



**REPÚBLICA DE PANAMÁ  
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE LICENCIATURA  
CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ADUANERO DE  
PANAMÁ  
(C.E.F.C.A.P)**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO  
INTERNACIONAL Y RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS.**

**Tutora: Maricela Rodríguez  
Autores: Arlette Bethancourt  
Omar Bethancourt  
Rogelio Flores**

**Ciudad de Panamá, octubre 2020**



**REPÚBLICA DE PANAMÁ  
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE LICENCIATURA**

**CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ADUANERO DE  
PANAMÁ  
(C.E.F.C.A.P)**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO  
INTERNACIONAL Y RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS.**

**Autores: Arlette Bethancourt  
Omar Bethancourt  
Rogelio Flores**

**Ciudad de Panamá, octubre 2020**



Ciudad de Panamá, 8 de mayo de 2020

Profesor (a)

Nagib Yassir

Coordinador Comité de Titulación de Estudios de Licenciatura.

Presente.

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por los Bachilleres, Rogelio Flores, documento de identidad No. \_\_\_\_\_; Omar Bethancourt, documento de identidad No. \_\_\_\_\_ y Arlette Bethancourt, documento de identidad No. \_\_\_\_\_, para optar al grado de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO INTERNACIONAL**, los dos primero, y **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON ÉNFASIS EN RELACIONALES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**, el tercero. Considero que el trabajo: reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Prof. Maricela Rodríguez

Documento de identidad No. \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE  
NEGOCIOS**

**INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA OPCIÓN DE TITULACIÓN II**

**Estudiantes:** Alette Bethancourt, documento de identidad Nro. \_\_\_\_\_; Omar Bethancourt, documento de identidad Nro. \_\_\_\_\_ e Rogelio Flores, documento de identidad Nro. \_\_\_\_\_

**Tutor:** Prof. Maricela Rodríguez Cédula de identidad o pasaporte No. \_\_\_\_\_

**Correo electrónico del participante:** \_\_\_\_\_

**Título tentativo del trabajo de grado (TG).**  
Creación del Centro Nacional Aduanero de Panamá (C.E.F C.A.P.)

<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA REUNIÓN.</b>	<b>ASPECTO TRATADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1.	<b>16/2/2020</b>	<b>9:54 PM</b>	Creación de ideas respecto al proyecto a definir.	Mediante correo electrónico nos comunicamos con la Prof. Maricela y le compartimos nuestras ideas.
2.	<b>5/5/2020</b>	<b>9:34 PM</b>	Formulación del Problema.	Como consecuencia de proponer nuestras ideas surgió la formulación del problema.
3.	<b>21/5/2020</b>	<b>8:50 AM</b>	Selección del tema principal C.E.F.C.A.P. (Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá).	Se proponen varios nombres y se selecciona C.E.F.C.A.P.
4.	<b>24/5/2020</b>	<b>1:00 PM</b>	Metodología	Delimitación del tipo de investigación a "Documental Descriptiva".
5.	<b>26/5/2020</b>	<b>7:38 PM</b>	Revisión de Capítulos I y II.	Revisión del objetivos general y específico.
6.	<b>9/6/2020</b>	<b>3:34 PM</b>	Revisión de Antecedentes.	Se identificaron investigaciones que tienen relación con este proyecto.
7.	<b>11/6/2020</b>	<b>11:31 AM</b>	Revisión de Marco Metodológico.	Se plantearon ideas de mejora.
8.	<b>11/6/2020</b>	<b>6:13 PM</b>	Revisión de Encuesta.	Formulación de preguntas para la encuesta en conjunto la Profesora Tutora.

9.	<b>12/6/2020</b>	<b>6:44 PM</b>	Revisión de Capítulos III y IV.	Elaboración de los Programas, cronogramas y modelo de certificados de formación y capacitación.
10.	<b>30/7/2020</b>	<b>12:00 PM</b>	Validación de Instrumento de Encuesta.	Los expertos en el área validaron nuestro instrumento de investigación.
11.	<b>16/9/2020</b>		Revisión Final.	Se envió al Prof. Nagib y a la Prof. Maricela para verificación.
12.	<b>2/10/2020</b>		Aprobación.	Se Envió al Prof. Nagib para que se enviara a consejo.

**Titulo definitivo:**

Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P)

**Comentarios finales acerca de la investigación:** Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

**Firma**

*Arlette Bethancourt*

**Arlette Bethancourt**

**Firma**

*Omar Bethancourt*

**Omar Bethancourt**

**Firma**

*Rogelio A. Flores B*

**Rogelio Flores**

**Firma**

*Maricela Rodríguez*

**Prof. Maricela Rodríguez**

## **Agradecimientos**

- **Arlette Michelle Bethancourt Beitia**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Omar y Mirian por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí.

A todas las personas y profesores que me han apoyado, que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

- **Omar Ali Bethancourt Beitia**

En el presente trabajo de investigación quiero agradecer a Dios, familiares, profesores, amigos y en especial a mis padres, por todo el apoyo incondicional y moral que me han brindado, sus atenciones y preocupaciones hicieron que no perdiera el rumbo hacia las metas que tengo propuestas.

- **Rogelio Alfredo Flores Barrios**

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. De igual manera le agradezco a mi familia – Concepción, Rosa, Grace y Alberto - todos y cada uno de ustedes han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
PORTADA INTERNA.....	ii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA.....	iv
INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA.....	v
TÍTULO DEFINITIVO.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18

## CAPÍTULOS

### I Aspectos Generales del Proyecto

1.0. Planteamiento del Problema.....	19
1.1. Formulación del Problema.....	22
1.2. Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo General .....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22

1.4 Justificación del Problema.....	23
-------------------------------------	----

## **II Marco Teórico**

2.1 Antecedentes.....	25
2.2 Aspectos Normativos y Legales.....	29
2.2.1 Misión.....	29
2.2.2 Visión.....	29
2.2.3 Valores .....	29
2.2.4 Atribuciones de la Autoridad Nacional de Aduanas.....	30
2.2.5 Funciones de la Autoridad Nacional de Aduanas.....	33
2.2.6 Manual de Procesos y Procedimientos.....	35
2.2.7 Área de Reclutamiento y Selección.....	35
2.2.8 Área de Clasificación y Presentación de Cargos.....	35
2.2.9 Área de Capacitación y Desarrollo del Personal.....	36
2.2.10 Área de Evaluación del Desempeño del Personal.....	37
2.2.11 Carrera de Servicio Aduanero.....	38
2.2.12 Principios de la Carrera de Servicio Aduanero.....	38
2.2.13 Ingreso a la Carrera del Servicio Aduanero.....	39
2.2.14 Aplicación de la Carrera.....	39
2.2.15 Glosario de Términos Básicos.....	40

## **III Marco Metodológico**

3.1 Tipo de investigación, técnicas y procedimientos.....	46
3.2 Diseño de la Investigación.....	48

3.3 Paradigma.....	49
3.4 Población.....	49
3.5 Muestra.....	50
<b>IV Resultados de la Investigación</b>	
4.1 Análisis de los datos e información.....	53
4.2 Presentación y Análisis de los resultados.....	54
<b>V LA PROPUESTA: CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ADUANERO DE PANAMÁ .....</b>	
<b>64</b>	
5.1 Importancia.....	64
5.2 Beneficios para el participante.....	66
5.3 Bondades del C.E.F.C.A.P.....	67
5.4 Quienes participan en nuestros programas.....	67
5.4.1 Candidatos para la formación.....	67
5.4.2 Candidatos para la capacitación.....	67
5.5 ¿Qué es C.E.F.C.A.P.?.....	67
5.6 Organización del Proceso Formador y Capacitador.....	69
5.7 Titulación.....	69
5.8 Calendario.....	69
5.9 Tipología.....	69
5.10 Instructores.....	70
5.11 Recursos humanos.....	70
5.12 Materiales.....	70
5.13 Financiamiento.....	71

5.14 Metas.....	71
5.15 Estrategias.....	71
5.16 Base de datos digital de los participantes.....	72
5.17 Áreas de dominio del aprendizaje.....	73
5.17.1 Cognoscitiva.....	73
5.17.2 Afectiva.....	73
5.17.3 Psicomotriz.....	73
5.18 Información Básica.....	73
5.19 Evaluación de Desempeño.....	74
5.20 Controles de Formación y Capacitación.....	77
5.21 Formación del C.E.F.C.A.P.....	84
5.22 Datos Generales Programas de Formación.....	85
5.23 Cronograma de Plan de Formación.....	95
5.24 Capacitación del C.E.F.C.A.P.....	96
5.24.1 Funciones.....	96
5.24.2 El proceso de Sistemas de Capacitación.....	97
5.24.3 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación.....	97
5.24.4 Fase 2: Diseño del programa de capacitación.....	98
5.24.5 Fase 3: Implementar el programa de capacitación.....	98
5.24.6 Fase4: Evaluación del programa de capacitación.....	99
5.25 Datos Generales Programas de Capacitación.....	102
5.26 Cronograma Plan de Capacitación.....	112
5.27 Certificaciones que emitirá el C.E.F.C.A.P.....	113

<b>VI Conclusiones</b> .....	114
<b>VII Recomendaciones</b> .....	115
<b>VII Referencias de fuentes de información</b> .....	117
<b>IX Anexos</b> .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

<b>IMÁGEN No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Manual de procesos y procedimientos .....	35
2. Cronograma de inicio del C.E.F.C.A.P.....	68
3. Modelo de base de datos digital de los participantes .....	72
4. Elementos de un programa.....	74
5. Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal de la Autoridad Nacional de Aduanas.....	75
6. Formulario de inscripción programa de formación .....	78
7. Formulario de inscripción programa de capacitación.....	80
8. Formulario de reinscripción programa de capacitación.....	82
9. Plan de formación cronograma de actividades 2021.....	95
10. Formato de Evaluación de los Participantes.....	100
11. Plan de capacitación cronograma de actividades 2021.....	112
12. Certificado de formación.....	113
13. Certificado de capacitación.....	113
14. Instalaciones de Autoridad Nacional de Aduanas.....	131
15. Mapa de recintos aduaneros.....	131
16. Proceso de despacho de importación aérea.....	132

17. Etapas y periodo de tiempo de despacho importación aérea.....	132
18. Proceso de despacho importación marítima.....	133
19. Etapas y periodo de tiempo de despacho importación marítima.....	133

<b>CUADRO Nro.</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro de operacionalización de variables.....	42
2. Elementos básicos para aplicar la norma aduanera.....	85
3. Aspectos Generales de la Autoridad Nacional de Aduanas.....	86
4. Incoterms.....	87
5. Sistema Integrado de Gestión Aduanera.....	88
6. Seguridad Aduanera.....	89
7. Prevención de Riesgos Laborales.....	90
8. Medio Ambiente y Comercio.....	91
9. Aranceles y barreras no arancelarias.....	92
10. Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras.....	93
11. Manejo Hábil y Profesional de los Procedimientos Aduaneros.....	102
12. Clasificación Arancelaria.....	103
13. Normativa Aduanera y Fiscal.....	104
14. Reglas de Origen de Mercancía .....	105
15. Valoración de las Mercancías frente Aduana.....	106
16. Despacho de Importación y Exportación.....	107
17. Embalaje y medio ambiente.....	108
18. La Declaración en Aduanas .....	109
19. Los Tratados de Libre Comercio.....	110
20. El Origen de la Mercancía .....	111



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE**  
**NEGOCIOS**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**  
**CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ADUANERO DE**  
**PANAMÁ (C.E.F.C.A.P)**

**Autores: Arlette Bethancourt**  
**Omar Bethancourt**  
**Rogelio Flores**

**Tutora: Maricela Rodríguez**

**Año: 2020**

**RESUMEN**

El objetivo fundamental de este trabajo es proponer un centro de formación y capacitación laboral (C.E.F.C.A.P) que atienda las necesidades de la Autoridad Nacional de Aduana (A.N.A.), en virtud de los cambios y transformaciones que han venido ocurriendo en los últimos años. Se describe la importancia que es para la Autoridad Nacional de Aduanas de contar con el Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá para actualizar al talento humano en los conocimientos y habilidades. En el Marco Teórico se analizó el Plan Estratégico 2015-2020 propuesto por la misma autoridad de aduana, durante el gobierno del expresidente Juan Carlos Varela, en donde se explican importantes estudios sobre cómo obtener la calidad en el sector aduanero desde varios puntos de vista. De acuerdo con los objetivos de la investigación se califica como de tipo descriptiva y proyectiva. Se elaboró una encuesta que se aplicó mediante un cuestionario al personal que labora en la Autoridad Nacional de Aduanas, con preguntas cerradas que incluyó aspectos relacionados con el tema en cuestión. Una vez obtenidas las respuestas, a través de los instrumentos, se procedió a tabular y generar los gráficos, que brindaron la información recopilada.

**Palabras claves:** Formación, capacitación, talento humano, aduana, calidad.



**REPUBLIC OF PANAMA**

**INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

**FACULTY OF ADMINISTRATIVE, BUSINESS AND BUSINESS  
SCIENCES**

**TITLE OF THE DEGREE WORK**

**CREATION OF THE PANAMA CUSTOMS TRAINING AND TRAINING  
CENTER**

**(C.E.F.C.A.P)**

**Authors: Arlette Bethancourt**

**Omar bethancourt**

**Rogelio Flores**

**Tutora: Maricela Rodríguez**

**Year: 2020**

### **ABSTRACT**

The main objective of this work is to propose a formation and training center (C.E.F.C.A.P) that meets the needs of the National Customs Authority (NCA), due to the changes and transformations that have been occurring in recent years. It describes the importance that is for the National Customs Authority of having the Panama Customs Formation and Training Center to update human talent in knowledge and skills. In the theoretical framework it was analyzed the Strategic Plan 2015-2020 proposed by the same customs authority, during the government of former President Juan Carlos Varela, where important studies are explained on how to obtain quality in the customs sector from several points of view. According to the objectives of the research is qualified as descriptive and projective type. A survey was carried out and applied through a questionnaire to the staff working in the National Customs Authority, with closed questions that included aspects related to the subject in question. Once the answers were obtained, through the instruments, it was proceeded to tabulate and generate the graphics, which provided the information collected.

**Keywords:** Education, training, human talent, customs, and quality.

## Introducción

Las Aduanas desempeñan un papel importante en el comercio internacional. Toda transacción de comercio internacional incluye, al menos, dos intervenciones de Aduanas, una en la exportación y otra en la importación. Por lo tanto, es evidente que la manera en que las Aduanas realizan sus actividades tendrá un impacto sustancial sobre el movimiento de los productos.

Las aduanas son sistemas abiertos que, en la actualidad, tienen la función de prestar servicios multipropósito y cada vez más complejos. Mediante la aplicación de normas nacionales e internacionales de comercio e intercambio, las aduanas juegan distintos roles, tales como la de autorización del ingreso y salida de mercancías, la captación de ingresos al Estado provenientes de gravámenes al comercio exterior (generalmente aranceles, ITBMS y otros impuestos especiales), y cada vez más se orientan a la detección y protección de riesgos de seguridad, y al control de ingreso de mercancías dañinas para la población, la sociedad y el ambiente.

La aduana como institución es parte del sistema de comercio exterior a nivel global, que se caracteriza con sofisticación creciente, aplicación de nuevas tecnologías y procesos, innovación constante y búsqueda de eficiencia para operar. Todos estos cambios plantean la necesidad de fortalecer la Gestión del Talento Humano para una adecuada prestación del servicio. Obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

La formación y capacitación son un instrumento de cambio y mejora; ayudan a fortalecer las competencias y habilidades necesarias para mejorar el desempeño, desarrollar creatividad y generar un clima de trabajo agradable y armónico. Ayudando a escapar de la obsolescencia de los conocimientos; ya que, con el tiempo, es normal que determinados sectores se modernicen.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

### **1.0 Planteamiento del Problema.**

La aduana en nuestro país, la podemos identificar como aquel organismo estatal llamado “Autoridad Nacional de Aduanas”, el cual es el encargado de facilitar el comercio mundial, recaudar los tributos eficientemente, participando en la seguridad nacional y fomentando el desarrollo sostenible del país nuestro. Su principal objetivo es percibir los derechos fiscales de importación y exportación, y está autorizado para controlar el comercio internacional con las prohibiciones y limitaciones que las leyes establecen en relación a las mercancías. Dicha autoridad se dedica a prevenir, investigar y sancionar las infracciones aduaneras e intervenir en el tráfico internacional de mercancías. A la vez, la misma autoridad se dedica a controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, la salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por todas las fronteras (terrestres, marítimas y aéreas), puertos y aeropuertos del país. Tampoco olvidemos que como Aduana de Panamá es una entidad autónoma y moderna al servicio del comercio internacional y de la Nación panameña.

La República de Panamá ha ido perdiendo competitividad en las últimas cuatro décadas (1970 – actualidad), en lugar de mantenerse en ascenso, y ese es un lujo que, como país, no puede permitirse si efectivamente pretende convertirse en el hub logístico de América, según los últimos dos presidenciales del 2009 al 2019, incluyendo la actualidad. Y eso no solo guarda relación con el hecho de que otros países están avanzando más rápido que nosotros, sino con que nuestro país mantiene debilidades en materias, tales como: aduanas, rastreo, monitoreo, despachos internacionales, puntualidad, costos logísticos, burocracia, transporte terrestre y conectividad e interacción de sus activos logísticos.

El sistema aduanero panameño es la pieza angular del comercio internacional del país, y en esta época, donde predominan los Tratados de Libre Comercio (TLC), su desempeño es fundamental.

Los agentes de aduana, como parte del talento humano de la Autoridad Nacional de Aduana, son los encargados de realizar trámites de despachos de mercancías en los diferentes recintos aduaneros o puertos del país, quienes deben tener el conocimiento y habilidades necesarias al momento de inspeccionar dicha mercancía en los diferentes recintos y así comprobar que la persona natural o jurídica que realizó la importación o exportación cumplió con todas las normas establecidas por la ley aduanera panameña como: normas sanitarias, fitosanitarias, zoosanitarias, tributarias, etc.

No olvidemos que, como país de tránsito, es imperativo estar y brindar un servicio de primera a todos los usuarios de nuestra ruta. La Autoridad Nacional de Aduanas debe actuar en base a un examen crítico y minucioso sobre la actual realidad del comercio internacional. De igual manera, la programación y ejecución dependerá de la capacidad técnica y los recursos necesarios, junto a soluciones específicas para los distintos problemas de desarrollo del comercio mundial y de la seguridad nacional, con una visión prospectiva hacia el futuro para la modernización institucional en beneficio, básicamente, de nuestro país.

No obstante, los beneficios de contar en nuestro país de una plataforma logística moderna en puertos, avances en los trabajos del Canal de Panamá, acondicionamiento de las vías terrestres, un nuevo aeropuerto internacional en Río Hato, la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen, un ferrocarril a su máxima capacidad, causan un fuerte impacto en las operaciones logísticas del comercio internacional y, a la vez, a la Autoridad Nacional de Aduanas, lo que requiere de integración de personal calificado, actualizado y con competencias para el ejercicio de sus funciones de forma correcta y segura.

En la actualidad, en nuestro país, existen muchas deficiencias por parte del talento humano de este sector. Algunas de estas deficiencias se deben a la falta de conocimiento en el área, como el debido procedimiento de inspección, revisión de la documentación, clasificación arancelaria de la mercancía que se está importando o exportando. Por otra parte, estas deficiencias ocurren, también, cuando estos agentes deciden obviar ciertos procedimientos, ya que no conocen lo fundamental e importante que son para este sector, lo que impacta negativamente, ocasionando lentitud en los procesos, mal manejo de la mercancía, incumplimiento de las normas tributarias, fitosanitarias y sanitarias; ocasionando una posible contaminación ambiental o propagación de enfermedades que atentan contra la salud de ellos mismos o la salud nacional.

Por tal motivo, se requiere de la formación y capacitación del talento humano de la Autoridad Nacional de Aduana, con la finalidad de que adquieran los conocimientos técnicos, administrativos, etc. Y habilidades duras y blandas que se necesitan en este sector del país.

