



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS



Mercator Programme

PROGRAMA MERCATOR

Guía de Navegación para la
Facilitación del Comercio

Manual
para
Asesores del Programa Mercator

CONTENIDO

PREÁMBULO	2
INTRODUCCIÓN	3
<u>Programa Mercator para el Fortalecimiento de Capacidades.....</u>	5
Un conjunto de herramientas construido desde la experiencia.....	5
Una red mundial y local de Miembros y Expertos.....	5
Rol de los Asesores del Programa Mercator	7
<u>Convertirse en Asesor del Programa Mercator.....</u>	8
<u>Trabajar como Asesor del Programa Mercator.....</u>	9
Secuencia personalizada del Programa Mercator.....	10
Misiones de planificación y de definición del alcance.....	10
Misiones de asesoría técnica u operativa	11
Misiones de traslado temporal	11
Misiones de seguimiento	12
<u>Realizar una Misión del Programa Mercator.....</u>	13
Evaluación y solicitud del Miembro	13
Análisis	14
Planificación	15
Implementación	17
Seguimiento de las Actividades de Implementación del Programa Mercator ...	17
Evaluación de las Actividades de Implementación del Programa Mercator	19
Apoyo continuo para Expertos de la OMA	21
Datos e información	23
<u>CONTACTOS E INFORMACIÓN GENERAL.....</u>	23
Anexo 1: Condiciones prácticas para APMs.....	25
Anexo 2: Fuentes de información para la investigación de escritorio (en Inglés)	27
Anexo 3: Modelo para el informe de definición de alcance	28
Anexo 4: Modelo de mandato de misión.....	33
Anexo 5: Modelo de informe de misión.....	37
Anexo 6: Modelos de seguimiento	41
Anexo 7: Criterios de evaluación del Modelo de madurez (detallados)	42
Anexo 8: Retroalimentación para los expertos.....	43

PREÁMBULO

A nombre de la Organización Mundial de Aduanas y de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades en particular, tengo el placer de presentarles la Guía de Expertos del Programa Mercator.

El presente documento contiene instrucciones detalladas que ayudarán a los Asesores del Programa Mercator y a los peritos relacionados de la OMA en fortalecimiento de capacidades para lograr los beneficios del Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC. Creemos firmemente que la mayor fortaleza del Programa Mercator se encuentra en las capacidades de nuestros expertos con las herramientas de la OMA. Esto sumado a la amplia experiencia y conocimiento que aportan junto con el compromiso y entendimiento de la necesidad de la Facilitación Comercial.

La idea de desarrollar esta herramienta surgió después de que los Miembros de la Organización Mundial del Comercio firmaron el Acuerdo de Facilitación del Comercio. Como la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades ya llevaba operando varios años, muchos programas estaban en curso. Sin embargo, ninguno había abordado el AFC de manera tan amplia o con la modernidad y precisión del Programa Mercator.

La DFC decidió entonces desarrollar un conjunto de herramientas y procedimientos pertinentes para modernizar las administraciones de aduana de los Miembros de forma tanto personalizada como estandarizada.

El desarrollo de este nuevo enfoque comenzó formalmente el año 2016, respaldado por el sólido grupo de expertos de la OMA. Iniciamos varias asesorías con ciertos Miembros, organizaciones donantes y el sector privado, lo que ayudó a dar forma al resultado final. Por medio del trabajo que involucró a todas las Subdirecciones de la OMA y contribuciones externas, fuimos capaces de producir el enfoque global que consideramos necesario para la modernización de Aduanas. El resultado es una creación del enorme esfuerzo de muchos colaboradores.

Esperamos que el trabajo de nuestros expertos, basado en este documento Guía, sea capaz de agregar valor a las labores de fortalecimiento de capacidades y facilitación comercial. En la DFC anhelamos administraciones de aduana más modernas y sustentables: también esperamos alcanzar estas metas a través del Programa Mercator y su correcta ejecución por parte de nuestros Expertos.

Ernani Checcucci
Director, Fortalecimiento de Capacidades
Organización Mundial de Aduanas

INTRODUCCIÓN

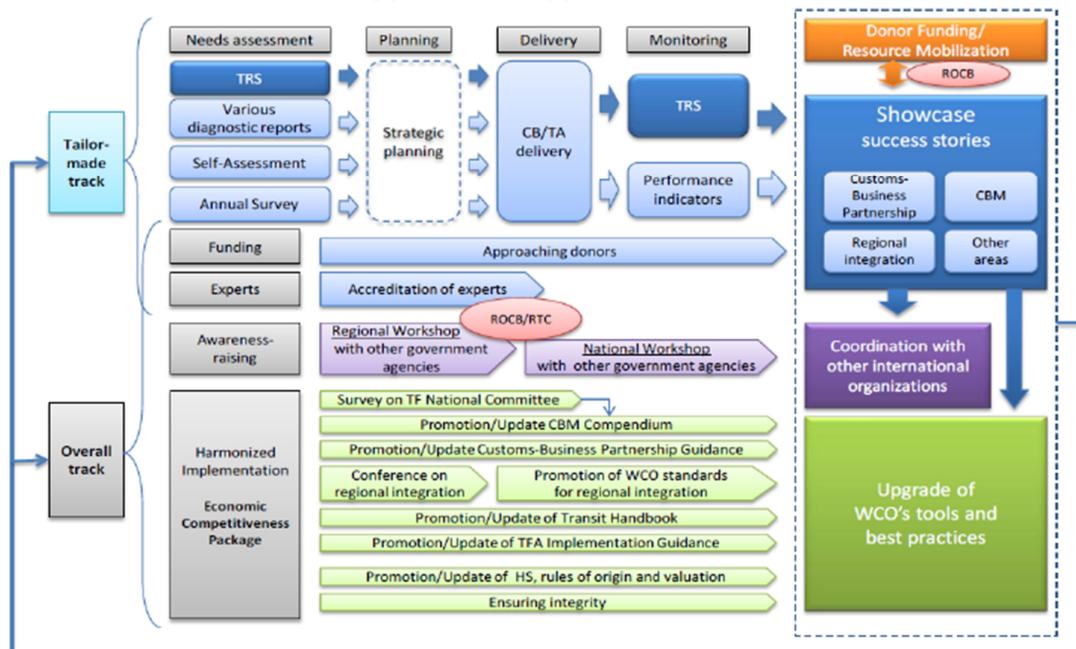
Reconociendo la necesidad de los Gobiernos de obtener apoyo para fortalecer sus capacidades aduaneras, la Organización Mundial de Aduanas (OMA) promueve un enfoque global y armonizado de las Aduanas que considera las especificaciones locales. El Programa Mercator de la OMA ha sido desarrollado desde esta perspectiva para ayudar a los países Miembros a implementar el Acuerdo de Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El AFC es un acuerdo vinculante que entrega un grupo de reglas generales para los reglamentos comerciales y el control fronterizo donde, junto a otros organismos fronterizos, la Aduana cumple un rol fundamental. El Programa Mercator ofrece por lo tanto directrices para cumplir todas las disposiciones esenciales del AFC, utilizando las herramientas de fortalecimiento de capacidades y estándares desarrollados por la OMA para lograr procedimientos fronterizos simples, transparentes, previsibles, eficientes y coordinados.

Este documento proporciona orientación para los Asesores del Programa Mercator (APM) y para expertos que contribuyen a las medidas de reforma y de modernización tomadas en el marco del Programa Mercator.

Figure: Mercator Programme - Efficient and Effective Customs

Mercator Programme - Efficient and Effective Customs for Economic Competitiveness - Dual-track approach in support of trade facilitation -



Programa Mercator – Aduanas eficientes y efectivas para la competitividad económica - Enfoque dual en apoyo a la facilitación comercial.

Método personalizado / Método general

Necesita evaluación / Planificación / Ejecución / Seguimiento / Financiamiento por parte de donantes / Movilización de recursos

Necesita evaluación / ETNL / Varios informes de diagnóstico / Autoevaluación / Encuesta anual / Financiamiento / Expertos / Sensibilización / Implementación armonizada / Paquete de competitividad económica

Planificación estratégica -> Desarrollo de FC/AT -> ETNL / Indicadores de desempeño / Acercamiento a donantes / ORFC/CCR / Taller Regional con otras agencias gubernamentales -> Taller nacional con otras agencias gubernamentales / Encuesta al comité nacional de TF -> Promoción/Actualización del Compendio GCF / Promoción/Actualización de la Orientación de la Asociación Aduanera-Comercial / Conferencia sobre integración regional / Promoción/Actualización, del SA, reglas de origen y valoración / Asegurar integridad

Presentación de historias exitosas / Asociación aduanera-comercial / GCF / Integración regional / Otras áreas -> Coordinación con otras organizaciones internacionales / Actualización de las herramientas y mejores prácticas de la OMA

Programa Mercator para el Fortalecimiento de Capacidades

La OMA es el centro de excelencia en materia de aduanas y cuenta con la preparación y calificaciones únicas para brindar el conocimiento que necesitan los países para poder implementar el AFC de la OMC. Teniendo precedentes exitosos apoyando el fortalecimiento de capacidades para el Convenio de Kioto Revisado de la OMA, el Marco Normativo SAFE y otras herramientas e instrumentos, la OMA asegura actualmente un fortalecimiento de capacidades aduaneras alineado con el AFC de la OMC a través del Programa Mercator.

Un conjunto de herramientas construido desde la experiencia

La OMA cuenta con experiencia sólida en proyectos de fortalecimiento de capacidades aduaneras donde puede brindar asistencia personalizada en las diferentes etapas del proceso, desde la evaluación de necesidades hasta el seguimiento.

