

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE
EDUCACIÓN CONTINUA E INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y COMERCIO EXTERIOR PARA
EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional

ESTEBAN O. MORA MARTÍNEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

Dedicatoria.

A mis padres, por ser dignos maestros de la vida que con amor, cariño y comprensión me han motivado a caminar con firmeza sin importar lo empinado de la vida, y por estar ahí para ayudarme en cualquier momento.

A mis hermanos, sus esposas e hijos, por ser alegría en todo momento y lugar, apoyo incondicional, perspicacia, objetividad, bondad y amor.

A Tita por su cariño, apoyo y confianza que siempre ha tenido en lo profundo de su corazón.

A Laura, mi esposa, por ser la luz que me ilumina y permitirme construirle arcoíris adornados con claveles en su corazón tan solo inspirado en su sonrisa y amor.

A mi gran amigo Mike

A Aya y Lily, Q. D. E. P.

Esteban

Agradecimientos.

A la Universidad de Costa Rica por ser fuente de luz, conocimiento y grandes amigos.

A la Escuela de Administración Pública por el trabajo de mejoramiento continuo que realiza a diario por medio de su personal administrativo y docente.

Al profesor M.Sc. Raudín Esteban Rojas Meléndez, director de este trabajo final de graduación, por ser un guía para concluir esta investigación.

Al profesor lector, M.Sc. Rodolfo Arce Portuguez, por ser un gran apoyo, y transmitir sus conocimientos brindando su ayuda a lo largo de este proyecto.

Al profesor lector, M.Sc. Olman Villarreal Guzmán, quien imprimió su sello particular en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, por sus invaluable aportes y amistad.

A la profesora M.Sc. Mayela Cubillo Mora, Directora del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

A Mildred, Miriam, Gina, Hellen, Diego, Malcom, Elí, Juan y todos los buenos amigos y amigas del CICAP.

A la Sra. Lucia León Rojas, quien forjó parte de la historia de las Aduanas y el Comercio Exterior desde sus inicios en el CICAP.

A todos aquellos que por su trabajo y colaboración permitieron concluir esta investigación profesional.

Esteban

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por al grado y título de Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional”.

M. Sc. Mayela Cubillo Mora
Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado

M.Sc. Raudín Esteban Meléndez Rojas
Profesor Guía

M. Sc. Rodolfo Arce Portugal
Lector

M. Sc. Olman Villarreal Guzmán
Lector

M. Sc. Víctor Garro Martínez
Director
Programa de Posgrado en Administración Pública

Esteban Octavio Mora Martínez
Sustentante

Tabla de contenido.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.	viii
Lista de Cuadros, Figuras, Gráficos, Matrices y Tablas.....	ix
Derechos de autor.	xii
Metodología.....	xiii
Introducción.....	1
1. MARCO TEÓRICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	3
Resumen.	3
1.1 Marco filosófico organizacional.....	3
1.1.1 <i>Objetivo organizacional.</i>	4
1.1.2 <i>Misión y Visión.</i>	5
1.1.3 <i>Valores de la organización.</i>	6
1.2 Formulación de estrategias.	7
1.2.1 <i>Estrategia y planificación.</i>	7
1.2.2 <i>Establecimiento de metas.</i>	8
1.2.3 <i>Planes organizacionales.</i>	9
1.2.4 <i>Instrumentos de análisis administrativo.</i>	10
1.3 Mejoramiento organizacional.....	12
1.3.1 <i>Cambio organizacional.</i>	12
1.3.2 <i>Cultura organizacional.</i>	13
1.3.3 <i>Desarrollo organizacional.</i>	14
1.4 Control y Medición.....	15
1.4.1 <i>Estándares de desempeño.</i>	16
1.4.2 <i>Monitoreo y evaluación.</i>	17
1.4.3 <i>Acciones correctivas.</i>	19
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CICAP.	22
Resumen.	22

2.1 Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.	22
2.1.1 Breve reseña histórica.	24
2.1.2 Estructura organizacional.	30
2.1.3 Visión.	34
2.1.4 Potencial humano.	35
2.1.5 Productos y Servicios.	38
2.1.6 Principales mercados y competencia.	41
2.1.7 Estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	45
2.1.8 Orientaciones estratégicas vigentes.	50
3. DIAGNÓSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	62
Resumen.	62
3.1 Metodología.....	62
3.1.1 Método estadístico.	62
3.1.2 Selección de la población y su muestra.	63
3.1.3 Confiabilidad del instrumento.	65
3.2 Necesidades de la organización.....	66
3.2.1 Análisis de la oferta.	72
3.2.2 Requerimientos del personal.	77
3.3 Evaluación de las competencias.	79
3.4 Análisis del mercado.	84
3.4.1 Instituciones públicas.	84
3.4.2 Empresas privadas.	87
3.4.3 Criterio de Experto.	89
4. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CICAP EN EL ÁREA DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR.....	91
Resumen.	91
4.1 Propuesta de un nuevo sistema de gestión del área.	91
4.1.1 Organización del área.	92
4.1.2 Capacidad e infraestructura.....	99

4.1.3 Personal técnico y profesional.	108
4.1.4 Programa estratégico.	111
4.1.5 Dirección del área.	118
Consideraciones finales.	122
Fuentes de información.	125
Anexos.	130
Anexo N°1: Tabla resumen de propuesta de métodos, técnicas, instrumentos y fuentes.	131
Anexo N°2: Encuesta.	132
Anexo N°3: Cuestionario.	136

RESUMEN.