El talento humano, en el sector aduanero, debe permanecer completamente monitoreado, esto significa orientar o dirigir en el comportamiento del personal, de manera que se genere autocontrol y la autonomía de las personas que laboran en la institución; éstas deben estar orientadas a cumplir metas y generar resultados que sean contundentes para maximizar el tiempo y que los objetivos se logren a cabalidad como parte del correcto funcionamiento de este sector en Panamá.

La falta de recurso humano capacitado no permite satisfacer, eficientemente, la demanda de control aduanero para el comercio mundial. En función de ello, proponemos la creación de un Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P.), con programas específicos, para atender directamente este problema de manera técnica y sistemática. Fortalecer al personal de técnicas profesionales, que ayuden a mejorar su desempeño y formen talentos comprometidos en brindar un servicio de excelente calidad.

Se hará énfasis en lo que es la ética aduanera, que impulsa la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y contribuir a combatir la corrupción que tanto aflige a nuestro país como al resto de países de América Latina y el mundo.

En cuanto a lo anterior, y mediante este proyecto, se podrá ir avanzando hacia un proceso de gestión aduanera, que atienda y satisfaga las necesidades de los usuarios; mediante lo señalado y muchas cosas más iremos a satisfacer las necesidades de los usuarios del comercio internacional, desarrollando, consolidando y mejorando un sistema de gestión de calidad, basado en procesos estandarizados, transparentes y orientados a resultados medibles y controlados efectivamente. El Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P.) contribuye, eficientemente, con la seguridad pública, el desarrollo de la economía del país y los objetivos globales de la República de Panamá. De esta manera se logrará exponenciar un servicio de excelente calidad, normalizado y justo a tiempo, que motive el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales aduaneras y promueva las prácticas éticas en la Aduanas.

### **1.1. Formulación del Problema.**

- ¿Qué diferencia nuestra propuesta de lo que está pasando en la actualidad del sector aduanero en Panamá?
- ¿Cuál es la importancia que tiene la aduana en toda la gestión logística?
- ¿Está capacitado el personal para realizar el trabajo requerido?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Elaborar una propuesta formativa para mejorar la gestión del talento humano como factor clave para la competitividad del sector aduanero en Panamá.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Hacer un diagnóstico al personal que laboran en la Autoridad Nacional de Aduana (A.N.A.), a fin de identificar sus necesidades de formación y capacitación.
- Identificar las competencias (habilidades y destrezas) que se requieren en la gestión del talento humano del sector aduanero.

- Diseñar una propuesta de formación y capacitación dirigida al personal que labora en el sector aduanero.

#### **1.4 Justificación del Problema**

Debido a la necesidad de ser más competitivos en el sector aduanero, en Panamá, después de considerar comentarios por parte de expertos en el área (2017) Daniel Isaza y Abel Zamorano, Panamá América, **Burocracia aduanera resta competitividad logística otros países, nos superan en este sector.** Se identificó la necesidad de crear el C.E.F.C.A.P. (Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá) con el propósito de formar y capacitar al talento humano que forma parte del sector aduanero en Panamá, con la finalidad de exponenciar, de una manera más completa, lo que aún nos hace falta por desarrollar en este sector del país. Con el paso del tiempo, pueden surgir nuevas necesidades o requerimientos del talento humano y, por esta razón, necesitaremos de una entidad encargada de realizar estos monitoreos en los diferentes recintos, puertos o en donde exista la necesidad de la presencia del talento humano aduanero. La Autoridad Nacional de Aduana podría apoyarse en el C.E.F.C.A.P. para llevar un mayor control creando instructivos, manuales, certificaciones, ofrecer formación y capacitación garantizada con profesionales de experiencia en diferentes áreas, que permitirán potenciar los conocimientos de los participantes en las actividades aduaneras, en las cuales se desempeñen, para la gestión del talento humano.

De esta manera, la Autoridad Nacional de Aduana tendría la capacidad para monitorear al talento humano a través del C.E.F.C.A.P., ya que éste sería como un apoyo a la gestión aduanera, en cuanto a la formación y capacitación de los colaboradores, un filtro para ingresar a laborar en aduana y así también tendría la posibilidad de evaluar el correcto desempeño del personal ya existente en dicha autoridad y medir cuáles son sus deficiencias para determinar en qué áreas necesitan reforzar sus conocimientos y competencias.

Vivimos en un mundo cambiante y globalizado, donde, día tras día, lo que hoy era lo más nuevo y novedoso, mañana es antiguo y anticuado. En la aduana de Panamá

tenemos falencias, pero sobre todo, antes de solventar esas falencias, nuestro C.E.F.C.A.P. va a instruir y enseñar a cada uno de sus participantes, a entender y comprender todos los desafíos que enfrenta la aduana día tras día. Al momento de culminar la formación o capacitación en el C.E.F.C.A.P., los participantes contarán con todos los conocimientos generales, desde el más básico, hasta entender y comprender los problemas que enfrenta la aduana de Panamá en este siglo XXI.

Si no nos educamos como país, entonces no estamos haciendo nada a nuestro porvenir y, mucho menos, a la aduana nacional. El conocimiento es poder y sin ello no somos nadie y la aduana nacional requiere de conocimiento y actualización día tras día, mes tras mes y año tras año. Muchos casos, factores y desidia que debemos de erradicar con educación y la vamos a encontrar en el C.E.F.C.A.P. Consiguiendo que sea necesario y obligatorio que el C.E.F.C.A.P. se convierta en el complemento perfecto para el desarrollo de la aduana nacional.

Queremos que el C.E.F.C.A.P. sea tan importante como decir que los mejores médicos y abogados de Panamá vienen de la Universidad de Panamá, pues así mismo queremos decir que los mejores agentes aduaneros vienen del C.E.F.C.A.P.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes.**

##### **(Plan Estratégico de la Autoridad Nacional de Aduanas, 2015-2020)**

Las Aduanas panameñas siempre ha sido motivo de orgullo desde la época colonial. Sin embargo, ha sufrido altibajos en cuanto al apoyo económico y estructural, lo cual ha incidido directamente en los rendimientos del recurso humano en las operaciones. Igualmente, la falta de recurso humano capacitado no permite satisfacer eficientemente la demanda de control aduanero para el comercio mundial. En atención a esto, se implementará un programa que asegure la formación, superación y capacitación eficaz del personal de la Institución. En función de ello, hemos propuesto la creación de un Centro de Capacitación y Enseñanza de Aduanas con programas específicos para atender directamente este problema de manera técnica y sistemática, como podrá apreciarse más adelante, por lo que se ha iniciado contacto con entes de seguridad nacional y organismos internacionales, con el fin de mejorar la cooperación técnica nacional e internacional para la A.N.A.

La A.N.A., en el marco de la visión de modernidad y eficiencia, implementa estratégicamente, un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la normalización y control de la calidad de los procesos aduaneros; contribuyendo con los objetivos nacionales medibles, a través de la capacitación del talento humano, cooperación internacional, cumplimiento de las normas legales vigentes, modernización tecnológica y el firme compromiso de maximizar la calidad de los productos/servicios brindados.

##### **Por Jorge Fuentes, Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá, Modelo Gerencial para administrar la Capacitación en la Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá (2013)**

Cualquier país en proceso de crecimiento de su comercio exterior debe ajustar lo antes posible las actividades aduaneras a las nuevas exigencias de modernización que

demanda el desarrollo del sistema comercial internacional de forma tal que seamos más competitivos al momento de colocar los bienes y servicios en el exterior.

El proceso de modernización de los servicios de Aduanas en Panamá es de gran envergadura y no solo basta con reestructuraciones administrativas y revisiones legislativas.

Se hace necesario la capacitación y perfeccionamiento de su recurso humano de acuerdo a los sistemas novedosos de informatización de los procedimientos aduaneros y de los instrumentos de apoyo a la acción fiscal.

El Gobierno debe generar a través de la Autoridad Nacional de Aduanas condiciones de competitividad y ellas a su vez van ligadas a los procesos de capacitación, actualización y educación continua.

**Por Martín López Bustamante, Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá, Modelo Gerencial de la Calidad Total aplicado a la Autoridad Nacional de Aduanas (2017)**

Demostraremos que utilizando la capacitación dentro de la Autoridad Nacional de Aduanas podremos plasmar nuestra hipótesis que esto es garantía de profesionalizar al colaborador.

Esta información recabada en este trabajo será de mucha ayuda en la institución ya que la misma en la práctica demostrara que la capacitación en los colaboradores es su principal objetivo es su motivación y un colaborador motivado es una persona que rinde a su máxima capacidad y esto elevara los estándares de la institución.

**Por Génesis Orellana y Graciela Silva, Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil, Diseño de un Plan de Capacitación sobre la Calidad Total y el desempeño de los agentes de Aduana en Guayaquil (2017).**

Tomando en cuenta el objetivo principal de ejecutar un plan de capacitación donde ayude a mejorar la calidad en la atención prestada de los agentes de aduana sobre los servicios que brindan a sus clientes, a esto se podría establecer una mejora dentro del desenvolvimiento en el trabajo, o al momento de realizar trámites aduaneros. Además, esto hace que se genere una mayor confianza y a su vez se obtiene resultados a favor de los mismos.

**Por Joseline Castro y Narcisa Campusano, Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil, Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil (2017).**

Las Agencias de Aduanas deben mantener un nivel de modernización acorde a los requerimientos de los clientes y de la economía, de donde el objetivo es alinearse hacia el desarrollo de la productividad y el mejoramiento de los negocios, considerando que los servicios aduaneros deben ser especializados, brindar calidad de servicio para captar clientes.

Dentro de los problemas frecuentes que tiene la empresa por la falta de capacitación es la baja productividad. El talento humano debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar de manera eficaz su labor y aplicar así nuevos conocimientos.

**(2020) Por INADEH, Proyectos de Inversión 2020**

El proyecto consiste en formación y capacitación profesional dirigida a los servidores públicos, con la finalidad de lograr sus objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales. En este sentido se consideran cursos y programas dirigidos a fortalecer la gestión pública a nivel gubernamental. Es por esto que se incluyen capacitaciones relacionadas a la administración, producción, manejo de personal y evaluación del desempeño, entre otros.

Panamá es un país de servicios una de sus principales actividades es el comercio internacional jugando un rol decisivo en el movimiento de las mercancías a través de las fronteras, gracias a la gran ventaja de contar con un Canal de tránsito y es fundamental para esta actividad contar con un despacho rápido y eficaz de las mercancías. Por este motivo las investigaciones antes expuestas nos sirven para constatar la necesidad crear un Centro de Formación y Capacitación Aduanero, para actualizar en habilidades y conocimientos al talento humano de la Autoridad Nacional de Aduanas con la finalidad de ser más competitivos en este sector, ya que el recurso más valioso de una institución es el talento humano.

**(2020) Por INADEH, Proyectos de Inversión 2020**

Se requiere dentro de este proyecto la compra y renovación de equipos existentes, adquisición de licencias y software de última tecnología, servicio de plataforma, para

augmentar la oferta formativa y calidad de enseñanza que se dicta a través del Internet, no necesariamente los participantes tienen que asistir al aula. Se apoyarán en un sistema tecnológico de comunicación bidireccional (aulas virtuales) que puede ser masivo y que sustituye la interacción en el aula de instructor-participantes, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización y tutoría que propician el aprendizaje independiente y flexible de los participantes.

**(2013) Por Mariela Bueno, Blogs EOI, Evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento.**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

## **2.2 Aspectos Normativos y Legales**

### **Autoridad Nacional de Aduanas**

#### **2.2.1 MISIÓN** (Resolución N.º 130 de 3 de mayo de 2011)

Facilitar el comercio mundial, recaudar los tributos eficientemente, participando en la seguridad nacional y fomentando el desarrollo sostenible del país. Controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, la salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por todas las fronteras, puertos y aeropuertos del país, prevenir, investigar y sancionar las infracciones aduaneras, e intervenir en el tráfico internacional de mercancías.

#### **2.2.2 VISIÓN** (Resolución N.º 130 de 3 de mayo de 2011)

Una Aduana autónoma, moderna y eficiente al servicio del comercio internacional y de la Nación panameña.

### **2.2.3 VALORES** (Resolución N.º 130 de 3 de mayo de 2011)

#### **Transparencia:**

Proyectar la credibilidad en las acciones y actitudes asumidas en el ejercicio de nuestras funciones, con una actitud de apertura hacia la facilitación de la información.

#### **Honestidad:**

Realizar las labores en forma correcta, en absoluta coherencia con nuestros valores y principios en completa concordancia con las buenas prácticas y costumbres, la ética y la moral.

#### **Compromiso:**

Actitud positiva e identificación hacia la Misión, Visión, Valores, como medios de lograr un sistema aduanero ejemplar.

#### **Responsabilidad:**

Capacidad para responder por nuestros actos y de asumir las consecuencias de nuestras decisiones, realizando acciones concretas que conlleven al cumplimiento de lo que se nos asigna conforme al sistema jurídico-normativo y a las buenas prácticas.

### **2.2.4 Atribuciones de la Autoridad Nacional de Aduanas** (Resolución N.º 130 de 3 de mayo de 2011)

1. Exigir y comprobar el cumplimiento de los elementos que determinan la obligación aduanera, tales como naturaleza, características, clasificación, cantidad, código arancelario, origen, valor aduanero de las mercancías y los demás deberes, requisitos y obligaciones derivados de la entrada, permanencia y salida de las mercancías, personas y medios de transporte del territorio aduanero.
2. Requerir y comprobar el pago de los tributos que se generen en toda destinación aduanera.
3. Verificar que las mercancías importadas con algún beneficio fiscal, franquicia, exención o reducción de tributos aduaneros, estén destinadas al propósito para el cual se otorgó el beneficio, se encuentren en los lugares señalados al efecto y sean usadas por las personas a quienes les fue concedido el beneficio y que no sean

enajenadas ni entregadas a terceros bajo ningún título, salvo las excepciones legales.

4. Requerir y obtener, en el ejercicio de sus funciones de control, fiscalización y cooperación y asistencia, de los auxiliares e intermediarios de la gestión pública aduanera, importadores, exportadores, productores, consignatarios y terceros, la presentación de los libros de contabilidad, sus anexos, archivos, registros contables y toda información de trascendencia tributaria o aduanera y sus archivos electrónicos o soportes magnéticos o similares, que respalden o contengan esa información.
5. Verificar la documentación, la autorización, el contenido y las cantidades de mercancías sujetas al control aduanero, que se transporten por cualquier medio.
6. Fiscalizar las mercancías bajo control aduanero, así como exigir su presentación y registros; comprobar los inventarios y realizar cualquier otra verificación intrusiva o no intrusiva, que se considere necesaria.
7. Exigir las pruebas necesarias y comprobar el cumplimiento de las reglas sobre el origen de las mercancías, de conformidad con los tratados internacionales de los que sea parte la República de Panamá.
8. Exigir y comprobar el cumplimiento de las disposiciones dictadas por las autoridades competentes, relativas a los derechos contra prácticas desleales de comercio internacional, medidas de salvaguarda y demás regulaciones arancelarias y no arancelarias, de comercio exterior.
9. Verificar que los funcionarios, los auxiliares e intermediarios de la gestión pública aduanera y los que participan en las actividades de comercio exterior cumplan con los requisitos, deberes, obligaciones y compromisos éticos, establecidos en la ley y en sus reglamentos.
10. Dictar respecto a las mercancías no nacionalizadas, las medidas administrativas que se requieran en caso de accidentes, desastres naturales u otros casos fortuitos o de fuerza mayor, para permitir el cumplimiento de las disposiciones del presente Decreto Ley y su reglamentación.

- 11.** Cumplir con las disposiciones que le correspondan de conformidad con los tratados, convenios o acuerdos internacionales de los que la República de Panamá sea parte.
- 12.** Llevar registros de los importadores, exportadores, auxiliares e intermediarios de la gestión pública aduanera y de los otros usuarios.
- 13.** Inspeccionar establecimientos, empresas, centros de producción, recintos o cualquier lugar en donde se realicen operaciones y regímenes aduaneros, con el fin de constatar el cumplimiento de las disposiciones legales, de conformidad con los planes y programas de control y fiscalización establecidos por La Autoridad.
- 14.** Decomisar las mercancías, cuyo ingreso o salida sean de prohibida importación o exportación.
- 15.** Suscribir convenios o contratos con auxiliares o instituciones públicas o privadas, para implementar proyectos de mejoramiento del servicio aduanero, incluyendo la introducción de nuevas técnicas aduaneras, así como el uso de infraestructura y capacitación.
- 16.** Expedir, cuando le sea requerido por los interesados, Certificados de No Transformación, a efecto de respetar reglas de origen contenidas en acuerdos comerciales suscritos entre países que utilicen el territorio nacional para operaciones de tránsito de mercancía.
- 17.** Recibir solicitudes fundadas de retención de mercancías, cuando se presuma que se infringen derechos de propiedad intelectual, así como proceder de oficio al comiso provisional de dichas mercancías, en caso de indicios graves de la violación de tales derechos.
- 18.** Disponer de su patrimonio de conformidad con las disposiciones presupuestarias y sus programas de inversiones.
- 19.** Ejecutar los proyectos y programas que le permitan el desarrollo de las capacidades necesarias para cumplir sus fines.
- 20.** Emitir certificaciones sobre regímenes aduaneros u operaciones de comercio exterior en la esfera de su competencia, a solicitud de los interesados, así como aquellas que sean requeridas por las aduanas extranjeras en cumplimiento de

convenios internacionales, que se refieran a la asistencia mutua en que la República de Panamá sea Parte.

21. Emitir a solicitud de parte interesada o autoridad competente, dictámenes técnicos anticipados en materia de aforos, procedimientos y regímenes aduaneros.
22. Realizar la colocación y ruptura del precinto aduanero o de cualquier medio de seguridad colocado sobre los medios de transporte o en las mercancías, durante operaciones de tránsito internacional, traslado o trasbordo, o en toda operación de control en la que se requiera la utilización de algún medio de seguridad adoptado por La Autoridad.
23. Emitir los criterios necesarios para la correcta aplicación e interpretación de las disposiciones del presente Decreto Ley y sus reglamentos.

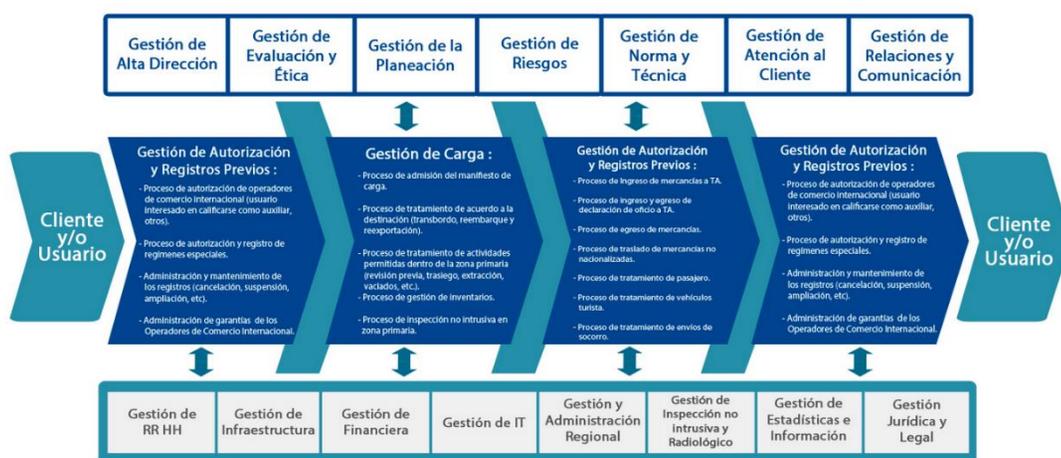
#### **2.2.5 Funciones de la Autoridad Nacional de Aduanas** (Resolución N° 130 de 3 de mayo de 2011)

1. Administrar las políticas, directrices y disposiciones que regulan el sistema aduanero, de conformidad con lo que establece la legislación vigente en la materia y garantizar su aplicación.
2. Dictar las reglamentaciones necesarias para el eficiente control, gestión de riesgos, recaudación y fiscalización de los gravámenes al comercio exterior y demás ingresos aduaneros, cuya recaudación le está encomendada por ley.
3. Realizar las gestiones administrativas para exigir el pago de los impuestos bajo su control, e imponer, en su caso, las sanciones correspondientes.
4. Administrar, fortalecer y consolidar la política aduanera, aplicando criterios de modernización.
5. Brindar la asistencia que le soliciten las instancias que correspondan dentro del marco de la reciprocidad en los acuerdos y convenios de cooperación y asistencia mutua y otros de los que, en materia aduanera, sea Parte la República de Panamá.
6. Controlar y supervisar operaciones aduaneras, así como el flujo de mercancías que ingresen, permanezcan o salgan del país y aquellas amparadas bajo regímenes aduaneros, definitivos o temporales, depósitos aduaneros, zonas francas y tiendas libres.

