/_resources/resource/AEO%20Programs%20Handbook%20Espanol.pdf
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT, USAID (2010). “Manual de Modernización de Aduanas. Programas de Operadores Económicos Autorizados”. Consultado el 14 de junio de 2011.
http://tcboostproject.com/_resources/resource/AEO%20Programs%20Handbook%20Espanol.pdf
- UNIVERSIDAD DE BARCELONA (1998). “Las normas ISO”. Consultado el 12 de mayo de 2011.
<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-129.htm>
- WORLD ECONOMIC FORUM, WEF (2010). “The Global Enabling Trade Report 2010”. Consultado el 22 de junio de 2011.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnablingTrade_Report_2010.pdf
- ZULUETA, P. (2011). “Operador Económico Autorizado (OEA)”. Consultado el 17 de julio de 2011.
<http://www.zulueta.cl/noticias.html>

Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variables

Dimensión	Definición operacional de la dimensión	Variables	Indicadores
A. Proceso para implementar el Programa	Describir las medidas tomadas por las administraciones aduaneras para desarrollar el programa OEA	Implementación del programa OEA	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del programa Normativa para desarrollar el programa (decretos, circulares, procedimientos) o cambios en la legislación vigente. • Coordinación con los actores públicos y privados involucrados en el programa • Nivel de participación de la administración aduanera del país en el proceso.
B. Requisitos del Programa	Conocer los distintos requerimientos que los países han fijado a las empresas que soliciten operar como OEA	Requerimientos fijados por la administración aduanera para las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la infraestructura corporativa de las empresas • Cambios o mejoras en los procedimientos aduaneros • Recursos tecnológicos acordes con las exigencias del comercio internacional • Proceso de autoevaluación sobre seguridad en el manejo de mercancías
C. Beneficios para las Empresas	Comprender cuáles son las ventajas que cada país ha establecido para las empresas que participen del programa OEA	Beneficios o ventajas establecidas por la administración aduanera para las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos aduaneros simplificados • Reducción de controles físicos y documentales • Disminución en las penalidades o multas • Colaboración y asistencia por parte de las autoridades aduaneras

Anexo 2: Operacionalización de variables y pauta de entrevista

Dimensión	Definición operacional de la dimensión	Variables	Indicadores	Preguntas de la entrevista
A. Modernización aduanera en Chile	Grado en que el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) chileno ha mejorado su funcionamiento interno para responder a las demandas del comercio internacional	Progreso institucional del SNA de Chile	Modernización del SNA	1. Según su criterio, ¿cuáles son los principales cambios que el SNA de Chile ha realizado para enfrentar satisfactoriamente los actuales requerimientos del comercio exterior? (¿En qué áreas específicamente se han realizado las mejoras? ¿El SNA cuenta con los procedimientos, equipos y tecnología necesarias para efectuar controles aduaneros eficientes y expeditos?)
			Equilibrio entre facilitación y control Cadena logística	2. ¿Qué opina del equilibrio entre facilitación y control en la gestión aduanera? (¿Qué medidas ha tomando la aduana chilena con respecto a este equilibrio?)
			Plazos y documentos para importar	3. Según su opinión, ¿qué importancia tienen para los países la cantidad de días y de documentos necesarios para la importación de mercancías? (le comento que, según el informe Doing Business del Banco Mundial, para importar un contenedor a territorio chileno se requiere de 21 días y siete documentos, datos que posicionan a Chile por debajo de los países de la OCDE (11 días para importar, 4,9 documentos). (¿De qué manera se pueden mejorar estas cifras? ¿Hay motivos que impiden mejorar estos datos?)