La dinámica de la administración aduanera y el comercio internacional en el marco de la generación de nuevos conocimientos y prácticas, imprime un ritmo particular en el acontecer de los círculos educativos, dentro del cual el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) no es la excepción. Si bien, el CICAP fue fundado el 11 de julio de 1976 y se encuentra adscrito a la Escuela de Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica y se especializa en aportar soluciones integrales a las necesidades de modernización de diferentes sectores de la sociedad costarricense, debe en este momento hacerle frente a un nicho de mercado en auge y presionado por el nivel de la competencia.

Por ello, para lograr este cometido, ofrece servicios de capacitación en diversas áreas y en diferentes modalidades (seminarios, talleres, conferencias), servicios de asesoría y programas de formación técnica; no obstante, debido a los cambios vertiginosos del actual contexto mundial y de la oportunidad de brindar educación especializada por medio del componente de Administración Aduanera y Comercio Exterior, se requiere su fortalecimiento, para continuar siendo considerado como uno de los mejores oferentes en el mercado.

El CICAP, con amplia experiencia en investigación, asesoría y capacitación en Gestión Pública, Municipal y Desarrollo Local, brinda soluciones integrales, oportunas y de calidad a las organizaciones del sector público costarricense; por lo cual es importante su expansión en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior dada la situación económica mundial y el papel preponderante que desempeñarán organizaciones como los Ministerios de Hacienda y Comercio Exterior y sus dependencias relacionadas con este tema, entre otros demandantes de capacitación.

En este sentido, la presente investigación busca desarrollar una propuesta de mejoramiento de los programas de educación continua e investigación en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), donde por medio de procesos de fortalecimiento de la planificación estratégica, impulse de forma adecuada los programas diseñados por especialistas para contribuir a las diversas demandas institucionales y empresariales en el tema.

Finalmente, considerando el análisis situacional del CICAP, la investigación realizada y las restricciones, tendencias y riesgos del entorno, el aporte de la presente investigación presentará una propuesta para determinar la mejora entre oportunidades, recursos y elección de los mercados y estructura organizacional para la estrategia de negocios y servicios del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

Lista de Cuadros, Figuras, Gráficos, Matrices y Tablas.

Cuadro N°3.2.1: Ranking de los temas relacionados con Administración Aduanera y Comercio Exterior que más se manejan en el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	65
Cuadro N°3.2.2: Vinculación entre el grado de conocimiento y la experiencia laboral de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	69
Cuadro N°3.3.1: Composición porcentual según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José con relación al tipo recomendado de capacitación según variable clave para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.....	78
Cuadro N°3.4.1.1: Composición porcentual de la percepción sobre las instituciones públicas que fueron reconocidas como capacitadoras y/o asesoras en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	83
Cuadro N°3.4.2.1: Composición porcentual de la percepción sobre las empresas que fueron reconocidas como capacitadoras y/o asesoras para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	86
Figura N°2.1.1: El CICAP en cifras.	23
Figura N°2.1.2: El CICAP en cifras.	23
Figura N°2.1.2.1: Organigrama del CICAP.	32
Figura N°2.1.4.1: Estructura organizacional del CICAP según potencial humano.....	36

Figura N°2.1.8.1: Expectativas de la UCR en el CICAP.	53
Figura N°2.1.8.2: Expectativas de los actores externos sobre el CICAP.	54
Figura N°2.1.8.3: Oportunidades de mejora del CICAP, parte 1.	56
Figura N°2.1.8.4: Oportunidades de mejora del CICAP, parte 2.	57
Figura N°4.1.1.1: Enfoque matricial del CICAP.	89
Figura N°4.1.1.2: Mapa Estratégico del CICAP.	93
Figura N°4.1.1.3: Pilotaje de opciones estratégicas para el desarrollo del servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” del CICAP.	94
Figura N°4.1.2.1: Fotografía de las instalaciones administrativas del CICAP.	96
Figura N°4.1.2.2: Tabla de la capacidad requerida por el CICAP para contar con los espacios y distribución deseada.	100
Figura N°4.1.2.3: Tabla de aplicación del modelo para la revisión del espacio físico y su distribución del CICAP.	102
Figura N°4.1.2.4: Gráfico comparativo para la determinación de las necesidades priorizadas en el uso del espacio físico y su distribución en el CICAP.	103
Gráfico N°3.2.1.1: Composición porcentual del tipo de organizaciones que brindan capacitaciones al sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.	71
Gráfico N°3.2.1.2: Composición porcentual de los temas en que se capacitaron los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.	72
Gráfico N°3.2.1.3: Composición del nivel de aprovechamiento de las capacitaciones en los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José en	

materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.	74
Gráfico N°3.2.1: Porcentaje de capacitaciones recibidas en el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	64
Gráfico N°3.2.2.1: Composición porcentual del criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José que consideran importante la capacitación en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior según variable clave, periodo enero – abril de 2010.....	76
Gráfico N°3.2.2: Comparación porcentual del grado de conocimiento según el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	66
Gráfico N°3.2.3: Grado de conocimiento según tema del área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010 (*).	67
Gráfico N°3.3.1: Composición porcentual del tipo de capacitación según variable clave para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior preferido por el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.	81
Matriz N°2.1.8.1: Actores, líneas de acción y principales consideraciones respecto al CICAP.	52
Tabla N°2.1.2.1: División del personal en el CICAP.....	31
Tabla N°2.1.4.1: Equipo de trabajo que conforma el potencial humano del CICAP.....	37
Tabla N°2.1.5.1: Líneas de negocio puntuales del CICAP.	39

Derechos de autor.