7. Facilitar el comercio exterior y orientar a los usuarios sobre sus deberes y derechos ante La Autoridad.
8. Asegurar la correcta aplicación del aforo aduanero.
9. Delimitar y administrar las zonas de jurisdicción aduanera, los perímetros fronterizos especiales y las vías habilitadas, así como establecer o suprimir administraciones y recintos aduaneros, y designar su ubicación y funciones.
10. Someter a subasta pública la mercadería declarada en abandono y en comisos por infracciones aduaneras, conforme a las disposiciones vigentes.
11. Investigar la comisión de infracciones aduaneras y aplicar las sanciones correspondientes.
12. Comprobar y aplicar los procedimientos para la certificación y verificación de origen de las mercancías.
13. Reconocer y liquidar los impuestos, derechos, tasas y los demás gravámenes de carácter aduanero o no aduanero, que conforme a las disposiciones vigentes le corresponda recaudar.
14. Garantizar los derechos de propiedad intelectual de conformidad con lo establecido en la legislación nacional, acuerdos y tratados internacionales.
15. Administrar parámetros de selectividad, aleatoriedad y seguridad bajo evaluaciones de análisis de riesgo en toda la cadena logística.
16. Aplicar las normas y procedimientos que imponen los acuerdos o tratados comerciales internacionales en materia aduanera, bilaterales o multilaterales, vigentes.
17. Elaborar su proyecto de presupuesto anual.
18. Proporcionar acceso en línea a la Dirección General de Ingresos y a la Contraloría General de la República a toda la información contenida en la base de datos de La Autoridad.
19. Intercambiar información con la Autoridad Marítima de Panamá, respecto a los movimientos que se le pagan y con las instituciones anuentes que deben proporcionar visados para las importaciones de determinadas mercancías al territorio aduanero.

20. Generar datos estadísticos relativos a las operaciones aduaneras y de comercio exterior.
21. Aplicar las medidas de control, fiscalización y salvaguarda institucional, en materia de Transparencia Comercial, Asuntos Internos y Transparencia y de Video Vigilancia con la finalidad de detectar actividades delictivas; todas ellas sujetas a las directrices del Despacho Superior.
22. Ejecutar cualquier otra que le asigne la ley.

## 2.2.6 Manual de Procesos y Procedimientos.



**Fuente:** Manual de Procesos y Procedimientos de la Autoridad Nacional de Aduanas (Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá).

## 2.2.7 Área de Reclutamiento y Selección (Resolución N° 130 de 3 de mayo de 2011)

- Efectuar todo el proceso de Reclutamiento y Selección de La Autoridad Nacional de Aduanas, con base en los perfiles y competencias establecidas en el Manual de Clasificación y Valoración de Cargos.
- Preparar los Términos de Referencias para la contratación de los entes o empresas externas, encargadas de la aplicación de las respectivas pruebas de selección y mantener el control de cumplimiento de calidad cuando sea contratada.
- Preparar las convocatorias y publicaciones a los concursos de oposición - única vía, para la escala vertical y la escala horizontal aplicable a la malla curricular.
- Realizar cualquier otra función relacionada con la naturaleza de esta Área.

- Elaborar informes periódicos de su gestión.

### **2.2.8 Área de Clasificación y Valoración de Cargos** (Resolución N° 130 de 3 de mayo de 2011)

- Efectuar todo el proceso de Clasificación y Valoración de Cargos de La Autoridad Nacional de Aduanas, con base en el Manual Institucional de Clases Ocupacionales y al Sistema Salarial de Cargos, respectivamente.
- Mantener actualizados los sistemas de clasificación y valoración de cargos, a fin de que La Autoridad Nacional de Aduanas mantenga salarios competitivos de acuerdo con la realidad socioeconómica del país.
- Mantener la base de datos actualizada en materia de su competencia.
- Atender y resolver las peticiones de estudios de reclasificación que se le presenten formalmente a través de las Subdirecciones respectivas o Dirección General.
- Realizar cualquier otra función relacionada con la naturaleza de esta Área.
- Elaborar informes periódicos de su gestión.

### **2.2.9 Área de Capacitación y Desarrollo del Personal** (Resolución N.º 130 de 3 de mayo de 2011)

- Administrar el proceso de capacitación y desarrollo del personal de La Autoridad, estructurado conforme a los lineamientos de su plan estratégico y dentro de la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias.
- Orientar la capacitación en dos direcciones, modulares y estratégicas, a saber: módulos horizontales orientados a que el personal pueda fortalecer sus conocimientos en la misma clase de puesto y para acumular méritos en el sistema horizontal de reconocimientos a la excelencia de las personas.  
Los módulos verticales son los aplicables a la escala salarial vertical o de ascensos o promociones, a fin de ir desarrollando competencias directivas a quienes las posean para ascender en un futuro por la vía concursal.
- Preparar los términos de referencias para la contratación de los entes o empresas externas, encargadas, complementariamente, de desarrollar el plan de

capacitación y desarrollo, en conjunto con los instructores internos a fin de aprovechar sus conocimientos y experiencias.

- Preparar las convocatorias y publicaciones a los concursos de oposición - única vía, para la escala vertical y la escala horizontal aplicable a la malla curricular.
- Mantener el registro de asistencia, participación y aprovechamiento de las personas participantes en las acciones formativas, evaluando el impacto de las acciones de capacitación.
- Actualizar, periódicamente, el Plan Estratégico de Capacitación y Desarrollo de La Autoridad, en concordancia con el Plan Estratégico de la misma.
- Realizar todo el proceso documental requerido.
- Actuar como contraparte del Programa de Comercio Ilegal de los CFC (Clorofluorocarbono), en cuanto a recibir y divulgar información con relación al comercio de los CFC, así como coordinar actividades de capacitación.
- Administrar el Programa de Inducción para el nuevo personal, a fin de que conozca el organigrama, las atribuciones, funciones, misión, visión, valores y objetivos estratégicos de La Autoridad, para identificarlo con la institución y forjarle su sentido de pertenencia.
- Administrar el Programa de Reinducción, con la finalidad de que el personal mantenga una actitud de cambio constante acorde a la dinámica del comercio global, donde la aduana debe ser su facilitador.
- Realizar cualquier otra función relacionada con la naturaleza de esta área.
- Elaborar informes periódicos de su gestión.

#### **2.2.10 Área de Evaluación del Desempeño del Personal** (Resolución N° 130 de 3 de mayo de 2011)

- Administrar el Programa de Evaluación de Desempeño del personal.
- Coordinar a fin de que el Programa se ejecute, por lo menos, una vez al año y que del mismo puedan derivarse acciones correctivas, formativas o conductuales para que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad.
- Establecer un conjunto de indicadores de desempeño y de resultados, a fin de que la evaluación no se base en criterios subjetivos.

- Mantener un registro documentario de las evaluaciones, velando porque las mismas se incorporen a los expedientes personales.
- Mantener un sistema estadístico.
- Realizar cualquier otra función relacionada con la naturaleza de esta área.
- Elaborar informes periódicos de su gestión.

**2.2.11 Carrera del Servicio Aduanero.** (Artículo 153 Decreto Ley No 1 de 13 de febrero de 2008).

Se crea la Carrera del Servicio Aduanero con los siguientes objetivos:

1. Garantizar que la administración de los recursos humanos de La Autoridad se fundamenten, estrictamente, en el desempeño eficiente, trato justo, desarrollo profesional integral, remuneración adecuada a la realidad socioeconómica del país, oportunidades de promoción, así como todo aquello que garantice, dentro del servicio aduanero, un ambiente de trabajo que propenda a la fluidez de ideas y que permita contar con servidores públicos dignos, con conciencia de su papel al servicio de la sociedad, sin distinción de sexo, culto, etnia y discapacidad.
2. Promover el ingreso y la estabilidad de los servidores aduaneros que se distingan por su idoneidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad, que ampara este Decreto Ley y sus reglamentos.

**2.2.12 Principios de la Carrera de Servicio Aduanero.** (Artículo 154 Decreto Ley No 1 de 13 de febrero de 2008).

El reglamento de la Carrera del Servicio Aduanero debe incluir presente los siguientes principios:

1. Inculcar, en sus funcionarios, principios de lealtad, dignidad, probidad en el servicio, con un espíritu de cuerpo y cooperar, en todo lo necesario, para reducir las posibilidades de corrupción.

2. Establecer procedimientos para la selección y ascenso de los funcionarios, que sean objetivos e inmunes a intromisiones. Estos deben incluir mecanismos de identificación de aspirantes que tengan y quieran mantenerse en un alto nivel de ética personal.
3. Dictar un Código de Conducta que rija la actuación de los funcionarios y cuyas implicaciones les deben ser completamente explicadas. Este código debe tener medidas disciplinarias efectivas, las cuales deben considerar la posibilidad de destitución.
4. Proveer a los funcionarios el adecuado entrenamiento profesional durante toda su carrera, el cual debe incluir materias de ética.
5. Remunerar a los funcionarios, de forma suficiente, para proporcionarles un nivel de vida decente, incluyendo beneficios, tales como asistencia médica, facilidades para adquirir vivienda o pagos de incentivos (bonificaciones, retribuciones y viáticos).
6. Fomentar una relación abierta y transparente entre sus funcionarios con los agentes aduanales y la comunidad comercial.

#### **2.2.13 Ingreso a la Carrera del Servicio Aduanero.** (Artículo 155 Decreto Ley No 1 de 13 de febrero de 2008)

El ingreso a la Carrera del Servicio Aduanero estará condicionado a reclutamiento, según un procedimiento de selección establecido por el reglamento que al efecto se dicte, el cual tomará en cuenta la capacidad legal para actuar, competencia profesional, mérito, experiencia y escolaridad.

Dicho reglamento incluirá lo relacionado con el escalafón, funciones, derechos, obligaciones y prohibiciones del personal que preste servicios en La Autoridad.

#### **2.2.14 Aplicación de la Carrera.** (Decreto Ley No 1 de 13 de febrero de 2008)

Los funcionarios que, a la fecha en que se expida la Carrera del Servicio Aduanero, gocen de los beneficios de la Carrera Administrativa, podrán elegir a cuál de ellas acogerse.

Hasta tanto no se dicten las normas legales correspondientes que regulen la Carrera Aduanera, los funcionarios de La Autoridad podrán beneficiarse de los derechos que establece y regula la Carrera Administrativa.

### **2.2.15 Glosario de Términos Básicos**

**A.N.A.:** Autoridad Nacional de Aduanas

**Función:** Sistema constituido por todas las actividades dirigidas a la consecución de un mismo fin u objetivo fundamental.

**Misión:** Es la razón explícita para la cual existe una organización, es sinónimo de propósito.

**Objetivo:** Es una situación futura definida como deseable en función de cuyo logro se orienta la acción.

**Formación:** Son todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

**Capacitación:** Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

**Recurso Humano:** Conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

**Aduana:** Oficina pública del Estado, situada en las fronteras, puertos o aeropuertos, donde se registran los géneros y mercancías que se importan o exportan y se cobran los derechos que adeudan según el arancel correspondiente.

**Arancel:** Es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados.

**Comercio Internacional:** Es aquella actividad económica que se refiere al intercambio de bienes y servicios entre todos los países del mundo.

### Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo Específico	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems o preguntas	Instrumento
<p>1. Hacer un diagnóstico al personal que laboran en la Autoridad Nacional de Aduana (A.N.A.), a fin de identificar sus necesidades de formación y capacitación.</p>	<p>Necesidades de formación.</p>	<p>Capacitar en las actitudes (competencias blandas)., habilidades y destrezas propias del trabajo específico (competencias duras)</p>	<p>Participantes activos.</p> <p>Tiempo: ¿Cuántas horas de formación y cuántas de capacitación?</p> <p>Asistencia: El total de funcionarios que asistan a los programas de formación o capacitación vs funcionarios invitados de acuerdo a la lista, a través de una lista de asistencia ¿Cuál es el promedio más alto y más bajo en base a los temas de los cursos invitados?</p> <p>Satisfacción con los cursos recibidos.</p>	<p>¿El personal de Aduana recibe capacitación periódicamente?</p> <p>¿Usted ha recibido alguna formación o capacitación basada en su puesto de trabajo por parte de la A.N.A.?</p> <p>¿Se le brinda la oportunidad de evaluar o calificar las formaciones o capacitaciones recibidas?</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>

### Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo Específico	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems o preguntas	Instrumento
<p>2. Identificar las competencias (habilidades y destrezas) que se requieren en la gestión del talento humano del sector aduanero.</p>	<p>Competencias</p>	<p>Capacitación de Habilidades y destrezas: (blandas y duras)</p>	<p>Comunicación: Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas.</p> <p>Capacidad de consulta; habilidad para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización.</p> <p>Experiencia y eficacia; conocimiento de los principios, las prácticas y las funciones de la gestión eficaz de los recursos humanos.</p> <p>Liderazgo; capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.</p> <p>Habilidades críticas; poder generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones.</p>	<p>¿Ha observado o presenciado algún incidente por parte del talento humano donde es evidente la falta de formación y capacitación en términos de aduana?</p> <p>¿Siente usted que tiene las competencias requeridas para el desarrollo de sus labores en la A.N.A.?</p> <p>¿La institución cuenta con facilitadores internos para poder dictar los temas técnicos?</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>

### Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo Específico	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems o preguntas	Instrumento
<p>3. Diseñar una propuesta de formación y capacitación dirigida al personal que labora en el sector aduanero</p>	<p>Diseño del Plan de Formación</p>	<p>Revisión y resolución de un diagnóstico previo al documento Plan Estratégico de la Autoridad Nacional de Aduanas, 2015-2020, para hacer el análisis de la situación actual de la A.N.A. en cuanto a los retos internos y externos de dicha autoridad.</p>	<p><b>Formativos contenidos:</b> ¿Qué conocimientos teóricos y prácticos se deberían impartir para superar las necesidades detectadas y adquirir las capacidades requeridas en la actualidad?</p> <p><b>Población destinada:</b> ¿A qué trabajadores de la A.N.A. interesaría más formar?</p> <p><b>Cantidad de personal a entrenar:</b> ¿Cuántas personas serían destinadas por curso?</p> <p><b>Jornada:</b> ¿Qué horario sería el más adecuado?</p> <p><b>Impartición de cursos o clases:</b> ¿Dónde sería más conveniente impartir la formación a la A.N.A.?</p>	<p>¿Le gustaría recibir formación o capacitación en temas de aduana 2 o más veces al año?</p> <p>¿Considera usted que la formación y capacitación ayudaría a mejorar el rendimiento de la A.N.A. como ente nacional fiscalizador?</p> <p>¿Considera usted que sólo debe ser capacitado en aspectos técnicos?</p> <p>¿Considera usted que es necesario modificar o integrar nuevos temas de formación o capacitación?</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de investigación, técnicas y procedimientos

Este estudio, se enmarca en una investigación de tipo descriptiva la cual se define según Tamayo y Tamayo (2006):

El tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose, fundamentalmente, por presentarnos una interpretación correcta.

Refiere Bernal (2006), En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador, se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental.

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. (Morales, 2012) Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

*“El propósito de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos*

*sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento". (Morales, 2012)*

La investigación descriptiva se expresa en dos tipos de datos, cualitativo y cuantitativo. Para efecto de este estudio, los datos se recogerán a través de la técnica de la encuesta, mediante un instrumento de preguntas cerradas.

Según Cáceres (1996) la Investigación Cuantitativa, se centra, fundamentalmente, en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos educativos, utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

Fernández, P. y Díaz, P. (2002) la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

En la presente investigación, se utilizó un tipo de investigación proyectiva. Según Hurtado (2000), *"consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras"*.

Todo este estudio seguirá las fases del método científico y la metodología que vamos a utilizar en nuestro trabajo investigativo es la de observación científica. Dicho método nos enfocará en lo que será la percepción directa del objeto de investigación que en este caso es el C.E.F.C.A.P. Entendemos que la observación investigativa se realizará a lo largo del proceso de indagación, la cual nos permitirá conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y sujetos de estudio, relacionada con la formación y capacitación aduanera de Panamá.

Durante este proceso investigativo, se irá registrando el avance del proyecto, a fin de determinar aquellas áreas críticas, donde debe recaer el mayor peso en la formación

de los recursos. Intuir las tendencias en el diseño de la propuesta formativa, que vaya a la par con las deficiencias y debilidades detectadas en el diagnóstico.

En cuanto a la técnica, vamos a utilizar la encuesta la cual nos va a permitir, recabar información directa de las unidades de análisis, trabajadores de la A.N.A., mediante el acopio de la información y posterior tabulación, representación gráfica y análisis.

El instrumento a utilizar es el cuestionario con preguntas cerradas que incluye aspectos relacionados con el tema en cuestión.; el mismo será enviado mediante formulario de Google con la finalidad de recolectar muestra.

Los demás procedimientos a ejecutar se concretan en:

**La primera parte:** Se enfocó en la planificación de las actividades a ejecutar; las cuales son necesarias para dar cumplimiento a nuestro proyecto de investigación acerca de la formación y capacitación aduanera en Panamá.

Mediante revisión bibliográfica sobre el contexto técnico de los antecedentes de estudio y las variables con la elaboración de un cuadro de operacionalización de variables con la finalidad de ordenar el instrumento.

**La segunda parte:** Se relaciona directamente con la investigación de campo, mediante la aplicación de la encuesta para dar validez y confiabilidad del instrumento. Conoceremos hechos percibidos y desapercibidos dentro del mundo aduanero nacional. Las respuestas serán sometidas a un exhaustivo análisis, seguido de una interpretación gráfica para luego sacar nuestras reflexiones, las cuales se plasmarán en este proyecto.

**La Tercera parte:** Corresponde a un arqueo de información recabada, análisis, discusión y comunicación de los resultados. Se elaboran conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación se identifica como bibliográfico y de campo, en cuanto al primero, la información será recolectada a través de textos, artículos de revistas, informes, registro y a través de la web, etc. relacionados con el estudio. En cuanto al segundo, se recabará información del contexto empresarial y social, donde se realiza el estudio, a través de un instrumento enviado vía on-line a los colaboradores de esta.

### **3.3 Paradigma**

Entendemos por paradigma, tal como lo señala el consultor independiente (1) Michael Quinn Patton (1990), en su libro llamado “Qualitative Evaluation and Research Methods: *“el paradigma indica y guía a sus seguidores en relación con lo que es legítimo, válido y razonable”*”. El paradigma se convierte en una especie de observatorio que permitirá al investigador poder ver la realidad desde una perspectiva determinada, por tanto, éste determinará, en gran medida, la forma en la que desarrolle su proceso investigativo. El tipo de paradigma para nuestro trabajo de tesis de grado a utilizar sería el de Paradigma cuantitativo y éste va a surgir como respuesta a los paradigmas positivistas y paradigmas interpretativos.

El paradigma cuantitativo, positivista y socio crítico, introducirá la idea de forma directa y explícita, junto con la autorreflexión, en los procesos del conocimiento que se tenga de este proyecto. Estos paradigmas, las cuales pueden funcionar vinculados para generar un amplio espacio reflexivo, tienen como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas. Que, para nuestro trabajo, será dirigido a la creación del centro de formación y capacitación aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P). Este paradigma cuantitativo, positivista y socio-critico nos enseñara a comprender la realidad de lo que se vive actualmente en la Autoridad Nacional de Aduanas. También, ayudará a unir la teoría y la práctica, ya que nuestro trabajo posee una etapa de contacto con el personal aduanero, a través de un cuestionario de preguntas, y, por último, de sus resultados se podrá analizar, reflexionar y extraer conclusiones, que podría contribuir a redirigir el proyecto hacia un horizonte más favorable para el funcionamiento y optimización de la actividad aduanera de este país.

