

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS SOCIALES



***PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO -
DEPARTAMENTO DE REGIMENES DE PERFECCIONAMIENTO DE LA
ADUANA MARITIMA DEL CALLAO - SUPERINTENDENCIA NACIONAL
DE ADUANAS***

INFORME DE INGENIERIA

PARA OPTAR EL TITULO POR EXPERINCA PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PRESENTADO POR

MOISES EDGAR PUJAICO PAREDES

***CODIGO 841723B
PROMOCION 1989-II***

Lima-Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales

Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio - Departamento de Regímenes
de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao.

**Informe de Ingeniería para optar el Título de Ingeniero Economista en la
Modalidad de Experiencia Profesional.**

Presentado por el Bachiller Moisés Edgard, PUJAICO PAREDES
Código UNI : 841723B
Promoción de Ingreso : 1984-II
Promoción de Egresado : 1989-II

Lima - Perú
1997

Dedico el presente trabajo

*A mi madre que gracias a su esfuerzo y apoyo
he podido alcanzar mis objetivos profesionales,*

*Asi tambien a mi esposa por su constante apoyo
y comprensión y a mis hijos Aryme y Kevin.*

INDICE

Presentación General

Curriculum Vitae

PRIMERA PARTE : *Informe sobre la Experiencia Profesional en actividades de Ingeniería Económica.*

1. Evaluación de Cotizaciones de Precios Internacionales
2. Programación de Compras de insumos y repuestos importados
3. Visitas de Inspección a empresas beneficiarias del Régimen de Admisión Temporal
4. Elaboración del proyecto de Manual Automatizado del Régimen de Admisión Temporal
5. Organización del Seminario Taller “Admisión Temporal : Hacia el logro de un régimen ágil y simplificado”

SEGUNDA PARTE : *Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio - Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento - Admisión Temporal de la Aduana Marítima del Callao.*

Presentación

Introducción

1. Antecedentes del Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao.

1.1. Marco General

1.2. Descripción de la Situación antes de la implementación del proceso de mejoramiento de la calidad

2. Objetivos

3. Metodología

4. Implementación

4.1. Diagnóstico y análisis de la problemática

4.2. Clarificar y subdividir los problemas

4.3. Analizar las causas en su raíz

4.4. Establecer los niveles exigidos

4.5. Definir y programar las soluciones

4.6. Implantar y verificar las soluciones

4.7. Acciones de Garantía

5. Conclusiones

6. Recomendaciones

7. Anexos.

7.1. Cuadro : GED recepcionadas vs Pedidos Numerados

7.2. Cuadro : GED según horario de recepción

7.3. Cuadro : Pedidos de Admisión Temporal según Despacho

7.4. Cuadro : Tiempo promedio de recepción hasta la entrega de DUI

7.5. Cuadro : Índice de Nacionalización con Régimen de Precedencia Admisión Temporal según Peso Neto

7.6. Cuadro : Índice de Nacionalización con Régimen de Precedencia Admisión Temporal según valor CIF

7.7. Cuadro : Régimen de Admisión Temporal a nivel nacional : Participación según Aduanas Enero - Junio 1996

7.8. Cuadro : Régimen de Admisión Temporal a nivel nacional : Participación según Aduanas Enero -Diciembre 1995

7.9. Cuadro : Régimen de Admisión Temporal a nivel nacional : Participación según Aduanas Enero - Diciembre 1994.

PRESENTACION GENERAL

El presente informe es el resultado de más de seis años de experiencia profesional realizados en las empresas Industrias Militares del Perú S.A. y la Superintendencia Nacional de Aduanas.

Su desarrollo comprende las principales actividades desempeñadas, las mismas que están relacionadas al campo del comercio exterior. Siendo relevante la labor realizada en la Superintendencia Nacional de Aduanas ligada directamente al Régimen de Admisión Temporal al haberme permitido conocer de modo directo la situación de las principales empresas exportadoras a nivel nacional, así como la importancia estratégica de este sector en la economía nacional.

En este sentido, seleccioné para ser presentada y sustentada en la presente modalidad de titulación por experiencia profesional el trabajo realizado en el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento - Admisión Temporal de la Aduana Marítima del Callao respecto a la implementación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el servicio prestado a los usuarios del Régimen de Admisión Temporal.

Finalmente, debo mencionar que la actividad seleccionada ha contado con la participación del personal que labora en el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao y que bajo la dirección del suscrito se puso en marcha dicho proceso de mejoramiento de la calidad, la misma que ha mejorado el desempeño del Area y del nivel de satisfacción de los usuarios del Régimen de Admisión Temporal por el servicio recibido.

IV. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

4.1. Escuela Nacional de Aduanas

Título : Especialista en Técnica Aduanera

Período : Marzo 1991 - Febrero 1992

Formación : Teórica y Práctica a tiempo completo de la legislación, operatividad y doctrina aduanera, en temas tales como : valoración aduanera, clasificación arancelaria, nomenclatura, merceología, proceso de integración (convenios y tratado internacionales), regímenes aduaneros, tributación y operatividad del comercio exterior.

4.2. Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Programa Avanzados de Desarrollo Empresarial - PADE

Programa Avanzado de Negocios Internacionales

Diploma : "En Negocios Internacionales"

Período : Abril 1993 - Marzo 1994

Formación : Gestión empresarial, contexto internacional de los negocios, política comercial, análisis costo-beneficio en los negocios internacionales, mercadeo internacional, inteligencia comercial, logística internacional, administración de la producción, finanzas internacionales, aspectos jurídicos de los negocios internacionales, estrategia corporativa global y negociaciones internacionales.

Trabajo Final : Titulado "Instrumentos y mecanismos financieros aprovechables en los Negocios Internacionales", es un análisis del entorno financiero internacional y local así como la política financiera y el mercado financiero peruano respecto a las operaciones financieras aprovechables en los negocios internacionales en el país: European Community Investment Partners ECIP, Leasing o Arrendamiento Financiero, Factoring, Forfeing, Confirmig, Franchising, coberturas cambiarias, productos derivados financieros (hedge, forwad, swap, futuros) y administración de ahorro.

V. CURSOS DE CAPACITACION

5.1. Curso : "Finanzas e inflación" , organizado por el Centro Nacional de Productividad CENIP realizado en Mayo de 1989.

5.2. Curso : "Sistema Operativo" realizado del 20 Enero al 25 de Febrero de 1990 - Universidad Nacional de Ingeniería.

5.3. Curso : "D-Base III Plus" realizado en abril de 1990 - Universidad Nacional de Ingeniería.

5.4. Curso : "Lotus 123" realizado en Abril de 1990 - Universidad Nacional de ingeniería.

5.5. BUREAU VERITAS - BIVAC

Seminario sobre "Inspección Física de Mercancías" realizado del 17 al 21 de agosto

de 1992.

- 5.6. Seminario sobre “Valoración Aduanera según el Código del GATT”, organizado por la Escuela Nacional de Aduanas, realizado del 01 al 05 de marzo de 1993.
- 5.7. Curso Internacional de Fiscalización Aduanera, organizado por la Escuela Andina de Capacitación Aduanera y la Organización de Estados Americanos - OEA, realizado en Lima del 18 al 29 de octubre de 1993.
- 5.8. Seminario sobre “Merceología y Nomenclatura Aduanera”, realizado por la Superintendencia Nacional de Aduanas los días 27 y 28 de setiembre de 1993.
- 5.9. Seminario “Regímenes de Perfeccionamiento Activo” realizado por la Superintendencia Nacional de Aduanas el 12 de agosto de 1994.
- 5.10. Curso : “Desarrollo De La Capacidad Para Dirigir” realizado del 30 de Mayo al 15 de junio de 1994 - Instituto Peruano de Administración de Empresas IPAE.
- 5.11. COTECNA INSPECTION S .A (SUIZA) - Seminario “Nueva Gerencia” realizado del 01 al 08 de julio de 1995.
- 5.12. Seminario “Procedimiento Simplificado de restitución de derechos arancelarios” organizado por la Escuela Nacional de Aduanas realizado el 17 Noviembre de 1995.
- 5.13. Curso : “WINDOWS OFFICE 95” (Windows 95, Microsoft Word for Windows v 7.0 , Microsoft Excel for Windows v 7.0) realizado de Enero a Mayo de 1996 - TELEMATIC Instituto Peruano De Informática y Tecnología.
- 5.14. Seminario taller : “Desarrollo de Proyectos de Mejora de la Calidad y la productividad : Pasos , Técnicas y herramientas” realizado de Mayo a Junio de 1996 - MANATEC S.A E.M.A. Consultores Internacionales en Gestión Empresarial

EXPERIENCIA LABORAL :

6.1. Industrias Militares del Perú S .A.

Cargo : Asistente del Area de Importaciones - Gerencia de Logistica

Período : Marzo 1989 - Diciembre 1990

Funciones :

- Evaluación de las cotizaciones de precios presentados por los diferentes proveedores y la formulación de los cuadros comparativos correspondientes, para la toma de decisiones para las adquisiciones por parte de la Gerencia de Logistica.
- Verificación y coordinación sobre las necesidades de repuestos e insumos importados de las diferentes unidades productivas de la empresa a fin de programar las respectivas solicitudes de compra

6.2. Superintendencia Nacional de Aduanas

Dependencia : Intendencia Nacional de Fiscalización Aduanera

Cargo : Analista Profesional - Especialista en Aduanas

Nivel : N.9

Período : 01.02.92 al 30.01.94

Funciones :

- **Visitas de Inspección a empresas beneficiarias del Régimen de Admisión Temporal a efectos de verificar los saldos y el correcto uso de los insumos admitidos temporalmente las cuales constaban de las siguientes etapas**
 - Auditoría Contable de los registros del movimiento de inventarios, libro mayor, libro de ventas, kardex (ingresos - Importaciones y ventas - Exportaciones)
 - Análisis logístico del movimiento y saldos de stock de las mercancías admitidas almacenadas así como de los productos terminados.
 - Análisis del proceso productivo, verificación de los productos en proceso a través del análisis de kardex, guías y reportes de producción, así como análisis y cuantificación por batch (lote) de producción.

Las diversas empresas auditadas pertenecen a sectores productivos tales como minería y petróleo, textil, metalmecánica, agroindustria entre otros.
- **Programas de fiscalización a los operadores y usuarios de los regímenes aduaneros de Tránsito y reembarque en la modalidad de transporte terrestre.**
Cargo : Supervisor de Grupo.

Esta labor comprendió las visitas a las Aduanas de Tumbes, Pucallpa , Tarapoto, Marítima y Aérea del Callao, procediendo a recoger y cruce de información a través de una labor de inteligencia y seguimiento de las operaciones de tránsito y reembarque de las Aduanas de destino y llegada entre enero de 1992 y setiembre de 1993. Determinándose que el 90% de dichas operaciones no se concluyeron y fueron regularizados con documentación falsa (tomaguías, documentos de llegada y carta fianza), siendo en su mayoría productos alimenticios , juguetes, licores entre otros provenientes de Ecuador y Miami objeto de estos regímenes, representando una defraudación de rentas de aduana por un monto aproximado de 3.8 millones de dólares.

- Programa de fiscalización a los operadores y usuarios de los regímenes de Tránsito, Reembarque, Admisión e Importación Temporal realizados en las Aduanas de Tacna, Arequipa, Puno y Mollendo-Matarami.

6.3. Superintendencia Nacional de Aduanas.

Intendencia Marítima del Callao

Gerencia de Manifiestos, Regímenes Temporal, Suspensivos y de Perfeccionamiento.

Departamento de Regímenes Suspensivos y de Perfeccionamiento Activo

Cargo : Jefe de Departamento

Nivel : N-6

Funciones :

1. Control, supervisión y autorización. de los diferentes regímenes aduaneros.

- Admisión Temporal,
 - Reposición en franquicia arancelaria
 - Tránsito terrestre y aéreo (al amparo de la Ley General de Aduanas)
 - Tránsito internacional al amparo de los convenios internacionales de transporte y carga de mercancías del Convenio del Cono Sur y Acuerdo de Cartagena.
 - Reembarque marítimo, Aéreo y terrestre.
 - Transbordo.
 - Operación especial de rancho de nave : suministros, repuestos, víveres etc. necesarios para el consumo de las naves.
 - Traslado de mercancías que ingresan a la zona franca del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez (CORPAC), para el uso en rampa, seguridad y mantenimiento del terminal aéreo, las mismas que ingresan sin el pago de los derechos y demás impuestos de importación.
 - Dutty Free : Mercancía que ingresa libre del pago de derechos e impuestos a la zona franca del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez para su comercialización de las tiendas libres del Dutty Free.
 - Convenio Internacional de Aviación Civil de Chicago : Operación mediante el cual se autoriza el traslado a la Aduana Aérea de suministros y repuestos para las compañías aéreas de aviación civil, libre del pago de derechos e impuestos a la importación.
2. Proponer e implementar mecanismos y procedimientos a fin de simplificar y mejorar la operatividad de los regímenes y operaciones aduaneras.
 3. Atender, informar y orientar a los operadores y usuarios de los distintos regímenes y operaciones aduaneras
 4. Coordinar, visar y resolver los diferentes recursos impugnativos (reclamos y resoluciones) contra los actos de la administración aduanera correspondientes a los diferentes regímenes y operaciones aduaneras.
- 6.4. Participación en la elaboración de los diferentes Manuales y Procedimientos de los Regímenes Aduaneros tales como
- Manual del Régimen de Admisión Temporal, aprobado con Resolución de Superintendencia de Aduanas N° 328 de marzo de 1993.
Grado de participación : Secundario
 - Manual Automatizado de Admisión Temporal, aprobado con Resolución de Superintendencia N° 478 de abril de 1994.
Grado de participación : Secundario
 - Manual Automatizado del Régimen de Reembarque
Grado de participación : Primario
 - Manual Automatizado de la Operación de Rancho de Nave :
Grado de Participación : Primario
 - Manual Automatizado del Régimen de Reposición en Franquicia Arancelaria.
Grado de Participación : Primario
 - Manual Automatizado del Régimen de Admisión Temporal aprobado con Resolución de Intendencia Nacional N° 2031 de agosto de 1996.