La presente obra se encuentra protegida de conformidad con la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, por lo cual, es prohibida la reproducción, transmisión, grabación, filmación, fotocopiado total o parcial del contenido de esta publicación mediante cualquier medio o sistema de reproducción, sin contar con el previo permiso por escrito del autor. La violación de esta ley por parte de cualquier persona física o jurídica, será denunciada para sancionarse penalmente.

Metodología.

La siguiente investigación profesional tiene el objetivo realizar una propuesta de mejoramiento de los programas de educación continua e investigación en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Asimismo, cuenta con los siguientes objetivos específicos que permitirán estructurar la investigación según los fundamentos teóricos que se explicarán posteriormente:

Conocer el marco teórico de la planificación estratégica organizacional, para aplicarlo en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

Describir el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública y su área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, para conocer su historia, ventajas y desventajas en el ámbito de estudio.

Analizar los efectos, necesidades, proyecciones y beneficios de un cambio en el área de estudio, para enfrentar la demanda en capacitación y sus diversas modalidades en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Realizar una propuesta de mejoramiento en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

De esta forma, la presente investigación utilizará perspectivas teóricas relacionadas con el mejoramiento de áreas organizacionales, en este sentido, el fortalecimiento de la institución bajo estudio requiere conocer temas consecuentes con estrategia, planificación y control, dado el proceso de mejoramiento por el cual deberá cursar el Centro de Investigación y

Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica, en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior.

En cuanto al marco filosófico organizacional se hará énfasis en que cada uno de los procesos sustantivos que le brindan sostenibilidad al negocio tienen que estar representados en el objetivo organizacional, su misión, visión y en los valores sobre los cuales va a operar a lo interno y de cara a los clientes y usuarios.

Autores como R. L. Daft (2004), L. Puchol (2005), G. Bohlander y S. Snell (2008) se han seleccionado para el desarrollo de los conceptos que contiene el marco filosófico como objetivo organizacional, misión, visión y valores de la organización, ya que, han trabajado estos temas de forma reciente y sustentan el enfoque del negocio y la visualización del mismo, en un lapso definido y ajustado por el estudio de variables internas y externas que afectan, condicionan y modifican el plan institucional.

En cuanto al proceso de formación de estrategias en las organizaciones, los enunciados de los autores anteriores, se conjugan con los esquemas de S. Robbins (2000), J. Stoner (1994) y Czinkota & Ronkainen (2004) cuyos estudios teóricos indican que la estructura de la organización es un medio para ayudar a la alta gerencia de las organizaciones a lograr sus objetivos, debido a que éstos se derivan de la estrategia de la empresa y se traducen en un plan.

De esta forma, la relación entre estrategia, planificación, metas y análisis organizacional con base en lo fundamentado por los autores citados, coinciden en que si la organización realiza un cambio significativo en la estrategia, la estructura también necesitará modificarse para dar lugar y apoyo al cambio planteado, situación que se prevé puede ocurrir en el presente estudio.

Así las cosas, la estructura y la estrategia se definen y condicionan en un ambiente organizacional dado para responder a un contexto social, dinámico y modificable constantemente por las fuerzas del mercado. S. Robbins (2000) y M. Duverger (1954) en el campo de la cultura y comunicación organizacional, plantean enfoques que pueden ayudar a generar cambios en la cultura cuando se realizan nuevos sistemas de trabajo en las empresas e instituciones, por lo cual, se han seleccionado como fuentes para este estudio.

Tanto los autores anteriores como A. Jofré (1999) y M. Godet (2000), han teorizado, según sus investigaciones, que los objetivos legitiman a la organización y permiten ser expresados de una forma tal que permeen y orienten a los funcionarios con mejores direcciones para el logro de las metas que se han estructurado.

Así las cosas, para visualizar el logro de metas, deben conocerse algunos sistemas y métodos de control y medición en las organizaciones, con la identificación de conceptos como estándares de desempeño, monitoreo, evaluación y acciones correctivas que permitan corregir el rumbo hacia la consecución de la meta.

Robbins (2000), Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) han sustentado que para que lo planeado se ejecute conforme a lo acordado en el marco estratégico de la organización, se requiere de la medición del rendimiento real y este debe compararse con las metas previamente establecidas.

Los diferentes fundamentos teóricos analizados para la presente investigación, resultan ser el punto de partida para el mejoramiento del Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del CICAP, de modo que, los autores mencionados contemplan enfoques que pueden sustentar la orientación de la presente investigación, según los métodos, técnicas, instrumentos y fuentes utilizados.