### **3.4 Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es: *“el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”*.

Para Arias (2012) define como *“...población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación...”*

Expuesto lo anterior, los autores concuerdan que la Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de esta poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población de acuerdo a su tamaño puede ser de dos tipos finita e infinita según Castro (2003).

Población finita: cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo, el número de alumnos de un centro de enseñanza o grupo clase.

La población, a la cual está referida el presente estudio, lo constituye la población finita de 1,187 inspectores de aduana. Cabe destacar que la fuente de información para obtener dicho número de contribuyente fue aportada por la planilla de la Autoridad Nacional de Aduanas, actualizado el 6 de agosto de 2020; sin obtener, físicamente, dicho soporte por razones de seguridad y lineamientos internos de la institución. El presente estudio será realizado en las diferentes instalaciones de la Autoridad Nacional de Aduanas, a nivel nacional, y al personal que esté disponible, debido a las consecuencias derivadas de la pandemia Covid-19.

### **3.5 Muestra**

Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: *"el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada"*.

La muestra, según Balestrini (2008), se define como: *"una parte o subconjunto de la población"*.

Para Castro (2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística.

La muestra, de este presente estudio, es probabilística, la cual se define, según (López, 2010), de la siguiente forma: *"Cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra. Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra"*.

Para Pineda (1994) es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa, porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. *"Cada uno de los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados"*.

Muestreo aleatorio simple. Según Pineda (1994), este método es uno de los más sencillos de aplicar, se caracteriza porque cada unidad que compone la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado. Este método también se lo conoce como sorteo, rifa o la tómbola.

### **Cálculo de la muestra**

En base a la planilla proporcionada por la página web de la Autoridad Nacional de Aduanas, se presenta un total de 1,666 colaboradores activos a nivel nacional. Esta información está actualizada al 6 de agosto de 2020.

Debido a los imprevistos derivados por la pandemia Covid 2019 se realizó el estudio a nivel nacional con la finalidad de obtener una muestra significativa pero dicha muestra no se logró por el motivo antes mencionado.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N= población (1666)

n=muestra

p= probabilidad a favor (0.5) o (50%)

q= probabilidad en contra (0.5) o (50%)

Z= nivel de confianza (1.96) o (95%)

e= error de muestra (0.05) o (5%)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1666}{0.05^2 * (1666 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1,600.0264}{5.1229}$$

$$n = 312.32$$

Muestra es igual a **312 personas** por encuestar.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Análisis de los datos e información**

Para dar inicio señalaremos que nuestra investigación es de carácter cuantitativo y como tal la misma se centra en los datos duros e información que pueda contabilizarse.

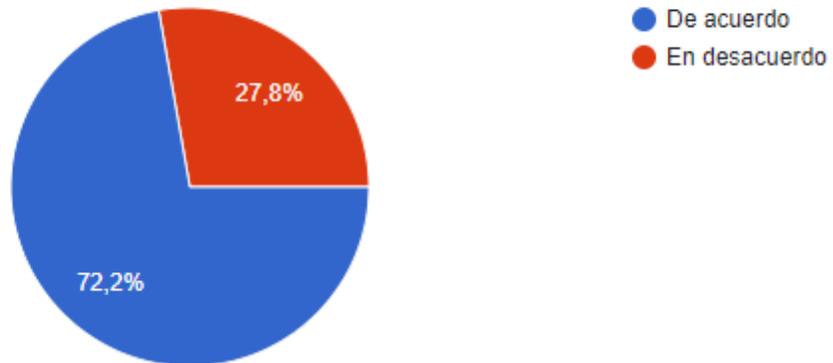
A consecuencia de la pandemia Covid 2019, no se logró obtener la muestra calculada de 312 personas encuestadas. Sin embargo, realizamos la encuesta en diferentes instalaciones de la Autoridad Nacional de Aduanas a nivel nacional (Chiriquí, Colón, Zona Central y Azuero, Panamá Pacífico, Panalpina, Panamá Central y una parte de la sede central de la Autoridad Nacional de Aduanas ubicada en la ciudad de Panamá).

Como resultado de la encuesta, que contaba con 10 preguntas de selección simple, se obtuvo un resultado de 73 personas que contestaron nuestra encuesta. Los resultados obtenidos y las interpretaciones se presentan a continuación:

#### **4.2 Encuesta: Presentación y análisis de los resultados, a continuación:**

## 1 - ¿El personal de Aduana recibe capacitación periódicamente?

72 respuestas

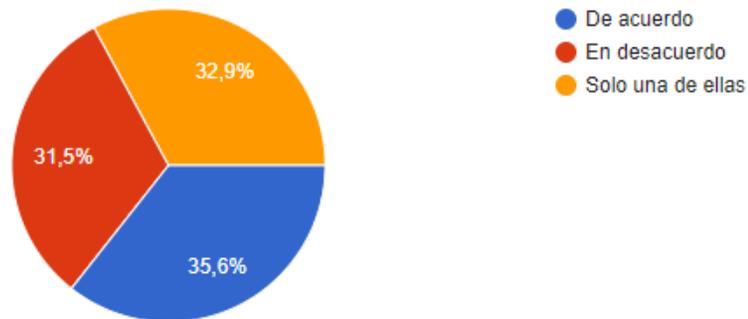


La gráfica demuestra que la mayoría de los colaboradores están conscientes de estar recibiendo capacitación; sin embargo, un 27,8% en desacuerdo es evidencia de que aún hay desigualdad en cuanto a la oportunidad que se le brinda a los colaboradores para estar actualizados. Esto, por el momento, es impedimento para que todos trabajen alineados y con dirección a cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Nada es estático en este mundo, la realidad, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse. Todo profesional requiere de actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la institución harán que esta pierda competitividad y productividad.

2 - ¿Usted ha recibido alguna formación o capacitación basada en su puesto de trabajo por parte de la ANA?

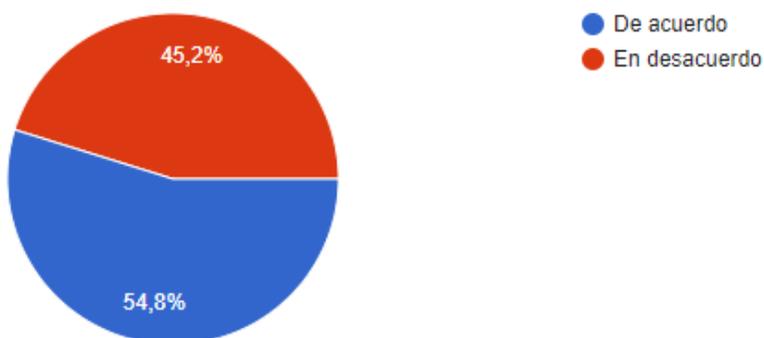
73 respuestas



La formación y capacitación son procesos orientados a mejorar el desempeño laboral; es primordial que los colaboradores estén formados y capacitados antes que todo para el trabajo que desempeñan. El gráfico muestra tres sectores con porcentajes de poco rango de diferencia; esto indica que el actual departamento de capacitación requiere de más coordinación y de tácticas que ayuden a tener más influencia cuando se aplican este tipo de formación o capacitación. Un 35,6% a favor solo demuestra que todavía hay tarea pendiente.

3 - ¿Se le brinda la oportunidad de evaluar o calificar las formaciones o capacitaciones recibidas?

73 respuestas

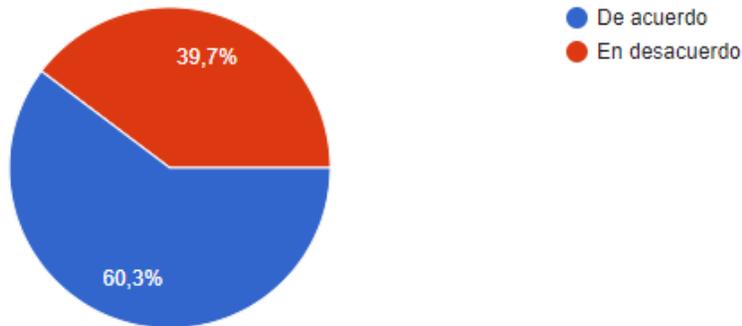


Con relación a las personas encuestadas, se aprecia que la mayoría indica que sí se le brinda la oportunidad de evaluar las formaciones o capacitaciones que reciben.

Esto es importante porque así se identifican las deficiencias que puedan tener los programas de formación o capacitación según sea el caso. Un 45,2% en desacuerdo representa un alto porcentaje y demuestra que es necesario mejorar en este aspecto; ya que, por una parte, ésta es una forma de evaluar el desempeño del expositor (instructor) y la calidad del material impartido.

4 - ¿Ha observado o presenciado algún incidente por parte del talento humano donde es evidente la falta de formación y capacitación en términos de aduana?

73 respuestas

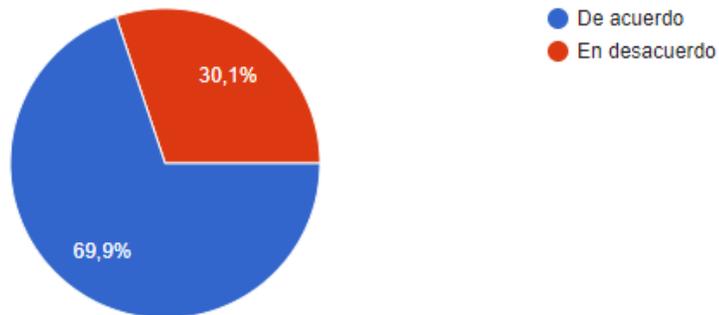


La mayoría de los encuestados son testigos de incidentes por falta de formación o de capacitación. Sin embargo, las gráficas anteriores indican que la mayoría del personal recibe capacitación periódicamente, que han recibido formación o capacitación basada en su puesto de trabajo o, al menos, en alguna de ellas y que, además, se les brinda la oportunidad de evaluar o calificar las formaciones o capacitaciones que reciben. Presenciar este tipo de incidentes es indicativo de que aún hay deficiencia en lo que respecta a formación y capacitación y, por ende, esto está repercutiendo en su desempeño.

El 39,7% puede ser que representa a personal con poco tiempo laboral en la institución y que, debido a esto, cuentan con poca experiencia para identificar cuando estos casos suceden frente a ellos.

5 - ¿Siente usted que tiene las competencias requeridas para el desarrollo de sus labores en la ANA?

73 respuestas



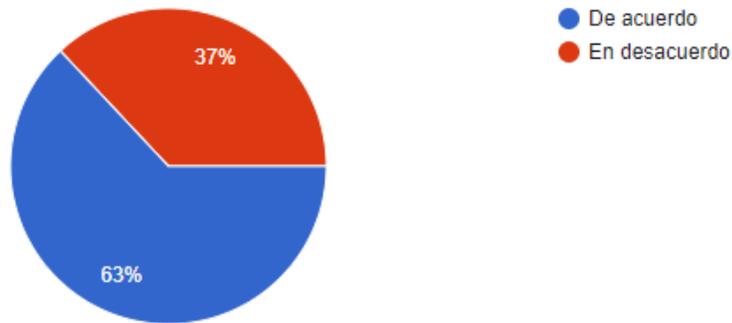
La mayoría indica que sí tienen las competencias requeridas para el desempeño de sus labores; sin embargo, un 30,1% está aceptando en la encuesta que, aunque reciben capacitación periódicamente, siguen teniendo deficiencias.

Es importante que los colaboradores cuenten con las competencias que requiere su labor en la A.N.A., ya que esto da como resultado la formación de personas más eficientes, eficaces y comprometidas con el trabajo que desempeñan.

También se puede interpretar que el 30,1% puede representar a colaboradores desmotivados; probablemente porque no se les ubicó en un puesto de trabajo adecuado o que, por no dar reconocimiento a sus buenas labores, son personas inseguras de su potencial.

6 - ¿ La institución cuenta con facilitadores internos para poder dictar los temas técnicos?

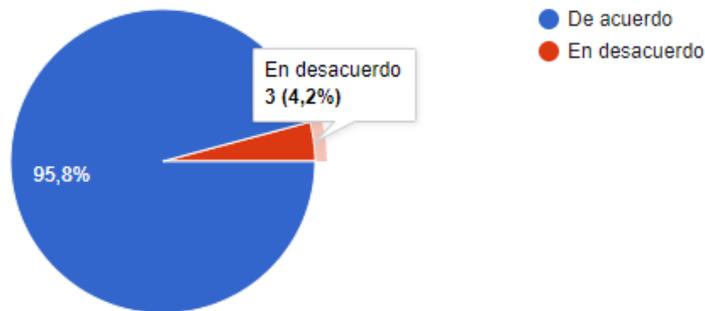
73 respuestas



Es importante que los colaboradores cuenten con conocimiento técnico porque es el que aplican directamente en el campo. Esta gráfica demuestra que, aunque la institución sí cuenta con un equipo de facilitadores dedicado a este tipo de temas; aún hay un sector desfavorecido por falta de estos conocimientos. Esta carencia repercute sobre las competencias que requiere el colaborador para el desarrollo de sus labores y desencadena en incidentes por falta de formación o capacitación, como lo expresa un 39,7% en la gráfica #4.

7 - ¿Le gustaría recibir formación o capacitación en temas de aduana 2 o más veces al año?

72 respuestas

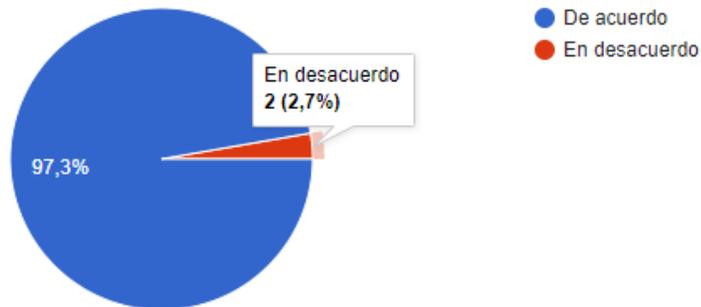


Esta gráfica manifiesta que los colaboradores tienen cierta inquietud o incomodidad con respecto al actual entrenamiento. En la gráfica #1, la mayoría indica que sí recibe capacitación periódicamente; sin embargo, aquí el 95,8% indica que quieren recibir formación o capacitación más veces al año. Esto quiere decir que, aunque están recibiendo entrenamiento; el mismo es insuficiente y, por tal motivo, según la gráfica #4, la mayoría indica que son espectadores de incidentes por falta de formación o capacitación.

La formación y capacitación son indispensables para la Autoridad Nacional de Aduanas (A.N.A), ya que el comercio internacional es cada vez más exigente. Un personal bien formado y capacitado tiene capacidad para enfrentar los retos de la innovación.

8 - ¿Considera usted que la formación y capacitación ayudaría a mejorar el rendimiento de la ANA como ente nacional fiscalizador?

73 respuestas

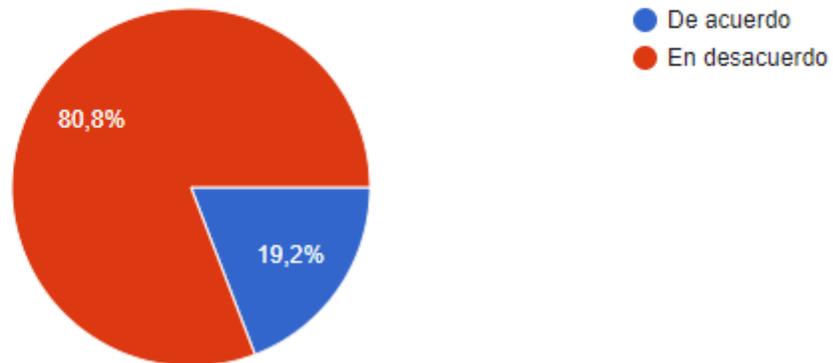


La mayoría de los encuestados, en esta gráfica, tienen la certeza de que la formación y capacitación es la respuesta que se requiere para mejorar el rendimiento de la Autoridad Nacional de Aduanas (A.N.A) y esto se puede reafirmar con el resultado del gráfico anterior, ya que un alto porcentaje indica que le gustaría recibir formación o capacitación más veces al año.

La formación y capacitación logran incrementar el desempeño en las actividades que realizan los colaboradores, ya que refuerza los conocimientos teóricos y prácticos, por lo tanto, son herramientas clave para el éxito; otorgan información técnica, herramientas y aprendizaje que permiten complementar los conocimientos, habilidades y formación que ayudan a un óptimo desempeño.

9- ¿Considera usted que sólo debe ser capacitado en aspectos técnicos?

73 respuestas



Los colaboradores sienten que las capacitaciones no deben limitarse a aspectos técnicos. Están conscientes de que otro tipo de capacitaciones son complemento a su especialidad y que, además, agregan valor a la labor que realizan diariamente.

Albert Einstein citaba que *“una mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original”*, por lo tanto, dotar a los colaboradores de otro tipo de conocimientos genera una mayor capacidad de análisis y de respuesta; necesarias para aumentar la productividad en la institución.

Por otra parte, un 19,2 % es un porcentaje poco significativo que bien puede desestimarse, por no ser argumento de peso para poner en duda o desistir de capacitar a los colaboradores en aspectos más allá de lo técnico.

10- ¿Considera usted que es necesario modificar o integrar nuevos temas de formación o capacitación?

73 respuestas



Los colaboradores no quieren tener limitantes en su aprendizaje; esta gráfica expresa, claramente, que ven la necesidad de incorporar nuevos temas y que, además, según la gráfica anterior, tienen interés por aprender más allá de lo técnico.

Sea cual sea el trabajo que se desempeñe, con el pasar del tiempo el conocimiento de las personas va quedando rezagado y, por tal motivo, tienen que adaptarse a la nueva realidad. La nueva realidad implica afrontar nuevas tareas o aprender a hacerlas de otra manera; ante esta circunstancia, la única opción es integrar nuevos temas de formación y capacitación, ya que enriquece al personal de conocimiento útil para estar a la vanguardia de lo que requiere el mercado laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA: CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ADUANERO DE PANAMÁ**

#### **5.1 Importancia**

(2020) INADEH, Proyectos de Inversión 2020. El programa se crea con el fin de consolidar los procesos de estructuración institucional, sistematización de los proyectos administrativos y técnicos, formación y desarrollo del capital humano, fortalecimiento de los servicios de apoyo a la formación profesional, que respondan de forma pertinente a las necesidades y demandas de la formación profesional. Incluye todas las actividades que tienen como objetivo modernizar la organización en forma permanente, con miras a incrementar la cantidad, calidad y el impacto de las actividades formativas, técnicas, normativas y administrativas, así como agilizar los procedimientos y elevar la eficacia y eficiencia institucional.

Como parte de nuestra propuesta para la creación e implementación del C.E.F.C.A.P como un centro de formación y capacitación del talento humano de la Autoridad Nacional de Aduanas, sugerimos algunos cursos de lanzamiento, con la finalidad de iniciar dotando a los participantes de los conocimientos necesarios para la presentación de despachos aduaneros y conocer la normativa aduanera y fiscal que permita desarrollar eficazmente las operaciones de comercio exterior.

En la actualidad, existen herramientas digitales que han provocado que las personas establezcan comunicación al momento y que el flujo de información se dé de manera simultánea desde casi cualquier parte del mundo, sin importar las distancias, diferencias idiomáticas, sociales o culturales; situación que favorece directamente en tema de negocios, ya que éstos se realizan utilizando las diferentes tecnologías de la información, permitiendo el intercambio de productos para su importación o exportación, facilitando el acceso a los mercados globales y el crecimiento de las economías. Herramientas como el internet, por ejemplo, han provocado un cambio drástico en la interacción tanto de individuos como de empresas y ha abierto las puertas del mercado internacional, incluso a pequeños emprendedores.