El Programa Mercator está integrado a la estrategia global de Fortalecimiento de Capacidades de la OMA y se ve beneficiado por los amplios recursos de la OMA. Entre estos se encuentran los desarrollados por el Grupo de Trabajo para la implementación del AFC (GT AFC), un foro de interesados en el control fronterizo con más de 200 delegados. Este grupo estudia el AFC en detalle y mejora las herramientas existentes, redactando nuevos informes de orientación, diseñando cursos de aprendizaje en línea, y trabajando en conjunto con otras organizaciones internacionales. Herramientas técnicas como el Compendio de Ventanilla Única, la Guía de Gestión Coordinada de Fronteras y las Directrices para el control a posteriori son ejemplos de referencia para el Grupo de Trabajo.

Una red mundial y local de Miembros y Expertos

La OMA tiene actualmente 180 países Miembros que reconocen la necesidad de una administración de aduana responsable y eficiente.

Para responder de forma más eficiente a las solicitudes de los Miembros en materia de Fortalecimiento de Capacidades, la OMA ha creado una red mundial de profesionales¹. Esta red se activa desde Bruselas y se organiza en base a áreas de conocimiento técnico y la estructura regional de la OMA (incluyendo el uso de Oficinas Regionales para el Fortalecimiento de Capacidades y Centros de Regionales de Capacitación).

La Secretaría de la OMA ha creado un grupo de expertos provenientes del personal de la Secretaría de la OMA, personal de los Miembros pertinentes y asesores externos, según sea necesario. En función de las habilidades, calificaciones y experiencia, la OMA

¹ La OMA actualmente coordina más de 400 misiones de fortalecimiento de capacidades al año.

ha identificado **6 categorías** de expertos, teniendo en cuenta que algunos pueden estar en más de una categoría:

- (1) *Facilitadores de Diagnósticos*: funcionarios aduaneros de alto rango y experiencia, con un gran conocimiento de la Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades de la OMA y el Marco de Diagnóstico del Fortalecimiento de Capacidades Aduaneras de la OMA. Los FD realizan evaluaciones organizacionales globales o revisan las reformas organizacionales y los programas de modernización.
- (2) *Asesores en Modernización aduanera*: funcionarios de aduana experimentados que tienen la capacidad de acompañar, guiar y orientar a las organizaciones en la implementación de reformas globales y actividades y procesos de modernización (funciones de apoyo corporativo, facilitación y fiscalización)
- (3) *Asesores del Programa Mercator*: son, en esencia, AMAs con capacidades demostradas para además apoyar a las administraciones en el análisis de deficiencias organizacionales (o gubernamentales), planificando e implementado el Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC.
- (4) *Asesores Técnicos y Operacionales*: poseen habilidades técnicas y específicas sólidas además de conocimiento de un campo en particular. Se relacionan con altos y medianos directivos para asesorar en el desarrollo organizacional de proyectos o programas específicos. Están bajo supervisión del funcionario en jefe de la OMA, en una de las siguientes áreas de especialidad:
 - Operadores Económicos Autorizados (OEA)
 - Modelo de datos (MD)
 - Derechos de Propiedad Intelectual (DPI)
 - Auditorías a posteriori (AAP)
 - Convenio de Kioto Revisado (CKR)
 - Gestión de Riesgos (GR)
 - Ventanilla Única (VU)
 - Asuntos arancelarios y comerciales (AAC) – Paquete de ingresos
 - Estudio sobre el tiempo de levante (ETL)
 - Tránsito
- (5) *Formadores expertos*: especializados en materias técnicas aduaneras específicas tales como valoración, origen y sistema armonizado. Especialistas que poseen un alto nivel de conocimiento técnico en un área aduanera clave y específica y, generalmente lideran los eventos de capacitación en aula. También se especializan en iniciativas específicas tales como el Proyecto Global Shield, el Programa de seguridad SCO, el Programa de control de contenedores de la OMA/UNODC (PCC) y el Proyecto Inama (COPES, Planificación de entregas controladas, investigaciones y operaciones)

- (6) *Asesores en desarrollo de capacidades de gestión y de dirección (ADCGD)*: tienen experiencia en el desarrollo organizacional y en el fortalecimiento de capacidades. Los ADCGD son particularmente competentes en materia de facilitación del desarrollo y aprendizaje. Tienen tanto el conocimiento del entorno donde opera la aduana como también la experiencia en perfeccionamiento del personal directivo y capacitación. Los ADCGD son especialistas de gestión aduanera con fuertes habilidades comunicacionales.

Para todos los expertos, el Programa Mercator brinda una oportunidad única para trabajar codo a codo con la OMA y poder implementar sistemáticamente medidas en el marco del AFC. La experiencia proporciona conocimiento y visibilidad internacional, reconocimiento de habilidades y puede abrir nuevas perspectivas profesionales en gestión.

Rol de los Asesores del Programa Mercator

Los Asesores del Programa Mercator (APM) son responsables de las misiones de fortalecimiento de capacidades sobre planes de implementación, políticas o recursos humanos, otros temas ligados al desarrollo de la organización, así como también de la sensibilización regional entre aduanas, ministerios de comercio, sector privado y organizaciones internacionales. Ponen énfasis en el AFC y en la necesidad de implementarlo con herramientas de la OMA.

Los APM son esencialmente expertos en la gestión de cambios. Dependiendo de la solicitud del Miembro de la OMA, los APM guían, facilitan o asesoran en las siguientes áreas:

- **Planificación estratégica**
Liderar o facilitar el desarrollo de planes estratégicos o planes de implementación desarrollando programas de reforma y sus exigencias asociadas en materia de seguimiento, comunicación y de DRH.
- **Implementación estratégica**
Ayudar a los altos directivos a comprender las exigencias estratégicas de las principales partes interesadas (Gobierno, Comercio y Público) y las obligaciones internacionales de la aduana para permitir la implementación del AFC. Este rol de apoyo necesita una gestión audaz de la gestión de proyectos. Sumado al desarrollo estratégico efectivo a largo plazo, ayudan a los Miembros a influenciar a Ministros y formular políticas gubernamentales que confieren a la aduana un rol primordial en sus respectivos Comités Nacionales de Facilitación del Comercio (CNFC).
- **Desarrollo del trabajo en equipo**
Trabajar con los equipos de personal directivo para desarrollar una visión común y el compromiso frente a las reformas.

- **Gestión efectiva**
Compartir conocimientos de desarrollo de gestión a través de diversas culturas.
- **Gestión y desarrollo de Recursos Humanos**
Proporcionar conocimiento en una o más áreas de gestión y desarrollo de RRHH (clasificación, contratación, compensación, capacitación, evaluación del desempeño, etc.)
- **Apoyo a la implementación**
Aportar experiencia para orientar la participación en grupos directivos de programas/proyectos; examinar y asesorar en materia de avance de los trabajos.

Los APM provienen generalmente de posiciones directivas intermedias o altas. Los APM con experiencia relevante en un área específica, tal como gestión de riesgos, compromiso de partes interesadas, gestión coordinada de fronteras, etc., pueden estar involucrados en más de un área de apoyo. Por ejemplo, un APM que sume la responsabilidad de elaborar y supervisar un Plan de implementación, puede también estar en condiciones de contribuir a un Estudio sobre el tiempo de levante realizado (si procede) en el marco del Plan de implementación

Convertirse en Asesor del Programa Mercator

La OMA ha desarrollado un enfoque estructurado en tres fases del proceso de acreditación del APM, que incluye las siguientes etapas:

- evaluación previa de candidatos: las administraciones nacionales responden a una solicitud, formulada por la OMA, de funcionarios de aduana que cumplan los criterios fijados, o eligen entre aquellos APMs que demuestren las competencias suficientes;
- acreditación previa tras la participación exitosa en un taller de acreditación de 5 días organizado por la OMA: los candidatos se familiarizan con técnicas, herramientas e instrumentos de la OMA;
- evaluación durante una misión en terreno con otro experto calificado: el candidato a APM es evaluado sobre la base de los productos desarrollados (por ejemplo, un plan de implementación, un informe de definición del alcance de la misión, etc.), y se le entrega retroalimentación sobre su desempeño. La retroalimentación podrá ser (a) una confirmación de su acreditación, (b) una recomendación para conducir al menos otra misión en terreno, (c) una recomendación de especializarse en otra categoría (por ejemplo: ATO o experto en capacitación) o (d) no dispone de las aptitudes requeridas en materia de facilitación.

Cuadro 1: Perfil / Criterios de selección del APM

Calificaciones y habilidades

- Al menos un título universitario (o 10 años de experiencia en el área) en negocios, economía, aduana o ámbito relacionado.
- Un certificado de capacitación especializada o de postgrado se considerará constituye una ventaja.
- Inglés o francés fluido; se recomiendan el dominio de otros idiomas
- Excelentes competencia en materia de redacción y comunicación

Experiencia profesional general

- Al menos 10 años de experiencia comprobada en el ámbito de aduana
- Experiencia profesional con administraciones de aduana es obligatoria
- Una comprensión profunda de las estructuras/objetivos de las administraciones de aduana y de temas ligados a la modernización es indispensable.
- La experiencia profesional comprobada con socios de la aduana es muy valorada (empresas, agencias transfronterizas, agencias de protección al consumidor, otros ministerios)
- Experiencia comprobada relacionada con la evaluación de necesidades y capacidades en el campo de Gestión del cumplimiento & servicios al cliente
- Experiencia demostrada en entrega de apoyo al fortalecimiento de capacidades

Experiencia profesional específica

- Experiencia en análisis de deficiencia con administraciones de aduana;
- Experiencia en la redacción de planes estratégicos, políticas y procedimientos aduaneros;
- Experiencia en diseño y ejecución de programas técnicos de capacitación; experiencia en misiones de apoyo y talleres de capacitación en un contexto en desarrollo
- Conocimiento del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio.