Grado de Participación : Primario

6.5. Organización de eventos :

- **Seminario “Despacho de mercancías en el Régimen de Admisión Temporal”.**

Dirigido : Agentes de Aduanas

Lugar : Auditorio de la Aduana Marítima del Callao

Fecha : 27 de agosto de 1996.

Grado de participación : Coordinador principal y panelista

- **Seminario-Taller “Admisión Temporal : Hacia el logro de un régimen ágil y simplificado”**

Dirigido : Representantes de gremios empresariales, instituciones de comercio exterior, empresas exportadoras beneficiarias y potenciales usuarios del Régimen de Admisión Temporal.

Lugar : Auditorio de la Aduana Marítima del Callao

Fecha : 04 y 05 de noviembre de 1996

Grado de participación : Organizador y panelista .

PRIMERA PARTE : *Informe sobre la Experiencia Profesional en actividades de Ingeniería Económica.*

L ACTIVIDAD : *Evaluación de cotizaciones de precios internacionales*

Empresa : Industrias Militares del Perú S.A.

Area : Gerencia de Logística

Cargo : Asistente de Importaciones

Período : Marzo 1989 a Diciembre de 1990

Grado de Participación : Secundario, toda vez que el Gerente de Logística adoptaba las decisiones del caso

Descripción

Evaluación de las cotizaciones de precios presentados por los diferentes proveedores y la formulación de los cuadros comparativos correspondientes, para la toma de decisiones en la adquisiciones por parte de la Gerencia de Logística.

Para efectuar dichas evaluaciones se debía tener en consideración entre otros los siguientes criterios

- a. Precio
- b. Forma de pago (letras, al contado, carta de crédito, etc)
- c. Término y condiciones de entrega (INCOTERM) : CIF, ex-fábrica, C&P, FOB, etc.
- d. Tipo de moneda de transacción (marcos alemanes, libras esterlinas, francos, etc)
- e. Tipo de cambio de las diferentes monedas extranjeras

- f. Plazo de entrega
- g. Calidad del producto.

II. ACTIVIDAD : *Programación de compras de insumos y repuestos importados*

EMPRESA : Industrias Militares del Perú

AREA : Gerencia de Logística

Cargo : Asistente de Importaciones

Período : Marzo 1989 a Diciembre 1990

Grado de Participación : Secundario, toda vez que la decisión final sobre la confección y modificaciones de las respectivas programación de compras lo realizaba el Jefe del Area de Importaciones

Descripción :

Verificación y coordinación sobre las necesidades de repuestos e insumos importados a fin de programar las respectivas solicitudes de compra. Para éste efecto se tenía en cuenta lo siguiente

- a. Coordinación con los Jefes y encargados de almacén de las once fábricas que conformaban el grupo Indumil (Lavinde, Lafarme, Fave, Fete, Fase, Fame, Fable, entre otros), para determinar los stocks de los diferentes insumos importados, así como analizar sus requerimientos.
- b. Análisis del programa de ventas del año a fin de determinar la producción y consumo de los diferentes productos e insumos.
- c. Determinación del tiempo promedio de demora desde el momento que se formula la orden de compra hasta que la mercancía es puesta en planta para su utilización, a efectos de evitar que en un determinado momento algunas de las plantas no cuenten con los insumos importados.

- d. Determinación de los insumos importados podían ser adquiridos en el mercado local a fin de cubrir cualquier contingencia en el proceso de la importación.
- e. Verificación de las necesidades de repuesto de las maquinarias de las diversas plantas.

Una vez realizado estas labores se procedía a confeccionar el programa de compras semestral o anual por insumos, productos y/o repuesto, el mismo que sufría los ajustes necesarios dependiendo del desenvolvimiento de la operatividad.

III. ACTIVIDAD : *Visitas de Inspección a empresas beneficiarias del Régimen de Admisión Temporal.*

EMPRESA : Superintendencia Nacional de Aduanas

Cargo : Analista Profesional

Periodo : Febrero 1992 a Febrero de 1994.

Grado de Participación : Principal, jefe de grupo.

Descripción

A efectos de verificar los saldos y el correcto uso de los insumos admitidos temporalmente, el suscrito en su condición de Jefe de Grupo visitó empresas acogidas al Régimen de Admisión Temporal pertenecientes a diversos sectores productivos, ubicadas en diversas partes del país, dicha labor constaba de las siguientes etapas :

3.1. Análisis Situacional de la empresa : Etapa que comprendía una investigación y evaluación de las operaciones de comercio exterior de la empresa durante los últimos cuatro años.

3.2. Auditoría contable : Esta fase comprendía el análisis de las diversas operaciones de la empresa registradas contablemente tales como

- Compras (Nacionales e importadas),
- Consumo por período o etapa productiva,
- Producción por cantidad y tipo de producto,
- Ventas (nacionales y al exterior),
- Stock e inventario de insumos, productos en proceso y productos terminados

Para tal efecto se analizaban los siguientes libros, registros contables y correspondiente documentación sustentatoria

- Registro de Compras
- Libro Mayor
- Registro de Ventas
- Registro de Movimiento de Inventarios
- Registro de Ordenes de Compra.

3.3. Verificación Física : Para determinar la cantidad, calidad y tipo de mercancía admitida temporalmente y verificar su consumo en las siguientes etapas

- Como insumo
- Productos en proceso
- Productos Intermedios
- Productos Terminados.

Para tal fin se realizaba un análisis de los kardex de almacén de control diario por cada tipo de insumo, controles de inventario realizados por el almacén, seguimiento a las Guías, Reportes y Hojas de Rutas de Producción.

Asimismo, se tenía en cuenta la transabilidad de los productos a efectos de verificar el lote al cual pertenecía el producto, su fecha de producción , código y número de unidades por lote a efectos de cuantificar la utilización de insumos por cada lote o batchs de producción.

3.4. Informe Final

Concluida esta labor y de acuerdo a los resultados de la Visita se procedía a emitir un informe respecto a lo siguiente :

- Si la empresa utilizó para fines distintos al autorizado las mercancías ingresadas bajo el Régimen de Admisión Temporal, estableciendo la cantidad, valor, momento y sanciones en el caso que corresponda.
- Si la empresa cumple con las obligaciones y formalidades que establece éste Régimen tales como un sistema de control de saldos, sistema contable de mercancía utilizada, etc.
- Las cantidades de mercancías pendientes por ejecutar en el régimen de admisión temporal.
- Las recomendaciones para que la empresa optimice el control y uso del régimen de admisión temporal.

3.5. Principales empresas visitadas y apreciación personal

3.5.1. Sector Minero :

En mis visitas a los diferentes campamentos mineros he llegado a la conclusión personal que la actividad minera es una de las más sacrificadas , principalmente por las condiciones de trabajo y el alto nivel de riesgo a que están expuestos los trabajadores mineros tales como : Falta de oxígeno, los gases tóxicos en los socavones que se generan durante las labores de perforación de las vetas, ácidos corrosivos que existen dentro de los socavones, la humedad entre otros.

La fuerza laboral proviene en su mayoría de los pueblos aledaños, es así que alrededor de la mina se desarrolla un población dedicada principalmente al comercio que provee a

los trabajadores mineros de diversas mercancías, por lo que la mina se convierte en el eje y polo de desarrollo económico de esa zona toda vez que en los campamentos mineros se cuentan con farmacias, hospitales, puestos policiales, escuelas y demás servicios así como una central hidroeléctrica que utiliza las aguas de los ríos y lagos cercanos.

Entre los principales asentamientos mineros que pude conocer cabe mencionar a los siguientes

3.5.1.1. Centromín Perú S.A. :

a) **Casapalca** : Es una mina subterránea (socavones) ubicada a 120 km. al Este de Lima y 63 km. al Oeste de La Oroya, su altitud es de 4200 m.s.n.m. Esta mina produce principalmente plata, además de cobre, plomo y zinc.

Las maquinarias de esta mina, principalmente en la planta chancadora y concentradora son antiguas, casi obsoletas. Según las versiones recogidas de los ingenieros responsables, ésta mina no se renovó con maquinaria moderna desde su expropiación (estatización), limitándose únicamente a trabajos de reparación y mantenimiento. Por otro lado, ésta empresa no realizó ninguna labor importante ni desarrolló una política ecológica de recuperación y protección del medio ambiente, incumpliendo lo que establece al respecto la Ley de Minería, siendo este uno de los factores que hace difícil el proceso de privatización de este enclave minero.

b) **Complejo Metalúrgico de La Oroya** : Procesa los concentrados de minerales procedentes de las minas de la empresa y de terceros. Ubicada a 3755 m.s.n.m. a 185 km. del Puerto del Callao. Comprende fundiciones de cobre y plomo además de refinería de cobre, plomo, zinc y plata.

Tan igual como la mina de Casapalca, es un complejo con maquinaria antigua que no ha sido renovada.

Puede observar asimismo que toda la zona aledaña a este complejo metalúrgico es una zona “muerta” en lo que respecta al medio ambiente , contaminada por los gases tóxicos que emiten las chimeneas de las fundidoras, los relaves y los desperdicios de minerales altamente tóxicos en la atmósfera que hace casi inexistente la vida animal y vegetal en la zona, lo que demuestra que no existe ningún esfuerzo por preservar y recuperar el medio ambiente.

3.5.1.2. Compañía Minera Santa Luisa :

Ubicada en el Departamento de Huánuco, a un altitud de 4000 m.s.n.m.

Produce principalmente zinc y plomo. Es una empresa exportadora de los concentrados de estos minerales siendo sus principales mercados los países asiáticos , europeos y Estados Unidos.

3.5.1.3. Consorcio Minero Nor Perú S.A.

Ubicado en la sierra del departamento de La Libertad, Quiruvilca, con una altitud promedio de 4200 a 4800 m.s.n.m., es una mina subterránea de producción polimetálica : plomo, plata, cobre y zinc.

3.5.1.4. Minas de Arcata S.A. :

Ubicado en la sierra de Arequipa, siendo una de las minas más altas del país, con una altitud de más de 5000 m.s.n.m. Es una mina subterránea, de la que se extraen minerales polimetálicos tales como concentrado de plata, plomo y zinc.

3.5.2. Sector Textil :

Este es uno de los sectores exportadores que cuenta con el mayor número de empresas beneficiarias del Régimen de Admisión Temporal y uno de los más representativos en cuanto al

monto del valor CIF de las mercancías admitidas, presentando además la mayor complejidad en las modalidades de operación comercial que plantea tales como de abastecimiento, de servicios, y otros tipos de transferencia.

Por otro lado, se pudo observar que la mayoría de las empresas estuvieron acostumbradas a la protección por parte del Estado en aspectos arancelarios, tributarios, de comercialización. Estas empresas a raíz de las medidas de política económica implementadas por el actual gobierno desde 1990 como son de liberalización del comercio interior y exterior, redefinición del rol del Estado, seguridad jurídica y de tratamiento al capital extranjero, flexibilización del mercado laboral entre otros, provocó que este sector enfrentara una prolongada situación de crisis, obligando a los responsables de estas empresas adoptar medidas como procesos de reconversión industrial, fusión o absorción a fin de minimizar costos, mejorar la calidad de sus productos y ser por tanto competitivos.

Durante las visitas realizadas a las empresas pude observar que la mayoría de ellas se encontraban en un proceso de modernización de su maquinaria, reemplazando a las máquinas obsoletas que en la mayoría de los casos tenían más de 30 años de antigüedad. Es decir, durante ese tiempo estas empresa no reinvirtieron en activos fijos.

Entre las empresas de éste sector que pude visitar se tienen

- Sudamericana de Fibras S.A.
- Michell y Cía. S.A.
- Fábrica de Tejidos San Cristóbal S.A.
- Textil Perú Pacífico S.A.
- Textil del Valle S.A. :
- Credisa División Textil S.A.
- Textiles Populares S.A.
- Fabritex Peruana S.A.
- Complejo Textil Grocio Prado S.A.

- Fábrica Nacional Textil El Amazonas S.A.
- Textil San Jacinto S.A.
- Cía. Industrial Nuevo Mundo S.A.
- Duotex S.A :
- Industrias Nettalco S.A.,
- Textiles del Sur S.A,
- Manufacturas del Sur S.A.
- Incotex S.A.
- Fábrica de Tejidos La Unión S.A.
- San Miguel Industrial S.A. (Barrintong)

3.5.3. Otras Industrias :

Además de los sectores minero y textil antes señalados, se tienen otros sectores importantes como beneficiarios del Régimen de Admisión Temporal tales como los de pesquero, envases y embalajes, petroquímico, metalmeccánico y agroindustria las mismas que admiten básicamente insumos químicos. Al respecto se pueden mencionar los casos de las siguientes empresas :

- **Derivados del Maiz S.A. :** Ubicado en Santa Clara - Carretera Central, es una empresa agroindustrial que procesa el maíz obteniendo diversos productos tales como harina, almidón, miel, aceite, alimentos para animales (subproductos) entre otros.
- **Del Sector de Envases :** Puedo mencionar los casos de Sacos Pisco S.A. , Sacos del Sur S.A. y Sacos Lima S.A., empresas que importan polipropileno para la obtención de sacos, siendo abastecedores básicamente de las empresa pesqueras.

Asimismo se tiene la empresa Metal Pren S.A., principalmente importadora de productos laminados de acero produciendo envases de hojalata para las empresas pesqueras conserveras.

- **Del Sector Metalmecánica** : Cabe mencionar Aluminios Luxon S.A., empresa que importa pines de aluminio y aluminio en lingotes y exporta pistones para motores a diversos países de la comunidad andina y Estados Unidos.

Asimismo la empresa Fábrica de Radiadores y Anexos S.A (FARANSA), empresa productora de ollas y radiadores.

- Argos Química Peruana, empresa del sector químico.
- Síntesis Química S.A., exportadora de antibióticos.
- Deterperú S.A., productora y exportadora de detergentes para la limpieza.
- Favel S.A. (Yanbal), exportadora de productos de perfumería y tocador.

- **Del sector de Alimentos** :

Tal es caso de la empresa Avepack (Molinos Takagaki), empresas que exportaba pollos congelados a Japón.

- **De la Piscicultura** :

Así se tiene a la empresa Piscicultura Los Andes, dedicada a la crianza y exportación de truchas.

La empresa Over Corp. S.A . dedicada a la exportación de erizo fresco.