Las operaciones logísticas también han evolucionado, ya que, anteriormente, esta actividad sólo consistía, en tener el producto justo, en el sitio adecuado, en el tiempo exacto, al menor costo posible, pero, hoy en día, podemos observar que estas actividades, aparentemente fáciles, han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

Con el pasar de los años, la Aduana se enfrenta a importantes exigencias derivadas de la globalización. El alto dinamismo debido a los avances tecnológicos y la globalización ha transformado a los mercados internacionales en múltiples facetas, dibujando un escenario laboral caracterizado por la evolución acelerada de los conocimientos y competencias.

La globalización de la economía mundial y la apertura comercial han sido detonantes en el intercambio de bienes y servicios entre los países, lo cual, aunado a la privilegiada ubicación geográfica de Panamá, ha permitido que, en los últimos años, las importaciones y exportaciones mantengan un continuo crecimiento.

Es indispensable para la realización de cualquier operación de importación, exportación o tránsito de mercancías, llevar un estricto control de lo que entra o sale del país, con el objetivo de impedir que entren productos sin el pago de impuestos, sin permisos y para evitar la introducción de productos prohibidos, en malas condiciones, dañinos para la población, o bien, sujetos a prácticas desleales de comercio, pues sólo así se asegura el cumplimiento de las disposiciones aplicables y que, en materia de comercio exterior, se emitan como son: Las de seguridad nacional, sanitarias, de salubridad, de recaudación de impuestos, aprovechamientos y demás derechos. Las tendencias globales están cambiando los conceptos y la manera de hacer las cosas; por ende, se requiere el óptimo funcionamiento de las aduanas, así como de la apropiada delegación de funciones para agilizar las diversas operaciones derivadas de los regímenes aduaneros a los que se destinen las mercancías.

Las aduanas de los países tienen como prioridad facilitar el comercio internacional, a fin de aumentar su participación en el mismo. El ahorro de tiempo y de costos son elementos fundamentales para el logro de sus metas económicas. Por ello, ante este panorama, cada vez más complejo y exigente, sólo cabe una respuesta: la formación y capacitación.

En este sentido, los colaboradores que accedan a programas de formación o capacitación podrán obtener, por mencionar algunas, las siguientes ventajas dentro de su entorno laboral:

- Adquisición de nuevas competencias y habilidades vinculadas a su carrera profesional dentro del área de aduanas.
- Asumir nuevas responsabilidades e incrementar su confianza al momento de realizar sus actividades diarias.
- Reducción de los errores o accidentes laborales.
- Incremento en la capacidad de adaptación a los cambios por el cual se verá una disminución del estrés laboral.

## **5.2 Beneficios para el participante**

(ISPAF, Instituto Superior en Procedimientos Aduaneros y Fiscales).

Conocimiento de las normas aduaneras, el manejo hábil y profesional de los procedimientos aduaneros; las nociones básicas para la clasificación aduanera de las mercancías; las reglas de origen de las mercancías; la valoración de las mercancías ante la aduana; el cálculo de la deuda tributaria.

Desarrollará el análisis, desde el punto de vista de la fiscalidad sobre el Comercio Exterior (arancel e ITBMS), los procedimientos y técnicas aduaneras que tienen una mayor incidencia en el tráfico internacional de mercancías.

El enfoque del curso es eminentemente práctico, con el fin de que, una vez concluido, los participantes puedan desarrollar, directamente, sus conocimientos en Agentes de Aduanas (Representantes Aduaneros) y Transitorios.

Una vez finalizado el curso y superado el programa, los participantes pueden obtener su certificación de culminación del programa.

### **5.3 Bondades del C.E.F.C.A.P.**

- Capacitación garantizada con profesionales de experiencia en diferentes áreas.
- Conocimientos especializados en gestión aduanera y comercio exterior.
- Incrementar los conocimientos de los participantes para aumentar la productividad en las actividades en las que se desempeñan.
- Satisfacción para los participantes.
- Titulaciones con validez

### **5.4 Quienes participan en nuestros programas**

#### **5.4.1 Candidatos para la formación**

(ISPAF, Instituto Superior en Procedimientos Aduaneros y Fiscales).

Los candidatos a los Programas de Formación Aduanera son colaboradores que se están integrando a desempeñar sus funciones en agencias de aduanas.

#### **5.4.2 Candidatos para la capacitación**

(ISPAF, Instituto Superior en Procedimientos Aduaneros y Fiscales).

Los candidatos a los Programas de Capacitación Aduanera son colaboradores que desempeñan sus funciones en agencias de aduanas. Es aconsejable, para un mejor aprovechamiento de los programas de capacitación, disponer de una experiencia profesional mínima de un año en actividades de carácter internacional.

### **5.5 ¿Qué es el C.E.F.C.A.P.?**

Es el Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P.) el cual contiene programas específicos (técnicos y sistemáticos) que atienden las necesidades de la Autoridad Nacional de Aduanas. Este centro va a fortalecer al personal aduanero de técnicas profesionales, que ayuden a mejorar su desempeño y formen talentos comprometidos en brindar un servicio de excelente calidad. Dando así, el exponenciar un servicio de excelente calidad, normalizado y justo a tiempo, que

motive el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales aduaneras y promueva las prácticas éticas en la Aduana todo en beneficio de nuestro país.

Cronograma de inicio del C.E.F.C.A.P		
Periodo	Actividades	Procesos
Periodo de preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir fecha de apertura</li> <li>✓ Convocar personal administrativo, docentes, materiales, contactar proveedores para inauguración.</li> <li>✓ Establecer ubicación del C.E.F.C.A.P</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría legal para la creación y visitas al Municipio de Panamá y Registro Público de Panamá.</li> <li>2. Provincia de Panamá – Curundú, Avenida Dulcidio González Edificio #1009.</li> </ol>
Mes 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inauguración</li> <li>✓ Evaluación de desempeño de los colaboradores.</li> <li>✓ Inscripciones para los programas de formación y capacitación.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores con solo 1 año de haber entrado a laborar a la A.N.A.</li> </ol>
Mes 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de apertura para todos los participantes en general.</li> <li>✓ Inicio de primeros programas de formación y capacitación.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos normativos y legales de la A.N.A.</li> <li>2. Elementos básicos para aplicar la norma aduanera. Manejo Hábil y Profesional de los procedimientos aduaneros</li> </ol>
Mes 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicaciones de pruebas finales de los primeros programas de formación y capacitación y entrega de los resultados por parte de los instructores.</li> <li>✓ Entrega de certificaciones a los participantes que aprobaron los programas impartidos por el C.E.F.C.A.P</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados de los participantes son cargados a la base de datos del C.E.F.C.A.P</li> <li>2. Emisión de las certificaciones en base a los resultados cargados a la base de datos del C.E.F.C.A.P</li> </ol>
Mes 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otros programas</li> </ul>	

## 5.6 Organización del Proceso Formador y Capacitador

### 5.7 Titulación

Los participantes que culminen satisfactoriamente cualquiera de los programas que ofrecemos, accederán a su certificación propia del C.E.F.C.A.P. (Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá).

Aquellos participantes que superen el curso con una nota igual o superior a 81, quedarán exentos de la prueba final que convoca la administración para acceder a la certificación como constancia

### 5.8 Calendario

De ser aprobado el C.E.F.C.A.P., el inicio probable de los programas de formación y capacitación podrían iniciar a partir de enero, y se mantendrá el calendario durante el año para capacitación y formación continuas.

### 5.9 Tipología

(ISPAF, Instituto Superior en Procedimientos Aduaneros y Fiscales).

El sistema de evaluación del aprendizaje de C.E.F.C.A.P (Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá) contempla la realización y, en su caso, superación de diferentes tipos de actividades. Los pesos porcentuales establecidos para evaluar las actividades de cada asignatura serán descritos, en detalle, en la ficha de cada programa de formación y capacitación contenida en la planificación de la enseñanza y se establecerán a partir de los máximos y mínimos establecidos en la siguiente tabla:

Participación en actividades de aprendizaje	20%
Asistencia	10%
Actividades de Evaluación Continua (AEC)	20%
Prueba final	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## **5.10 Instructores**

(ISPAF-Formación Especialización Gestión Aduanera del Comercio)

El centro contara con una base de datos que contiene información de los instructores y registro de capacitaciones continuas, de actualización. Tendrán entre sus funciones: la formación y capacitación de los empleados de aduanas, en todos los niveles. Diseñar e perfil de competencias para todos los cursos que se impartan, elaborar el diseño curricular e instruccional basado en competencias, diseñar las evaluaciones para la certificación de cargos, entre otras funciones que se irán describiendo durante el desarrollo de los programas.

## **5.11 Recursos Humanos**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados, ingenieros, psicólogos, etc.

## **5.12 Materiales**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

- Infraestructura: Las actividades de formación y capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la autoridad nacional de aduanas.
- Mobiliario, Equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia (proyector), y ventilación adecuada.
- Documentos Técnico – Educativo: entre ellos tenemos: certificados, actividades de evaluación, material de estudio, etc.
- Recursos necesarios para las gestiones administrativas y formativas.
- Otros.

### **5.13 Financiamiento**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

El monto de inversión de los programas del C.E.F.C.A.P. de formación y capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la Autoridad Nacional de Aduanas, ya que este sería un departamento propio de la institución. (2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

### **5.14 Metas**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

- Formar y capacitar al 100% el personal de la Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá.
- Actualizar al personal de la (ANA).
- Mantener un control y seguimiento en cuanto a la formación y actualización del personal que labora en la (ANA).
- Velar por la buena marcha gestionaría en la calidad de la formación y capacitación.

### **5.15 Estrategias**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación. Las estrategias para emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.
- Formación y capacitación digital, mediante programas de impacto de acuerdo con los cursos y competencias que se estén desarrollando.

## 5.16 Base de datos digital de los participantes

El C.E.F.C.A.P Establecerá una base de datos que tiene como finalidad recopilar datos básicos de cada participante y así poder llevar un control en diversos aspectos como, por ejemplo:

- Seguridad: ¿Quién es la persona que ingresa a las instalaciones?
- Monitoreo ¿Qué cursos ha tomado el participante?
- Respaldo de datos en caso de siniestros o desastres naturales.
- Control:
  - ¿Cada cuánto tiempo es necesaria la capacitación?
  - La certificación está a punto de caducar.
  - Necesita tomar nuevamente el curso por motivo de actualizaciones en el mismo.
  - El participante no culminó algunos de los programas de formación o capacitación establecidos por algún motivo.
- Datos adicionales que permitan y faciliten la trazabilidad de la actualización del participante.

### Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá

(C.E.F.C.A.P.)

#### Base de Datos Digital de los Participantes

Datos del Participante:

Primer Apellido: <b>Andrade</b>	Segundo Apellido: <b>Lombardo</b>		
Nombre: <b>Erick Joel</b>	Sexo: <input checked="" type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Cip: <b>x-xxx-xxx</b>	Fecha de Nacimiento: <b>9/7/1974</b>
Domicilio: <b>Calle 12, casa k23</b>	Localidad: <b>Barrio Colón /La Chorrera</b>		
Provincia: <b>Panamá</b>	Teléfono: <b>6006-0096</b>	Correo Electrónico: <b>ErickJ9@hotmail.es</b>	
Solicita:			
Que sea admitido para el curso: Elementos Básicos para aplicar la norma aduanera /como participante del C.E.F.C.A.P.			
Denominación del centro: <b>Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá</b>			

**Fuente:** Por Gabriela González, lifeder.com, Formularios: características, estructura, tipos, ejemplos.

## **5.17 Áreas de dominio del aprendizaje**

(2008) Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Guía de Capacitación. Desde el punto de vista del aprendizaje, se da atención expresa a las diferentes operaciones mentales que los participantes pueden ejercer a propósito de un contenido cognoscitivo. Son tres las áreas de dominio del aprendizaje que darán precisión al objetivo en términos observables y medibles.

### **5.17.1 Cognoscitiva**

- Incluye actividades que se refieren a la memoria o evocación de conocimientos, y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual que el sujeto puede realizar frente a un mismo tema.

### **5.17.2 Afectiva**

- En la que se expresan y modifican los sentimientos, las actitudes, la emotividad y, por ende, el plano de los valores.

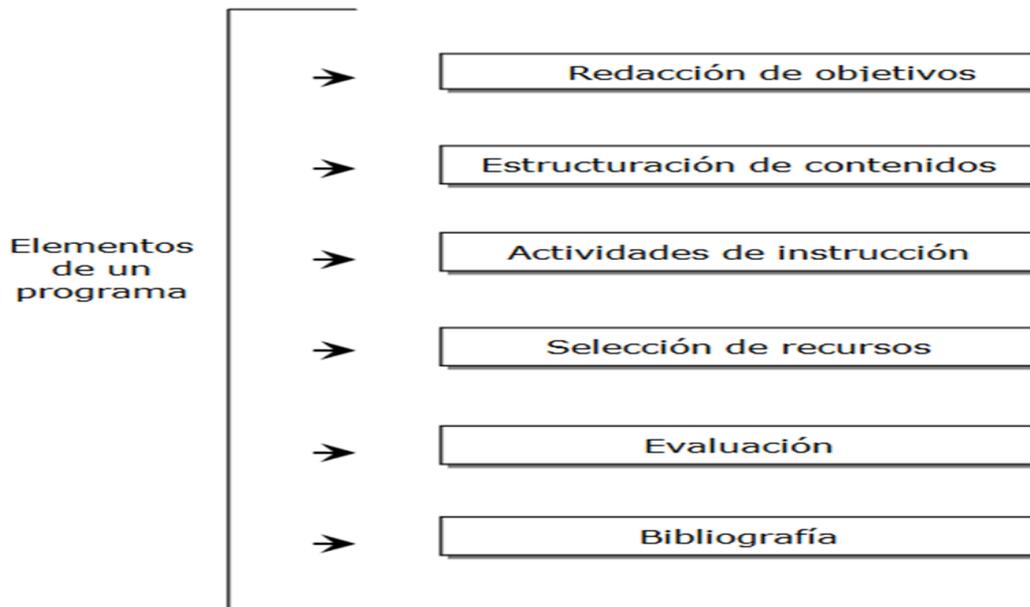
### **5.17.3 Psicomotriz**

- Abarca el desarrollo de habilidades motoras y destrezas físicas; es decir, actividades que realiza un individuo que, aunque dependen de procesos cognoscitivos y afectivos, son físicamente observables.

## **5.18 Información Básica**

- Número de trabajadores para capacitar.
- Decisión de tipo de instrucción: individual o grupal.
- Características de los participantes: edad, escolaridad, experiencia labora).
- Metodología didáctica
- Recursos didácticos.

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar los planes de formación y capacitación, el cual requiere una secuencia y organización en su desarrollo a través de los elementos siguientes:



**Fuente:** (2008) Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Guía de Capacitación

### 5.19 Evaluación de Desempeño

Esta evaluación será implementada a los colaboradores de la A.N.A. con la finalidad de monitorear su desempeño en su puesto de trabajo, al final de dicha evaluación, todos los trabajadores, a los cuales se les hizo la observación; de que necesitan mejorar sus conocimientos, automáticamente, pasarían a la base de datos del C.E.F.C.A.P., para que los mismos se inscriban en algunos de los programas, con el objetivo de profesionalizarse más en el desempeño de sus labores.

A continuación, presentamos un formato de evaluación de desempeño, tomado como referencia de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal de la Autoridad  
Nacional de Aduanas de Panamá**

**Departamento:** -----  
**Nombre:** -----  
**Puesto:** ----- **Fecha de ingreso:** -----  
**Evaluador:** -----  
**Fecha de evaluación:** -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión

**Instrucciones:**

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2	---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4	---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de deprecionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						

Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

## 5.20 Controles de Formación y Capacitación

Con la finalidad de llevar los controles respectivos de la formación y capacitación, el C.E.F.C.A.P. implementará la utilización de formularios; de acuerdo con los cursos, los cuáles fueron tomados, como referencia, del centro de formación y capacitación aduanero de Paraguay, para inscripciones en los programas de formación y, en el caso, de capacitación, inscripciones o reinscripciones, con las debidas autorizaciones por parte de los jefes directos.

Esta iniciativa se creará con la finalidad de que así la autoridad nacional de aduanas, en colaboración con el C.E.F.C.A.P., podrían conocer las habilidades, competencias que el talento humano va adquiriendo con el paso del tiempo.



Centro de Formación  
y Capacitación Aduanera  
C.E.F.C.A.P

Autoridad  
Nacional de  
Aduanas

## PROGRAMA DE FORMACIÓN

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

#### 1. Datos Personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellido: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ C.I.P N° \_\_\_\_\_

Domicilio Particular: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

#### 2. Datos Académicos

##### 2.1 Estudios Primarios

Escuela: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

##### 2.2. Estudios Secundarios

Colegio: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

##### 2.3 Universitarios

Carrera: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_ Concluidos?: Sí  No

#### 3. Nombre del Programa Solicitado:

\_\_\_\_\_

a. Cursará programa completo. Sí  No

b. Cursará algunos contenidos: \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

---

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe Inmediato

---

#### Documentación Solicitada

- Solicitud de inscripción
- Fotocopia de cedula de identidad
- Certificados de estudios secundarios – Fotocopia legalizada
- Autorización del jefe inmediato para cursar los programas.
- 2 Fotos carnet

**Nota:** Las inscripciones de formación son para los colaboradores que están ingresando por primera vez a la A.N.A.



Centro de Formación  
y Capacitación Aduanera  
C.E.F.C.A.P

Autoridad  
Nacional de  
Aduanas

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

#### 1. Datos Personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellido: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ C.I.P N° \_\_\_\_\_

Domicilio Particular: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

#### 2. Datos Académicos

##### 2.1 Estudios Primarios

Escuela: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

##### 2.2. Estudios Secundarios

Colegio: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

##### 2.3 Universitarios

Carrera: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_ Concluidos?: Sí  No

#### 3. Datos laborales

Puesto de Trabajo Actual: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato actual: \_\_\_\_\_

**Puestos anteriores:**

1 \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso a la ANA: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

**4- Nombre del Programa Solicitado:**

\_\_\_\_\_

a. Cursará programa completo. Sí  No

b. Cursará algunos contenidos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe Inmediato

**5- Presentación de documentos solicitados**

Completos

Incompletos

\_\_\_\_\_

**Documentación Solicitada**

- Solicitud de inscripción
- Fotocopia de cedula de identidad
- Certificados de estudios secundarios – Fotocopia legalizada
- Autorización del jefe inmediato para cursar los programas.
- 2 Fotos carnet

**Nota:** Las inscripciones son para los colaboradores que van a cursar por primera vez uno de los programas de capacitación que brinda el C.E.F.C.A.P.



Centro de Formación  
y Capacitación Aduanera  
C.E.F.C.A.P

Autoridad  
Nacional de  
Aduanas

## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE REINSCRIPCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

#### 1. Datos Personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellido: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ C.I.P Nº: \_\_\_\_\_

Domicilio Particular: \_\_\_\_\_

Tel. Laboral: \_\_\_\_\_ CEL: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

#### 2- Datos Laborales Actuales

Puesto de Trabajo Actual: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato Actual: \_\_\_\_\_

#### 3- Programas Cursados en el C.E.F.C.A.P. (los 5 últimos)

1. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### 4- Nombre del Programa Solicitado:

a. Cursará programa completo. Sí  No

b. Cursará algunos contenidos: \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe Inmediato

### 5- Presentación de documentos solicitados

Completos

Incompletos

---

### Documentación Solicitada

- Solicitud de reinscripción
- Fotocopia de cedula de identidad
- Firma de Autorización del jefe inmediato para cursar los programas.
- 2 Fotos carnet

**Nota:** Las reinscripciones son para los colaboradores que necesitan volver a tomar uno de los programas de capacitación que brinda el C.E.F.C.A.P. por motivo de que no terminó el programa completo o por motivo de actualización o afianzamiento de conocimientos.

## **5.21 Formación del C.E.F.C.A.P.**

Los programas de formación están creados para ser implementados a todos los colaboradores que van a ingresar, por primera vez, a laborar a la Autoridad Nacional de Aduanas.

Tienen por finalidad aportar conocimientos generales, antes de ingresar a su puesto de trabajo.