Tras su acreditación, se invita a los APM a visitar el Portal de Aprendizaje de la OMA en <http://clikc.wcoomd.org>, a través del cual podrán acceder a todo el material estandarizado de capacitación de la OMA desde su propio espacio virtual. El perfil y código personal del APM permitirá acceder a todos los módulos virtuales de aprendizaje y conjunto de herramientas de capacitación.

Trabajar como Asesor del Programa Mercator

El Programa Mercator sigue la filosofía general del fortalecimiento de capacidades, en conjunto con las etapas particulares organizadas en fases de evaluación, planificación e implementación/seguimiento de la siguiente forma:

Diagrama 2: Esquema de la secuencia personalizada del Programa Mercator



Es importante que los APM comprendan los detalles asociados a las diferentes etapas del proceso. Las condiciones de las misiones de los APM se encuentran detalladas en el Anexo 1.

Secuencia personalizada del Programa Mercator

Una carta enviada por un Miembro a la Secretaría de la OMA gatilla los procesos de desarrollo de fortalecimiento de capacidades, incluyendo la movilización de los APMs.

Después de recibir la carta, la OMA contactará a la administración Miembro del APM pertinente para que ponga a disposición un funcionario registrado en la base de datos ACE. Las cartas para los funcionarios pre-acreditados difieren de aquellas enviadas a los expertos acreditados /reconocidos. La principal diferencia es la duración del periodo previsto para la misión.

El apoyo de un APM a un Miembro beneficiario puede presentarse bajo cuatro formas principales:

- Misiones de planificación y definición del alcance
- Misiones de asesoría técnica u operativa
- Misiones de traslado temporal
- Misiones de seguimiento

Se prevé que un APM que lleva a cabo una Misión de planificación y definición de alcance a nivel país facilita el desarrollo de un plan de implementación nacional, también realice una misión al concluir el ciclo del Plan de implementación. La persona también podrá conducir una misión provisional de seguimiento. Por este motivo, es necesario que la OMA asegure la entrega continua de APMs de su administración por un máximo de veinte días hábiles durante un período de dos años.

Misiones de planificación y de definición del alcance

La Misión de planificación y/o definición del alcance se refiere a la misión inicial en terreno. Dura habitualmente cinco días, pero puede prolongarse por 8 a 10 días. A la fecha, las solicitudes de disponibilidad de expertos pre acreditados son para misiones de cuatro a cinco días.

Un ejemplo de las actividades específicas asociadas a este tipo de misiones se explica en la siguiente sección bajo el título “Planificación”.

Es esencial que el APM se involucre en el componente de planificación. Esto es porque además de orientar la **redacción** del Plan de Implementación del Programa Mercator para Miembros, el APM es responsable de **apoyar** y **seguir** las actividades definidas en el plan tras la misión.

El rol de **apoyo** consiste esencialmente en establecer contacto con el Miembro (generalmente, el Administrador Nacional de Proyecto) y con el Director del Programa Mercator de la OMA para fomentar la implementación de las actividades.

Misiones de asesoría técnica u operativa

Una *misión de asesoría técnica u operativa* es comparable a una misión de planificación, en el sentido de que también se trata de una misión en terreno. Estas misiones son específicas según el tema, tales como medición del desempeño, planificación y control de operaciones, gestión de riegos, valoración, etc. Generalmente se realizan durante tres, cuatro o cinco días, en un aula o sala de reuniones, en formato de taller o seminario.

Al trabajar con el Director del Programa Mercator de la OMA, se espera que el APM apoye tal evento asegurando que la actividad sea consistente con el Plan nacional de implementación. Este apoyo incluye prestar asesoría, formular comentarios y observaciones, según sea necesario, sobre el mandato para misiones de seguimiento, informar al ATO, EE o ADLG si fuese necesario/pertinente. En función de su condición y de su disponibilidad, un APM puede ser calificado para organizar las actividades requeridas.

Misiones de traslado temporal

Si bien aún no ha sido necesario solicitar una prestación de servicios breve de expertos, esta forma de apoyo podría ser pertinente en ciertos casos, a título excepcional. Si se identificara tal necesidad, se discutirá de forma muy anticipada la liberación del APM de su administración para confirmar la viabilidad. Este tipo de apoyo puede ser útil cuando, por ejemplo, una administración no posee una oficina de proyecto, busca asistencia completa para el ETL, o prevé implementar un programa de OEA. En uno de estos casos, un APM puede ser puesto a disposición por su administración y trabajar tres semanas o más con el Miembro beneficiario.

También es posible, por ejemplo, que las actividades de implementación sean consecutivas, o que una misión de seguimiento ocurra poco después de la actividad final de una serie de actividades. Cuando estas misiones se organizan de acuerdo a las necesidades del plan de implementación, entonces un APM podrá ser autorizado por su administración para permanecer durante la realización de ese aspecto del (de los) proyecto(s).

Dependiendo de las competencias, cualificaciones y experiencia de los APM, la OMA podrá invitar a la administración a poner a disposición un experto para que asista a la sede la OMA en Bruselas. Conforme a las prácticas en vigor, los expertos aduaneros están mejor posicionados para efectuar su trabajo de revisión y/o de elaboración de nuevos instrumentos, herramientas y materiales para apoyar el programa de fortalecimiento de capacidades. Estos traslados pueden durar de uno a tres meses.

Misiones de seguimiento

Estas implican más que gestionar una lista de actividades, pero no son tan complejas como la gestión de programas o proyectos. Se debe revisar el progreso acorde a las actividades, responsabilidades y al programa fijado en el Plan de implementación nacional. Esta fase comprende una evaluación del impacto de los talleres operativos o técnicos relacionados.

La misión de seguimiento involucra volver a evaluar el nivel actual de capacidad del Miembro (o grupo pertinente) para llevar a cabo actividades sin una intervención de fortalecimiento de capacidades. También, implica revisar el progreso de la implementación de las actividades y estrategias de fortalecimiento de capacidades presentadas en el Plan nacional de implementación.

La misión de seguimiento es una oportunidad de destacar y reconocer los logros alcanzados, cualquiera sea su importancia. Si no se ha logrado el progreso esperado, es importante comprender las razones e incorporar lo aprendido en la(el) siguiente fase/plan de implementación.

Al trabajar con el punto de contacto/administrador nacional del proyecto, el APM deberá facilitar, si fuese necesario, la actualización del Plan de implementación. Los resultados esperados de una misión de seguimiento son: (i) un informe de evaluación y (ii) un plan de implementación revisado (o aprobado).

Para todas las misiones realizadas (definición del alcance y planificación, asesoría técnica u operativa, traslado temporal o seguimiento), uno de los expertos representante de la OMA debe redactar un breve artículo para los medios. Este artículo debe incluir fotografías (si es posible).

Cuadro 2: Resumen del trabajo de un Asesor del Programa Mercator:

Se solicitará la presencia de los APM para apoyar a los Miembros beneficiarios en la realización de:

- Misiones de planificación y definición del alcance
- Misiones de asesoría técnica u operativa
- Misiones de desplazamiento temporal
- Misiones de seguimiento

Los APM pueden esperar ausentarse de su administración por un máximo de veinte días hábiles, durante un período de dos años, para realizar una o más de las misiones antes mencionadas.

Los APM pueden esperar trabajar principalmente en dos o tres países.

Los APM son responsables de orientar la redacción, apoyar la realización y seguimiento del Plan nacional de implementación.

Los APM asumen un rol de enlace entre el Miembro y la Dirección Regional de Desarrollo de la OMA.

Realizar una Misión del Programa Mercator

Evaluación y solicitud del Miembro

Debe existir un conjunto de condiciones previo a las misiones para asegurar el éxito del Programa Mercator. La administración debe respetar los valores generales de la OMA y asegurar de que los **principios operacionales** necesarios para la implementación a largo plazo del Programa Mercator existan o sean alcanzables:

- (i) Voluntad política y compromiso con el cambio;
- (ii) Voluntad administrativa en los diferentes departamentos
- (iii) Desarrollo global y enfoque sustentable;
- (iv) Propiedad y liderazgo de la aduana
- (v) Planificación y priorización con objetivos concretos y planes estructurados
- (vi) Altos niveles de integridad organizacional e individual; y
- (vii) Asociaciones en todos los niveles.

La gran mayoría de los Miembros de la OMA disponen de informes donde se analizan sus estructuras, políticas, procedimientos y recursos. Muchos han recibido estos informes por parte de la OMA. Como primera fase en el marco del Programa Mercator, la OMA solicita que un Miembro envíe al menos una **evaluación anterior de la administración de aduana**, describiendo, de forma detallada, su estado actual respecto a reformas y modernización. La evaluación puede haber sido realizado por varias instituciones, incluyendo la OMA (por ejemplo, informes de diagnóstico), OMC (por ejemplo, evaluación de necesidades), FMI, ONU, agencias de ayuda nacionales o incluso, bancos de desarrollo. La eventual existencia de Estudios sobre el tiempo de levante contribuirá también a planificar la asistencia necesaria

Será extremadamente útil entregar una opinión sobre la notificación de disposiciones de categorías A, B o C aplicadas o a aplicar, tales como aquellas descritas en la Sección II del AFC.