En este contexto, se presenta a continuación la metodología específica seguida para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en la investigación denominada “Propuesta de mejoramiento de los programas de educación continua e investigación en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública”.¹

Objetivo específico No. 1: Conocer el marco teórico de la planificación estratégica organizacional, para aplicarlo en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

Método: en el primer capítulo se utilizará el método descriptivo, ya que, este se basa en la recolección, sistematización y análisis de los datos relacionados con las teorías de administración, estrategia, y planeación para el fortalecimiento organizacional.

Técnica: los análisis documentales y de contenido son los que se aplicarán para extraer las teorías interrelacionados con el tema, de tal forma, que las mismas sienten las bases para la realización del estudio, con fundamento en lo descrito por diversos autores según las características que brinden sostenibilidad al estudio.

Instrumento: las fichas de información y los medios electrónicos como las computadoras, escáner y otros, servirán para la recopilación de la información y la sistematización de las teorías encontradas (Anexo No. 1).

Indicadores: la cantidad de conceptos existentes en las distintas referencias utilizadas, así como las aplicaciones a las cuales hacen referencia los autores.

¹ En el Anexo N°1: Tabla resumen de propuesta de métodos, técnicas, instrumentos y fuentes, el lector podrá hacer referencia a los objetivos y sus metodologías puntuales.

Fuentes: las de tipo secundaria de existencia en las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, particularmente la denominada Luis Demetrio Tinoco, y la biblioteca Nacional, junto a libros sugeridos por el equipo tutor y especialistas en el área, ya que, comprenden la información más importante y relacionada con la presente investigación.

Objetivo específico No. 2: **Describir el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública y su área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para conocer su historia, ventajas y desventajas en el ámbito de estudio.**

Método: en el segundo capítulo se utilizará el método descriptivo, ya que, este se basa en la recolección, sistematización y análisis de los datos relacionados con la organización bajo estudio y su área de administración aduanera y comercio exterior.

Técnica: los análisis documentales y de contenido son los que se aplicarán para extraer las características de la organización y sus áreas funcionales, debido a que la misma cuenta con más de 30 años de existencia por lo cual existen referencias escritas para realizar el estudio.

Instrumento: las fichas de información y los medios electrónicos como las computadoras, escáner y otros, servirán para la recopilación de los datos y la sistematización de la realidad histórica y presente encontrada, así como la página Web del centro de investigación para la extracción entre otros elementos (Anexo No. 2).

Indicadores: la cantidad de información recopilada de la organización bajo estudio.

Fuentes: las de tipo secundaria de existencia en las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica y Nacional, junto a libros, reglamentos, compilaciones, medios de información escritos y sitios *Web* relacionados.

Objetivo específico No. 3: Analizar los efectos, necesidades, proyecciones y beneficios de un cambio en el área de estudio para enfrentar la demanda en capacitación y sus diversas modalidades en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Método: en el tercer capítulo se utilizará la encuesta como forma para recopilar los datos que permitan extraer de la realidad a sujetos e informantes calificados lo relacionado con el fortalecimiento del CICAP, aplicando preguntas de control en las diversas interrogantes que se apliquen, para obtener información pertinente, válida y confiable.

Técnica: el cuestionario y la entrevista como ayuda para la dirección y motivación del informante a brindar los datos pertinentes, comunicando la información requerida, con la adecuada redacción y orden de las preguntas y otros detalles relacionados con las capacidades del entrevistador para mantener el hilo conductor.

Instrumento: la aplicación de un cuestionario cerrado a diversos informantes para la extracción de la realidad con una adecuada codificación para sistematizar de forma ágil los datos extraídos. La entrevista permitirá una recopilación de información adicional a expertos seleccionados (Anexo No. 3).

Indicadores: la cantidad de encuestas analizadas según el enfoque estadístico aleatorio con base en la población determinada.

Fuentes: los datos se obtendrán de la fuente primaria, por una parte, de la Dirección y Subdirección del CICAP, y de instituciones públicas relacionadas con la administración aduanera y el comercio exterior para determinar posibles necesidades de capacitación.

Objetivo específico No. 4: Realizar una propuesta de mejoramiento en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

Método: en el cuarto capítulo se utilizará el análisis de datos para la sistematización y redacción de la propuesta de fortalecimiento del CICAP con un enfoque cualitativo de la información.

Técnica: la formulación de recomendaciones por medio de la deducción e inducción de los hallazgos de la investigación, debido a que éstos constituyen las orientaciones y sugerencias para el proceso de fortalecimiento institucional.

Instrumento: el uso de notas de campo y de medios electrónicos para el procesamiento de los datos servirá para elaborar el informe y encontrar y solventar las divergencias en la investigación.

Indicadores: la cantidad propuestas para el mejoramiento del área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del CICAP en relación con el planeamiento estratégico.

Fuentes: los datos obtenidos previamente así como las diversas síntesis realizadas a lo largo de la investigación para desarrollar las conclusiones del trabajo.

Introducción.

En el primer capítulo el lector encontrará los fundamentos teóricos de los siguientes grandes temas: marco filosófico organizacional, formulación de estrategias, mejoramiento organizacional, y control y medición; con los cuales, se sientan las bases para la definición y orientación del proceso de mejoramiento de la planificación estratégica del Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

El objetivo de este apartado es conocer el marco teórico de la planificación estratégica organizacional, para aplicarlo en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

En el segundo capítulo el lector encontrará desde la historia del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, hasta los diferentes componentes estratégicos con los cuales ha ido evolucionando en su quehacer organizacional, por medio del potencial humano, su estructura organizacional, los productos y servicios que brinda, las acciones particulares en cuanto a Administración Aduanera y Comercio Exterior y las posibilidades estratégicas sobre las cuales se sientan las bases para la realización del tercer capítulo de esta investigación.