Los temarios sugeridos por C.E.F.C.A.P., para que sean impartidos por facilitadores o expertos en el área, llevarán una proyección y programación con la ayuda de cronogramas, de tal manera de impartir, de forma organizada, los programas que permitirán mejorar la calidad del talento humano. Estos temas, para el inicio, son:

## 5.22 Datos Generales Programas de Formación

Fuente de formatos: Elaboración propia

**Nombre del Programa:** Elementos básicos para aplicar la norma aduanera

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Tiene por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan, con el propósito de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas, así como la supervisión de bienes inmuebles cuando razones de interés y control fiscal lo justifiquen. (Wendy Naranjo Rendón, Monografías.com-Elementos básicos para aplicar la norma aduanera).

### **Contenido Temático:**

- ⇒ Ley Aduanera
- ⇒ División del territorio aduanero
- ⇒ Puertos, aeropuertos, y marinas habilitadas. (2019-2020) Autoridad Nacional de Aduanas.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

<b>Nombre del Programa:</b> Aspectos Generales de la Autoridad Nacional de Aduanas	<b>Duración:</b> 20 Horas
--	---------------------------

**Objetivo General:** Que la Autoridad Nacional de Aduanas es el órgano superior del servicio aduanero nacional y es la institución de seguridad pública del Estado encargada de controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, para los efectos de la recaudación tributaria que los gravan o para los controles que les son aplicables, así como prevenir, investigar y sancionar las infracciones aduaneras de formar estadísticas sobre comercio exterior, intervenir en el tráfico internacional de mercancías y cumplir con las funciones que se le confieran mediante acuerdos internacionales de los que forme parte de la República de Panamá.

**Contenido Temático:**

⇒ Manual de organización y funciones. (Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Incoterms

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo que permita acordar los derechos y obligaciones del vendedor y comprador en las transacciones comerciales internacionales por lo que se puede utilizar en contratos de compraventa efectuados con el extranjero. (Julio Hernández- Observatorio de la Economía Latinoamericanas).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Qué reglas de Incoterms debo de usar
  - ⇒ Precaución de las fuentes no confiables
  - ⇒ Cuáles son los diferentes niveles de cobertura de seguro bajo los Incoterms que apliquen
- International Chamber of Commerce (2019-2020). What-are-the-key-changes- in-incoterms-2020.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Sistema Integrado de Gestión Aduanera

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Conocer la importancia y funcionamiento del SIGA como sistema de registro único que permite simplificar y automatizar los procesos administrativos de la Autoridad Nacional de Aduana.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Requisitos exigidos, Normas Técnicas y Especificaciones, Código Fiscal y Aduana.  
Decreto de Gabinete Número 27 del año 2011. República de Panamá, Asamblea Nacional. El Integrado de Gestión Aduanera – SIGA – y dicta otras disposiciones.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Seguridad  
Aduanera

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Seguimiento riguroso de la normativa aduanera. (Autoridad Nacional de Aduanas).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Que es la OMA a nivel mundial
  - ⇒ Vigilancia del comercio
  - ⇒ Mercancías
- Organización Mundial de Aduana (2020).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Prevención de Riesgos Laborales

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Promover la mejora de las condiciones de trabajo de cara a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo. (Prevención de Riesgos Laborales-Gabilos.com).

**Contenido Temático:**

⇒ Qué prácticas reducen los riesgos laborales en el transporte.  
Pitarch (2020). Cuáles son las medidas de seguridad y prevención de riesgos para evitar accidentes en el almacén.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Medio Ambiente y Comercio.

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Ofrecer orientación y promover instrumentos de cooperación que se preocupen por el medio ambiente brindando inspiración, información y capacitación para que los pueblos y las naciones del mundo mejoren su calidad de vida sin comprometer la de las futuras generaciones.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Manual de Medio Ambiente y Comercio.  
(2001) Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable Publicado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Aranceles y barreras no arancelarias

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Conocer los impuestos aplicados a ciertas mercancías e impedir la importación de algunas con la finalidad de mantener en equilibrio la balanza comercial del país. (2012) Juan Flórez-Barreras Arancelarias, SlideShare.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Arancel de Importación de la República de Panamá (en términos de la nomenclatura del Sistema Arancelario Centroamericano).  
Ministerio de Economía y Finanzas (República de Panamá) 2013.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Conocer la cooperación entre dos o más países centrándonos en la asistencia mutua enfocada a la colaboración internacional contra el fraude aduanero, y dentro de ella a los aspectos comunes a la mayoría de los convenios existentes. (María Vicenta Abad Carrasco- Agencia Estatal de Administración Tributaria).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Cooperación y asistencia en asuntos mutuos aduaneros. Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2020). Acuerdos comerciales y secciones relacionadas.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Formularios  
Aduaneros

**Duración:** 20 Horas

**Objetivo General:** Conocer los documentos físicos o digitales y la forma correcta de introducir los datos estructurados necesarios para el proceso de importación y exportación.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Cargos y Formalidades Aduaneras
- ⇒ Declaración Jurada del Viajero
- ⇒ Lista de mercancías  
Autoridad Nacional de Aduanas (2019-2020).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

### 5.23 Cronograma de Plan de Formación

Esta elaborado en base a las semanas de los meses del año 2021 con la finalidad de establecer una proyección y programación para dictar los programas continuamente de forma organizada.

		 <b>Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P)</b> Plan de Formación Cronograma de Acitidades 2021																																															
Actividades de Formación	Duración (Horas)	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elementos Básicos para aplicar la Norma Aduanera	20																																																
Aspectos Generales de la Autoridad Nacional de Aduanas	20																																																
Incoterms	20																																																
Sistema Integrado de Gestión Aduanera	20																																																
Seguridad Aduanera	20																																																
Prevención de Riesgos Laborales	20																																																
Medio Ambiente y Comercio	20																																																
Aranceles y barreras no arancelarias	20																																																
Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras	20																																																
Formularios Aduaneros	20																																																

**Fuente:** Elaboración propia

## **5.24 Capacitación del C.E.F.C.A.P.**

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación.

Los programas de capacitación están diseñados para todo colaborador que tenga un mínimo de 1 año laborando en la A.N.A y se orientan al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

El objetivo es ampliar los conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de la especialización y el desempeño en la ocupación.

### **5.24.1 Funciones**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

- Orientar las actividades de capacitación al señalarlos objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura de este y auxiliado en la elaboración del plan de sesión.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa: es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.

### **5.24.2 El Proceso de Sistemas de Capacitación**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

#### **5.24.3 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quiénes los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

**Organizacional.** Consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

**De tareas.** Significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir, identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro, para que el empleado sea efectivo en su puesto.

**De personas.** Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

#### **5.24.4 Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

#### **5.24.5 Fase 3: Implementar el programa de capacitación**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

La capacitación de inducción comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa

formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

#### **5.24.6 Fase 4: Evaluación del programa de capacitación**

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Lizett, Torres Flores, Andrés - I. S. T. P. "Nuestra Señora Del Carmen"- Los Órganos Especialidad: "Administración De Empresas"

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ⇒ ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?
- ⇒ ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?
- ⇒ ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

(2015) Por Luisa Fernanda Alex, slideshare, Evaluación a los capacitadores

**Tema:** \_\_\_\_\_

**Nombre del facilitador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene el objetivo de evaluar las diferentes actividades de formación y capacitación desarrollados por el Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P), su evaluación es muy importante para nosotros, por favor marque con una X las respuestas que mejor refleje su opinión:

<b>OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Los objetivos del programa estuvieron definidos en forma clara y concreta?		
¿Los objetivos del programa respondieron a las necesidades de Capacitación?		
¿Los nuevos aprendizajes le son útiles para desempeñar mejor sus Funciones?		
¿En el programa ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes?		

<b>METODOLOGÍA Y LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
¿Cómo califica usted la forma como se realizó el Programa de capacitación?				
¿Cómo considera la motivación y la valoración de sus conocimientos y experiencias?				
El material didáctico utilizado en la capacitación fue:				

<b>DESEMPEÑO DE LOS CAPACITADORES</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
El dominio del tema por parte del capacitador fue:				
La comunicación entre los capacitadores y los capacitados fue:				
El respeto del capacitador hacia los capacitados fue:				
La motivación del capacitador para la participación de los capacitados fue:				

(2013) Por Díaz Reynoso Hediberto, Modelo de un Plan de capacitación. Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los facilitadores y expositores a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad del talento humano, para ello se está considerando lo siguiente:

## 5.25 Datos Generales Programas de Capacitación

Fuente de formatos: Elaboración propia

<b>Nombre del Programa:</b> Manejo Hábil y Profesional de los Procedimientos Aduaneros	<b>Duración:</b> 40 Horas
--	---------------------------

**Objetivo General:** Se aplicará de acuerdo con las obligaciones internacionales y las leyes aduaneras nacionales de cada Parte, para la aplicación de los procedimientos aduaneros a mercancías comercializadas entre las Partes y al movimiento de medios de transporte entre las Partes.

### **Contenido Temático:**

- ⇒ Simplificación de procesos de recepción, carga y despacho de mercancías. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)
- ⇒ Manejo de carga. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)
- ⇒ Seguridad. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)
- ⇒ Transparencia y trazabilidad dentro del territorio nacional. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)
- ⇒ Gestión de la mercancía. (Autoridad nacional de aduanas, República de Panamá, Dirección de Gestión Técnica)
- ⇒ Código de ética y conducta de los servidores públicos aduaneros. (Gaceta Oficial, República de Panamá, Resolución N°465 19 de octubre de 2015).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Clasificación Arancelaria

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Conocer la fracción arancelaria que es la forma universal de identificación, esta nos puede ser de gran utilidad para conocer el arancel que debe pagar el producto al ingresar al extranjero, así como para conocer las regulaciones no arancelarias que impone Panamá y el país con el que se desea intercambiar mercancía. (LOFAC, Comercio Exterior- La importancia de la clasificación arancelaria de tu producto).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Sistema armonizado. (Arancel de importación de la República de Panamá, comisión arancelaria, versión cuarta enmienda decreto de gabinete no.12 de 16 de mayo de 2007).
- ⇒ Designación y codificación de mercancías (Capítulo, partida y subpartida). (Arancel de importación de la República de Panamá, comisión arancelaria, versión cuarta enmienda decreto de gabinete no.12 de 16 de mayo de 2007).
- ⇒ Cobro en las consultas o resoluciones anticipadas en la clasificación arancelaria. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Normativa  
Aduanera y Fiscal

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Regular a quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo, ya sean sus propietarios, poseedores, destinatarios, remitentes, apoderados, agentes aduanales o cualesquiera personas que tengan intervención en la introducción, extracción, custodia, almacenaje. (2019) Luis Ceballos- ¿Qué es la Ley Aduanera y para qué Sirve?

**Contenido Temático:**

- ⇒ Infracciones aduaneras administrativas, penales, y sus sanciones. (DECRETO LEY No. 1 (de 13 de febrero de 2008) que crea la autoridad nacional de aduanas y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero: Artículo 57. Recomendaciones de la Junta de Evaluación y Ética, Artículo 58. Las sanciones por faltas a la ética, Artículo 60. Acción disciplinaria).
- ⇒ Devolución de los tributos. (Autoridad Nacional de aduanas: Memorando N°23-2016-ANA-DGT, Autoridad Nacional de aduanas: Dirección de gestión técnica (Requisitos para solicitar la devolución de impuestos de importación). (2017) KPMG (sociedad civil panameña), Carta informativa, impuestos y legal: Casos en que aplica la Devolución de los Impuestos).
- ⇒ Contrabando y Blanqueo de Capitales. (2019) Por Leonardo Grinspan, radio Panamá - Modernización de aduanas en la agenda de las instituciones.
- ⇒ UAF Panamá (Unidad de análisis financiero de Panamá) Blanqueo de Capitales - Preguntas Frecuentes
- ⇒ Capítulo XI Ley 34 de 8 de mayo de 2015 – Delitos de contrabando y defraudación aduanera.
- ⇒ Mercancías restringidas o prohibidas. (Decreto Ley No. 1 (de 13 de febrero de 2008) Artículo 99. Mercancías prohibidas).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Reglas de Origen de Mercancía

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Conocer los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. (OMC, Normas de Origen de mercancías).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Derechos y restricciones aplicados a la importación según el origen de los productos importados. (Organización Mundial del Comercio (OMC), Información técnica sobre las normas de origen).
- ⇒ Procedimientos Aduaneros Relacionados al Origen. (Autoridad nacional de aduanas, Reglas de origen y procedimientos para el control y verificación del origen de las mercancías).
- ⇒ Instrumentos de Aplicación e Interpretación. (Arancel de importación de la República de Panamá, comisión arancelaria, versión cuarta enmienda decreto de gabinete no.12 de 16 de mayo de 2007).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Valoración de las Mercancías frente Aduana

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Conocer el procedimiento aduanero aplicado para determinar el valor en aduana de las mercancías importadas. (OMC, Información técnica sobre la valoración en aduana).

**Contenido Temático:**

⇒ La evasión de impuesto y su incidencia en el Departamento de Valoración Aduanera. (Aduanas, impuestos y proyectos futuros en Panamá (Ministerio de Economía y Finanzas, República de Panamá)

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Despacho de Importación y Exportación

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Determinar el proceso burocrático con el que se produce la entrada y salida de mercancías de un determinado país a otros con las formalidades y controles por las que pasan las mercancías, con el objetivo principal de que las autoridades y Administraciones Públicas determinen el proceso como legal y controlado. (Marítima del Estrecho, ¿Qué es Despacho de Exportación e Importación?).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Trámites para importar y exportar mercancías. (Autoridad nacional de aduanas, Documentos requeridos por la aduana para autorizar importaciones, exportaciones y tránsitos en la República de Panamá).
- ⇒ Envíos de entrega rápida o Courier. (Plan Visión 20/20 Autoridad Nacional de Aduanas)
- ⇒ Prevención y Fiscalización aduanera. (Autoridad Nacional de Aduanas (Memoria 2011))

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Embalaje y medio ambiente

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** El embalaje trata de proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que dichos productos lleguen a manos del consignatario sin que se haya deteriorado o hayan sufrido merma desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Normas sanitarias.
- ⇒ (Autoridad nacional de aduanas (Obstáculos técnicos al comercio Capítulo 8 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias)
- ⇒ Normas internacionales para medidas Fitosanitarias (NIMF) y requisitos fitosanitarios para importación.
- ⇒ (Autoridad nacional de aduanas (Obstáculos técnicos al comercio Capítulo 8 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias)  
(Requisitos Fitosanitarios para Importación (Ministerio de desarrollo agropecuario).
- ⇒ Normas Zoonositarias. (República de Panamá Ministerio de Salud, departamento de control de zoonosis).
- ⇒ Símbolos Pictóricos en el Embalaje. (2017) Por Blogger Claudia, Blog Cajas de cartón – artículo: cómo reconocer los símbolos del embalaje y su significado para que no tengáis ninguna duda.

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** La Declaración en Aduanas

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Conocer el formulario en el que se registra la información general relativa de la mercadería que está siendo objeto de importación.

(2015) Yessenia Lizbeth Jurado Salazar, Comunidad de comercio exterior-Declaración Aduanera de Importación (DAI).

**Contenido Temático:**

- ⇒ Declaración Única Centroamericana (DUCA). (Autoridad Nacional de Aduanas (Declaración Única Centroamericana)
- ⇒ Declaración del Valor de las Mercancías Importadas. (Autoridad Nacional de Aduanas, Ley 26 de 17 de abril de 2013)
- ⇒ Declaración unificada de aduanas (SICE).
- ⇒ (Autoridad Nacional de Aduanas (Memoria 2011)
- ⇒ Declaración Comprometida de la mercancía.
- ⇒ (Decreto Ley No. 1 (de 13 de febrero de 2008) Capítulo IV declaración aduanera, Artículo 111. Declaración de mercancías, Artículo 112. Obligación de declarar).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Los Tratados de Libre Comercio

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Eliminar barreras que afecten o mermen el comercio entre las zonas que firman el tratado promoviendo las condiciones para una competencia justa e incrementar las oportunidades de inversión. (2020) Wikipedia-Los tratados de libre comercio.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Tratados vigentes
- ⇒ (Ministerio de Comercio e Industrias, República de Panamá (Tratados Vigentes)
- ⇒ Preferencias arancelarias.
- ⇒ (2016) por Córdoba Rogelio, Asamblea Nacional - Panamá favorecida con los tratados comerciales internacionales.
- ⇒ Exoneraciones
- ⇒ (Aduanas, impuestos y proyectos futuros en Panamá (Ministerio de Economía y Finanzas, República de Panamá).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

**Nombre del Programa:** Origen de la Mercancía

**Duración:** 40 Horas

**Objetivo General:** Identificar cual es el vínculo geográfico que une la mercancía con el país de origen (nacionalidad económica del producto). (2016) Ibercondor-Origen de las mercancías.

**Contenido Temático:**

- ⇒ Verificación y control. (Autoridad nacional de aduanas, Artículo 24. Verificación y control Instrucciones para el llenado de la declaración de origen).
- ⇒ Trato arancelario preferencial. (República de Panamá, Ministerio de comercio e industrias, Criterios para trato preferencial).
- ⇒ Declaración de origen. (República de Panamá, Ministerio de comercio e industrias, Instrucciones para el llenado de la declaración de origen).

**Dirigido a:** Técnicos Aduaneros

## 5.26 Cronograma Plan de Capacitación

Esta elaborado en base a las semanas de los meses del año 2021 con la finalidad de establecer una proyección y programación para dictar los programas continuamente de forma organizada.

		 <b>Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá (C.E.F.C.A.P)</b> Plan de Capacitación Cronograma de Acitividades 2021																																															
Actividades de Capacitación	Duración (Horas)	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Manejo Hábil y Profesional de los Procedimientos Aduaneros	40																																																
Clasificación Arancelaria	40																																																
Normativa Aduanera y Fiscal	40																																																
Despacho de Importación y Exportación	40																																																
Reglas de Origen de Mercancía	40																																																
Valoración de las Mercancías frente Aduana	40																																																
Embalaje y medio ambiente	40																																																
Origen de la Mercancía	40																																																
La Declaración en Aduanas	40																																																
Los Tratados de Libre Comercio	40																																																

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.27 Certificaciones que emitirá el C.E.F.C.A.P.

El C.E.F.C.A.P. al culminar cualquiera de los programas de formación o capacitación le otorgará al participante un certificado tal cual lo ejemplifica esta imagen cuya fuente es elaboración propia.



## CONCLUSIONES

En cuanto a los resultados de la encuesta, aplicados a los colaboradores de la empresa oficial Autoridad Nacional de Aduana (ANA) y las diversas fuentes consultadas, se puede inferir lo siguiente:

- 1 La mayoría de los colaboradores, más de un 70% de los encuestados, están recibiendo capacitación, el resto no está recibiendo este beneficio; en este sentido, se infiere que, en ese porcentaje, hay cierta desigualdad en cuanto a la oportunidad que se le brinda a los colaboradores para estar actualizados. Esto podría ser un impedimento para que todos, o la mayoría significativa de trabajadores, no estén alineados para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución y, por tanto, se lleve a cabo una buena gestión en los procesos logísticos, en las diferentes empresas a las cuales les brinda el servicio.
- 2 Un número no representativo de la muestra no está recibiendo formación o capacitación.
- 3 Un número considerable de colaboradores, no se les permite o no se les brinda la posibilidad de evaluar el proceso educativo o instruccional, el desempeño del instructor o profesor que imparte el curso y la calidad del material recibido, tales como: recursos, actividades y evaluaciones. Esto significa que no se tienen registros de los resultados del proceso formativo y, por tanto, es imposible llegar a resultados concluyentes sobre este proceso formativo.
- 4 Aunque los resultados arrojados por la encuesta indican que los colaboradores han recibido capacitación, aun así, ellos manifiestan que se producen accidentes, es indicativo de que aún hay deficiencia, muy probablemente en lo que respecta a formación y capacitación, y esto está repercutiendo en la calidad del desempeño.
- 5 La mayoría indica que sí tienen las competencias requeridas para el desempeño de su trabajo, en el cargo actual, casi un tercio de los encuestados manifiestan y reconocen que, aunque reciben capacitación periódicamente,

siguen con deficiencias. Se puede inferir, que es necesario hacer un seguimiento y evaluación del desempeño, a fin de capacitarlos en aquellas competencias necesarias que resulten de esos informes.