IV. ACTIVIDAD : *Elaboración del Proyecto de Manual Automatizado del Régimen de Admisión Temporal*

Empresa : Superintendencia Nacional de Aduanas
 Area : Intendencia de la Aduana Marítima del Callao
 Gerencia de Regímenes No Definitivos y Manifiestos

Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento.

Cargo : Jefe de Departamento

Período : Mayo a Junio 1996.

Grado de Participación : Principal.

Descripción

Mediante este Proyecto de Manual se planteó la propuesta del Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao respecto al procedimiento operativo del Régimen de Admisión Temporal para el registro, trámite y control de las operaciones teniendo como base legal el Decreto Legislativo 795 y demás normas conexas.

Entre los principales puntos planteados comprendía:

- Normales Generales. Definición de los principales términos utilizados en el Régimen
- Presentación y autorización de la Declaración de Admisión Temporal : Tipo de empresa beneficiaria, del despacho de las mercancías, de la verificación de las garantías, de la autorización y retiro de la mercancía
- Regularización de la Admisión Temporal : De las modalidades, tipos de transferencia, la exportación, la nacionalización, reexportación.
- Cancelación del Régimen : Solicitud de cancelación. Devolución de la garantía
- Fiscalización y
- Sanciones.

Cabe mencionar que una de las observaciones importantes realizadas a este Manual estuvo referido a la confección de los Anexos :

- Cuadro Insumo-Producto : Es un formato que detalla las mercancías que van a ser admitidas temporalmente así como los productos compensadores y sus

respectivos coeficientes insumo-producto, mediante el cual se indica la cantidad de mercancía admitida consumida para la obtención de una unidad de producto compensador considerando el contenido neto así como los excedentes con o sin valor comercial.

Este formato es presentado al momento de la numeración de la primera Declaración de Admisión, siendo aprobados por Aduanas y encargándose de su verificación el sector productivo competente.

- **Relación Insumo-Producto** : Es un formato presentado en el momento de la exportación de los productos compensadores para cuya obtención se utilizaron las mercancías admitidas.

Establece la cantidad de producto compensador obtenido mediante la transformación o elaboración de las mercancías admitidas temporalmente y la cantidad de mercancía utilizada

- **Cuadro Consolidado de Operaciones** : Es un formato presentado al momento de solicitar la cancelación de la Declaración de Admisión Temporal, en la cual se detalla la destinación de la mercancía admitida temporalmente o de los productos compensadores obtenidos de su transformación o elaboración.

V. ACTIVIDAD : *Organización del Seminario-Taller “Admisión Temporal : Hacia el logro de un Régimen ágil y simplificado”.*

Empresa : Intendencia de Aduana Marítima del Callao - Aduanas.

Duración de la preparación y organización: Setiembre y Octubre 1996.

Fecha del evento : 4 y 5 de noviembre de 1996

Grado de Participación : Principal, organizador y panelista.

Este seminario contó con la participación de representantes de las empresas del sector exportador beneficiarios del Régimen y gremios empresariales.

El seminario realizado tuvo como objetivo exponer las ventajas e incrementar el uso del Régimen de Admisión Temporal, así como capacitar a las empresas del sector exportador para su eficiente administración, a fin de impulsar su utilización como mecanismo tendiente al incremento de la competitividad empresarial y por ende promotor de nuestras exportaciones.

El seminario se dividió en cuatro módulos :

- Módulo I : Antecedentes, marco legal, objetivos y ventajas
- Módulo II : Procedimiento Operativo del Régimen, Beneficiarios, mercancías susceptibles de ser admitidas, documentos requeridos, garantías a presentar, calificación de buen contribuyente y modalidades de transferencia.
- Módulo III : Cuadro Insumo-Producto, Modificaciones del Cuadro Insumo-Producto, Confección del Cuadro Relación Insumo-Producto y Confección del Cuadro Consolidado de Operaciones.
- Módulo IV : Prórrogas de solicitudes de TPA, ampliación de plazo del régimen, renovación de garantías, regularización parcial y cancelación del régimen de admisión temporal.
- Módulo V : Programa de Orientación al Usuario y Ronda de Preguntas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales

SEGUNDA PARTE

Proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio - Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento - Admisión Temporal de la Aduana Marítima del Callao

Informe de Ingeniería para optar el Título de Ingeniero Economista

Lima - Perú

1997

PRESENTACION

Si bien el cambio y la modernización de Aduanas ha permitido mejoras en el servicio que presta, en lo que respecta al régimen de admisión temporal existe la necesidad de adecuar los servicios aduaneros a los niveles establecidos en las normas internacionales de calidad a efectos de responder a los nuevos cambios y la dinámica del comercio internacional no solamente a nivel de ~~infraestructura~~, recursos humanos y operatividad sino también un cambio de mentalidad de los funcionarios responsables.

Es en este sentido y en base a la experiencia adquirida a efectos de buscar satisfacer las expectativas de los exportadores respecto del régimen de admisión temporal en cuanto a ser ágil, sencillo y eficiente y poder cumplir de este modo su finalidad de ser un régimen promotor de las exportaciones (oportunidad, calidad y costos), en el Departamento del Régimen de Admisión Temporal de la Aduana Marítima del Callao se diseñó y puso en marcha un proceso para mejorar la calidad del servicio, el mismo que se da a conocer a través del presente informe.

INTRODUCCION

El actual contexto del comercio internacional caracterizado por fenómenos como la globalización, liberalización comercial, procesos de integración entre otros, condiciona cada día más a las economías domésticas a adoptar en el marco de su Política Económica y de desarrollo nacional diversas estrategias considerando al sector exportador como uno de sus elementos fundamentales.

El sector exportador es dinámico y con gran efecto multiplicador. Su desarrollo permite alcanzar objetivos tales como : Generación de empleo, captación de divisas, aumentar el nivel de inversión extranjera y nacional, mejorar los niveles de competitividad de los productos y servicios (menores precios y mejor calidad), diversificación y ampliación de la oferta, entre otros.

La Constitución Política del Perú establece como uno de los deberes primordiales del Estado el promover el bienestar general fundamentado en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación, asimismo, señala como una de sus funciones el orientar el desarrollo del país.

Dentro de este marco constitucional, el gobierno diseña e implementa su Política Económica tendiente a alcanzar el desarrollo socioeconómico del país, fijando objetivos a ser alcanzados mediante la implementación de políticas sectoriales, teniendo el sector externo una importancia fundamental dentro del actual contexto.

En este entorno, y dentro de su política exterior de fomento, el gobierno ha implementado diversas medidas a fin de promocionar el sector exportador. Como uno de los

mecanismos de fomento se cuenta con el régimen aduanero de Admisión Temporal para perfeccionamiento activo.

El Régimen de Admisión Temporal se constituye en una variable fundamental como mecanismo promotor de las exportaciones al permitir el ingreso de mercancías con suspensión del pago de impuestos y demás tributos a la importación con la obligación de ser exportadas luego de sufrir un proceso de transformación o elaboración. Con este mecanismo es posible alcanzar mejores condiciones de competitividad, a través de la disminución de los costos de producción, mejorar la calidad del producto exportado y la oportunidad de entrega de los productos.

Dentro de este proceso de reestructuración del aparato estatal, se creó e implementó la Superintendencia Nacional de Aduanas, estando los servicios aduaneros destinados a facilitar el comercio exterior, contribuyendo al desarrollo nacional y velando por el interés fiscal, tal como lo establece el artículo primero del Decreto Legislativo N° 809, Ley General de Aduanas.

Uno de los principales factores con los que se miden el desempeño de una organización, como es el caso de la Superintendencia Nacional de Aduanas, es la calidad de sus servicios. En todo el mundo hay una tendencia hacia el aumento en las expectativas del usuario consumidor respecto de la calidad. La humanidad está viviendo una transformación constante. La profundidad y rapidez de los cambios tecnológicos, económicos, sociales, políticos y culturales despertó la conciencia que es imprescindible romper con las prácticas gerenciales obsoletas y que el mejoramiento continuo es necesario para alcanzar y asegurar un adecuado desempeño.

Aduanas, presta servicios destinados a satisfacer las necesidades y requerimientos de los agentes económicos del comercio exterior. Es en esta perspectiva que la Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N° 809, dispone en su artículo tercero que “los servicios aduaneros deberán tender a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad”, es así que el Reglamento de esta Ley otorga un plazo de tres años

para que Aduanas adecue su servicio a los estándares de calidad establecidos en las Normas ISO 9000.

Es en este sentido que el presente trabajo es una descripción de la labor realizada en el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao a fin de adecuarse a dichos estándares de calidad, habiéndose para ello implementado el proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio.

Este proceso cuenta con la participación de todo el personal del Area , el mismo que se encuentra comprometida con su ejecución, utilizándose herramientas estadísticas procesadas del sistema SIGAD de Aduanas, la participación del personal a través del método de tormenta de ideas y conformación de equipos de círculos de calidad para abordar el análisis de los problemas, técnica del grupo nominal y encuestas.

Para el análisis de la problemática en el Departamento se utilizó un método consistente en siete pasos, los mismos que son desarrollados en el presente trabajo, obteniéndose como resultado cuatro oportunidades de mejora en el Area

- Demora en el despacho de las mercancías
- Demora en regularizar y cancelar el régimen
- Excesiva cantidad de reclamos y demora en su resolución
- Baja satisfacción del usuario por el servicio recibido.

Los tres primeros problemas están referidos a los tres procesos que se dan en el Area y el cuarto es el resultado del nivel de eficiencia de los tres primeros.

1. ANTECEDENTES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ADUANA MARÍTIMA DEL CALLAO

1.1. Marco General :

Habiendo transcurrido seis años de iniciado el proceso de modernización de la Aduana del Perú los logros son significativos en cuanto incremento de la recaudación y eficiencia en la prestación del servicio.

Esta mejora se ha basado en pilares tales como :

- a) **Desburocratización.-** De acuerdo al marco legal vigente, se establecen procedimientos simplificados y se consagran los principios de simplificación administrativa y presunción de la veracidad en todos los trámites aduaneros, resolución de delegación de facultades a las Gerencias, Divisiones y Departamentos tanto a nivel de la Sede Central de Aduanas como de las Intendencias de Aduana permitiendo una mayor autonomía en la toma de decisiones. Así también la normatividad otorga una mayor delegación de facultad al Especialista lo que incrementa su capacidad para resolver problemas en el momento que ocurre ;

- b) **Automatización.-** A través del uso intensivo de los sistemas informáticos en los trámites y procedimientos aduaneros, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo se puso en operatividad el SIGAD (Sistema Integrado de Gestión Aduanera), permitiendo a los funcionarios de la Aduana el acceso inmediato a grandes volúmenes de información ;

c) **Profesionalización.-** La selección de personal profesional previa capacitación en la Escuela Nacional de Aduanas sobre legislación y técnica aduanera entre otras materias, se vienen realizando cursos de actualización permanente al personal que viene laborando ;

d) **Etica personal.-** La Aduana se encuentra en una etapa de transición dentro del cual no solamente existe la exigencia del personal de cumplir principios éticos de conducta por razones reglamentarias, sino son valores que se están incorporando a la cultura de la institución

Es dentro de esta perspectiva que la nueva Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N ° 809, dispone en su artículo tercero que “los servicios aduaneros deberán tender a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad”.

Antes de iniciar la descripción del proceso de calidad del Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento a mi cargo, considero necesario definir las funciones de ciertas Areas Orgánicas de Aduanas y que van a ser abordadas por el suscrito en el desarrollo del presente trabajo, así tenemos :

- **Oficina de Sistemas y Estadísticas .-** Es un órgano de apoyo de Aduanas , tiene por función proponer, revisar y ejecutar la política del procesamiento automático de datos que requiere Aduanas, mediante el asesoramiento, apoyo, mantenimiento y control del sistema mecanizado, así como conducir y administrar el sistema de estadística aduanera y de comercio exterior, conforme lo define el artículo 17° del D.S. 073-93-EF - Estatuto de la Superintendencia Nacional de Aduanas,
- **Intendencia Nacional de Técnica Aduanera.-** Es un órgano de línea de Aduanas, tiene por función normar la aplicación de la legislación aduanera sobre regímenes y operaciones aduaneras, nomenclatura arancelaria, tratados y convenios

internacionales, así como la correcta aplicación de las franquicias y exoneraciones, de la facilitación del transporte y del comercio, y del tratamiento y disposición de las mercancías que se encuentren bajo potestad aduanera. Así lo indica el art. 19º del D.S. 073-93-EF.

- **Intendencia Nacional de Fiscalización Aduanera.-** Es un órgano de línea de Aduanas, encargada del control y supervisión de las personas naturales y jurídicas que por la naturaleza de sus actividades estén obligadas a cumplir las disposiciones legales y administrativas de carácter aduanero-tributario. Esta función la ejerce a través de programas y operativos.

Asimismo, le corresponde regular, evaluar e informar sobre las actividades realizadas por las empresas supervisoras encargadas de determinar el valor de las mercancías conforme a Ley.

- **Intendencias de Aduana (Aduana Marítima del Callao, Aérea y de Provincias).-** Son órganos desconcentrados, dentro de sus jurisdicciones tienen la finalidad de atender a los usuarios en los trámites referidos a los regímenes y operaciones aduaneras, administrando, fiscalizando, aplicando, controlando, sancionando y recaudando los derechos aduaneros y otros tributos que corresponde aplicar conforme a Ley y de la correcta aplicación de los convenios y tratados internacionales vigentes.

Asimismo, deberá reprimir, perseguir y denunciar la defraudación de rentas de Aduanas, el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías.

1.2. Descripción de la Situación antes de la implementación del Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio :

1.2.1 Operatividad del Régimen de Admisión Temporal :

Con el D.S. Nº 363-82-EF, se reglamentan los primeros programas de Admisión Temporal normados en la Ley General de Aduanas vigente a esa fecha y es la Intendencia

Nacional de Técnica Aduanera la encargada de llevar el control, registro y descargo así como resolver todo expediente relacionado con los programas de Admisión Temporal dentro de un *marco de regulaciones con excesivos procedimientos y autorizaciones*.