En el tercer capítulo se podrá encontrar un diagnóstico general y se muestran un conjunto de resultados relacionados con la valoración de la importancia de realizar capacitaciones, asesorías y consultorías en algunas instituciones públicas y empresas privadas que laboran en actividades relacionadas con Administración Aduanera y Comercio Internacional, con base en algunas variables clave como escala de necesidades y áreas de interés según los muestra el mercado en el periodo enero – abril de 2010 en la provincia de San José. La sistematización de la información recopilada permitirá asignar, por medio de los resultados

ordenados, la importancia sugerida por las instituciones y empresas valoradas de los temas analizados para que el ápice estratégico del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) valore las oportunidades de formación de competencias para los recursos humanos de las organizaciones relacionados con el sector de aduanas y comercio.

Finalmente, en el cuarto capítulo se evidencia que Costa Rica tiene actualmente una visión hacia el libre intercambio de mercancías, por lo que se deben crear estrategias para lograr una posición en el mercado internacional y poder competir, de modo que la generación de una adecuada estructura organizacional en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, permitirá vincularse en este nicho de mercado con acciones definidas para las instituciones públicas y empresas privadas que requerirán de forma permanente contar con diagnósticos, capacitaciones y asesorías en el área de Aduanas y Comercio Exterior.

PRIMER CAPÍTULO

1. MARCO TEÓRICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Resumen.

En el presente capítulo el lector encontrará los fundamentos teóricos de los siguientes grandes temas: marco filosófico organizacional, formulación de estrategias, mejoramiento organizacional, y control y medición; con los cuales, se sientan las bases para la definición y orientación del proceso de mejoramiento de la planificación estratégica del Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

El objetivo de este apartado es conocer el marco teórico de la planificación estratégica organizacional, para aplicarlo en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

1.1 Marco filosófico organizacional.

El marco filosófico de una institución adquiere relevancia porque cada uno de los procesos sustantivos que le brindan sostenibilidad al negocio tienen que estar representados en el objetivo organizacional, su misión, visión y en los valores sobre los cuales va a operar a lo interno y de cara a los clientes y usuarios.

Este marco suele plasmarse en el enfoque estratégico de la organización y se relaciona con las definiciones sobre las cuales se trazan las grandes líneas de acción en el mercado y en un tiempo definido, de manera que existe una fecha de vigencia para conseguir los objetivos.

Dicho instrumento institucional va a sustentar el enfoque del negocio y la visualización del mismo en un lapso de tiempo determinado, ajustado por el estudio de variables internas y externas que afectan, condicionan y modifican el plan institucional.

1.1.1 Objetivo organizacional.

Las organizaciones son creadas y sostenidas en el tiempo con el fin de obtener algo, es decir, “... *todas las organizaciones, incluyendo la Universidad de Harvard, New Line Cinema, la Iglesia Católica, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, las tintorerías locales y la panadería de la colonia, existen por un objetivo*”.²

En la mayoría de los casos, ese objetivo se refiere a todas las metas y misiones de la organización, donde las partes integrantes de la misma, si bien establecen sus prioridades, ayudan a lograr el objetivo organizacional (Daft; 2004:55).

No obstante, debe indicarse que el objetivo organizacional es una declaración oficial de lo que quiere llegar a ser la institución en un periodo determinado y para ello, los objetivos operativos tienen que estar identificados, ya que, “... *las misiones y objetivos oficiales establecidos describen un sistema de valor para la organización*”, mientras que, “... *los objetivos operativos representan las principales tareas de la organización*” (Daft; 2004:59).

Es decir, los objetivos legitiman a la organización y permiten ser expresados de una forma tal que permeen y orienten a los funcionarios con mejores direcciones para el logro de las metas que se han estructurado.

² Daft, Richard L. (2004). Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición. Thomson. Página 55

La estructura es entonces un medio para ayudar a la alta gerencia de las organizaciones a lograr sus objetivos, debido a que éstos se derivan de la estrategia de la empresa. Para Robbins (2000:498) *“es lógico que la estrategia y la estructura tengan una estrecha vinculación”*. Este autor enfatiza en que si la organización realiza un cambio significativo en la estrategia, la estructura también necesitará modificarse para dar lugar y apoyo al cambio planteado.

1.1.2 Misión y Visión.

La conceptualización de la misión y visión de la organización resulta imprescindible dadas las anteriores manifestaciones teóricas. Para Puchol (2005:326) la misión de una empresa es la concreción en palabras de la razón de ser del negocio en el cual se está inmerso, es decir, responde a la pregunta *“¿Por qué y para qué estamos aquí?”*:

“La Misión es un documento breve, ampliamente difundido y que debe ser conocido por todo el personal en el que se establece la filosofía, valores y principales objetivos organizacionales. También se suele incluir la necesidad social que se aspira satisfacer”.³

Para Bohlander y Snell (2008:52) la misión contiene el principal propósito de la organización, así como el alcance de sus operaciones, donde se constituye en *“una declaración de la razón de ser de la organización”*. Bajo este enfoque, la misión debe de redactarse, para ser entendible, *“en términos de los clientes generales a quienes se atiende”*.⁴

³ Puchol, Luis (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Décima Edición. Díaz de Santos. Página 346

⁴ Bohlander, George; Snell, Scott (2008). Administración de Recursos Humanos. Décimo cuarta Edición. CENGAGE Learning.