Cuando la administración Miembro cumple los criterios de elegibilidad, puede solicitar ingresar al Programa Mercator. Esta solicitud debe ser a través de una **carta formal** dirigida a la OMA y que contenga lo siguiente:

- información sobre las evaluaciones realizadas previamente por la administración nacional u organizaciones externas;
- información relativa a la categoría (A, B o C) de las disposiciones del Acuerdo, en la medida de lo posible;
- la versión actual del Plan Estratégico de la administración, incluyendo sus objetivos y su estado actual;
- nombre de la persona escogida como punto de contacto nacional/Director nacional del proyecto²;
- datos comerciales disponibles;
- cualquier otro documento pertinente que sea útil en la evaluación del progreso de la implementación.

Análisis

El trabajo del APM comienza con la fase de análisis, que se puede dividir en **3 partes principales**:

- El APM realizará una completa **investigación de escritorio** previo a la misión. Esta investigación no debe limitarse a una descripción de la situación de la aduana (fuentes potenciales de información figuran en el Anexo 2). Además, el APM deberá poder tener acceso a los datos siguientes y analizarlos:
 - Datos de base: estadísticas disponibles utilizadas para medir el desempeño, PIB
 - Estadísticas comerciales de base: principales socios comerciales, exportaciones a países desarrollados, importaciones desde países desarrollados.

² El Administrador Nacional de Proyecto (ANP) dirigirá la implementación a nivel nacional, con el apoyo del APM. El ANP debiese estar preparado para recibir y dar apoyo a los APMs y otros interesados, según sea necesario.

- Información sobre las transacciones: número de ingresos, tiempo de despacho, índice de errores, búsquedas.
 - Información administrativa: nivel de dotación de personal, costos de recaudación de ingresos.
 - Estadísticas sociales (tendencias): “incidentes terroristas”, incidentes ligados a la seguridad, consumo de drogas, delitos relacionados con el uso de armas de fuego, DPI, cuestiones sanitarias, prohibiciones y restricciones correspondientes.
- Desde su país natal, el APM deberá también estar en contacto con el ANP y el Administrador del Programa Mercator de la OMA. Previo a su llegada, los APMs deberán haber completado todas las formalidades administrativas necesarias para su administración y la OMA, formalidades que, con las condiciones de viaje, se detallan en el anexo 1.
 - La fase de análisis se realiza durante la misión en el país beneficiario por parte del APM, conjunto con al menos un experto³. En su despliegue, el APM llega al país para realizar **análisis de todos los diagnósticos, evaluaciones y planes organizacionales realizados anteriormente**. Si las evaluaciones previas no son suficientes, el APM deberá llevar a cabo entrevistas e investigaciones complementarias de evaluación en el país.
 - El APM debe analizar el estado de implementación de cada artículo del AFC.

En base a las conclusiones de la evaluación de escritorio y del análisis de evaluaciones anteriores, el APM deberá entregar un **informe** preliminar, que incluya un **análisis estratégico de deficiencias**, al Director del Programa Mercator de la OMA, al país anfitrión y a los Directores de desarrollo regional.

Para poder mantener actualizada la base de datos sobre los Miembros de la OMA, toda la información pertinente recopilada durante la investigación de escritorio, durante la misión de evaluación y el informe final deberá ser enviada al Director del Programa Mercator de la OMA. Se agradecen las sugerencias de nuevas fuentes de información.

Planificación

Los programas de fortalecimiento de capacidades tienen más posibilidades de éxito si se definen claramente los objetivos y el alcance de las actividades de reforma y modernización. Así, durante la implementación de iniciativas, las probabilidades de experimentar “falsos comienzos”, eventos “aislados”, no programados o no relacionados, son menores.

³ Dar cuenta de que la segunda persona puede ser (i) el Experto líder, (ii) Secretaría de la OMA, (iii) Experto de un Miembro de la OMA, (iv) Consultante o Administrador de Proyecto, (v) Representante de una institución externa, (vi) otro.

La planificación requiere conocimientos aduaneros, así como también liderazgo y habilidades de gestión de cambio, los que posee el Administrador Nacional del Proyecto (ANP). El APM deberá organizar y facilitar un taller para definir las directrices de la reforma. Todos los participantes deberán haber leído el informe de análisis previo al taller, y el APM comunicará el Mandato de la misión al Miembro y la OMA (anexo 4).

El ejercicio deberá enfocarse en las posibilidades de fortalecimiento de capacidades más que en la evaluación de desempeños anteriores. El APM se asegurará de que el Miembro no se enfoque solamente en la capacitación (capacitación presencial, aprendizaje en línea, visitas de estudio al extranjero, etc.) o en la elaboración de una "lista de deseos". El valor agregado del APM no es ofrecer las "respuestas", sino hacer a los administradores pensar, analizar, juzgar su entorno, resolver problemas e innovar en el trabajo en equipo. La planificación debe también considerar la gestión de riesgos, las realidades presupuestarias y los avances logrados.

El resultado del taller debiese incluir un acuerdo en la secuencia de acciones en el **Plan de Implementación del Programa Mercator**. Esto puede realizarse durante un día completo del taller o a través de una serie de sesiones realizadas a lo largo de dos a cinco días.

El APM también debería facilitar el establecimiento de objetivos en el plan. Es aceptable enfocarse en tan solo unas pocas iniciativas durante el período inicial, en vez de fijar objetivos e indicadores para cada actividad. Este enfoque integra la idea de que el Miembro revisará los objetivos e indicadores de desempeño durante el desarrollo del plan. Para la mayoría de las iniciativas, las fases más importantes del trabajo quedarán sobrepuestas, por lo que explicar estas interrelaciones e interdependencias será una tarea importante del APM y el ANP.

Los planes se enfocarán en la implementación de las disposiciones del AFC de la OMC (publicación y disponibilidad de la información, cooperación entre organismos de frontera, libertad de tránsito, etc.) pero también considerarán los Estándares de la OMA relacionados (CKR, Marco Normativo SAFE - Recepción anticipada de información, gestión de riesgos, OEA, etc.). Los planes tomarán en consideración las exigencias organizacionales para la implementación sustentable. A este respecto, a fin de ayudar al APM, la OMA ha desarrollado la Guía de Implementación del AFC, que se encuentra disponible en el sitio web de la OMA.

Con la ayuda del ANP, el APM contribuye también a la creación y/o al funcionamiento de una Comité Nacional de Facilitación del Comercio (CNFC). Estos generalmente incluyen representantes de Ministerios de comercio, administraciones de aduana, y otros organismos ligados al comercio y al control fronterizo. El CNFC permite la planificación, análisis y reforma, de forma global, y en el espíritu de la Gestión Coordinada de Fronteras y las asociaciones aduana-empresas.

El resultado de esta fase de planificación, que se presentan en forma de **informe** (Anexo 5) es enviado por el APM al Director del Programa Mercator, y a la Administración Nacional por el DFC. Se solicita a la administración nacional estar de acuerdo con los términos y la estrategia de la fase de planificación para estar oficialmente inscrito en el Programa Mercator.

Implementación

La implementación por parte del APM depende, en primer lugar, de la condición de la actividad del proyecto descrita en el análisis:

- **Actividades nuevas:** este modelo de funcionamiento debe ser aplicado desde el comienzo: gestionar la implementación de nuevas actividades requiere experiencia y habilidades adicionales de parte del ANP, que vayan más allá del conocimiento de temas aduaneros. Las estructuras de gestión de “hacer la cosas como hasta ahora” no son adecuadas por sí solas para dirigir la gestión de la implementación: se requieren equipos de personas con diferentes habilidades que trabajen en conjunto, traspasando los límites del funcionamiento normal. Se debe establecer, al menos temporalmente (por la duración del Plan de Implementación del Programa Mercator), una estructura flexible de gestión del proyecto de reforma y modernización.
- **Actividades existentes:** en base a la revisión inicial de informes y material, el Plan de Implementación del Programa Mercator debe dar cuenta de los proyectos y programas existentes, incluyendo aquellos respaldados por instituciones de desarrollo asociadas, tales como el Banco Mundial, la UNCTAD, etc. La OMA no interferirá con estas actividades existentes para evitar la duplicación de planes de trabajo y estrategias ya existentes. Cuando se solicite y sea posible, la OMA contribuirá a los programas y proyectos complementarios de facilitación comercial así como a la evaluación del progreso.

Seguimiento de las Actividades de Implementación del Programa Mercator

Los programas de fortalecimiento de capacidades que integran componentes sólidos de seguimiento y evaluación tienen más posibilidades de mantenerse en curso. El objetivo principal es detectar tempranamente obstáculos y problemas, reduciendo las probabilidades de tener problemas serios o demoras más adelante.

El seguimiento forma parte del proyecto o programa de fortalecimiento de capacidades, no una adición al mismo. Por lo tanto, los Planes de Implementación debiesen incluir el seguimiento dentro del programa de los componentes ofrecidos.

Cuando se decide la implementación, se debiesen usar todas las herramientas de la OMA para el seguimiento del progreso de proyectos. El seguimiento tiene dos objetivos principales: permitir a los donantes verificar los resultados del proyecto según sus expectativas y tener una gestión en base a resultados.

El APM debe asegurar el contacto de forma regular con los donantes nacionales y regionales. Los órganos donantes financian proyectos específicos para alcanzar metas específicas, por lo tanto esperan recibir informes regulares y satisfactorios. La **gestión del proyecto** también depende mucho de las habilidades del APM para adaptar sus métodos y objetivos a los resultados observados durante el proyecto.