Este control de los programas de admisión temporal realizados por la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera comprende también los programas aperturados al amparo de los D.S. Nº 295-90-EF , 034-91-EF y Decreto Legislativo Nº 722 (vigente a partir de marzo de 1992), los mismos que hasta la fecha continúan bajo el control de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera.

Es en este contexto que una regularización o cancelación de un programa de admisión temporal demoraba y demora varios meses desde la fecha de presentación de la solicitud de cancelación.

Los profundos cambios que en materia económica se dieron en el primer quinquenio de la presente década hicieron que las empresas peruanas enfrenten un entorno de competencia internacional, surgiendo la necesidad de brindar al sector exportador las facilidades necesarias para adaptarse al proceso de reconversión productiva. Es así que, se promulga el D.S. 013-93-PCM el 04.03.93 dentro de un nuevo contexto legal caracterizado por una *profunda liberalización con aplicación de los principios de buena fe, presunción de la veracidad y simplificación administrativa*; medida correcta y acertada dado el marco de competitividad internacional y las nuevas tendencias de la integración geográfica y de globalización de los mercados internacionales.

1.2.2. Situación de los Programas de Admisión Temporal autorizados entre los años 1987 a 1992

Respecto de la situación de estos Programas se evidenció la falta de un adecuado control del régimen, observándose lo siguiente

- **Plazos** : Era casi imposible llevar un control de los Programas de Admisión Temporal autorizados antes de 1993, toda vez que los mismos se registraban en forma manual en cuadernos de control sin estar debidamente actualizados.
- **Garantías** : Las garantías bancarias correspondientes a programas de admisión temporal sólo fueron registradas a partir de 1993 en el sistema SIGAD y al ser registrados en forma manual antes de esa fecha y no estar actualizadas, se extraviaron muchos de estos documentos.
- **DUI extraviadas** : Se determinó que muchas de las DUI de Admisión Temporal debido a la falta de control en el archivo estaban como no habidas.
- **Control de Regularizaciones** : Como consecuencia de los problemas planteados anteriormente y, aunado al hecho de que las empresas no tenían interés en regularizar sus programas, al ser el interesado Aduanas, existía un deficiente control del cumplimiento de las obligaciones en el régimen de admisión temporal.

Este deficiente control de las regularizaciones del régimen de admisión temporal facilitó a que algunas empresas se beneficiaran en forma indebida del régimen toda vez que no cumplían con exportar tal como lo exigía el régimen. Asimismo, teniendo en cuenta que los programas se autorizaban por un plazo máximo de dos años y prescribe la obligación tributaria después de cuatro años de vencidos dichos programas, en resguardo del interés fiscal urgía la necesidad de hacer una verificación de la totalidad de los Pedidos de admisión temporal durante los años 1987 a 1992.

1.2.3. Programas de Admisión Temporal autorizados al amparo de D.S.E. 013-93-PCM

Estos programas incorporan por vez primera las llamadas Solicitudes de Tráfico de Perfeccionamiento Activo (TPA) que debían ser solicitadas por las empresas interesadas en acogerse al Régimen de Admisión Temporal, teniendo estas un plazo máximo de doce meses prorrogables por un período similar contados a partir de la fecha de numeración del primer DUI

(Pedido) de Admisión Temporal. A dichas solicitudes debían adjuntarse el Cuadro de Insumo-Producto, la misma que una vez aceptada por Aduanas era remitida al sector competente para su verificación. Cabe mencionar, asimismo que el control del régimen de admisión temporal estaba a cargo de las Intendencias de Aduana respectivas.

Una de las medidas contenidas en el D.S.E Nº 013-93-PCM es la de aprobar los expedientes de cancelación de los Pedidos de Admisión Temporal en un plazo máximo de cinco días, vencido el cual la garantía presentada por el beneficiario será liberada sin más trámite en forma automática bajo responsabilidad del funcionario de Aduanas

Si bien este plazo máximo de cinco días era el más conveniente para el sector exportador, también es cierto que estaba pensado para una Aduana con las siguientes características

- Interconectado entre todas las Aduanas de la República, con un flujo de información rápida
- Con un sistema informático de Admisión Temporal con una base de datos única a nivel nacional
- Con un sistema de admisión temporal que pueda aceptar los descargos de exportación realizados a través de las modalidades de abastecedor-exportador y/o transferencias.
- Donde la organización y estructura de la Superintendencia Nacional de Aduanas permita remitir la documentación sustentatoria de las exportaciones dentro de los plazos que exige la ley y la operatividad aduanera.

Cabe mencionar que el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento de la Aduana Marítima del Callao de la cual el suscrito es Jefe, controla más del 80% del valor CIF de los insumos admitidos a nivel nacional.

El 83.48% del valor CIF de los insumos ingresados al Régimen de Admisión Temporal por la Aduana Marítima del Callao en el período 1993 y 1994 corresponde a los sectores minero, textil y pesca de los cuales gran porcentaje de sus exportaciones son realizadas a través de las Aduanas Aérea y de Provincia, según el siguiente cuadro

SECTOR PORCENTAJE SEGÚN VALOR CIF		PRINCIPALES ADUANAS DE EXPORTACION
Minas	39.12%	Marítima - Provincia
Pesca	6.54%	Provincia
Textil	36.82%	Aerea - Marítima
Industria Química	3.65%	
Industria Plástica	1.20%	
Industria Alimentaria	2.43%	
Metalmecánica	2.66%	
Otros	7.69%	

Al no existir interconexión entre las Aduanas de la República ni una base de datos única para el sistema de admisión temporal era imposible contar con información vía sistemas de las exportaciones realizadas por las Aduanas Aérea y de Provincias, más aun si estas no cumplían con remitir la documentación sustentatoria de las exportaciones realizadas en sus jurisdicciones en el plazo máximo de cinco días calendario que exigía la Ley.

Los sectores textil y pesca que representan el 44.36% del volumen de admisión temporal de la Aduana Marítima realizan sus exportaciones principalmente a través de la modalidad abastecedor-exportador y/o transferencia (venta por terceros), cuyos descargos no pueden efectuarse en forma automática en el sistema de admisión temporal al momento de efectuarse la exportación.

El sistema SIGAD de admisión temporal no permitía realizar descargos automáticos en la modalidad abastecedor-exportador y/o transferencias. Dichos descargos son realizados en forma manual los Especialistas informantes del Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento, para lo cual se requiere procesar la información y luego ingresar al sistema para su descarga, para lo cual previamente es necesario contar con la documentación sustentatoria de las exportaciones.

Al no disponer de las Declaraciones de Exportación de las Aduanas Aérea y de Provincias que sustenten los expedientes de cancelación, los especialistas de Aduana del Departamento se ven obligados a solicitar la documentación sustentatoria vía notificación a las empresas, atentando contra la ley de simplificación administrativa que establece que una institución pública no puede solicitar documentación al usuario que previamente fue presentada y que obra en la institución.

Todos los descargos de exportaciones que no se pueden realizar en forma automática por el sistema SIGAD de admisión temporal de la Aduana Marítima por haber sido realizadas a través de la modalidad abastecedor-exportador y/o transferencia, o efectuados por la Aduana Aérea o de Provincia tienen que ser ingresados en forma manual después de haber sido presentado el expediente de cancelación.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente no se podía cumplir con regularizar los programas de admisión temporal dentro de los cinco días que exigía la Ley, aunado a los problemas en el procedimiento del régimen de admisión temporal hacían que el exportador tuviera una apreciación negativa del régimen considerándolo un régimen engorroso y problemático y que en muchas ocasiones se concretaba en las quejas de los usuarios.

1.2.4. Situación en el Manejo de la Documentación :

Se encontró un Archivo de los documentos totalmente desordenado sin los mecanismos de control necesarios en estos casos. Es así que se pudo verificar lo siguiente :

- No se contaba con un ambiente físico apropiado para las labores de archivo.
- Las DUI de Admisión Temporal no estaban archivadas en un solo ambiente.
- Los controles y libros de registro de la documentación derivada a Archivo se llevaba en forma manual, los que en muchos casos no se encontraban actualizados.
- Se verificó que gran parte de expedientes y DUI estaban en situación de no habidos.
- La totalidad de las DUI de Admisión Temporal autorizadas antes de 1993 no se encontraban ingresadas al sistema SIGAD
- Si bien desde 1993 se implementó el sistema de control de expedientes de Trámite Documentario, este sistema no estaba actualizado, registrándose su control en cuadernos, en forma manual.

1.2.5. Situación en la Resolución de los Expedientes :

Se constató un excesivo tiempo empleado en la resolución de los diversos expedientes contrariamente a la celeridad que las operaciones exigen, ocasionando la insatisfacción de los usuarios por la demora en la resolución de los trámites realizados.

Factores para la Demora en la Resolución de los Expedientes

- Demora en la solicitud : Desde el momento en que el usuario presenta su solicitud por la Ventanilla de la Oficina de Trámite Documentario hasta el momento de la entrega al Especialista encargado de su resolución, transcurren como mínimo 48 horas toda vez que dicho expediente es tramitado por varias instancias, así tenemos
 - Recepción del expediente por la Ventanilla de Tramite Documentario
 - Revisión del expediente a fin de determinar al Area que corresponde y derivarlo

- Recepción del expediente por la Gerencia
 - Recepción del expediente por la División
 - Recepción del expediente por el Departamento
 - Entrega al Especialista encargado de su resolución.
- Demora al proyectar la Resolución de Intendencia o Gerencia : Toda Resolución Administrativa (de Gerencia o Intendencia), debe estar sustentado en un Informe resultado de la evaluación de los hechos y la documentación realizada por el Especialista encargado. Asimismo, al proyectarse una Resolución (que consta de la parte Expositiva, Considerativa y Resolutiva) se hace necesario una redacción cuidadosa en la consignación de datos y fechas.

1.2.6. Situación en el Despacho de las Mercancías :

Se verificó según las consultas realizada a los usuarios del régimen de admisión temporal que desde el momento de la presentación de la documentación hasta la autorización del levante de la mercancía el tiempo de demora era de aproximadamente cinco días. Esta situación se debía a los siguientes motivos

- Alto índice de rechazos al momento de la revisión de la documentación presentada a numeración de las DUI de Admisión Temporal.
- El 100% de las DUI numeradas estaban sujetas a reconocimiento físico
- El proceso seguido por una DUI desde su numeración hasta su autorización era muy burocrático, exigiéndose muchos VºBº . Así se tiene :
 - Recepción por un personal administrativo
 - Revisión documentaria por el Especialista encargado de la numeración
 - Reconocimiento físico
 - VºBº y Revisión del Jefe de Departamento
 - Revisión y autorización por el Jefe de División

2. OBJETIVOS :

Para la implementación del proceso de mejoramiento de la calidad en el Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento en la Aduana Marítima del Callao, se plantearon los siguientes objetivos

- Mejorar la calidad del servicio que brinda el Departamento, tendiendo a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad.
- Satisfacer las expectativas de los usuarios del Régimen de Admisión Temporal en cuanto a ser un régimen ágil, sencillo y que cumpla su finalidad de ser promotor de las exportaciones.
- Establecer procedimientos automáticos, simples y flexibles que responda a las exigencias del sector exportador y la dinámica del comercio exterior peruano ; y asimismo, permita tener un eficiente y oportuno control de las operaciones del régimen de admisión temporal en resguardo del interés fiscal.
- Buscar un cambio tanto en los aspectos técnicos del funcionario de Aduanas como en los aspectos culturales y filosóficos de la actitud del servidor a efectos de internalizar el concepto que tanto él como el usuario trabajan por un objetivo común como es el de promover el desarrollo nacional a través de la facilitación del comercio exterior y el crecimiento de nuestras exportaciones
- Optimizar los mecanismos de control de las operaciones del régimen de admisión temporal.

3. METODOS Y TECNICAS :

A efectos de desarrollar este proceso de mejoramiento se tuvo en cuenta los métodos y las técnicas utilizados por diversos autores y especialistas en Calidad Total, teniendo en cuenta las características y particularidad del Régimen y del Departamento de Perfeccionamiento . Este ciclo de mejoramiento consta de siete pasos :

- 1° Seleccionar el problema u oportunidad de mejora
- 2° Clarificar y subdividir el problema
- 3° Analizar las causas en su raíz
- 4° Establecer el nivel exigido
- 5° Definir y programar las soluciones
- 6° Implantar y verificar las soluciones
- 7° Acciones de garantía

La ejecución de estos pasos se realizó con la participación de todo el personal en reuniones de trabajo bajo la modalidad de tormenta de ideas y técnica de grupo nominal, dichas reuniones se realizaron preferentemente entre las 8.30 y 9.00 am. o de 13.30 a 14.00 hrs. a fin de no interrumpir la normal atención a los usuarios. Durante el primer mes las reuniones se realizaron en forma interdiaria, para a partir del segundo mes llevarse a cabo todos los días lunes.

Para la toma de decisiones en el presente proceso de calidad se utilizaron herramientas importantes tales como las estadísticas de las operaciones y procedimientos del Area obtenidos del sistema SIGAD y del procesamiento de las encuestas de opinión.

Las estadísticas se obtuvieron del procesamiento de la información registrada en el sistema SIGAD, otros programas informáticos propios del Area y de los registros manuales. De dichas fuentes se recogieron datos referidos a

- Cantidad de DUI de Admisión Temporal numerados, por meses y años.

- Porcentaje de DUI de Admisión Temporal seleccionados a reconocimiento físico
- Índice de DUI de Admisión Temporal rechazadas en el proceso de numeración
- Información respecto a los datos del Cuadro Insumo-Producto
- Nombre y número de empresas asignadas a cada Especialista en Aduanas
- Cantidad de expedientes recepcionados por Especialista
- Volumen de operaciones (Valor CIF, sectores productivos, número de empresas, etc) del régimen
- Cantidad de reclamos presentados
- Número de informes emitido por cada Especialista
- Número de notas contables emitidos por el Area y cada Especialista
- Número de solicitudes de cancelación presentadas, entre otros

La **Tormenta de ideas**, es el método que se utilizó para producir ideas en grupo con la participación de todo el personal del Departamento. Estas ideas estuvieron referidos a los problemas del Departamento, sus causas y en general están presentes en todos los pasos del proceso de calidad. A efectos de buscar una participación más amplia y aprovechar la opinión y experiencia de los participantes al máximo, establecimos las siguientes normas

- a) Establecer el objetivo de la reunión claramente
- a) Prohibición estricta de la crítica personal
- b) Libertad y opinión libre
- c) Cuanto más ideas se produzcan mejor
- d) Aprovechar las opiniones : Promover la producción de nuevas ideas a partir de la asociación o perfeccionamiento de otras ya sugeridas
- e) Toda sesión va a tener la presencia de un facilitador que conduzca, oriente la reunión y vigile el cumplimiento de las normas básicas antes descritas.