Por su parte, la visión es el enunciado de lo que la empresa quiere ser a largo plazo, con su correspondiente estrategia. Puchol (2005:327) aclara lo anterior indicando que *“si la misión es lo que somos (o queremos ser); la visión es lo que queremos ser mañana”*.

Así, Bohlander y Scott (2008:52) definen la visión como *“una declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro”*, aclarando la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia.

1.1.3 Valores de la organización.

En esta interacción entre lo que se debe ser y lo que se quiere llegar a ser, existen principios en la organización que brindan sostenibilidad a los procesos, dichos principios se denominan por lo general como valores. Bohlander y Scott (2008:52) los expresan como *“sólidas y perdurables creencias y principios en lo que se basa la empresa para tomar sus decisiones”*.

Dado lo anterior y porque el mundo de hoy se distingue por el cambio, las organizaciones como el CICAP no escapan de la necesidad de realizar declaraciones de principios y valores que no sólo armonicen a lo interno de la organización entre sus funcionarios, sino que, dichas manifestaciones son compartidas por los clientes, los cuales pueden fomentar una relación más estrecha y perdurable que con usuarios y clientes ocasionales.

Si bien es cierto la dinámica social de las organizaciones ha estado presente en la historia, el cambio en el mundo actual es diferente y tiene características como profundidad en la cultura, globalidad económica, celeridad en sí mismo y complejidad en sus interrelaciones, situación que obliga a la revisión constante de los valores organizacionales (Bohlander y Scott; 2008:56).

1.2 Formulación de estrategias.

El tema estratégico es uno de los que ha venido en auge desde mediados de los ochenta, cuando diferentes autores empezaron a comentar sobre aspectos como tipos de estrategia, planificación, metas e instrumentos de análisis para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones en el mercado.

Hoy, el concepto cobra mayor importancia al existir un proceso activo de globalización en diferentes aristas, que permiten la construcción, destrucción y re-construcción de modelos empresariales según los mercados emergentes y los más estables, a pesar de los letargos que generan las crisis económicas en los países.

1.2.1 Estrategia y planificación.

La estrategia de una organización, persigue entre otros propósitos influenciar diferentes grupos, tanto internos como externos, para dirigir los esfuerzos hacia la reducción de costos, mejorar la calidad, expandir la participación en mercado o disminuir el tamaño de las operaciones (Robbins; 2000:248).

Es importante para el presente estudio conocer los tipos de estrategia a los cuales se puede enfrentar una organización y Robbins plantea tres tipos que pueden ayudar a orientar la toma de decisiones en cuanto al enfoque del CICAP y sus áreas de negocio. En este sentido, los marcos actuales de la estrategia se enfocan en innovación, minimización de costos e imitación:

*“Estrategia de innovación: estrategia que enfatiza la introducción de nuevos productos o servicios.
Estrategia de minimización de costos: estrategia que enfatiza el uso de estrictos controles de costos, evita los gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y el recorte de precios.*

Estrategia de imitación: estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o mercados sólo cuando se haya demostrado su viabilidad.”⁵

En este sentido, la coordinación de las actividades necesarias para lograr la estrategia se denomina planificación. Para Jofré (1999:305) la estrategia es el proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y “...selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados”.

El mismo autor (Jofré; 1999:306) indica que el propósito de la planificación es mejorar la posición de una organización con una visión de largo plazo dentro de un sector competitivo. Es decir, la estrategia debe entenderse como una declaración del qué se va a realizar, mientras que el cómo en específico se desarrolla por medio del planeamiento.

1.2.2 Establecimiento de metas.

Los equipos de trabajo en las organizaciones modernas, traducen sus propósitos en metas específicas, medibles y realistas. Las metas conducen a las empresas a buscar un desempeño más alto, donde las de carácter específico “*facilitan una clara comunicación, y al mismo tiempo, ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados*”.⁶

Es decir, lo primero es establecer qué es un objetivo. En la metodología marco lógico, los objetivos son logros, éxitos y metas cumplidas. No son objetivos: trabajos por realizar o tareas por cumplir (Ortegón, Pacheco y Prieto; 2005:28).