- 6 El 95% de los encuestados están ávidos por recibir formación o capacitación, lo que demuestra la necesidad de una formación sistematizada y priorizada, partiendo de la categorización de los trabajos que realiza la Autoridad Nacional de Aduana.
- 7 La mayoría de los encuestados indican que la formación y capacitación es la respuesta que se requiere para mejorar el rendimiento de la Autoridad Nacional de Aduanas (A.N.A) y esto se puede reafirmar con el resultado anterior (gráfico 7), ya que un alto porcentaje de 95,8% indica que le gustaría recibir formación o capacitación con mayor frecuencia. La formación y capacitación logran incrementar el desempeño en las actividades que realizan los colaboradores, ya que refuerza los conocimientos teóricos y prácticos, por tanto, son herramientas clave para el éxito; otorgan información técnica, permiten aumentar y complementar los conocimientos, habilidades para un mejor desempeño.
- 8 La mayoría de los colaboradores afirma que sienten que las capacitaciones no deben limitarse a aspectos técnicos. Están conscientes de que otro tipo de capacitaciones son complementarias con su especialidad y que, además, agregan valor a la labor que realizan diariamente.
- 9 Los colaboradores manifiestan no querer limitaciones en su aprendizaje, es necesario incorporar nuevos cursos y temas, que vayan más allá de lo técnico, se puede inferir que aspiran al desarrollo de competencias blandas que les permitan crecer en el desarrollo del ser, mediante competencias y temas que tengan relación con la interacción con otros compañeros de trabajo, técnicas de reuniones, oralidad y expresión, conformación de la personalidad, etc.

## RECOMENDACIONES

Partiendo de los objetivos de esta investigación, relacionados con la elaboración de una propuesta formativa para mejorar la gestión del talento humano como factor clave para la competitividad del sector aduanero en Panamá, el Centro de Formación y Capacitación (C.E.F.C.A.P.) pretende dar su aporte, partiendo de la información arrojada en esta investigación, las indagaciones sistemáticas y el análisis de fuentes relacionadas. Por tanto, se recomienda:

- 1 Establecer objetivos y meta, en conjunto, colaboradores y empresa, a fin de que, en la propia formación y en el trabajo que realizan, deban sentirse satisfechos de formar parte de un proyecto, mediante la confianza y estímulos suficientes, lo cual permitirá aumentar su nivel de responsabilidad y conservar su trabajo y los privilegios que éste les ofrece.
- 2 Detectar, a través de un proceso de seguimiento continuo, las necesidades de capacitación que requieren para optimizar los procesos, mediante métodos y metodologías adecuadas, en cada caso, y que el producto y servicio que se ofrezca sea de calidad.
- 3 Para la determinación de las necesidades de formación y capacitación, se debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse apegado a la realidad laboral y empresarial: ¿Qué nuevos saberes deben desarrollarse? ¿Cuándo debe enseñarse, según los planes de capacitación estimados?, ¿Siendo una empresa de alcance nacional e internacional, en qué lugar debe impartirse la formación o capacitación? ¿Qué estrategias se van a implementar para lograr un aprendizaje efectivo? ¿Qué perfil debe tener el instructor o profesor, que impartirá la capacitación? ¿esta formación y capacitación se alinea con la formación bajo un enfoque por competencias y bajo algunos estándares ya conocidos y aplicados?
- 4 Ofrecer una formación y capacitación orientadas hacia la calidad del desempeño laboral en cada puesto de trabajo, considerando los perfiles de competencias que están en desarrollo y en los que se aspira ser formados para mejorar o prepararse para otros niveles o cargos.

- 5 Realizar la inducción a los trabajadores al inicio de cada jornada de formación o capacitación, a fin de proyectar una visión completa de cómo será el proceso de instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
- 6 Orientar las actividades de formación y capacitación, mediante la determinación de objetivos, la selección y secuenciación de contenidos, actividades y técnicas a desarrollar tanto del instructor o profesor como del estudiante, durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- 7 Proporcionar las bases para establecer evaluaciones periódicas de cada programa de formación o capacitación, a fin de ponerlo a tono con la actualidad y realidad sociolaboral, y con el plan de formación y capacitación del cual forma parte, en cuanto a la actualización de los perfiles de competencias.
- 8 Utilizar y aplicar los formatos y plantillas diseñados ad hoc, para sistematizar la información, relacionadas con la solicitud de inscripción para la capacitación, formato para evaluar el desempeño, entre otros que se pueden diseñar ajustándolo a las necesidades de obtención de información.
- 9 Debido a que la meta fundamental de la capacitación es contribuir a la formación del recurso humano, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.
- 10 La participación de los trabajadores, en una institución, dista mucho de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por lo que nunca se termina de aprender. Es, por tanto, una constante para las instituciones, si éstas quieren ir a la vanguardia y mantenerse vigentes.
- 11 La actividad aduanera en Panamá, en el actual escenario económico, tanto nacional como internacional, demanda profesionales cada vez más y mejor capacitados, que estén al día en las últimas actualizaciones legales, y que dominen la información más asertiva y de primera mano, sobre todo lo que acontece en el mundo del Comercio internacional.
- 12 La formación y capacitación conseguirá que el personal esté más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre sus funciones. Esto se traducirá en una

resolución mucho más rápida de los problemas, ahorrando tiempo en las tomas de decisiones por parte del personal y, por tanto, la posibilidad de ahorrar recursos y tiempo en la gestión.

- 13 Certificar cada curso de formación o capacitación, en aquella competencia o competencias que hayan sido determinadas, previamente, para ese puesto de trabajo o cargo, mucho mejor si están estandarizadas; esto le imprime validez y confiabilidad al proceso de evaluación.
- 14 Como se evidencia en esta propuesta, se diseñaron las sinopsis de algunos programas de formación, algunos de ellos se mencionan a continuación:
  - Elementos básicos para aplicar la norma aduanera
  - Aspectos Generales de la Autoridad Nacional de Aduanas
  - Incoterms
  - Sistema Integrado de Gestión Aduanera

#### **En cuanto a la gestión en la logística y el comercio internacional en Panamá.**

1. Se deben examinar, urgentemente, algunas prácticas existentes en el funcionamiento de la aduana, e instituir un programa de reforma para aquellos procedimientos identificados como ineficientes o redundantes.
2. Las autoridades aduaneras deben usar al máximo la tecnología informática como un factor en el desempeño eficiente de sus tareas.
3. Para asegurar el uso efectivo de los escasos recursos humanos, las Aduanas deben aplicar las técnicas de evaluación, elaboración del perfil y selectividad de los riesgos para identificar declaraciones de alto riesgo para inspección física.
4. Las autoridades deben tomar medidas para el procesamiento de transacciones antes de la llegada a disposición de sus clientes, como el envío electrónico de los datos (documentos) de la carga antes de la llegada; esto facilitaría aún más este proceso.
5. Con fines de reducir costos y aumentar competitividad, se debe priorizar a los empleados, desarrollando un programa de capacitación estructurado con bases simples pero prácticas que sean muy puntuales en sus temas y en la forma de

aplicarlos. Los tiempos modernos no permiten largas sesiones o largos periodos de prueba que no impacten de manera significativa; es por esto que la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación es fundamental para el desarrollo del recurso humano.

6. El despacho aduanero de la carga, a menudo, requiere la intervención de varios organismos gubernamentales además de las Aduanas. El gobierno debería racionalizar este proceso, delegando la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con el despacho aduanero de la carga a una sola autoridad, es decir, las Aduanas; o a través de intervenciones coordinadas por parte de los organismos involucrados.
7. Fomentar un enfoque más bien cooperativo y no de confrontación para las operaciones aduaneras.
8. Se deben tomar medidas para asegurar los más altos niveles de integridad y estándares profesionales dentro del servicio de Aduanas.
9. No todas las demoras en la entrega de los productos son causadas por las Aduanas. Pero, también, provienen de algunos agentes marítimos, transportistas de carga y los agentes de Aduanas, todo esto son factores que contribuyen a las demoras. Para solucionar este problema, se debería fijar estándares mínimos para estas profesiones y regular su cumplimiento estrictamente.
10. Para asegurar la máxima transparencia de las operaciones aduaneras, se debe proporcionar, a la comunidad comercial, información sobre los trámites y requerimientos aduaneros. Dicha información debe mantenerse actualizada y ser fácilmente accesible.
11. Para mejorar los controles aduaneros y facilitar el despacho de las importaciones, se debe considerar, sobre una base bilateral (o multilateral), la transmisión electrónica de rutina de los datos de exportación desde el país exportador a la autoridad aduanera del país importador.

## REFERENCIAS DE FUENTES DE INFORMACIÓN

República de Panamá Órgano Ejecutivo Decreto Ley No.1 (de 13 de febrero de 2008).

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/marco\\_legal\\_funciones/Decreto-Ley-No-1-13-feb-2008.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/marco_legal_funciones/Decreto-Ley-No-1-13-feb-2008.pdf)

República de Panamá Asamblea Nacional Ley No. 34 (de 8 de mayo de 2015).

Disponible en:

[https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF\\_NORMAS/2010/2015/2015\\_617\\_1406.pdf](https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF_NORMAS/2010/2015/2015_617_1406.pdf)

República de Panamá Ministerio de Comercio e Industrias-Tratados Comerciales Vigentes.

Disponible en:

<https://www.mici.gob.pa/tratados-comerciales-vigentes>

Rogelio Córdova (26 de enero de 2016)- Noticias, Panamá favorecida con los tratados comerciales internacionales, Asamblea Nacional de Panamá.

Disponible en:

<https://www.asamblea.gob.pa/noticias/panama-favorecida-con-los-tratados-comerciales-internacionales>

Autoridad Nacional de Aduanas (22 de enero de 2019)-Declaración Única Centroamericana (DUCA).

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/index.php/organisation/declaracion-unica-centroamericana](https://www.ana.gob.pa/w_ana/index.php/organisation/declaracion-unica-centroamericana)

Autoridad Nacional de Aduanas Ley 26 (17 de abril de 2013)- Declaración del Valor en Aduana de las Mercancías Importadas.

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/index.php/about-event/declaracion-del-valor-en-aduana-de-las-mercancias-importadas](https://www.ana.gob.pa/w_ana/index.php/about-event/declaracion-del-valor-en-aduana-de-las-mercancias-importadas)

Gobierno de la República de Panamá, Gaceta Oficial No. 27894-A- Resolución N° 465 (De lunes 19 de octubre de 2015).

Disponible en:

[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/27894\\_A/GacetaNo\\_27894a\\_20151021.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/27894_A/GacetaNo_27894a_20151021.pdf)

Arancel de Importación de la República de Panamá en Términos de la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías- Comisión Arancelaria Versión cuarta enmienda decreto de gabinete No.12 (de 16 de mayo de 2007).

Disponible en.

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/arancel/leyes/Arancel\\_Importacion\\_v01\\_4c\\_2010.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/leyes/Arancel_Importacion_v01_4c_2010.pdf)

(2017) KPMG, una sociedad civil panameña- La Devolución de Impuestos Aduaneros.

Disponible en:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/cartasinformativas/carta-5-2017-ES.pdf>

Grinspan Leonardo (29 de septiembre de 2019)- Radio Panamá, Modernización de aduanas en la agenda de las instituciones (Contrabando y Defraudación Aduanera).

Disponible en:

<https://www.radiopanama.com.pa/noticias/actualidad/modernizacion-de-aduanas-en-la-agenda-de-las-instituciones/20190929/nota/3959269.aspx>

(2015) UAF (Unidad de Análisis Financiero)- Para la Prevención del Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva. Por una Economía Fuerte, Sana y Transparente...

Disponible en:

<https://www.uaf.gob.pa/Preguntas-Frecuentes>

(2017) Blogger Claudia- ¿Cómo reconocer los símbolos del embalaje y su significado?

Disponible en:

<https://www.cajadecarton.es/blog/como-reconocer-simbolos-del-embalaje-significado>

(2017) República de Panamá, Ministerio de Desarrollo Agropecuario- Requisitos Fitosanitarios para Importación.

Disponible en:

[https://www.mida.gob.pa/direcciones/direcciones\\_nacionales/direcci-n-nacional-de-sanidad-vegetal/requisitos-fitosanitarios-para-importaci-n.html](https://www.mida.gob.pa/direcciones/direcciones_nacionales/direcci-n-nacional-de-sanidad-vegetal/requisitos-fitosanitarios-para-importaci-n.html)

(Adoptado en 2013; publicado en 2017)-Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional

Disponible en:

<http://www.fao.org/3/a-mb160s.pdf>

Autoridad Nacional de Aduanas, Tercera Parte Obstáculos Técnicos al Comercio - Capítulo 8 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/acuerdos\\_comerciales\\_internacionales/acuerdos\\_bilaterales/TLC\\_PANAMA\\_CENTROAMERICA/PROTOCOLO\\_PANAMA\\_ELSALVADOR/NORMATIVA/Cap.08\\_Sanit\\_y\\_Fitosanit.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/acuerdos_comerciales_internacionales/acuerdos_bilaterales/TLC_PANAMA_CENTROAMERICA/PROTOCOLO_PANAMA_ELSALVADOR/NORMATIVA/Cap.08_Sanit_y_Fitosanit.pdf)

(2013) Ministerio de Salud, Departamento de Control de Zoonosis, información para introducir animales menores al país

Disponible en:

[http://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/general/informacion\\_introducir\\_animales\\_menores\\_al\\_pais\\_1.pdf](http://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/general/informacion_introducir_animales_menores_al_pais_1.pdf)

Ministerio de comercio e industrias, ANEXO IV: Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá, Declaración de Origen

Disponible en:

[https://www.mici.gob.pa/uploads/media\\_ficheros/2019/01/6/tlc/tlc-panama-guatemala/documentos-adjuntos/declaraciondeorigen.pdf](https://www.mici.gob.pa/uploads/media_ficheros/2019/01/6/tlc/tlc-panama-guatemala/documentos-adjuntos/declaraciondeorigen.pdf)

(2017) Por Super User, Autoridad Nacional de Aduanas, Organigrama de la Autoridad Nacional de Aduanas

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_av/index.php/requisitos/2-uncategorised](https://www.ana.gob.pa/w_av/index.php/requisitos/2-uncategorised)

Autoridad Nacional de Aduanas, Anexo III, Reglas de origen y procedimientos para el control y verificación del origen de las mercancías

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/acuerdos\\_comerciales\\_internacionales/ACUERDO\\_DE\\_ALCANCE\\_PARCIAL/ACUERDO\\_PANAMA\\_CUBA/ANEXOS/ANEXO\\_III\\_REGLA\\_ORIGEN\\_Y\\_PROCEDIMIENTO\\_CONTROL%20Y%20VERIFICACION\\_MER.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/acuerdos_comerciales_internacionales/ACUERDO_DE_ALCANCE_PARCIAL/ACUERDO_PANAMA_CUBA/ANEXOS/ANEXO_III_REGLA_ORIGEN_Y_PROCEDIMIENTO_CONTROL%20Y%20VERIFICACION_MER.pdf)

Organización Mundial del Comercio, temas comerciales, Información técnica sobre las normas de origen

[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/roi\\_s/roi\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm)

(2010) Dirección Nacional de Aduanas, Centro de Formación y Capacitación Aduanera, Formulario de Inscripción y Reinscripción

Disponible en:

[https://www.aduana.gov.py/descargas-51-](https://www.aduana.gov.py/descargas-51-Centro%20de%20Formaci%C3%B3n%20y%20Capacitaci%C3%B3n%20Aduanera.html)

[Centro%20de%20Formaci%C3%B3n%20y%20Capacitaci%C3%B3n%20Aduanera.html](https://www.aduana.gov.py/descargas-51-Centro%20de%20Formaci%C3%B3n%20y%20Capacitaci%C3%B3n%20Aduanera.html)

(2008) Por Lic. Luz Argelia Paniagua Figueroa, Lic. Beatriz Pulido Campos - Secretaría del trabajo y previsión social, Guía de capacitación (Elaboración de programas de capacitación)

Disponible en:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitaci\\_n\\_Anexo\\_1\\_250\\_1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf)

(2013) por Hediberto Reynoso Díaz, blogs eoi, Modelo de un Plan de Capacitación

Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

(2019) Por Luis Ceballos, Canal Comercio y Aduanas, ¿Qué es la Ley Aduanera y para qué Sirve?

Disponible en:

[https://www.youtube.com/watch?v=5WwBd-kcG\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=5WwBd-kcG_k)

(2001) Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Manual de Medio Ambiente y Comercio

Disponible en:

[https://www.iisd.org/pdf/envirotrade\\_handbook\\_es.pdf](https://www.iisd.org/pdf/envirotrade_handbook_es.pdf)

(2012) Por Yancy Jiménez, Luzceny Sandoval y Wilson Sandoval, SlideShare, Barreras Arancelarias

Disponible en:

<https://es.slideshare.net/JuanLesPablo/barreras-arancelarias>

Organización Mundial del Comercio, temas comerciales, Información técnica sobre la valoración en aduana

Disponible en:

[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/cusval\\_s/cusval\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/cusval_s/cusval_info_s.htm)

(2015) por Yessenia Lizbeth Jurado Salazar, Blog: Comunidad de Comercio Exterior, Declaración Aduanera de Importación (DAI)

Disponible en:

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/declaracion-aduanera-de-importacion-dai>

(2016) Sertv Nacional FM - Aduana varía sistema informático, utilizará formato "CUSCAR 11A"

Disponible en:

<https://sertv.gob.pa/nacionalfm/aduana-varia-sistema-informatico-utilizara-formato-cuscar-11a/>

Autoridad Nacional de Aduanas, Mapa de Recintos Aduaneros

Disponible en:

<https://logistics.gatech.pa/aduanas/index.html>

(2016) Ibercondor, Transportes internacionales y aduanas, El origen de las mercancías

Disponible en:

<https://ibercondor.com/blog/el-origen-de-las-mercancias/>

(2007) Por María Vicenta Abad Carrasco, Agencia Estatal de Administración Tributaria, La asistencia mutua y el intercambio de información entre Administraciones Aduaneras

Disponible en:

[https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/TributacionInternacional/IntercambiodelInformacion/2007\\_asistencia\\_mutua\\_intercambio\\_informacion\\_administraciones\\_aduaneras\\_abad\\_aeat.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/TributacionInternacional/IntercambiodelInformacion/2007_asistencia_mutua_intercambio_informacion_administraciones_aduaneras_abad_aeat.pdf)

(2015) Por Luisa Fernanda Alex, SlideShare, Evaluación a los capacitadores.

Disponible en:

[https://es.slideshare.net/luisafernandaalex/evaluacion-a-los-capacitadores-52906405?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/luisafernandaalex/evaluacion-a-los-capacitadores-52906405?from_action=save)

(2010) Por Carolina Roca Ruano, Banco Interamericano de Desarrollo (Sector de Integración y Comercio), Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Aduanas

Disponible en:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos-en-aduanas-Characterizaci%C3%B3n-y-opciones-estrat%C3%A9gicas-para-su-modernizaci%C3%B3n.pdf>

(2008) Por José Landeros, Trabajo de Titulación- Capítulo 5

Disponible en:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo5.pdf>

(2013) Por Jorge Fuentes, Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá, Modelo Gerencial para administrar la Capacitación en la Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá

Disponible en:

<http://up-rid.up.ac.pa/1057/7/jorge%20fuentes.pdf>

(2017) Por Martín López Bustamante, Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá, Modelo Gerencial de la Calidad Total aplicado a la Autoridad Nacional de Aduanas.

Disponible en:

<http://up-rid.up.ac.pa/1513/>

(2017) Por Génesis Orellana y Graciela Silva, Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil, Diseño de un Plan de Capacitación sobre la Calidad Total y el desempeño de los agentes de Aduana en Guayaquil.

Disponible en:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/47781>

(2017) Por Joseline Castro y Narcisca Campusano, Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil, Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil.