La **técnica de grupo nominal (TGN)**, es una técnica utilizada en este proceso de calidad del Departamento basada en la opinión y consenso de todos los integrantes del

Departamento mediante el sistema de votación y ponderación que cada integrante del Area asigna a cada problema, solución u otros aspectos.

La técnica del grupo nominal se utiliza en situaciones donde no haya datos disponibles o sea difícil su obtención.

Elaboración y procesamiento de encuestas de opinión dirigidas a los Agentes de Aduana y principales empresas usuarias del Régimen de Admisión Temporal con el fin de identificar los problemas que afrontan al solicitar los servicios de la Aduana en éste Régimen. Entre los principales indicadores de la encuesta tenemos

- Tiempo de demora del despacho
- Principales problemas del régimen
- Dificultades al solicitar la cancelación y regularización del Régimen
- Dificultades en el proceso de reclamación
- Consultas a Aduanas
- Calificación de la eficiencia del Departamento
- Calificación del cumplimiento de la finalidad del Régimen de promover las exportaciones.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD :

Ante esta situación planteada el suscrito, en calidad de Jefe del Departamento, procedió a seleccionar a dos Especialistas de Aduanas, entre los veintiocho trabajadores que tenía el departamento, a efectos de que apoyen y sean sus consejeros en la implementación de este proceso de la mejora de la calidad en el servicio,

-Un economista con estudios de maestría en administración de la Universidad del Pacífico que se encargaría de dar el aporte teórico siendo una persona de criterios definidos y centrados

-Un Ingeniero Industrial dinámico y entusiasta que apoyaría en la implementación,

Conjuntamente con estas dos personas procedió a realizar la estrategia para implementar un proceso de calidad del servicio en el Departamento,

4.1. Selección del problema : A efectos de determinar cuál o cuales eran los principales problemas del Area, se procedió a realizar un diagrama de caracterización de la unidad.

4.1.1. Diagrama de caracterización de la Unidad : Este diagrama tenía por objetivo homogeneizar en el equipo de trabajo el conocimiento sobre los servicios y productos del Departamento, de los insumos que utiliza y los procesos.

El Diagrama de caracterización del Departamento quedó constituida de la siguiente manera

1° Unidad : Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento

2° Integrantes :

Jefe : Moisés Pujaico Paredes

Personal del Departamento

3° Objetivo Funcional

-Facilitar las operaciones aduaneras brindando un buen servicio (calidad y fomento a las exportaciones) y velando por el interés fiscal

4° Clientes externos

- Empresas beneficiarias del régimen de admisión temporal
- Agencias de Aduana
- Agencias Marítimas

- Terminales de Almacenamiento
- Depósitos Autorizados

5° Clientes Internos

- Diferentes Areas de la Aduana Maritima del Callao
- Oficina de Estadísticas de Aduanas (Sede Central)
- Diversas Intendencias de la Sede Central de Aduanas
- Aduana Aérea
- Aduana de Provincias

6° Servicios y/o Productos

- Despacho de mercancías del régimen de admisión temporal
- Cancelar los programas del régimen de admisión temporal
- Emitir las Notas Contables de los programas de admisión temporal
- Resolver los reclamos
- Decretos de Facilidades
- Informes
- Transferencias del régimen de admisión temporal
- Absolver consultas de los diferentes usuarios del régimen
- Actualizar e ingresar la información al SIGAD respecto al régimen de admisión temporal
- Autorizar las Ampliaciones y prórrogas del régimen de admisión temporal
- Modificaciones del Cuadro Insumo-Producto del régimen
- Proyectos de Resoluciones

7° Atributos del Servicio y/o Producto

- Resolver los expedientes en el plazo máximo de 30 días

- Resolver las cancelaciones del régimen de admisión temporal en el plazo máximo de cinco días
- Despacho de mercancías :
 - Aforo Documentario : En el día
 - Reconocimiento Físico : En 24 horas
- Derivación de informes a otras Areas : Máximo 24 horas
- Expediente de Facilidades : En el día

8º Procesos :

- Distribución de expedientes
- Atención al usuario
- Proceso de despacho de mercancías
- Resolución de reclamos
- Proceso de proyecto de Facilidades
- Archivar de documentos
- Resolución de expedientes
- Descargo de las exportaciones para la regularización del programa de admisión temporal

9º Insumos :

- Documentación presentada por clientes externos e internos
- Información del Area de Manifiestos
- Expedientes recepcionados
- Infraestructura
- Archivo
- Horario de Trabajo
- Cuadro Insumo-Producto
- Motivación

- Declaraciones de Exportación
- Declaraciones de Importación
- Información del Sistema SIGAD de Admisión Temporal
- Solicitudes de transferencia o ventas por terceros
- Informes de destrucción de desperdicios
- Opiniones del sector competente
- Solicitudes de prórroga y ampliaciones

10° Atributos de los Insumos :

- Remisión de las Declaraciones de Exportación e Importación de las Aduanas Aérea y Provincias, en el plazo máximo de cinco días.
- Sistema SIGAD de Admisión Temporal interconectada entre todas las Aduanas de la República con un flujo de información rápida
- Sistema SIGAD de admisión Temporal con una base de datos única a nivel nacional
- Sistema SIGAD de admisión temporal que acepte descargos de exportación realizadas a través de la modalidad abastecedor-exportador y/o transferencia
- Expedientes de Trámite Documentario recepcionados en el día
- Boletín Químico en el día
- Opinión del sector competente en el plazo máximo de treinta días
- Equipo de cómputo en buen estado
- Archivo ordenado y codificado

11° Proveedores :

- Otras Areas de la Aduana Marítima del Callao
- Sector competente (Ministerios de Industria, Minas, Pesca y Agricultura)

- Empresas beneficiarias del régimen de admisión temporal
- Agencias de Aduanas
- Terminales de Almacenamiento
- Agencias Marítimas
- Intendencia Nacional de Técnica Aduanera
- Area de Logística de la Aduana Marítima del Callao
- Mensajería
- Oficina de Sistemas y Estadística de ADUANAS
- División de Oficiales de Aduana

4.1.2. Antecedentes y Listado del Problema :

A través de la aplicación del método de tormenta de ideas se procedió a elaborar un listado de los problemas del Departamento u oportunidades de mejora.

Se identificaron sesenta problemas, de los cuales después del análisis de los mismos se determinaron que la mayoría de ellos era causas y no problemas.

4.1.3. Pre-selección y Jerarquización de los Problemas, utilizando la Técnica del Grupo Nominal:

Teniendo en cuenta que la lista de problemas era numerosa se procedió a subdividirlos en grupos, de la siguiente manera :

- 1° Problemas de Carácter Externo
- 2° Problemas relacionados a procedimientos internos del Area, en relación a solicitudes y expedientes
- 3° Problemas relacionados al despacho de las mercancías
- 4° Problemas relacionados a la regularización del régimen de admisión temporal

5° Problemas relacionados con el Area de Sistemas

6° Problemas relacionados a la infraestructura

7° Problemas relacionados a valores y metas del Departamento

8° Problemas relacionados a la motivación y ética del personal

Una vez subdividido se procedió a seleccionar los problemas más importantes y luego a jerarquizarlos.

De los sesenta problemas identificados se seleccionaron siete problemas principales

- Demora en el proceso de despacho
- Excesiva cantidad de reclamaciones
- Poca satisfacción de los usuarios
- Demora en la aprobación de las resoluciones
- Baja productividad : Demora en informar
- Demora en el sistema de trámite documentario : Ingreso, registro
- Demora en resolver los requerimientos de la INFA y Control Interno (Sede Central)

De estos siete problemas se seleccionaron los cuatro principales procediendo luego a confeccionar la matriz de selección y evaluación, para lo cual se adoptaron como criterios de evaluación los siguientes

- Impacto en la Calidad del Servicio : 35%
- Ahorro en uso de recursos : 25%
- Poca inversión : 20%
- Trabajo en equipo : 20%

Finalmente se obtuvo el siguiente orden jerárquico de los problemas seleccionados, con la siguientes puntuaciones:

PROBLEMA	PUNTAJE
■ Baja Productividad : Demora en informar y regularizar las DUI de Admisión Temporal	1670
■ Baja satisfacción de los usuarios por el servicio recibido	1510
■ Excesiva cantidad de reclamos	1345
■ Demora en el proceso de despacho	1060

4.2. Clarificar y Cuantificar el Problema :

Después de la selección de estos cuatro problemas principales del Departamento, el siguiente paso consistió en medir y cuantificar cada problema así como definir los indicadores que dan cuenta de los mismos.

Del análisis de estos cuatro problemas se determinó que la baja satisfacción de los usuarios es una consecuencia de los otros tres problemas, es decir que al dar solución a estos tres problemas se revertirá la baja satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.

4.2.1. Baja Productividad : Demora en informar y regularizar las DUI de Admisión Temporal.

En relación a este problema se tomaron en cuenta los siguientes indicadores

- Cantidad de expedientes de cancelación recepcionados por mes :
Aproximadamente 200 expedientes mensuales
- Tiempo promedio en la resolución de los expedientes de cancelación : 38 días.

Las encuestas de opinión al respecto señalaron los siguientes indicadores

Las encuestas de opinión al respecto señalaron los siguientes indicadores

Respecto a los principales problemas que se presentan en el régimen

- 100% indicó demora en la regularización del régimen
- 35% indicó desconocimiento de la ley
- 70% elevada documentación exigida
- 18% otros problemas : Multas, notificaciones, etc.

Dificultades que se presentan al solicitar la cancelación del régimen

- 8%, presentación de la solicitud de cancelación
- 95%, demora en el proceso de resolución
- 45% , elaboración de los Anexos N° 3 de las Declaraciones para Exportar
- 96%, demora en la devolución de la garantía en el Area de Fianzas
- 39%, desconocimiento del procedimiento
- 20%, excesivo número de notificaciones

4.2.2. Baja satisfacción de los usuarios por el servicio recibido :

Al respecto se tienen los siguientes indicadores

- Se verificó que existen empresas que dejaron de acogerse al Régimen de Admisión Temporal , tales como Fabritex Peruana S.A., Petro Perú S.A. entre otras .
- Se verificó que en valor CIF de las mercancías admitidas en el período 1996 respecto a 1995 ha disminuido aproximadamente en un 48.39% a nivel nacional y 40.65% a nivel de la Aduana Marítima del Callao.

- De las encuestas de opinión a los usuarios del régimen de admisión temporal se obtuvieron los siguientes resultados

Respecto a la eficiencia del procedimiento en el régimen

- 25% opinó que era bueno,
- 62% regular
- 13% malo y
- 0% pésimo .

Respecto a si el régimen cumple con promover las exportaciones

- 35% opinó que era buena
- 65% aceptable y
- 0% mala.

Respecto si sus consultas son atendidas eficientemente

- Sí : 67% y
- No : 23%

Respecto si considera conveniente recibir asesoramiento e información directa sobre el régimen

- Si : 100%
- No : 0%

Principales sugerencias de los usuarios

- Mejorar el criterio de los especialistas en cuanto a la revisión de los expedientes de cancelación,

- Realizar actividades de capacitación y asesoramiento
- Devolución rápida de sus garantías bancarias

4.2.3. Excesiva cantidad de reclamos :

Se determinaron los siguientes indicadores

- Cantidad de reclamos :
 - 196 expedientes de reclamación en 1994
 - 187 expedientes de reclamación en 1995
- Del total de resoluciones de determinación de sanción, el 95% de dichas resoluciones fueron reclamadas.
- Tiempo promedio de resolución de los expedientes de reclamación : 57 días.

En las encuestas de opinión de los usuarios respecto de las dificultades en el proceso de reclamación, se tiene lo siguiente :

- 67% excesiva demora
- 73% diversidad de criterios
- 28% la norma no es clara

4.2.4. Demora en el despacho de las mercancías del Régimen de Admisión

Temporal, se obtuvieron los siguientes indicadores :

- Cantidad de DUI de Admisión Temporal numerados :

AÑO	NUMERO DE DUIs
1993	1771
1994	1887
1995	1767
1996 *	749

- Datos a Junio de 1996.

- **Tendencia mensual de la Numeración : Ver Cuadro adjunto.**

De la observación de este cuadro se infiere que en los meses de junio y diciembre, se presenta menor frecuencia en el despacho de las DUI de Admisión Temporal .

- **Índice de Rechazo de las DUI de Admisión Temporal : Ver Cuadro adjunto.**

El índice de rechazo promedio de las DUI de Admisión Temporal es de 28.72% promedio mensual.

- **Horario de Recepción de las DUI de Admisión Temporal : Ver Cuadro**

Se observa que el 19.57% de la DUI de Admisión temporal son repcionadas entre las 8.30 a 10.00 a.m. , el 20.18% se presenta entre las 10.00 a 11.00 a.m., el 31.62% se repciona entre las 11.00 a 12.15 p.m. y el restante 28.61% después de las 12.15 p.m.

- **Índice de Reconocimiento Físico : Ver Cuadro**

Se observa que del total de DUI de Admisión Temporal numeradas el 30.57% fueron seleccionadas a reconocimiento físico, este porcentaje es bastante superior al 15% que establece la Ley.

- **Tiempo promedio desde la Recepción de la DUI hasta la entrega al usuario :
Ver Cuadro**

En el caso de las DUI de Admisión Temporal seleccionadas a aforo documentario tenemos que el tiempo promedio de demora es de 24 horas.

Por su parte, el tiempo promedio de demora de las DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico es de 72 horas.

- Índice de Rechazo de DUI de Admisión Temporal según Agencias de Aduanas : Ver Cuadro.

Se tiene en este caso que del total de Agencias de Aduana que realizan sus trámites a través de este Departamento existen cinco Agencias cuyo índice de rechazo supera el 50%, mientras que sólo una Agencia de Aduana tiene un índice de rechazo inferior al 5%.