Ortegón, Pacheco y Prieto ejemplifican lo anterior, clarificando que la meta es una especificación del producto o resultado esperado, de la siguiente manera:

⁵ Robbins, Stephen (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall. Página 498

⁶ Robbins, Stephen (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall. Página 292

“Por ejemplo, al definir un objetivo, hay una gran diferencia entre, decir “aeropuerto construido” y “construir un aeropuerto”. En el primer caso “aeropuerto construido”, lleva a especificar el aeropuerto en términos de su capacidad, si es internacional o no, su capacidad de pasajeros, etc., es decir, lleva a especificar el producto o resultado que se busca, no el proceso. En el segundo caso “construir un aeropuerto”, nos lleva a especificar actividades o tareas que habría que realizar para construir el aeropuerto. Esto es importante porque establece la forma en que se medirán los objetivos, esto es, en relación con la especificación del producto o resultado que se busca”.⁷

Además, en el establecimiento de metas hay una tarea que va más allá del empleo de indicadores para la medición, que es el establecimiento de metas intermedias:

“Hay una segunda cuestión además de la definición operacional y los consensos respecto de los indicadores, y es que los indicadores deben, por el papel que cumplen, ser suficientes como para ser utilizados en diferentes momentos no sólo al final del proyecto. Para ello es necesario el uso de metas intermedias. El uso de metas intermedias permite conocer cómo se está avanzando hacia la meta o indicador final. Esto nos puede indicar atrasos o desviaciones y la necesidad de tomar acciones correctivas.”⁸

En el apartado **1.4 Control y Medición** se describirá con mayor detalle lo relacionado con las acciones correctivas, las cuales, se enfocan en el desarrollo de las metas de la organización.

1.2.3 Planes organizacionales.

⁷ Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan; Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL – ILPES. Chile: Naciones Unidas. Página 28

⁸ Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan; Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL – ILPES. Chile: Naciones Unidas. Página 29

En cuanto a los planes organizacionales Czinkota y Ronkainen (2004:592) expresan que “*se refieren a programas formalizados a largo plazo tendiendo a más de un año en el horizonte*”. Además, la planeación se refiere “*al patrón generado para reaccionar y explotar las oportunidades en el mercado. La etapa de planeación incluye tanto estrategias a largo plazo, como tácticas a corto plazo*”.⁹

Para Robbins (2000:461) la formulación de planes organizacionales es uno de los pasos que busca definir y facilitar los mecanismos de coordinación en la empresa: “*Si cada grupo de trabajo tiene metas específicas por las cuales es responsable, entonces cada uno sabe lo que se supone debe hacer*”.

Los planes organizacionales tienden a relacionarse como un instrumento de coordinación cuando los grupos de trabajo no tienen la suficiente claridad, y así, se aproximan a las metas definidas de mejor manera e impacto según el volumen de contactos entre los responsables.

1.2.4 Instrumentos de análisis administrativo.

Existen una serie de instrumentos para el análisis administrativo, dentro de los cuales Godet realiza las siguientes precisiones:

Árboles de competencia:

“Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). En el marco de la metodología integrada, el objetivo de los árboles es

⁹ Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilka (2004). Marketing internacional. Séptima Edición. Thomson. Página 20

*establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas”.*¹⁰

Diagnóstico estratégico:

*“Conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales): he aquí el objetivo del diagnóstico interno. Identificar sus bazas y sus desventajas no bastan; hay que estimar también su importancia a través de las amenazas y de las oportunidades que provienen del entorno estratégico. Esta es la finalidad del diagnóstico externo. El enfoque clásico ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo, que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. Son las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia.”*¹¹

Análisis estructural:

*“El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.”*¹²

Otros autores como Jofré (1999:332) presentan métodos alternativos, a los anteriores, que en un solo instrumento permiten recopilar información tanto de variables internas como de variables externas para la toma de decisiones estratégicas, tal como la técnica FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

¹⁰ Godet, Michel (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. París. Página 47

¹¹ Godet, Michel (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. París. Página 61

¹² Godet, Michel (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. París. Página 68

Dicha técnica es un instrumento de planificación estratégica que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno de la misma: *“El propósito de esta técnica es alimentar con información relevante el proceso de planificación estratégica, siendo especialmente útil para apoyar la toma de decisiones en la formación de objetivos estratégicos y estrategias”*.¹³

1.3 Mejoramiento organizacional.

El mejoramiento organizacional o la organización abierta al aprendizaje es un tema que se ha venido documentado, y del cual las organizaciones empiezan a tomar conciencia y a emprender acciones para su aplicación.

La formulación de orientaciones para la mejora del Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior necesariamente pasa por aspectos relacionados con estrategia, planificación y control, establecimiento de metas y planes organizacionales para mantenerse, crecer o diversificarse, lo que conlleva a conocer sobre cambio, cultura y desarrollo organizacional.

1.3.1 Cambio organizacional.

El análisis del cambio organizacional, para Robbins (200:642) se relaciona con el desarrollo organizacional, el cual consiste en *“un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanísticos democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”*.

¹³ Jofré, Arturo (1999). Enfoques Gerenciales Modernos. Primera Edición. San José: Ediciones Delphi. Páginas 332-333.

Para este autor, el paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. Para esta transformación, *“el agente de cambio podría ser directivo en el desarrollo organizacional”* (Robbins; 2000:642).

En este sentido, *“es evidente que la organización abierta al aprendizaje representa un cambio de paradigma respecto de las organizaciones tradicionales. Estamos asistiendo al surgimiento de una perspectiva de gestión radicalmente nueva, acerca de cómo deberían funcionar las organizaciones, cómo deberían ser administradas y cómo deberían enfrentar los cambios”*.¹⁴

El cambio organizacional implica la transformación, por iniciativa propia, del marco de acción global determinado por la *“teoría en uso organizativa”* asumida, lo que significa cambios radicales en la estrategia, estructura, sistemas de la organización y especialmente en la cultura organizacional, según lo explican Cortéz y Pérez (2007:263).