En esta etapa, los indicadores ya se habrán diseñado para actividades específicas en el marco del plan de implementación. Las cinco categorías siguientes forman la base para analizar la forma de implementación y los resultados:

1. **Tiempo** – Se sobrepasa o sobra tiempo respecto a las fechas de cumplimiento de objetivos
2. **Costo** – Se sobrepasa o sobra dinero del presupuesto planificado
3. **Calidad** – Se superan o restan grados de calidad de (i) entrega de apoyo e (ii) iniciativas nuevas:

¿Los resultados identificados previamente se están produciendo de forma eficiente y de acuerdo a lo planificado?

¿Se deben tomar decisiones en las etapas siguientes respecto a los cambios al trabajo previamente planificado?

4. **Indicadores de desempeño** – evaluación **cuantitativa** y **cuantitativa** de productos y resultados:

¿Los resultados previstos siguen siendo pertinentes y efectivos para lograr las prioridades, metas e impactos nacionales?

¿Se puede reportar el progreso tangible al avanzar de nivel de madurez de la organización (por ejemplo, sustentabilidad)?

5. **Riesgo** – evaluación de amenazas para lograr los objetivos del plan de implementación y su cronograma:

¿Cuáles son los riesgos, problemas y desafíos previstos o encontrados que se deben tomar en cuenta para asegurar el logro de resultados?

Estos indicadores se pueden evaluar de diferentes formas:

- En los 5 años desde el comienzo del Programa Mercator, se debiesen conducir al menos dos **Estudios sobre el tiempo de levante**. El APM deberá consultar la guía de la OMA al respecto.
- Los informes de proyecto de pueden organizar conforme al modelo lógico que figura en el Anexo 6.

La evaluación de los programas, proyectos y componentes asociados se deberán basar en datos, criterios de evaluación objetivos y evidencia empírica. Los resultados del informe de seguimiento generalmente están ligados a las medidas de fortalecimiento de capacidades destinadas a apoyar los planes de implementación. El seguimiento de los resultados no lo realiza solamente el APM ni se hace de forma *ad hoc*. Las *misiones de*

seguimiento se realizarán en conjunto, ya sea con un funcionario de la Secretaría de la OMA u otro experto neutral calificado por la OMA.

Como el objetivo principal es dar apoyo a los Miembros para finalmente volverse autosuficientes, la OMA ha creado un **modelo de madurez** que permite seguir el desarrollo de la administración, aplicando los criterios de evaluación descritos en el Anexo 7:

Iniciado	Aumentado	Emergente	Sostenido
Fuerte influencia de la OMA en el trabajo y toma de decisiones. Las competencias y capacidades para funcionar particular son muy bajas	Siguen relaciones estrechas con la OMA. La administración lleva a cabo los elementos con cierta orientación. Aún falta para procesos de implementación y medición	El Miembro tiene la responsabilidad primordial de algunas funciones. Se manejan aspectos complejos. Asistencia particular solo para algunas situaciones nuevas.	El miembro es completamente competente en todas las funciones. Requiere asesoría externa solo para labores altamente técnicas de forma <i>ad hoc</i> .

Tabla 1: Definiciones del Progreso de Implementación del Programa Mercator

Evaluación de las Actividades de Implementación del Programa Mercator

La evaluación determina el interés, valor o calidad de una actividad, proyecto, programa o política⁴. En la medida de lo posible, la evaluación debe ser realizada ya sea por un experto de la OMA que no esté asociado a las actividades de implementación, o por un consultor externo. En cualquier caso, es necesaria la independencia durante la etapa de evaluación.

Para poder evaluar un proyecto de desarrollo, la comunidad de desarrollo global ha identificado los cinco criterios siguientes como criterios principales de evaluación:

- *Pertinencia: determina en qué medida en que la actividad de ayuda se ajusta las prioridades y políticas del grupo objetivo, receptor y donante.*
 - ¿En qué medida aún son válidos los objetivos del proyecto?
 - ¿Las actividades y resultados del proyecto son consistentes con la meta general y el cumplimiento de sus objetivos?

⁴ Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Noële Brice, K., Campilan, D., Carden, F. José de Souza Silva, Le Thanh Duong, Ibrahim Khadar, Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez, Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernoooy, and Jamie Watts, 2003, *Evaluating Capacity Development Experiences from Research and Development Organizations around the World (Evaluación de experiencias de desarrollo de capacidades sobre la base de investigaciones encargadas del desarrollo en el mundo)*, International Service for National Agricultural Research (Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional), La Haya, p.32.

- ¿Las actividades y resultados del proyecto son consistentes con los efectos e impactos esperados?

- *Efectividad: determina en qué medida la actividad de ayuda cumple sus objetivos.*

- ¿En qué medida se alcanzaron /es posible que se alcancen los objetivos?
- ¿Cuáles fueron los factores importante que influyeron en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos?

- *Eficiencia: mide los productos obtenidos (desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo), respecto a las contribuciones.*

Se trata de un término económico que significa que la ayuda utiliza los recursos de la forma menos costosa para poder lograr los resultados esperados. Esto generalmente requiere comparar enfoques alternativos para obtener los mismos productos, lo que permite verificar que se haya adoptado el proceso más eficiente.

- ¿Las actividades fueron rentables?
- ¿Se lograron los objetivos a tiempo?
- ¿Se implementó el proyecto de forma más eficiente comparado con las alternativas?

- *Impacto: cambios positivos y negativos producidos por una intervención en el área del desarrollo, directa o indirectamente, intencional o no intencionalmente.*

Este término involucra los principales impactos y efectos que resultan de la actividad en los indicadores locales, sociales, económicos, ambientales y otros indicadores de desarrollo. El estudio debiese preocuparse tanto de los resultados intencionales como los no intencionales, y también de incluir el impacto positivo y negativo de factores externos, tales como modificaciones de las condiciones comerciales y financieras.

- ¿Cuál ha sido el resultado del proyecto?
- ¿Qué diferencia real ha causado la actividad para los beneficiarios?
- ¿Cuántas personas se han visto afectadas?

- *Sustentabilidad: la sustentabilidad busca medir si los beneficios de una actividad pueden continuar toda vez que los beneficios de los órganos donantes sean retirados.*

Los proyectos deben ser sustentables desde el punto de vista ambiental y financiero.

- ¿En qué medida continúan los beneficios del proyecto tras el cese del financiamiento por parte de los órganos donantes?
- ¿Cuáles fueron los factores importantes que influyeron el cumplimiento o incumplimiento de la sustentabilidad del proyecto?

Apoyo continuo para Expertos de la OMA

Para asegurar el desarrollo profesional de los expertos y la calidad permanente de los servicios proporcionados por el APM y otros expertos de la OMA, se solicitará a los Miembros beneficiarios completar un cuestionario de retroalimentación y entregarlo a la OMA, ya sea inmediatamente tras la realización de una misión, o hasta un año después de realizada ésta. El objetivo es aprender de las medidas colectivas de fortalecimiento de capacidades e identificar áreas de mejoramiento tanto para el contenido ofrecido como para el trabajo individual. El cuestionario, según el ejemplo provisto en el Anexo 8, considera las competencias en materia de presentación y comunicación, así como también la eficiencia de la planificación e implementación.

El APM tendrá generalmente las responsabilidades de un Experto Líder y la evaluación de individuos incluirá el desempeño respecto a los siguientes criterios:

- retroalimentación de los representantes del Miembro beneficiario
- todas las etapas obligatorias han concluido y todos los participantes del equipo han sido informados;
- la administración de aduana ha sido contactada para la planificación y preparación de la logística y el programa de las misiones;
- se han entregado las directrices al equipo y se han tomado decisiones durante eventuales situaciones de urgencia:
- los Miembros han tenido la posibilidad de desarrollar sus capacidades y competencias;
- se han entregado informes de calidad y se ha definido el camino a seguir en conjunto con la administración Miembro;
- se ha asegurado un enlace entre todas las partes interesadas
- se ha recopilado la información y comunicado a la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la OMA; y
- se han proporcionado fotografías y otro material promocional.

Además de las tareas específicas de líder de equipo descritas anteriormente, el seguimiento de los expertos de la OMA incluye el análisis de los siguientes elementos:

- la calidad de la planificación;
- la calidad de la comunicación;
- la aplicación de normas;
- la verificación de la precisión o calidad de la información respecto a las normas;
- la resolución de problemas y la toma de decisiones durante situaciones atípicas;
- el seguimiento que garantiza la implementación de las decisiones; y
- la revisión de los procesos utilizados y las mejoras efectuadas.

Tabla 3: Resumen del Plan de Implementación, evaluación y desarrollo de expertos

	Plan de Implementación	Evaluación	Facilitador experto
Áreas de enfoque	Aportes y actividades Productos entregados Resultados directos	Resultados alcanzados Impacto de la(las) iniciativa(s)	Conocimiento del AFC y de instrumentos y herramientas de la OMA Características personales
Alcance	Específico al Plan Nacional de Implementación Aportes y actividades Productos Compromiso del Miembro beneficiario	Amplio, preocupado de los resultados alcanzados Toma en cuenta iniciativas, proyectos y programas vinculados Considera la influencia de otras agencias de fronteras, sector privado y Gobierno	Calidad de la planificación, comunicaciones e informes Frecuencia y sincronización del contacto con expertos pertinentes, Miembro y Administrador del Programa Mercator Gestión del proyecto del Plan nacional de implementación
Objetivo	Mejorar el desarrollo de los componentes del Plan de Implementación Redirigir los recursos si es necesario Acelerar o expandir las iniciativas si es necesario	Informar la toma de decisiones Mejorar las elecciones en materia de políticas Contribuir a los resultados estratégicos a nivel país	Asegurar la ejecución de los planes nacionales de implementación Mejorar la calidad del Programa Mercator de la OMA Asegurar el desarrollo profesional individual

Datos e información

Todos los Miembros involucrados en el Programa Mercator se comprometen a **recopilar y compartir las prácticas** de la implementación de AFC en el marco del Foro de la OMA, así como también a **publicar abiertamente sus datos y procedimientos** comerciales para mejorar la transparencia y disponibilidad de la información. El APM deberá fomentar el intercambio de esta información dentro de la OMA y con los demás Miembros.