4.3. Analizar las Causas :

Se procedió a identificar las causas raíces de cada problema teniendo en cuenta la cuantificación y los indicadores de cada uno de ellos.

4.3.1. Baja productividad : Demora en informar y regularizar el régimen de admisión temporal

- Sistemas :
 - Para 1995 no existía una interconexión entre todas las Aduanas de la República con un flujo de información rápida y una base de datos única, ocasionando que se solicitara la documentación respecto a las exportaciones a los usuarios vía notificación y a las Aduanas Aérea y de Provincias vía Oficios. Así también los descargos de dichas exportaciones debía ser realizado directamente por el Especialista de Aduanas del Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento, generando una dilatación en el tiempo en la resolución del expediente de cancelación.

- El sistema SIGAD del Régimen de Admisión Temporal, no estaba diseñado para aceptar descargos automáticos en la modalidad abastecedor-exportador y/o transferencias; dichos descargos tienen que realizarse en forma manual por los Especialistas informantes del Departamento de Perfeccionamiento, procesar la información y recién ingresarla ocasionando un dispendio del tiempo.

- **Diversidad de Criterios :**

Al ser éste un régimen bien amplio con una diversidad de procedimientos y situaciones aunado a los cambios constantes en la normatividad legal que regula el régimen de admisión temporal, ocasionaba muchas veces que los Especialistas en Aduanas resolvieran de diversas formas ante una misma situación.

- **El archivo de la documentación :**

- La documentación se encontraba dispersa en varios ambientes
- La documentación no estaba inventariada, sin ordenar ni codificar
- Gran parte de la documentación no fue ingresada al sistema SIGAD del Régimen de Admisión Temporal.
- Existía documentación extraviada

Ocasionando que al resolver los expedientes de cancelación el Especialista tuviera que realizar un dispendio de tiempo a fin de ubicar la documentación correspondiente.

- No existía un control de plazos de las notificaciones que determinara si estas habían sido absueltas.

4.3.2. Baja satisfacción de los usuarios

Al respecto se consideraron como causas de este problema :

- El desconocimiento de las normas y procedimientos del Régimen
- Falta de un asesoramiento directo
- Demora en informar y regularizar el régimen
- Demora en el despacho de las mercancías

4.3.4. Excesiva cantidad de reclamos :

Se determinaron como causas de este problema, los siguientes

- Falta de uniformización de criterios
- No dar respuesta a las notificaciones por parte de los usuarios, aún cuando esta fue reiterada, mediante las cuales se les solicita sustenten las regularizaciones. En tal situación el Especialista en Aduanas procede a elaborar el informe y proyecto de Resolución respectiva.
- Desconocimiento por parte de los usuarios de los procedimientos y la normatividad aplicable en el Régimen de Admisión Temporal.

4.3.5. Problema del Demora en el Despacho de las mercancías de Admisión temporal , se determinaron las siguientes causas :

Respecto de los Terminales de Almacenamiento y Depósitos Aduaneros Autorizados:

- Distancia : La distancia a los diversos terminales de almacenamiento es un factor determinante que influyen en el despacho, ocasionando tiempos muertos. En algunos casos, el tiempo utilizado únicamente para trasladarse a

los Terminales es de una hora, tal es el caso por ejemplo del Depósito Los Frutales, ubicado en el Distrito de Ate - Carretera Central.

- **Atención :** Se ha verificado que existen Terminales o Depósitos, como son los casos de Imupesa, Serlipa y Santa Sofia donde la atención es lenta, sobre todo cuando se refiere al reconocimiento físico de contenedores en cuyo caso los Despachadores de las Agencias de Aduana deben comunicar con una anticipación mínima de 24 horas a fin de que los Terminales puedan ubicar los contenedores para efectos del despacho.
- **Proceso de Extracción de Muestras :** Existen Terminales de Almacenamiento, como por ejemplo el caso de Santa Sofia, donde el procedimiento para la extracción de las muestras requiere de mucho tiempo toda vez que el procedimiento está orientado a cumplir las exigencias del Terminal y no para agilizar el trabajo en el proceso de Despacho.

Así se tiene que una vez realizada la extracción de la muestra en el caso de los insumos químicos, se requiere la firma en el Acta de Muestras del responsable del Almacén en el cual esta ubicada la mercancía sin cuyo requisito no se puede obtener la autorización del Jefe de Almacén debiendo asimismo registrarse los datos correspondientes a la mercancía objeto del muestreo en el Libro de Registro de Muestras

- **Horario de Recepción :** Se constató que la mayoría de las Agencias de Aduana presentan las DUI de Admisión Temporal al finalizar el normal horario de atención o después de dicho horario ocasionado la acumulación al final de dicho horario para efectos de su revisión.
- **DUI de Admisión Temporal seleccionadas a Reconocimiento Físico :** Se verificó que el índice de DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico es mayor al 15% establecido por Ley, entre otras razones debido a que

los Especialistas encargados de la numeración deciden seleccionar como sujeto a reconocimiento físico así como se presentan casos de error en el sistema al destinar aleatoriamente las DUI a reconocimiento físico o aforo documentario.

- Diversidad de criterios en la Numeración de las DUI de Admisión Temporal por parte de los Especialistas de Aduanas, ocasionando situaciones de rechazo por un motivo injustificado.
- Demora en la Diligencia de los Especialistas de las DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico.
- El personal de las Agencias de Aduana se presentan para el reconocimiento físico fuera del horario normal de atención (en diversos momentos), haciendo que algunos no puedan ser atendidos, postergando sus despachos.
- Las Agencias de Aduana en el caso del reconocimiento físico previamente no realizan las coordinaciones con el Terminal de Almacenamiento respecto de la ubicación de las mercancías, ocasionando la consecuente demora al hacer estas coordinaciones estando presente el Especialista de Aduanas.

4.4. Establecimiento de Niveles Exigidos :

A este respecto se establecieron las metas a alcanzar a fin de alcanzar la calidad en el servicio, determinándose así el nivel exigido respecto de los diferentes indicadores a fin de establecer un nivel en la calidad del servicio para satisfacer las expectativas de los usuarios en el régimen de admisión temporal.

4.4.1. Baja productividad, los niveles exigidos son :

- Devolución de las garantías a los usuarios dentro del plazo máximo de cinco días de presentado su solicitud de cancelación,
- Cancelar el régimen de admisión temporal a través del informe, emisión de la nota contable con saldo cero y notificación al usuario en el plazo máximo de diez días de presentada la solicitud de cancelación,

4.4.2. Excesiva cantidad de reclamos, se establecieron como niveles exigidos :

- Disminuir el índice de reclamos a un 5% respecto a los actos administrativos de determinación de multa y cobro de derechos y demás impuestos a la importación,
- Resolver los expedientes de reclamación en el plazo máximo de treinta días de su recepción,

4.4.3. Demora en el despacho de las mercancías, los niveles exigidos son :

- Disminución del índice de rechazo dentro del rango de 0 a 5%
- Disminuir el porcentaje de reconocimiento físico a un 15% de acuerdo a Ley.
- Disminución del tiempo del despacho de mercancías de las DUI de Admisión Temporal seleccionadas a aforo documentario a una hora
- Disminución del tiempo de despacho de mercancías de las DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico a un rango de 6 a 10 horas.

4.5. Definir y Programar las Soluciones :

Se procedió al respecto a diseñar y escoger las soluciones más apropiadas para eliminar las causas de los problemas, para tal se elaboró el Programa de Actividades del Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento para el periodo 1996-1997. Dicho programa

establecía objetivos específicos, metas específicas, actividades a desarrollar, la meta total, periodo de duración, fecha de inicio y de finalización. Ver Anexo.

En base a dicha programación se conformaron grupos de trabajo encargados de implementar y ejecutar dichas actividades.

Cabe precisar que para el caso de aquellos problemas cuya solución no requerían de un análisis exhaustivo se adoptaron las medidas correctivas que permitieron su solución inmediata. Estos problemas no fueron comprendidos dentro del Programa de Actividades del Departamento.

4.5.1. Demora en informar y regularizar el régimen ,

Se programaron las siguientes actividades

- Automatización de transferencias en el régimen de admisión temporal
- Diseño de un programa automatizado para el control de las DUI de Admisión Temporal regularizadas : Archivo, ordenación y codificación
- Automatización de los descargos en la modalidad abastecedor-exportador y ventas por terceros
- Reuniones de trabajo con otras Areas de las Aduanas Marítima y Aérea del Callao (Exportaciones) , la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera y la Oficina de Sistemas y Estadística

4.5.2. Baja satisfacción de los usuarios :

Al respecto se programaron las siguientes actividades :

- Ejecución de eventos de capacitación para los usuarios
- Interconexión vía correo electrónico con los usuarios

- Servicio de atención de consultas en forma personal y directa
- Programa de visitas a las empresas
- Poner a disposición de los usuarios un software compatible con el que dispone Aduanas para el control del régimen.

4.5.3. Excesiva cantidad de reclamos

Las actividades programadas son

- Uniformización de criterios de los Especialistas
- Actividades de capacitación a los usuarios
- Diseño de un programa informático de control de notificaciones

4.5.4. Demora en el despacho de las mercancías, se programó las siguientes actividades

- 1° Codificación de los motivos de rechazo de las DUI de Admisión Temporal
- 2° Uniformizar criterios en la revisión documentaria de las DUI de Admisión Temporal
- 3° Coordinación con el Area de Sistemas a fin de establecer un programa adecuado de selección de DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico
- 4° Establecer un procedimiento que permita al Especialista diligenciar las DUI de Admisión Temporal sujetas a reconocimiento físico en el Terminal de Almacenamiento.
- 5° Realización de una Reunión de Trabajo (Seminario Taller) con los representantes de las Agencias de Aduana a fin de coordinar acciones tendientes a viabilizar una gestión más eficiente en la numeración de las DUI de Admisión Temporal.
- 6° Aplicar una reingeniería en el procedimiento interno en el Departamento en el Despacho de las DUI de Admisión Temporal.

4.5.5. Otros, así también a efectos de fortalecer y complementar las soluciones, se programaron actividades relacionados a diversos aspectos tales como

- Motivar y capacitar al personal del Departamento respecto al diseño, ejecución y mantenimiento del proceso de calidad total ; sus pasos, las técnicas y las herramientas así como los sistemas de aseguramiento de la calidad tales como el ISO 9000
- Elaboración de un Manual de Procedimiento del Area
- Elaboración de un Manual sobre las aplicaciones del sistema automatizado del Régimen de Admisión Temporal
- Implementación de Banco de datos sobre :
 - Normatividad legal del régimen,
 - Informes técnicos,
 - Opiniones de Areas competentes,
 - Procesos productivos
 - Descripción técnica y usos de mercancías admitidas, entre otros.
- Ordenamiento, codificación y selección de la documentación correspondiente a los programas de Admisión Temporal autorizados.

4.6. Implantación de soluciones :

A efectos de implantar las soluciones de la problemática en el Departamento, se conformaron grupos de trabajo para desarrollar y ejecutar las actividades previamente programadas, siendo éstas las siguientes :

4.6.1. Reconocimiento físico de las mercancías : Se ha dispuesto que los Especialistas de Aduana asignados para esta labor concedan de inmediato el levante de las mercancías en los Terminales de Almacenamiento, en caso no haya incidencia en el despacho, debiéndose reducir el tiempo demora en estos casos a un día o fracción.

4.6.2. Sobre las observaciones al sistema de cómputo : Se ha dispuesto la mejora en la infraestructura de equipos, el software y sus aplicaciones, debiendo mejorarse asimismo el proceso de interconexión entre las Aduanas operativas a nivel nacional.

4.6.3. Diversidad de criterios al resolver los expedientes presentados por las empresas beneficiarias : Como resultado de las reuniones de coordinación en los cuales se expusieron los diferentes criterios sobre una misma problemática, se adoptaron acciones a fin de uniformizar dichos criterios teniendo en cuenta los fundamentos legales que lo ameritan.

4.6.4. Implementación de los Procedimientos Automatizados

Los denominados PROCEDIMIENTO AUTOMATIZADOS, mediante los cuales se resuelve en el día las solicitudes de los usuarios, simplificándose la emisión de resoluciones a través de dictámenes simples. Dichos procedimientos tienen como principio que en todo acto administrativo favorable al usuario no requiere de la emisión de una resolución administrativa, siendo suficiente emitir un dictamen o informe técnico. Para este efecto las solicitudes (expedientes) son presentadas directamente por la Ventanilla del Departamento del Régimen de Admisión Temporal.

Para el caso de los dictámenes automáticos el tiempo máximo desde el momento de la presentación de la solicitud hasta la emisión del dictamen es de cinco minutos, al estar toda la información requerida de las diversas operaciones aduaneras ingresados en el sistema siendo a través del programa informático implementado el que evalúa la procedencia o rechazo de la solicitud.

Cabe mencionar que antes de la implementación de los procedimientos de simplificación y automatización en la resolución de los expedientes necesariamente implicaba la proyección de una Resolución.

4.6.5. Implementación del Sistema Aleatorio (Verificación Posterior) de las Solicitudes de Cancelación

Las solicitudes de cancelación del Régimen de Admisión Temporal son sometidas a una revisión aleatoria que lo da el sistema , mediante el cual el 50% de las solicitudes son sometidas a revisión posterior, es decir las garantías se devuelven en el mismo día de presentada la solicitud, el otro 50% de las solicitudes son sometidas a revisión documentaria devolviéndose las garantías en un plazo de cinco días. Este sistema es novedoso ya que la normatividad solamente prevé el último mecanismo de revisión documentaria.

4.6.6. Un programa informático diseñado y desarrollado por el Departamento que permite registrar todos los antecedentes de una Declaración Unica de Importación - Admisión Temporal, entre la información consolidada se puede destacar :

- Solicitud de Cancelación
- Expedientes recepcionados por la Oficina de Trámite Documentario
- Informes emitidos
- Dictámenes emitidos
- Notificaciones cursadas
- Notas Contables y saldos de insumos admitidos
- Resoluciones administrativas emitidas por la Aduana
- Vigencia y datos de la garantía,
- Liquidaciones de cobranza,
- Multas y otros.