Disponible en:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39048>

(2012) Frank Morales, Creadess, Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.

Disponible en:

<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

(2013) Por Galicia Cindel, Tesina, La importancia del despacho aduanero en el comercio exterior de México

Disponible en:

<http://132.248.9.195/ptd2013/diciembre/0706959/0706959.pdf>

(2013) Por Adriana Hernández, Tesis, Una Propuesta de mejora en el proceso del despacho aduanero para puertos mexicanos: el caso de Manzanillo

Disponible en:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/6617/1/Tesis.pdf>

(2008) Organización Mundial de Aduanas, La Aduana en el Siglo XXI, Favorecer el crecimiento y el desarrollo mediante la facilitación del comercio y el refuerzo de la seguridad en las fronteras.

Disponible en:

[http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/es/pdf/topics/key-issues/customs-in-the-21st-century/annex\\_ii\\_es.pdf?db=web](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/es/pdf/topics/key-issues/customs-in-the-21st-century/annex_ii_es.pdf?db=web)

(2018) Blog IFP (innovación en formación profesional), El mundo interconectado actual exige expertos en comercio internacional

Disponible en:

<https://www.ifp.es/blog/globalizacion-y-comercio-internacional>

(2018) Por Armando Rojas, liderempresarial.com, ¿Cómo interactúa la globalización con el comercio internacional?

Disponible en:

<https://www.liderempresarial.com/como-interactua-la-globalizacion-con-el-comercio-internacional/>

(2013) Por Gerardo Kanahuati, forbes.com.mx, Capacitación: respuesta urgente ante la globalización.

Disponible en:

<https://www.forbes.com.mx/capacitacion-respuesta-urgente-ante-la-globalizacion/>

(2012) Por Lic. Elena Roldán, Revistas énfasis, Competencias del profesional en Comercio Internacional.

Disponible en:

<http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/65016-competencias-del-profesional-comercio-internacional>

(2016) por V. Ruiz Morata, Blogs EOI, La Importancia de la Formación Continua

Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/embacon/2016/05/20/formacion-continua/>

(2012). WEBSCOLAR. La logística del comercio internacional

Disponible en:

<https://www.webscolar.com/la-logistica-del-comercio-internacional>

(2008) Por Vicmary Linares, Tesis, Capítulo III: Marco Metodológico

Disponible en:

<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Vicmary%20Linares/CAPITULO%20III.%20METODOLOGIA.pdf>

(2017) Por Alejandro Rojas, blog investigación metodológica de rojas, Población y Muestra

Disponible en:

<http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

(2004) Por Pedro Luis López, Biblioteca Electrónica Scielo, Población Muestra y Muestreo

Disponible en:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181502762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181502762004000100012)

(2020) Autoridad Nacional de Aduanas, Planilla, Planilla Actualizada al 6 de agosto de 2020.

Disponible en:

[https://www.ana.gob.pa/other/transp/planilla.php?quick\\_filter=inspector+de+aduana](https://www.ana.gob.pa/other/transp/planilla.php?quick_filter=inspector+de+aduana)

(2019) Revista Estrategia Aduanera, Capacitación en tiempos de crisis

Disponible en:

<https://www.estrategiaaduanera.mx/capacitacion-en-tiempos-de-crisis/>

(2018) Por Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, Blog, La importancia de la capacitación para las y los trabajadores.

Disponible en:

<https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

(2014) Por Editorial, Importancia.org, Capacitar al personal

Disponible en:

<https://www.importancia.org/capacitar-al-personal.php>

(1999) Por Comunidad Andina, Pautas Respecto a la Eficiencia en Aduanas

Disponible en:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjO-qvay\\_vqAhUxnOAKHW-wDfMQFjABegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fintranet.comunidadandina.org%2FDocumentos%2FReuniones%2FDInformativos%2FSG.RC.LF.II.di%25207.doc&usg=AOvVaw2g77Bz78sHVjLohkbgRTdz](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjO-qvay_vqAhUxnOAKHW-wDfMQFjABegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fintranet.comunidadandina.org%2FDocumentos%2FReuniones%2FDInformativos%2FSG.RC.LF.II.di%25207.doc&usg=AOvVaw2g77Bz78sHVjLohkbgRTdz)

(2011) Por Ruiz Nizama, Gabriela Torres, Centro de Tesis: Monografias.com, Capacitación al personal

Disponible en:

<https://m.monografias.com/trabajos89/capacitacion-al-personal/capacitacion-al-personal3.shtml>

(2013) Por Mariela Bueno, Blogs EOI, Evaluación de Desempeño como Visualizador de Rendimiento

Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>

(2013) Por Santiago Ureña Figueroa, Blogs EOI, Evaluación de Desempeño

Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

(2017) Por M. Paima, Universidad Autónoma de Chihuahua, Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal

Disponible en:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiyiciDrKbrAhX7TTABHYkGDa4QFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fuach.mx%2Fassets%2Fmedia%2Fpublications%2F2018%2F2%2F235\\_recurso-humanos%2Finstrumento-de-evaluacion.doc&usg=AOvVaw2ibGDNomBBVIpEjnu4A1LI](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiyiciDrKbrAhX7TTABHYkGDa4QFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fuach.mx%2Fassets%2Fmedia%2Fpublications%2F2018%2F2%2F235_recurso-humanos%2Finstrumento-de-evaluacion.doc&usg=AOvVaw2ibGDNomBBVIpEjnu4A1LI)

(2018) Predisoft, Importancia del monitoreo de personas / Talento humano en la empresa

Disponible en:

<http://predisoft.com/importancia-del-monitoreo-de-personas-talento-humano-en-la-empresa/>

(2013) Luis Danilo Flores, Escuela Politécnica del Ejercito, Diseño para la Creación de un Centro de Capacitación y Asesoría Tecnológica Empresarial Ubicada en la Ciudad de Ambato

Disponible en:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiAvdy3uZnrAhUkrIkKHa93AkgQFjAPegQICBAB&url=https%3A%2F%2Frepositorio.espe.edu.ec%2Fbitstream%2F21000%2F6665%2F3%2FT-ESPE-047188-P.pptx&usg=AOvVaw0KGZc2zOooC2tXDduMTun4g>

(2004) Marilú Peña de Cruz, Tesis, Efectos de la exoneración del pago del ISLR (Decreto No. 963) sobre el estímulo de la inversión privada en las pymes del municipio Valera del estado de Trujillo, Capítulo 3: Marco Metodológico.

Disponible en:

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0063522/cap03.pdf>

(2017) Periodista anónimo, diario virtual Panamá América, Burocracia aduanera resta competitividad a logística.

Disponible en:

<https://www.panamaamerica.com.pa/economia/burocracia-aduanera-resta-competitividad-logistica-1083688>

# ANEXOS

## ANEXO-I



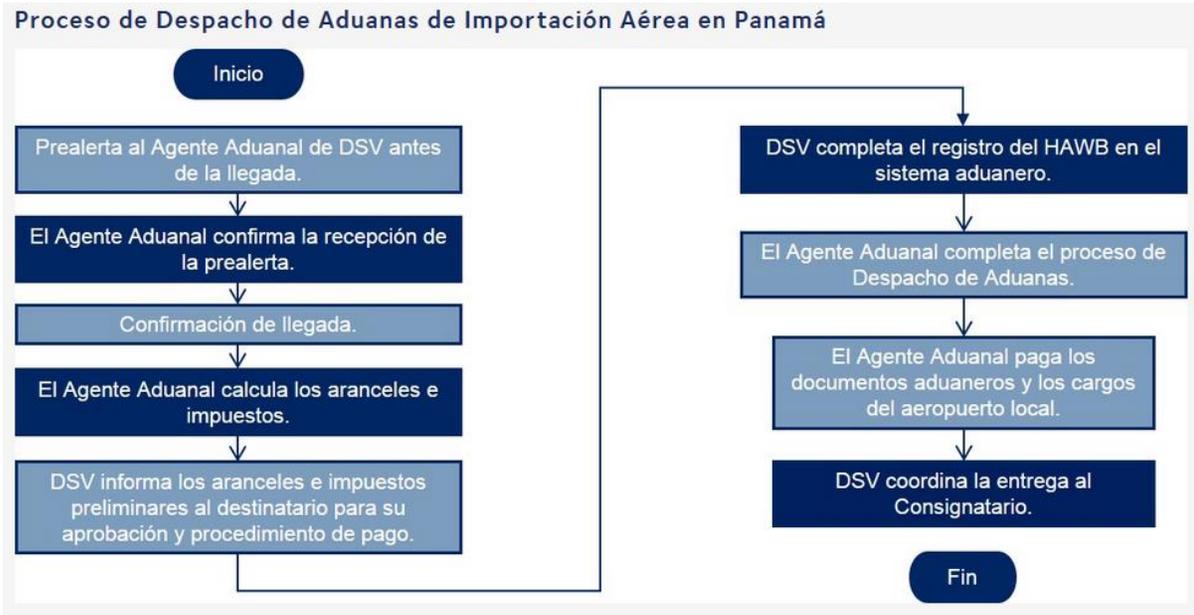
Fuente: (2016) Sertv Nacional FM - Aduana varía sistema informático, utilizará formato "CUSCAR 11ª"

## ANEXO-II



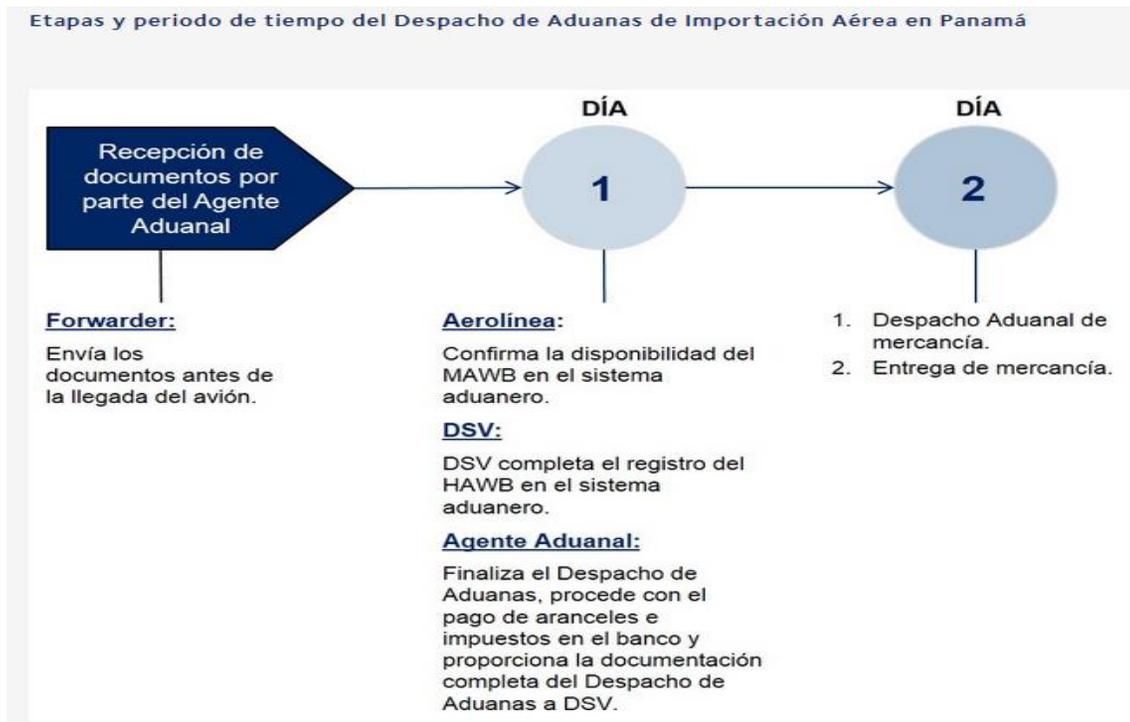
Fuente: Mapa de Recintos Aduaneros (Autoridad Nacional de Aduanas)

## ANEXO-III



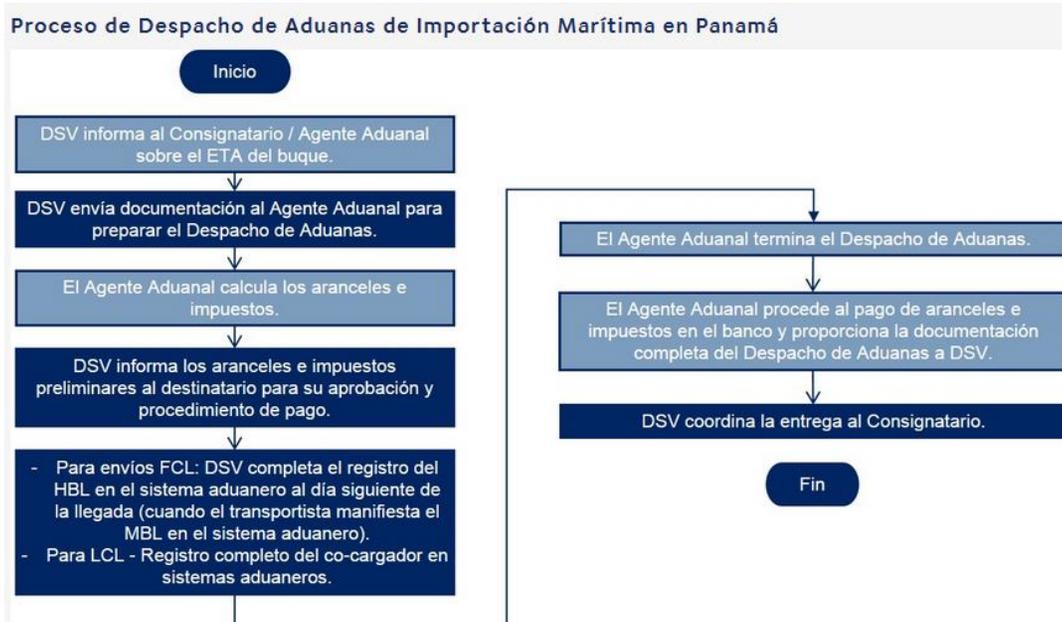
Fuente: Proceso de Despacho de Aduanas de Importación Aérea en Panamá (Global Transport and Logistics- Despacho de Aduanas en Panamá)

## ANEXO-IV



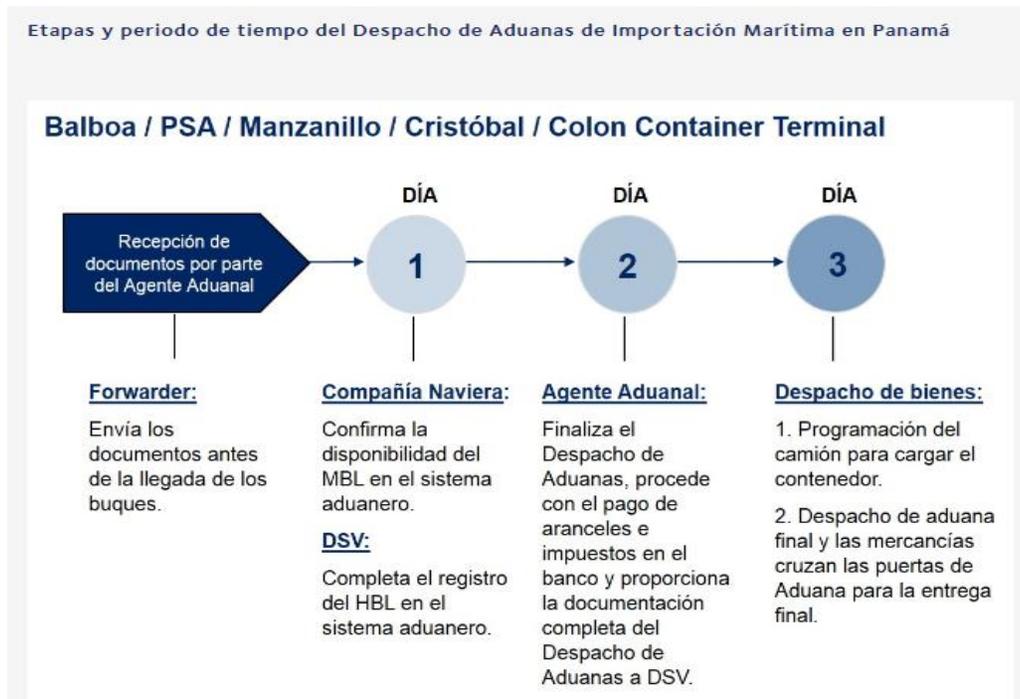
Fuente: Etapas y periodo de tiempo del Despacho de Aduanas de Importación Aérea en Panamá (Global Transport and Logistics - Despacho de Aduanas en Panamá)

## ANEXO-V



Fuente: Proceso de Despacho de Aduanas de Importación Marítima en Panamá (Global Transport and Logistics- Despacho de Aduanas en Panamá)

## ANEXO-VI



Fuente: Etapas y periodo de tiempo del Despacho de Aduanas de Importación Marítima en Panamá (Global Transport and Logistics - Despacho de Aduanas en Panamá)

**A. ENCUESTA**

**1- ¿El personal de aduana recibe capacitación periódicamente?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

**2- ¿Usted ha recibido alguna formación o capacitación basada en su puesto de trabajo por parte de la A.N.A.?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

Solo una de ellas

**3- ¿Se le brinda la oportunidad de evaluar o calificar las formaciones o capacitaciones recibidas?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

**4- ¿Ha observado o presenciado algún incidente por parte del talento humano donde es evidente la falta de formación y capacitación en términos de aduana?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

5- **¿Siente usted que tiene las competencias requeridas para el desarrollo de sus labores en la A.N.A.?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

6- **¿La institución cuenta con facilitadores internos para poder dictar los temas técnicos?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

7- **¿Le gustaría recibir formación o capacitación en temas de aduana 2 o más veces al año?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

8- **¿Considera usted que la formación y capacitación ayudaría a mejorar el rendimiento de la A.N.A. como ente nacional fiscalizador?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

9- **¿Considera usted que sólo debe ser capacitado en aspectos técnicos?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

**10-¿Considera usted que es necesario modificar o integrar nuevos temas de formación o capacitación?**

**Marca solo un óvalo.**

De acuerdo

En desacuerdo

**B. VALIDEZ DE INSTRUMENTO ENCUESTA**

**Identificación del experto Nro. 1:**

Nombres: Katherina

Apellidos: Fonseca

Título o Profesión: Licenciada en Psicología con Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Institución donde trabaja: UNICyT

Cargo: Docente.

**Evaluación del experto Nro.1:**

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí \_\_\_x\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí \_\_\_x\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido el instrumento?

Sí

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_

Firma

PERTINENCIA												
Encuesta	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	x		x		x		x		x		x	
2	x		x		x		x		x		x	
3	x		x		x		x		x		x	
4	x		x		x		x		x		x	
5	x		x		x		x		x		x	
6	x		x		x		x		x		x	
7	x		x		x		x		x		x	
8	x		x		x		x		x		x	
9	x		x		x		x		x		x	
10	x		x		x		x		x		x	

A: Adecuado

I: Inadecuado



Firma

**Identificación del experto Nro.2:**

Nombres: Maricela

Apellidos: Rodríguez

Título o Profesión: Ingeniera Industrial con MBA en Administración de Empresas con énfasis en RRHH.

Institución donde trabaja: UNICyT

Cargo: Docente.

**Evaluación del experto Nro.2:**

6. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí   x  

No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí   x  

No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí   x  

No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí   x  

No       

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera válido el instrumento?

Sí   x  

No       

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
Firma

Encuesta	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	

A: Adecuado

I: Inadecuado



Firma

**Identificación del experto Nro.3:**

Nombres: Nagib

Apellidos: Yassir

Título o Profesión: Doctor en Educación

Institución donde trabaja: UNICyT

Cargo: Docente.

**Evaluación del experto Nro.3:**

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí  X

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí  X

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí  X

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí  X

No

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido el instrumento?

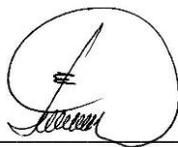
Sí  X

No

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'S' with a horizontal line through it, and the name 'Luis' written below it in a cursive script.

\_\_\_\_\_

Firma

Encuesta	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	

A: Adecuado

I: Inadecuado



Firma