CONTACTOS E INFORMACIÓN GENERAL

Las Oficinas Regionales de Fortalecimiento de Capacidades (ORFC) han sido creadas para contribuir en la implementación del Programa Mercator. Éstas pueden ayudar a los APM a preparar su misión de diagnóstico y favorecer la implementación de soluciones de planificación e implementación:

Región	Dirección	Nombre	Datos de contacto
Europa	Natiq Aliyev St. 4-A, AZ1025 Baku AZERBAIYÁN	Roger Hermann	roger.hermann@rocb-europe.org Tel.: +994 12 464 31 34/35 Fax: +994 12 464 31 36
Norte de África, Oriente Próximo y Medio	Abu Dhabi Customs Administration, Department of Finance P.O. Box 255, Abu Dhabi EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	Mr. Abubaker Alfahim	mena.rocb@dof.abudhabi.ae ; abubaker.alfahim@dof.abudhabi.ae Tel.: +971 2 8102374/2378/2282 Fax: +971 2 810 2004
África Central y Occidental	Immeuble Ex SGBCI, 6 ^{ème} étage, Abidjan 01 COSTA DE MARFIL	Souleymane Sangare	souleymane.sangare@omdaoc.org ; brrc@omdaoc.org Tel.: +225 21 22 17 01/ 1703 Fax: +225 21 22 17 04
África del Sur y Oriental	3rd Floor, Forodha House, Off Ngong Road, PO Box 54497- 00200, Nairobi KENIA	Larry Liza	larry.liza@wcoesarocb.org Tel.: +254 20 2737 444 Fax: +254 20 2737 968
Asia, Australasia e Islas del Pacífico	Thai Customs Department, Sunthornkosa Road, Klong Toey, 10110 Bangkok,	Kazunari Igarashi	igarashi@rocbap.org Tel.: +66 2 667 6017 Fax: +66 2 667 6817

Américas y el Caribe	TAILANDIA	Rambla 25 de Agosto de 1825 s/n esquina, Yacaré. (11000), Montevideo	Leonardo Trentini	leonardo.trentini@aduanas.gub.uy Tel.: +598.29150007 ext. 514
	URUGUAY			

Para mayor información sobre el Programa Mercator, por favor visite:

www.wcoomd.org

Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la OMA

Rue du Marché 30
B-1210 Brussels/ Belgium
Tel: + 32 (0) 2 209 9325
Fax: + 32 (0) 2 209 9496
capacity.building@wcoomd.org

Punto de Contacto:

Matthew Bannon
Senior Technical Officer
Mercator Programme Delivery Manager
Tel: + 32 (0) 2 209 9632
matthew.bannon@wcoomd.org

Anexo 1: Condiciones prácticas para APMs

Todas las misiones financiadas por la Secretaría de la OMA, salvo que sean autorizadas por el Director de Fortalecimiento de Capacidades, se realizarán según el reglamento que se aplica al personal de la OMA. En él se fija la renta diaria para todos los países.

Antes de partir, el APM debe, además de sus investigaciones de escritorio, concluir todos los procesos administrativos, que difieren de un país a otro. **La OMA** recomienda lo siguiente:

- verificar anticipadamente si existe una restricción al monto de efectivo que puede llevar al país de destino, y si el acceso a cajeros automáticos y uso de tarjetas de crédito está limitado.
- prepararse para el clima del país de destino
- mantener los detalles y direcciones del contacto a mano, ya que el equipaje de carga puede atrasarse
- si se tiene cualquier obligación de orden religioso o cultural, por favor dar aviso al país de destino si considera apropiado la asistencia al respecto. Por favor también dar aviso de cualquier requerimiento sobre alimentación especial.
- verificar si la situación en el país de destino podría necesitar medidas de seguridad especiales. Para cualquier viaje relacionado a las misiones en estos países, la administración beneficiaria deberá encargarse de proporcionar transporte seguro y adecuado.
- algunos países imponen toques de queda y/o de confinamiento a sus ciudadanos. Por favor asegurarse de estar completamente informado al respecto de forma anticipada.
- si bien la OMA no proporciona tarjetas de presentación para los expertos en misiones, no tiene objeción respecto a que los expertos agreguen una referencia en sus tarjetas de presentación nacionales, tales como “Facilitador de la OMA”, para usar durante las misiones.

Los **pasajes de avión** serán proporcionados por la Secretaría en la tarifa más económica y se solicitará a los facilitadores indicar, lo más pronto posible, sus requisitos de viaje, considerando que se pueden conseguir descuentos importantes al reservar tempranamente. Se debiese contactar a través del punto de contacto regional para la región concerniente o a través del Administrador Nacional de Proyecto.

Para viajar a través de otros medios de transporte, por favor contactar al punto de contacto regional para la región de acogida para mayor información. **Los**

desplazamientos dentro del país de destino es responsabilidad de la administración de acogida.

La OMA correrá con todos los gastos médicos preventivos (vacunas y protección contra la malaria). Cada persona debe asegurarse de que sus vacunas se encuentran actualizadas y sean apropiadas según los países a visitar. Asimismo, recordar que un certificado de vacuna contra la fiebre amarilla podrá exigirse no solo en el país visitado sino que también en los países a visitar subsecuentemente hasta seis meses después.

En caso de que el experto del equipo no tenga cobertura de seguro de viajes durante la misión, ya sea contratado por su administración o a título personal, la OMA le proveerá uno. A este respecto, se deberán efectuar los arreglos anticipadamente con la Secretaría de la OMA.

Durante la designación del experto por parte de la OMA, la cobertura se limitará a los gastos médicos incurridos en tratamientos médicos, con un tope de 5.000 euros:

- como resultado de un accidente durante la misión
- que no sean resultado de accidente pero que sean de naturaleza médica urgente

En caso de hospitalización previo a concluir la misión, la cobertura continuará para los mismos gastos hospitalarios incluso tras el vencimiento del contrato.

Por favor, asegúrese de cumplir estos procedimientos, ya que los Procedimientos administrativos de la OMA, gestionados por el Comité Financiero, no dan lugar a flexibilidad y podría resultar en un rechazo de los gastos ligados a la misión.

DE EXISTIR ALGUNA DUDA, CONTACTARSE CON SECRETARÍA ANTES DE INCURRIR EN CUALQUIER GASTO

Anexo 2: Fuentes de información para la investigación de escritorio (en Inglés)

CIA World Fact Book (Base de datos de la CIA sobre los países)
(www.cia.gov/cia/publications/factbook/)

AiDA – Información Accesible sobre Actividades de Desarrollo
(<http://aida.developmentgateway.org/>)

OCDE (www.oecd.org)

Banco Mundial (www.worldbank.org)

Comercio transfronterizo (www.doingbusiness.org)

Fondo Monetario Internacional (www.imf.org)

Transparency International (www.transparency.org/)

Departamento de Estado de los Estados Unidos (<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/>)

Bancos Regionales de Desarrollo:

Banco Asiático de Desarrollo (www.adb.org)

Banco Interamericano de Desarrollo (www.iadb.org)

Banco Africano de Desarrollo (www.afdb.org)

Banco Islámico de Desarrollo (www.isdb.org)

Banco de Desarrollo del Caribe (www.caribank.org)

Organizaciones Internacionales y Regionales ligadas a la aduana

(www.wcoomd.org/ie/En/OtherLinks/otherlinks.html)

Prensa nacional.

Sitios web de Aduanas:

www.wcoomd.org/ie/En/CustomsWebSites/customswebsites.html

Guía de implementación del AFC: <http://www.wcoomd.org/en/topics/wco-implementing-the-wto-atf/atf.aspx>

Anexo 3: Modelo para el informe de definición de alcance



Mercator Programme

PROGRAMA MERCATOR

Guía de Navegación para la Facilitación del Comercio

**Informe de definición de alcance de la
Organización Mundial de Aduanas
sobre**

**la Implementación del Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC
al gobierno de**

Autores y fecha

Agradecimientos

Por el apoyo a la elaboración de este informe, el equipo de la OMA quisiera agradecer a:

Abreviaciones y acrónimos

AFC	Acuerdo sobre Facilitación del Comercio
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OMC	Organización Mundial del Comercio

1. Resumen ejecutivo

Contexto

Uno o dos párrafos son suficientes para describir el contexto

Conclusiones generales

Recomendaciones generales

Apoyo adicional de la OMA

Perspectivas

Por lo general, esta subsección incluirá un párrafo que describa el contexto, uno o dos párrafos que sintetizen los problemas significativos, un párrafo sobre recomendaciones para la aduana y un párrafo que ilustre los resultados estratégicos esperados.