Dicho programa se actualiza en forma automática a la sola emisión de los actos administrativos enumerados, el mismo que registra información al día desde 1989 a la fecha.

4.6.7. **Distribución de empresas por Especialista** : A cada Especialista en Aduanas se asigna un grupo de empresas, el mismo que tiene a su cargo la resolución de todas las solicitudes

presentadas por dichas empresas usuarias del Régimen. Cada Especialista actúa como un sectorista especializándose en la empresa y el sector productivo al cual pertenece.

4.6.8. Codificación de los Motivos de Rechazo en la Numeración de las Declaraciones (DUI) de Admisión Temporal (Ver Anexo : Cuadro de Motivos de Rechazo) :

Como parte de las acciones adoptadas a fin de mejorar la atención de los usuarios del régimen, dentro del procedimiento de despacho de las mercancías se procedió a realizar un muestreo de los motivos de rechazo en la Numeración de las DUI de Admisión Temporal.

Del muestreo realizado se confeccionó un listado de los motivos por los cuales no se aceptaban a numeración las DUI de Admisión Temporal, efectuándose la depuración de aquellos motivos de rechazo irrelevantes. Esta labor permitió confeccionar un cuadro de los motivos de rechazo que por su naturaleza hacen inviable la numeración de las DUI de Admisión Temporal. Dicha codificación tomó en cuenta los siguientes aspectos :

- **Finalidad :**

Optimizar el proceso de numeración de las DUI de Admisión Temporal debiendo tender al mínimo de motivos de rechazo.

Contar con una información estadística para una mejor adopción de las medidas correctivas.

- **Objetivo :** Evaluación objetiva de la eficiencia en la revisión de la documentación presentada a numeración de las DUI de Admisión Temporal.

- **Procedimiento :**

Realizada la revisión de la documentación presentada, el Especialista revisor en caso de no aceptar a numeración en la Hoja de Recepción de Documentos debería indicar en forma clara el código y motivo de rechazo.

El técnico encargado antes de proceder a la devolución de la documentación deberá registrar en el sistema el código del especialista revisor y código del motivo de rechazo. En caso no estar codificado, el motivo de rechazo se ingresará en el rubro OTROS.

- **Mecanismos de Control :**

Semanalmente obtener un reporte de los motivos de rechazo efectuándose en análisis de las estadísticas y la frecuencia con la que se presentan, a efectos de tomar las acciones de corrección pertinentes.

Comunicar a los operadores del régimen los motivos de rechazo y la frecuencia estadística, toda vez que su conocimiento permitirá minimizar los índices de rechazo.

4.6.9. Servicio de atención de consultas a través de una pantalla de televisión

A manera de ejemplo se puede mencionar que se verificó que los usuarios muchas veces presentan sus solicitudes de cancelación del régimen de admisión temporal acogiéndose al procedimiento automatizado y no recogen los cargos de recepción o los mismos se traspapelan, presentándose la situación que existen garantías expeditas para ser retiradas y continúan en custodia, en este sentido se ha diseñado este servicio a efectos que permita al usuario consultar la situación de diversos documentos entre los que podemos mencionar

- Resultados de la solicitudes de cancelación
- Ampliación y prórrogas del régimen de admisión temporal
- Modificaciones al Cuadro Insumo-Producto
- Información respecto a la selección a reconocimiento físico o aforo documentario de las Declaraciones Unicas de Importación - Admisión Temporal
- Fecha de devolución de las garantías, entre otros.

4.6.10. Servicio de atención de consultas por vía telefónica y/o fax destinados exclusivamente para el régimen

La necesidad de este servicio se fundamenta en que en la actualidad solamente se cuenta con una central telefónica y un anexo asignado para el Area, por lo cual al estar congestionada la Central el usuario se ve impedido de comunicarse y de formular sus consultas.

Para tal efecto, se ha diseñado este servicio en el cual la comunicación será realizada por el Especialista asignado a la empresa. A través de un fax exclusivo para el Area los usuarios podrán hacer llegar no solo consultas sino tambien sugerencias para mejorar la administración y normatividad del régimen.

4.6.11. Servicio de atención de consultas en forma personal :

A través de esta módulo el usuario podrá solicitar la atención personal del Especialista asignado a la empresa a fin de efectuar las consultas pertinentes. Para tal fin podrá solicitar dicho servicio desde la recepción de la Intendencia de Aduana o a través de una cita telefónica desde su empresa.

4.6.12. Acceso por parte del usuario a un software compatible con el sistema del Area de Admisión Temporal :

En primer lugar se verifica que las empresas tienen diversos sistemas de control de sus operaciones de Admisión Temporal algunas tienen un registro manual y otras un registro automatizado. En el caso del control automatizado, los soportes y programas informáticos son diversos no siendo compatibles con el sistema informática a cargo del Departamento, ésta situación dificulta la interconexión de la Aduana con los usuarios. Por ello, se ha visto por conveniente poner a disposición de las empresas un software que les permita contar con un sistema de control similar al que tiene Aduanas de tal forma que permita llevar un registro de

control de saldos de insumos y los descargos por exportación, confeccionar el Cuadro Relación Insumo-Producto o el Cuadro Consolidado de Operaciones, realizar el control de plazo de las garantías o de vencimiento del régimen, entre otras aplicaciones.

4.6.13. Interconexión vía correo electrónico con las empresas usuarios del régimen de admisión temporal

Este mecanismo permitirá a Aduanas remitir por esta vía información referente al control y operatividad del régimen : Notas contables, vencimientos, saldos pendientes, etc. así como a las empresas les permitirá sus solicitudes de cancelación, cuadro insumo-producto, modificaciones, descargos, etc.

4.6.14. Programa de visitas a las empresas

Se da el caso de que existen empresas que tienen interés en hacer uso del régimen y no tienen los conocimientos técnicos o información suficiente para iniciar sus operaciones ; asimismo existen empresas usuarias del régimen que desean mejorar su administración. Por otro lado, la labor que realiza el Especialista en Aduanas es básicamente de revisión documentaria por lo cual el conocer los diversos procesos productivos de las empresas le permitirá resolver mejor las solicitudes presentadas, con el fin de satisfacer las necesidades que se plantean.

El programa puede tener dos modalidades : Visitas previstas por la Aduana o solicitadas por los propios usuarios. En el primer caso, la Aduana realiza una visita a fin de conocer mejor el proceso productivo de la empresa y familiarizarse con los insumos y procesos de producción a fin de brindar mejor servicio. En el segundo caso, se trata de un requerimiento expreso del usuario a fin de atender una necesidad de información o capacitación, es la modalidad ideal para los beneficiarios actuales o potenciales, permitiendo tener un diagnóstico de la empresa y, en el caso de las empresas que deseen acogerse al régimen por primera vez, se les podrá orientar en la confección de su cuadro insumo-producto y demás anexos a presentar. La

empresa deberá solicitar el servicio vía fax u otro medio escrito a fin de formar el equipo de especialistas que realizará la visita y preparar las acciones previas.

4.6.15. Seminario “Despacho de mercancías en el Régimen de Admisión Temporal” el día 27 de agosto de 1996 en el Auditorio de la Aduana Marítima del Callao dirigido a los representantes de las Agencias de Aduana.

En dicha ocasión se dio a conocer los procedimientos automatizados en el Régimen de Admisión Temporal, el diagnóstico de la problemática en la demora del despacho de mercancías en el Régimen de Admisión Temporal y el análisis de los principales motivos de rechazo de las Declaraciones de Admisión Temporal recepcionadas.

4.6.16. Seminario-Taller “Admisión Temporal : Hacia el logro de un régimen ágil y simplificado” los días 04 y 05 de noviembre de 1996 dirigido a los representantes de gremios empresariales, institucionales de comercio exterior, empresas exportadoras beneficiarias y potenciales usuarios del Régimen.

A través de este evento se abordaron aspectos referidos al procedimiento operativo de autorización del régimen, de las modificaciones, ampliaciones de los Programas de Admisión Temporal y de las regularizaciones. Asimismo, se planteó la implementación de un programa de orientación al usuario del Régimen de Admisión Temporal.

Cabe mencionar que esta ocasión se recogieron las inquietudes y el planteamiento muchas veces puntual de la problemática que enfrenta cada empresa al acogerse al Régimen de Admisión Temporal, habiéndose por ello realizado dicho Seminario desde una perspectiva práctica y el desarrollo profuso de casuística.

4.6.17. Ordenamiento y codificación del Archivo del Departamento : A través de las siguientes acciones

- Ordenamiento y clasificación de la documentación
- Revisión de la documentación hallada
- Diseño e implementación de un programa automatizado de seguimiento de documentación y archivo
- Se ingresó en el sistema la información de la documentación no registrada
- Foliado de la documentación, entre otros.

Cabe precisar que dicha actividad se realizó con la participación de la totalidad del personal del Departamento, principalmente los días sábados y domingos con una duración aproximada de seis meses.

4.6.18. Uniformización de criterios : Se conformaron grupos de trabajo para analizar aquellos temas controvertidos, emitiéndose informes técnicos para cada tema y normándose procedimientos estándares, para temas como

- Renovación de la garantía
- Solicitud de prórroga
- Modificaciones al Cuadro Insumo-Producto
- Casos de mercancías a admitir o productos compensadores que contengan humedad.
- Cancelación parcial y rebaja de garantía
- Obligatoriedad de consignar número de TPA y DUI de Admisión Temporal en las Declaraciones de Exportar.

4.6.19. Coordinación con el Area de Exportaciones a través de la conformación de un grupo de trabajo, se procedió a efectuar el análisis y evaluación de la problemática planteada por las Areas de Admisión Temporal y Exportaciones, en cuanto a descargo de Declaraciones para Exportar que se acogen al Régimen de Admisión Temporal, concluyéndose en adoptar acciones de carácter obligatorio para ambas áreas el mismo que se plasmó en la firma de un Acta de Compromiso.

4.6.20. Coordinación con la Oficina de Sistemas y Estadística, se encomendó a un grupo de tres personas el análisis y evaluación de los diferentes problemas encontrados en el módulo SIGAD del Régimen de Admisión Temporal, así como la implementación de nuevas opciones.

Este grupo en un trabajo que duró aproximadamente dos meses elaboró un informe final, el mismo que fue elevado a la Oficina de Sistemas y Estadística, la misma que encargó a personal especializado para que conjuntamente con el personal de Admisión Temporal procedieran a dar solución a las observaciones.

4.6.21. Charlas de motivación y capacitación al personal del Departamento de Admisión Temporal sobre aspectos referentes a ética personal y Calidad Total, dichas charlas y reuniones se realizan en forma permanente los días lunes de 8.30 a 9.00 a.m. a través de la exposición de un Especialista de Aduanas designado para tal fin o proyección de videos.

4.6.22. Diseño e implementación de un Módulo Automatizado de Control de las Resoluciones emitidas por la Gerencia, a través del cual se registran entre otros : datos generales de la empresa, programa de admisión temporal, informante, expedientes (número y fecha), nota contable, número de informe.

Asimismo, a fin de tener un control del cumplimiento de los actos resolutivos de las mencionadas Resoluciones este Módulo está interconectado con el sistema de trámite documentario, módulo de Liquidaciones de Cobranza, módulo de Fianzas y el Sistema SIGAD de Importación Definitiva.

Para tal efecto el personal Especialista del Departamento procedió a ingresar y verificar el cumplimiento de lo dispuesto por las Resoluciones de Gerencia proyectadas por el

Departamento de Regímenes de Perfeccionamiento - Admisión Temporal emitidas en el período 1994 , 1995, 1996 y Enero de 1997.

A la fecha, dicho módulo numera las Resoluciones y hace el seguimiento en forma automática, permitiendo contar con estadísticas de los mismos entre otros referidos al número de resoluciones pendientes de cumplimiento, regularizadas, reclamadas, reconsideradas y en apelación. Así como lo más importante que es la de tener e identificar los productos defectuosos (resoluciones impugnadas y declaradas procedentes), a efectos de adoptar las medidas correctivas y preventivas del caso con el fin de obtener Resoluciones sin defectos y dentro de los plazos que la ley exige.

4.7. Acciones de Garantía

Para este fin se nombró cuatro comisiones encargadas de adecuar todos los procedimientos implementados, las metas y niveles exigidos de los indicadores para cada problema planteado a la norma ISO 9001-1994 - Modelo para el aseguramiento de la calidad

- Comisión A : Demora en regularizar y cancelar el régimen
- Comisión B : Excesiva cantidad de reclamos y demora en su resolución
- Comisión C : Demora en el despacho
- Comisión D : Baja satisfacción del usuario por el servicio recibido.

Para tal efecto, se procedió a realizar las siguientes acciones :

1. Se definió y documentó la política de calidad del Departamento de la forma siguiente “facilitar las operaciones del régimen aduanero de admisión temporal brindando un servicio ágil , sencillo y eficiente que permita cumplir su rol de fomento a las exportaciones ... ”

2. Confección del Manual de la Calidad , el mismo que comprende la totalidad de los procedimientos y acciones de carácter interno establecidos en el Departamento así como describe la estructura de la documentación usada en el sistema de la calidad. Para su confección se tomaron en cuenta los siguientes documentos

- Recomendaciones para el establecimiento de un Manual de la Calidad. Guía Peruana GP 009 : 93 publicado por Indecopi.
- Recomendaciones para la Redacción del Manual de la Calidad. Guía Peruana GP 010 : 93 publicado por Indecopi.

3. Se procedió a adecuar el proceso de mejora de la calidad del Departamento a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001-1994, para tal efecto se abordaron los siguientes temas

- i. Responsabilidades de la dirección en cuanto a organización, autoridad y recursos.
- ii. Se establecieron procedimientos sobre el sistema de calidad y planificación de la calidad
- iii. Análisis de la normatividad legal del régimen de admisión temporal y uniformización de criterios.
- iv. Control y planificación para el diseño de nuevos servicios y mejora de los ya existentes.
- v. Control de los documentos y los datos.
- vi. Control de los procesos, a efectos de identificar y planificar los procesos que afecten directamente a la calidad para asegurar que estos se lleven a cabo en condiciones controladas.
- vii. Control de los equipos informáticos, seleccionando los equipos adecuados así como establecimiento de un mantenimiento periódico y su identificación asegurando su manipulación, preservación y almacenamiento.
- viii. Control de los productos no conformes (reclamos declarados procedentes).