Anexo 2: Operacionalización de variables y pauta de entrevista

Dimensión	Definición operacional de la dimensión	Variables	Indicadores	Preguntas de la entrevista
B. Proceso realizado para implementar el programa del OEA	Comprender cuál ha sido el rol de los actores públicos-privados involucrados en el desarrollo del programa OEA Chile	El rol del SNA con respecto al desarrollo del programa OEA	Importancia de la figura OEA para Chile	4. En su opinión, ¿considera necesario que el SNA de Chile desarrolle el programa OEA? (Si/No) ¿Por qué motivos? (¿Qué sectores, a su juicio, requieren la implementación del programa OEA en Chile? ¿Dada su experiencia, cuáles considera que serían los beneficios de este programa para Chile?)
			Preparación del SNA para desarrollar el programa OEA	5. ¿Está el SNA de Chile preparado para desarrollar el programa OEA? (¿Las aduanas u oficinas aduaneras en territorio chileno tienen la capacidad para desarrollar el programa? ¿Conocen los funcionarios aduaneros el programa? ¿Se les ha dado algún tipo de capacitación o charla sobre este?)
			Inestabilidad en el SNA Cambios internos en el SNA	6. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que pueden estar obstaculizando el avance del programa OEA en Chile? (¿Qué opina de publicaciones en las que se informa que cambios internos en el SNA son parte de los motivos? ¿Hay otros motivos internos que impiden avanzar en este proyecto?)
			El papel de empresas privadas y de los gremios aduaneros con el programa OEA	7. ¿Cuál ha sido el rol de la empresa privada en este proyecto? (¿Qué agrupaciones privadas han participado? ¿Qué apoyo le ha dado la empresa privada al programa OEA? ¿De qué manera el SNA ha tomado en cuenta al sector privado para desarrollar el programa OEA?)
			Posición de la ANFACH con el programa OEA	8. ¿Cuál es la posición de la ANFACH con el programa OEA en Chile? (¿La posición de este gremio ha impedido el desarrollo del proyecto OEA? ¿Conoce si la ANFACH ha realizado alguna propuesta de desarrollo de este programa en Chile?)

Anexo 2: Operacionalización de variables y pauta de entrevista

Dimensión	Definición operacional de la dimensión	Variables	Indicadores	Preguntas de la entrevista
C. Continuidad del programa OEA	Conocer el proceso realizado por las autoridades aduaneras de Chile para implementar el programa OEA y determinar posibles riesgos que podrían darse por el atraso en el desarrollo del programa	Proceso realizado para implementar el programa en Chile	Estado actual del programa OEA	9. ¿Qué opina de lo realizado a la fecha en Chile para desarrollar el programa OEA? (¿Cuál es el estado actual del proyecto? ¿Qué opinión le merece la labor del SNA para desarrollar este programa? ¿Conoce si la experiencia de algún otro país con este programa puede ser tomada en cuenta para desarrollar el programa OEA en Chile?)
			Mejoras o cambios al proceso de implementación	10. ¿Qué debería hacerse con respecto al programa OEA en Chile? (¿Puede mejorarse lo realizado a la fecha? (Sí/No) ¿Cómo? ¿Qué cambios o mejoras son necesarios para implementar el programa?)
		Riesgos para Chile por no contar con el programa OEA	Posibles riesgos para el sistema de comercio de Chile	11. ¿Hay riesgos para el comercio de Chile por no haber ratificado el programa OEA? (¿En qué ámbitos pueden darse estos riesgos? ¿Pueden verse afectadas las importaciones o exportaciones de las empresas chilenas que no cuenten con la certificación de OEA? ¿Hay alguna consecuencia que se haya dado en Chile por no haber desarrollado el programa OEA?)
			Posibles riesgos para empresas chilenas	12. ¿Las empresas chilenas pueden verse afectadas con la aprobación de este programa? (Sí/No) ¿De qué forma? (¿Qué tipo de empresa podría verse eventualmente afectada? ¿Podrían las empresas certificadas como OEA absorber o sacar del mercado a empresas más pequeñas, como las PIMES?)

Fuente: Elaboración propia

Nota: Las preguntas resaltadas son las que se formularon a los entrevistados. Las que se encuentran entre paréntesis son las secundarias, realizadas como complemento a la primera pregunta.

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 Miryam 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.

Cinthya 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 Nº 65
LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 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 Nº 68
RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?
Claudia Marcela Peña Barría.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 70
COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.
Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 72
VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).
Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 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 Nº 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 Nº 76
POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.
Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso Nº 77
LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).
Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso Nº 78
UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.
Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 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 Nº 81
MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.
María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005

Estudio de Caso Nº 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 Nº 83
AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.
Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 85
LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.
Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso Nº 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".
Cristián 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 Víctor.

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.

Publicados en 2012

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 Aguirre.

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

María Cristina Cárdenas Espinoza.

Publicados en 2013

Estudio de Caso N° 120
CHILE Y LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN EL PROGRAMA DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO (OEA).

Roberto Oviedo Umaña.

Estudio de Caso N° 121
ENTORNOS TERRITORIALES INNOVADORES. ANÁLISIS DEL FONDO DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR AGRÍCOLA DE LA REGIÓN DEL MAULE.

Silvana Calderón Casanga.

Estudio de Caso N° 122
DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN CHILE: EVALUACIÓN Y RESULTADOS.

Daniel Rivero Salinas.