2. Introducción y contexto

2.1 Introducción

2.2 Contexto

3. Análisis de las evaluaciones

Esta subsección presenta un resumen de los trabajos realizados por la administración sobre los temas que figuran más abajo, así como un análisis de evaluaciones anteriores realizadas por organizaciones internacionales

3.1 Capacidad de la organización

3.2 Planificación estratégica

3.3 Recursos humanos

3.4 Presupuesto & Financiamiento

3.5 TIC

3.6 Gobernanza

En caso que no exista el tiempo suficiente para realizar una entrevista o para validar el desempeño de la administración en relación con los criterios antes mencionados, debe ser señalado en el informe. Por ejemplo, si el tema “Presupuesto y Financiamiento” no era de alta prioridad y/o no hubo oportunidad de evaluar la gestión financiera de la administración, un comentario apropiado podría ser:

“No fue posible, durante esta misión, evaluar el ciclo presupuestario ni la gestión, control y mantenimiento de los activos de la aduana. Sin embargo, la administración de aduana proporcionó información sucinta relativa al presupuesto / una lista de los activos / asesoramiento sobre los principales proyectos de infraestructura.”

4. Evaluación de la implementación de los artículos del AFC

El informe de evaluación debe precisar porqué la situación actual es tema clave de importancia para la evaluación, y contener recomendaciones para abordarla.

Las recomendaciones deberán también numerarse y estructurarse, utilizando términos simples, y cada una de ellas deberá abordar sólo un tema clave. Al momento de redactar las recomendaciones, el equipo encargado de evaluar los avances no debe reagrupar o vincular diversas ideas en una sola frase, lo que conllevará a la formulación simultánea de numerosas recomendaciones. Para que la administración implemente la recomendación, es importante que la solución o el curso de acción propuesto, sea integral. El valor de una recomendación específica deberá ser suficientemente detallado para asegurar que la administración no termine aplicando soluciones alternativas inadecuadas.

4.1 Publicación

4.1.1.1 Situación actual y observaciones

4.1.1.2 Problemas y análisis

4.1.1.3 Recomendaciones

4.2 Oportunidad para formular recomendaciones y efectuar consultas antes de la entrada en vigor

4.2.1.1 Situación actual

4.2.1.2 Problemas y análisis

4.2.1.3 Recomendaciones

4.3 Resoluciones anticipadas

4.3.1.1 Situación actual

4.3.1.2 Problemas y análisis

4.3.1.3 Recomendaciones

4.4 Procedimientos de recurso o de revisión

4.4.1.1 Situación actual

4.4.1.2 Problemas y análisis

4.4.1.3 Recomendaciones

4.5 Imparcialidad y medidas de transparencia

4.5.1.1 Situación actual

4.5.1.2 Problemas y análisis

4.5.1.3 Recomendaciones

4.6 Derechos y cargos

4.6.1.1 Situación actual

4.6.1.2 Problemas y análisis

4.6.1.3 Recomendaciones

- 4.7 Despacho de mercancías**
 - 4.7.1.1 *Situación actual*
 - 4.7.1.2 *Problemas y análisis*
 - 4.7.1.3 *Recomendaciones*

- 4.8 Cooperación entre organismos de frontera**
 - 4.8.1.1 *Situación actual*
 - 4.8.1.2 *Problemas y análisis*
 - 4.8.1.3 *Recomendaciones*

- 4.9 Mercancías destinadas a ser importadas**
 - 4.9.1.1 *Situación actual*
 - 4.9.1.2 *Problemas y análisis*
 - 4.9.1.3 *Recomendaciones*

- 4.10 Formalidades**
 - 4.10.1 *Situación actual*
 - 4.10.2 *Problemas y análisis*
 - 4.10.3 *Recomendaciones*

- 4.11 Libertad de tránsito**
 - 4.11.1 *Situación actual*
 - 4.11.2 *Problemas y análisis*
 - 4.11.3 *Recomendaciones*

- 4.12 Cooperación aduanera**
 - 4.12.1 *Situación actual*
 - 4.12.2 *Problemas y análisis*
 - 4.12.3 *Recomendaciones*

5. Lista de recomendaciones

En aras de la claridad, las recomendaciones deberán ser clasificadas por área de especialización y aparecer sólo una vez.

La escala utilizada para los niveles de prioridad y plazos es la siguiente:

¹ H = Alto; M = Medio; L = Bajo

¹ S = Corto plazo; M = Mediano plazo; L = Largo plazo

N°	Recomendaciones	Prioridad ¹	Prioridad ¹

Anexo 4: Modelo de mandato de misión



MANDATO DE UNA MISIÓN DE PLANIFICACIÓN

Título de la misión (por ejemplo, misión de planificación del Programa Mercator para el país ABC)

1. Información general sobre la misión

Nombre del programa/proyecto:

Objetivo general de la misión:

Programa Mercator Plan corporativo #		Breve descripción de la misión (10 palabras o menos)**
---	--	--

Fechas:

Lugar:

Fecha de la misión/evento **		País/ciudad donde se desarrolló la misión **
------------------------------	--	--

Beneficiario:

Grupo destinatario

País o región beneficiario**		Nº de expertos y servicio de origen**
------------------------------	--	---------------------------------------

Organismo(s) de financiamiento:

Miembro donante:

(Fondos FCA / otro...)**		Nombre del responsable de los fondos
--------------------------	--	--------------------------------------

Contexto:

Esta sección no deberá exceder 3 – 4 párrafos breves

Describir el contexto, presentar los antecedentes históricos e indicar los motivos que llevaron a realizar este evento o misión.

Indicar brevemente en qué medida la misión es parte de una estrategia o programa regional de reforma o de la continuidad de las actividades que han

precedido esta misión, y si la OMA ya ha entregado su apoyo al país en áreas similares o diferentes.

Mencionar los objetivos y las áreas de especialización que se abordarán durante la misión.

Dar una descripción general de la misión, talleres y reuniones del CNFC (no más de 30 palabras).

2. Información basada en los resultados

a) Productos esperados

Indicar:

- la información que se quiere comunicar a los participantes del taller
- las recomendaciones que deben entregarse
- la información sobre el trabajo y las herramientas de la OMA que debe compartirse
- los documentos que deben elaborarse: resultados de la planificación, informe de la misión...

b) Resultados esperados

Describir las cuestiones de modernización en juego y las indicaciones a seguir

Expertos

Nombre de los expertos de la OMA /

Aporte de los expertos y de la OMA:

Explicar el trabajo de la OMA: talleres organizados, documentos revisados...

Aporte de los beneficiarios:

- La administración de aduanas del país miembro debe:

- designar un contacto al cual el experto podrá dirigirse y entregar los datos de contacto a la Secretaría de la OMA;
- preparar el lugar e informar a los participantes;
- coordinar el transporte local para los expertos que se encuentren en misiones oficiales

Contacto de la Secretaría de la OMA	Contacto del Miembro de la OMA
Información de contacto	
Responsable del desarrollo regional	
Información de contacto	

Anexos:

Apéndice 1: [por ejemplo, proyecto de Programa]

Apéndice 1: Proyecto de programa

DÍA	ACTIVIDAD
UNO Lunes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Reunirse con representantes del Grupo Ejecutivo para confirmar y aclarar los objetivos? - Discutir la evaluación previa a la llegada - Discutir el Plan Estratégico - Discutir la estructura y las funciones de la organización - Discutir la medición/indicadores de desempeño - Organizar reuniones estratégicas y reuniones de gestión: gestión de la organización, TI, reuniones informativas sobre diversos sistemas - Identificar indicadores futuros potenciales para la DIAN
DOS Martes	Taller <ul style="list-style-type: none"> - Presentar los tipos de indicadores de desempeño - Diseñar los indicadores de desempeño - Redactar definiciones de indicadores de desempeño - Presentar los tipos de datos disponibles vía electrónica y manual en la DIAN
TRES Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar identificando futuros indicadores potenciales para la DIAN - Presentar los métodos para la recopilación de datos - Proporcionar ejemplos de indicadores de desempeño de otras administraciones de aduana - Proporcionar ejemplos de informes internacionales sobre el desempeño de la aduana

CUATRO Jueves	<p>Taller</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar identificando futuros indicadores potenciales para la DIAN - Sugerir la posible asignación de un nivel de responsabilidad de los nuevos indicadores - Carta de servicio (como herramienta de comunicación y herramienta de desempeño de la organización) - Facilitadores de la OMA - Redactar un breve informe de evaluación sobre los indicadores existentes y sobre los posibles futuros indicadores
CINCO Viernes	<p>Facilitadores de la OMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalizar el breve informe de evaluación destinado a la DIAN - Participantes (y ¿representante/es del Grupo Ejecutivo?) - Discutir las etapas siguientes: por ejemplo, plan de comunicación, nuevo(s) indicador(es) principal(es) de desempeño, presentación de informes

Anexo 5: Modelo de informe de misión



INFORME DE MISIÓN DE PLANIFICACIÓN

Título de la misión (por ejemplo, Misión de Planificación del Programa Mercator para el país ABC)

Nombre del programa/proyecto:

Objetivo general de la misión:

Programa Mercator Plan corporativo #		Breve descripción de la misión (10 palabras o menos)**
---	--	--

Fechas:

Lugar:

Fecha de la misión/evento **		País/ciudad donde se desarrolló la misión **
------------------------------	--	--

Beneficiario:

Grupo destinatario

País o región beneficiario**		N° de expertos y servicio de origen**
------------------------------	--	---------------------------------------

Organismo(s) de financiamiento:

Miembro donante:

(Fondos FCA / otro...)**		Nombre del responsable de los fondos
--------------------------	--	--------------------------------------

Contexto:

Describir el contexto, presentar los antecedentes históricos e indicar los motivos que llevaron a realizar este evento o misión.