- ix. Acciones correctivas y preventivas
- x. Control de los registros de la calidad. Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar, recoger, codificar, accesar, clasificar, archivar, mantener y disponer los registros de la calidad (indicadores de eficiencia de los servicios que brinda el Departamento y otros)
- xi. Se establecieron procedimientos documentados para identificar y satisfacer las necesidades de capacitación del personal del Departamento.

A la fecha este último paso se encuentra en proceso de ejecución.

5. CONCLUSIONES

5.1. La implementación de este proceso de mejora en la calidad en el servicio que brinda el departamento de Perfeccionamiento permitió incrementar su eficiencia y poder en algunos casos llegar a los niveles exigidos para cada indicador.

5.2. Si bien este programa desarrollado e implementado en el Area de Admisión Temporal de la Aduana Marítima del Callao permite mejorar la calidad del servicio que brindamos , algo que constantemente nos preocupa, presenta limitaciones toda vez que nosotros como parte operativa no somos los únicos encargados del régimen, por lo que se requiere la participación y compromiso de todas las Areas que intervienen en este proceso.

Las limitaciones y obstáculos se acentúan cuando las otras Areas que intervienen directamente, no se adecúan o no se preocupan por ofrecer un mejor producto y/o servicio, entre las dificultades que se presentan se puede mencionar los siguientes

- Existen áreas como el de Exportaciones, que por su condición de ser un Area extratégica de servicio al exportador aún no brinda las facilidades necesarias para la entrega oportuna y rápida de las mercancías.

- El Area de Sistemas es importante, si bien acertadamente ha ido cumpliendo el objetivo de interconexión a nivel nacional, en lo que respecta al Régimen de Admisión vemos que esto ha llevado a que se exija a los usuarios diversas formalidades en la presentación de la información que hacen más complejo el manejo y control por parte de los usuarios, desmotivando a muchas empresas a acogerse al Régimen. Por ello, esta Area debería analizar esta situación a fin de simplificar el proceso de recopilación de información de las empresas.
- Asimismo, los órganos de fiscalización de Aduanas actúan en forma contraria al espíritu de la política actual del gobierno respecto a los regímenes de fomento a las exportaciones, toda vez que se maneja una filosofía errada de lo que debe ser la finalidad de una fiscalización. Fiscalizar no significa que se fijen metas cuantitativas a alcanzar y para lograrlo se sancione a los usuarios sin tener un mínimo criterio de la finalidad del Régimen de Admisión Temporal que es el fomento a las exportaciones y no lo contrario, llegando en ocasiones al abuso del derecho (es legal pero no es justo)
- Las Oficinas de Control Interno encargado de controlar la labor de los funcionarios de Aduanas, al auditar las diversas operaciones aduaneras muchas veces no toman en cuenta que estos se realizan bajo los principios de presunción a la veracidad y buena fe y la de verificación posterior con la que se actúa en las Aduanas operativas., generando que el funcionario aduanero actúe de modo fiscalista por temor a ser sancionado.

Por ello se concluye que Aduanas, como institución, para cumplir con brindar un servicio de calidad como lo requiere el sector exportador debe comprometer el concurso de todas las Areas directa o indirectamente relacionadas a este régimen.

5.3. Todo proceso de mejora de calidad implica necesariamente cambiar la filosofía y forma de pensar de los funcionarios, tal es el caso en el régimen de admisión temporal debiendo dejarse de lado (ruptura) los viejos esquemas controlistas y fiscalistas a fin de concientizar e internalizar al

personal los objetivos de la política comercial exterior de fomento a las exportaciones por parte del Estado y de una Aduana ágil, eficiente y moderna.

5.4. La calidad no es un programa que tenga inicio y final. Sino, muy por el contrario es un proceso que tiene inicio pero no fin. Es algo que no es sólo para una institución sino está en cada uno de nosotros.

5.5. Los métodos y procesos de calidad que se encuentran recogidos en diferentes tratados y escrito por diferentes autores está referido a análisis y experiencias de organizaciones y empresas cuya cultura organizacional es propia de cada país o sociedad y responde a determinada realidad, por lo tanto no se trata de copiar un modelo e implementarlo tal cual en nuestra organización, toda vez que responde a una realidad y cultura organizacional diferente.

5.6. La implementación del proceso de mejoramiento de la calidad no sólo permite mejorar la calidad del servicio y tener un mejor control de los procesos sino principalmente lleva consigo la racionalización y utilización eficiente de los recursos consecuentemente permite minimizar costos : horas-hombre y dinero.

6. RECOMENDACIONES :

6.1. Si bien todo proceso de mejora de la calidad debe tender a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales de aseguramiento de la calidad tales como el ISO 9000, dicho proceso deberá desarrollarse en función de modelos y pasos que deben adecuarse a la cultura organizacional de cada institución. Es preciso, por tanto definir la cultura organizacional en Aduanas.

6.2. En todo proceso de calidad se recomienda la participación y compromiso activo de las más altas autoridades de la organización.

6.3. Dadas la necesidad del país por incrementar y diversificar sus exportaciones es de carácter estratégico que las empresas peruanas establezcan procedimientos de mejora de la calidad que permitan adecuarse a los requisitos de la calidad establecidos en la norma ISO 9000, toda vez que mercados exigentes como el de la Comunidad Europea condicionan a que sus productos importados cuenten con la certificación ISO 9000 a sus procesos.

CUADRO
GED RECEPCIONADOS VS. PEDIDOS NUMERADOS
ADMISION TEMPORAL (ENERO-AGOSTO 1996)

MES	G. E. D.				
	RECEP. CANT.	RECHAZADOS		NUMERADOS	
		CANT.	%	CANT.	%
ENERO	220	90	40,91%	130	59,09%
FEBRERO	194	67	34,54%	127	65,46%
MARZO	157	29	18,47%	128	81,53%
ABRIL	204	59	28,92%	145	71,08%
MAYO	191	52	27,23%	139	72,77%
JUNIO	151	41	27,15%	110	72,85%
JULIO	181	46	25,41%	135	74,59%
AGOSTO*	14	2	14,29%	12	85,71%
TOTAL	1312	386		926	
PROM./MES	181,2		28,62%	127,6	71,38%

FUENTE: SIGAD - Aduana Marítima del Callao

ELABORADO: Dpto. de Reg. de Perfeccionamiento

* Registrado al 06/08/96

CUADRO

G.E.D SEGÚN HORARIO DE RECEPCION
ENERO - AGOSTO 1996
ADMISION TEMPORAL

MES	CANT. GED RECEP.	G.E.D. SEGÚN HORA DE RECEPCION							
		ANTES		DURANTE		DURANTE		DESPUES	
		10 AM	%	10 A 11	%	11 A 12.	%	12,15	%
ENERO	220	23	10,45%	46	20,91%	64	29,09%	87	39,55%
FEBRERO	194	38	19,59%	33	17,01%	53	27,32%	70	36,08%
MARZO	157	38	24,20%	33	21,02%	56	35,67%	30	19,11%
ABRIL	204	50	24,51%	37	18,14%	65	31,86%	52	25,49%
MAYO	191	38	19,90%	44	23,04%	64	33,51%	45	23,56%
JUNIO	151	31	20,53%	29	19,21%	51	33,77%	40	26,49%
JULIO	181	38	20,99%	41	22,65%	56	30,94%	51	28,18%
AGOSTO	14	3	21,43%	2	14,29%	4	28,57%	5	35,71%
TOTAL	1312								
PROM/MES	181,2		19,57%		20,18%		31,62%		28,61%

FUENTE: SIGAD - Aduana Marítima del Callao
ELABORADO: Dpto. de Reg. de Perfeccionamiento
Registrado al 08/08/96.

CUADRO

PEDIDOS DE ADMISION TEMPORAL SEGÚN DESPACHO
ENERO - AGOSTO 1996

MES	PAT NUMERADOS				
	CANTIDAD	DOCUMENTARIO		RECON. FISICO	
		CANT.	%	CANT.	%
ENERO	130	86	66,15%	44	33,85%
FEBRERO	127	77	60,63%	50	39,37%
MARZO	128	95	74,22%	33	25,78%
ABRIL	145	79	54,48%	66	45,52%
MAYO	139	105	75,54%	34	24,46%
JUNIO	110	79	71,82%	31	28,18%
JULIO	135	103	76,30%	32	23,70%
AGOSTO	12	12	100,00%	0	0,00%
PROM.MES	127,6		69,43%		30,57%

FUENTE: SIGAD - Aduana Marítima del Callao

Elaborado: Dpto. de Reg. de Perfeccionamiento

Registrado al 08/08/96

CUADRO

TIEMPO PROMEDIO DESDE LA RECEPCION HASTA
ENTREGA DE LA DUI - ADMISION TEMPORAL
ENERO-AGOSTO 1996

DOCUMENTARIO

MES	DESDE LA RECEP. HASTA NUM. -HR.	DESDE NUMERACION HASTA ENTREGA -DIA.
ENERO	1,96	0,07
FEBRERO	1,91	0,07
MARZO	2,17	0,04
ABRIL	2,08	0,03
MAYO	2,40	0,25
JUNIO	2,39	0,84
JULIO	1,98	1,25
AGOSTO	2,35	0,32

PROM/MES (HR)	2,16	0,36 DIAS	0,83 DIAS
---------------	------	-----------	-----------

RECONOCIMIENTO FISICO

MES	DESDE RECEPC. A NUMERAC. HR	NUMERACION HASTA LA DILIGENCIA - DIAS	DESDE DILIGENCIA HASTA ENTREGA - DIAS
ENERO	1,98	2,10	0,22
FEBRERO	1,91	1,84	0,22
MARZO	2,17	1,87	1,67
ABRIL	2,08	1,70	1,00
MAYO	2,4	1,34	0,25
JUNIO	2,39	1,45	0,73
JULIO	1,98	1,90	0,87
AGOSTO	2,35	2,33	0,87

PROM. MES	2,16 HRS	1,74 DIAS	0,69 DIAS
-----------	----------	-----------	-----------

FUENTE : SIGAD - Aduana Maritima del Callao

Elaborado: Dpto. de Reg. de Perfecc.

Registrado al 08/08/96

INDICE DE NACIONALIZACION CON REGIMEN DE PRECEDENCIA
ADMISION TEMPORAL SEGÚN PÉSO NETO

ANO	ADMISION TEMPORAL	NACIONALIZACION *	%
1994	253017589,55	29653138,79	11,72%
1995	790518895,68	25679700,88	3,25%
1996	70848720,69	8840975,91	12,48%

* Nacionalización con régimen de precedencia admisión temporal

FUENTE: SIGAD

Elaboración: Div. de Reg. Temp. y de Perfecc.

A octubre de 1996

INDICE DE NACIONALIZACION CON REGIMEN DE PRECEDENCIA
ADMISION TEMPORAL SEGÚN VALOR CIF

AÑO	ADMISION TEMPORAL	NACIONALIZACION *	%
1994	201040356,58	15544157,98	7,73%
1995	319474975,09	16831945,93	5,27%
1996	82432659,28	10492319,44	12,73%

* Nacionalización con régimen de precedencia admisión temporal

FUENTE: SIGAD

Elaboración: Div. de Reg. Temp. y de Perfec.

A octubre de 1996

**REGIMEN DE ADMISION TEMPORAL A NIVEL NACIONAL - SEGÚN ADUANAS
ENERO - JUNIO 1996**

ADUANA	VALOR CIF	%	PESO NETO	%
MARITIMA DEL CALLAO	56072817,84	68,023%	61270551,00	86,481%
ILO	14546488,00	17,647%	3663240,80	5,171%
AEREA DEL CALLAO	6588690,80	7,993%	90672,92	0,128%
MOLLENDO-MATARANI	2143997,10	2,601%	4361486,00	6,156%
TACNA	1004914,20	1,219%	557338,00	0,787%
TUMBES	801611,95	0,972%	296826,35	0,419%
PAITA	742931,15	0,901%	307776,00	0,434%
DESAGUADERO	521930,31	0,633%	275482,62	0,389%
PUNO	9277,91	0,011%	25347,00	0,036%
TOTAL A NIVEL NACIONAL	82432659,26		70848720,69	

FUENTE: SIGAD

Elaboración: Div. de Reg. Temp. y de Perf. de la Aduana Marítima del Callao
Octubre 1996

REGIMEN DE ADMISION TEMPORAL A NIVEL NACIONAL - SEGÚN ADUANAS
ENERO - DICIEMBRE 1995

ADUANA	VALOR CIF	%	PESO NETO	%
MARITIMA DEL CALLAO	188959694,84	59,147%	700270530,00	88,584%
ILO	87089775,00	27,260%	55296727,00	6,995%
AEREA DEL CALLAO	23117623,00	7,236%	462143,40	0,058%
PAITA	8571521,90	2,683%	5561134,60	0,703%
MOLLENDO-MATARANI	5617991,40	1,759%	25292913,00	3,200%
PISCO	3853396,70	1,206%	2902561,00	0,367%
TACNA	1401226,50	0,439%	600001,06	0,076%
TUMBES	851169,72	0,266%	127477,00	0,016%
PUNO	12576,03	0,004%	5408,60	0,001%
TOTAL A NIVEL NACIONAL	319474975,09		790518895,66	

FUENTE: SIGAD

Elaboración: Div. de Reg. Temp. y de Perf. de la Aduana Marítima del Callao
Octubre 1996

REGIMEN DE ADMISION TEMPORAL A NIVEL NACIONAL - SEGÚN ADUANAS
ENERO - DICIEMBRE 1994

ADUANA	VALOR CIF	%	PESO NETO	%
MARITIMA DEL CALLAO	145773722,97	72,510%	209366440,00	82,748%
AEREA DEL CALLAO	42747020,00	21,263%	914105,85	0,361%
MOLLENDO-MATARANI	7457552,50	3,709%	40279170,00	15,920%
PAITA	4513948,10	2,245%	2019256,60	0,798%
TUMBES	548112,99	0,273%	438617,10	0,173%
TOTAL A NIVEL NACIONAL	201040356,56		253017589,55	

FUENTE: SIGAD

Elaboración: Div. de Reg. Temp. y de Perf. de la Aduana Marítima del Callao
Octubre 1996