Indicar brevemente en qué medida la misión es parte de una estrategia o programa regional de reforma o de la continuidad de las actividades que han precedido esta misión, y si la OMA ya ha entregado su apoyo al país en áreas similares o diferentes.

Presentar los resultados generales de la fase de análisis y de definición del alcance

Presentar las principales directrices seguidas durante el taller y los temas abordados

Describir las impresiones generales

Resultados reales

a) Productos obtenidos

Identificación de los principales productos obtenidos durante las diferentes reuniones con las partes interesadas.
Presentación, de manera detallada, de los documentos elaborados y referencia al anexo, donde se entregarán los resultados más relevantes
Evaluación del ritmo de aprendizaje de los participantes y de la nueva información recibida
Nuevos APM acreditados, si procede

b) Resultados esperados

Describir lo que se supone debe mejorarse y evolucionar después de los talleres: conocimientos, cumplimiento, etc.
--

Contribución de los participantes

Impresiones generales sobre la participación, el conocimiento y la buena marcha de los talleres.
--

Perspectivas: actividades de seguimiento acordadas para esta misión

Actividad de seguimiento	Quién	Cuándo	Cómo

Nivel de apoyo de la estructura regional de la OMA:

Precisar qué medidas de seguimiento son necesarias por parte de la oficina regional de la OMA

Documentos sobre la misión:

<ul style="list-style-type: none">Programa del taller

Fecha del informe:

Informe entregado a:

FECHA	Información de contacto del funcionario(a) de la OMA que recibe el informe
-------	--

Nombre, cargo e información de contacto de los expertos

Información de contacto de los expertos	
---	--

Firma

Informe entregado a:

Nombre, cargo e información de contacto de los expertos de la misión

Anexos:

Apéndice 1: Programa del taller

Apéndice 2. Resultados de la planificación

Apéndice 1: ver el proyecto de propuesta y adaptarlo a fin de incluir mayor información.

Apéndice 2: resultados de la planificación

Los resultados de la planificación deben concentrarse en las áreas de diagnóstico respecto de las cuales algunas acciones se consideraron necesarias y que fueron objeto de recomendaciones.

Tabla que resume los resultados de la planificación para uso del Miembro

Componente	Estrategias/actividades para el fortalecimiento de capacidades	Nivel de capacidad actual	Nivel objetivo de capacidad en X meses	Indicadores	Persona responsable

Cada sesión debe completarse en forma detallada. Por ejemplo, en la Sección 6, “Despacho de mercancías”, un extracto de la parte 7 del AFC (Operadores Autorizados) puede presentarse como sigue:

Componente	Estrategias/actividades para el fortalecimiento de capacidades	Nivel de capacidad actual	Nivel objetivo de capacidad en X meses	Indicadores	Persona responsable
1 Registrar al OEA	Poner énfasis en el mejoramiento de la calidad del trabajo a través de reuniones semanales. Mantener el nivel de capacidad actual mediante reuniones de repaso.	Aumentado	Sostenido		

<p>2 Desarrollar e implementar estrategias para encontrar nuevos OEA y alentarlos a integrarse al programa</p>	<p>Designar un pequeño grupo de funcionarios para liderar la tarea y organizar para ellos un curso para desarrollar sus competencias en materia de negociación. Apoyar al grupo en la elaboración de su programa de trabajo. Recurrir por períodos breves a consultores para desarrollar un programa de educación comunitaria. Celebrar reuniones mensuales en las que participen todo el grupo de trabajo a fin de examinar los avances y formular nuevas sugerencias.</p>				
<p>3 Interpretar las leyes sobre el OEA</p>	<p>Encontrar un experto local para que proporcione asesoría <i>ad hoc</i> en caso necesario. Encontrar un curso de capacitación apropiado para al menos tres funcionarios, prever una tutoría en el lugar de trabajo.</p>	<p>Emergente</p>	<p>Emergente +</p>		

Anexo 6: Modelos de seguimiento

Al igual que el informe de la fase de planificación, los informes de seguimiento se actualizan a través de la tabla siguiente, utilizando el modelo de madurez:

Modelo de informe de seguimiento del plan de implementación

Componente	Nivel de capacidad inicial (fecha)	Nivel de capacidad después de 6 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 12 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 18 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 24 meses (fecha)

Ejemplo hipotético de un informe de seguimiento parcial

Componente	Nivel de capacidad inicial (fecha)	Nivel de capacidad después de 6 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 12 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 18 meses (fecha)	Nivel de capacidad después de 24 meses (fecha)
1 <i>Publicación</i>	Aumentado	Aumentado +	Aumentado +	Emergente	Emergente +
2 <i>Consulta</i>	Aumentado	Emergente	Emergente	Emergente +	Emergente +
3 <i>Resoluciones anticipadas</i>	Emergente	Emergente +	Emergente +	Emergente +	Sostenido
4 <i>Procedimiento de recurso</i>	Emergente +	Sostenido	Sostenido	Sostenido	Sostenido
5 <i>Imparcialidad y medidas de transparencia</i>	Emergente +	Sostenido	Sostenido	Sostenido	Sostenido
...					

Anexo 7: Criterios de evaluación del Modelo de madurez (detallados)

Descripción	Definición
Sostenido	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyo activo y público a nivel político y administrativo para la ejecución de la misión * Evidencia de una amplia comprensión y prácticas * Satisfacción interna y externa de los altos estándares de ejecución * Enfoque sólido y sistemático para planificar, seguir y sostener capacidades futuras * Tomado como marco de referencia por otras administraciones de aduana
Emergente	<ul style="list-style-type: none"> * Ya se están realizando esfuerzos para una ejecución futura, y ya se perciben avances * Las deficiencias en materia de capacidades se abordan a través de la asignación de recursos, proposiciones o procesos de adquisición, etc. * La exactitud de los informes y los indicadores de desempeño reflejan la capacidad para continuar mejorando a largo plazo. * Grupo de liderazgo sólido apoyado por una planificación estructurada de la sucesión.
Aumentado	<ul style="list-style-type: none"> * El desarrollo de relaciones con interesados políticos y externos permite obtener un apoyo para la prestación de servicios. * Se han detectado las deficiencias en materia de capacidades y se implementan planes para abordar este problema. * Los planes reflejan la capacidad de continuar mejorando en el corto y mediano plazo. * Existe un núcleo de líderes y de directivos competentes capaces de provocar el cambio, teniendo en cuenta las competencias del personal
Iniciado	<ul style="list-style-type: none"> * Existe falta de capacidades, lo cual no se está abordando * Existen debilidades que la aduana no conoce * Se requiere medidas complementarias para abordar la(s) deficiencia(s) en materia de capacidades * La ausencia de planes para entregar soluciones o recursos se traducirá, a largo plazo, en desempeños insuficientes, mal funcionamiento o pérdidas

Anexo 8: Retroalimentación para los expertos

Cuestionario de evaluación de la acción

Misión:	Nombre
Lugar:	
Fecha:	

Le agradeceríamos tomar algunos minutos para contestar este cuestionario. Su información nos ayudará a evaluar su nivel general de satisfacción y a mejorar nuestros servicios.

P1 ¿En qué medida la actividad contribuirá, según usted, a la reforma y a la modernización de su administración de aduana?

Contribución muy buena Contribución muy baja

P2 De manera general y teniendo en cuenta sus necesidades ¿cuán pertinente fue la actividad realizada?

Muy pertinente Muy poco pertinente

P3 ¿Cuánto entendió de lo que aprendió durante la actividad?

Muy buena comprensión Comprensión muy baja

P4 Como resultado de la actividad realizada, ¿en qué medida ha aumentado su capacidad para abordar el (los) tema(s)?

Capacidad aumentada capacidad muy baja

P5 ¿Cree usted que la actividad realizada ha sido lo suficientemente eficiente en términos de duración, contenidos, métodos, documentación y equipamiento utilizados?

Totalmente de acuerdo En total desacuerdo

P6 ¿Incluyó la actividad realizada elementos que usted consideró innecesarios?

Muy pocos elementos “innecesarios” Muchos elementos
“innecesarios”

En caso de elementos “innecesarios”, por favor precisar:

P7 ¿Cuáles son los elementos que usted necesitaba y/o esperaba aprender, pero que NO aprendió durante la actividad realizada?

P8 ¿Cree usted que está en condiciones de aplicar los resultados de la actividad en su trabajo actual y futuro?

Totalmente de acuerdo En total desacuerdo

P9 ¿Cómo aplicará los resultados de la actividad en su trabajo actual y futuro?

Precisar:

P10 En general, la actividad realizada fue:

Muy buena Totalmente deficiente

EXPERTO(S)

Nombre del experto N° 1.....

Muy buena comprensión de sus exigencias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasa comprensión de sus exigencias
Muy buenos conocimientos técnicos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasos conocimientos técnicos
Muy buena organización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Total desorganización
Muy buena presentación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muy mala presentación

Nombre del experto N° 2.....

Muy buena comprensión de sus exigencias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasa comprensión de sus exigencias
Muy buenos conocimientos técnicos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasos conocimientos técnicos
Muy buena organización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Total desorganización
Muy buena presentación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muy mala presentación

Nombre del experto N° 3.....

Muy buena comprensión de sus exigencias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasa comprensión de sus exigencias
Muy buenos conocimientos técnicos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Escasos conocimientos técnicos
Muy buena organización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Total desorganización
Muy buena presentación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muy mala presentación

Otros comentarios:

--

(Nombre, Cargo, Firma, Fecha, no obligatorios)