Por lo tanto, conocer la dinámica de la organización significa identificar el primer elemento que la constituye y es la estrategia, orientada al aprendizaje y la búsqueda del desarrollo organizacional, a través de la gestión del conocimiento. Las organizaciones exitosas son aquellas que evolucionan rápida y efectivamente (Cortéz y Pérez; 2007:264).

1.3.2 Cultura organizacional.

Entre los diversos autores que tratan el tema, parece existir un consenso en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre los miembros de una empresa y que es característico para un grupo en específico, es decir, la cultura organizacional de una empresa a otra es distinta, tanto en expresiones como en estructura.

¹⁴ Cortéz, Juan; Pérez, Julián (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. pensamiento y gestión, N° 22. Universidad Pontificia Bolivariana. Página 260

Cortéz y Pérez (2007:266) indican que la cultura organizativa es un constructo conformado por dos niveles, que incluye tanto las características observables como inobservables de la organización:

*“En lo observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. En lo inobservable la cultura está formada por valores, normas, creencias y presunciones compartidas de los miembros de la organización”.*¹⁵

Para Robbins, cultura organizacional se define como una *“percepción común mantenida por los de la organización; sistema de significado compartido”* (2000:595). Al examinar este sistema de significado compartido, se logra identificar un grupo de características clave que la organización valora y hasta idealiza.

La cultura, por lo tanto, es el modelo o configuración de estos dos niveles de características que orienta y dirige a los miembros de la organización en el manejo de problemas y su entorno.

1.3.3 Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional si bien se relaciona con el cambio organizacional anteriormente descrito, contempla, entre otros conceptos variables como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coerción, según lo apunta Robbins (2000:642). Sin embargo, la misma teoría sugiere los siguientes elementos como los más significativos:

¹⁵ Cortéz, Juan; Pérez, Julián (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. pensamiento y gestión, N° 22. Universidad Pontificia Bolivariana. Página 266

“Respeto por la gente. Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados. Deberán ser tratados con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

Participación. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones”.¹⁶

El desarrollo organizacional debe ligarse a una serie de técnicas y métodos para lograr el cambio. Si bien no es el objeto de esta investigación profundizar en este tema, se enuncian a continuación cinco tipos de intervenciones frecuentes para este propósito: entrenamiento de sensibilización, retroalimentación de encuestas, consultoría del proceso, integración de equipos y desarrollo inter-grupal. Para su estudio se recomienda como bibliografía de referencia los trabajos de S. Robbins y en cultura organizacional los de R. Meléndez.

1.4 Control y Medición.

Las evaluaciones que se realicen en la organización pueden desarrollarse hasta conformar un control o monitoreo continuo de la acción. Este puede tomar forma de un sistema complejo que abarca desde un área política hasta un cambio en específico de la empresa (Stockmann; 2009:79).

Para que lo planeado se ejecute conforme a lo acordado en el marco estratégico de la organización, se requiere el control, ya que, trazar acciones y metas a largo plazo pero sin un adecuado seguimiento de su cumplimiento, resulta en un esquema errado

¹⁶ Robbins, Stephen (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall. Página 642

organizacional. Así, una de las funciones de la gerencia es el control, debido a que *“para asegurar que las cosas estén marchando como deberían, la gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización”* (Robbins; 1999:3).

Robbins indica que *“el rendimiento real debe compararse con las metas previamente establecidas. Si hay alguna desviación significativa, es trabajo de la gerencia hacer que la organización vuelva al camino”* (1999:3). Por lo anterior, el control es *“monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”*.¹⁷

1.4.1 Estándares de desempeño.

Complementando a la planificación se tiene que Ortégón, Pacheco y Prieto (2005:2) indican que las metas son *“los pequeños pasos que anualmente debe dar una organización para avanzar hacia el logro de sus objetivos”*. Esto permite cumplir con las grandes tareas a través de actividades cuantificables, asignando los recursos de manera adecuada, evaluando a los directivos y determinando *“en qué manera la organización se acerca a sus objetivos estratégicos. No son fines en sí mismas, son los medios para alcanzar el fin”*.

En este sentido, *“una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas”*.¹⁸

Para Jofré (1999:195) el *benchmarking* es una herramienta que permite la medición del desempeño analizando a la competencia y delimitando estándares de la industria; sin embargo, indica que esta práctica tiene que ser un proceso continuo de la organización y

¹⁷ Robbins, Stephen (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall. Página 3

¹⁸ Gallo, Humberto (2005). ¿Qué es estrategia? Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible. INCAE. Disponible en: <http://www.adec.net.ar/QueEsEstrategia.htm> (13/Dic./2008).

requiere de una actualización constante, recopilando y seleccionando constantemente las mejores prácticas.

De esta forma, los estándares de desempeño externos permiten a la organización enfocarse en su negocio bajo una adecuada adaptación e incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones sustantivas en todos los niveles del negocio (Jofré; 1999:198-200).

1.4.2 Monitoreo y evaluación.

Con el objeto de reducir la diferencia entre la estrategia formulada y las acciones planificadas en comparación con los resultados de la realidad y su avance de implementación, es necesario llevar a cabo actividades de monitoreo y evaluación.

Esto quiere decir, en palabras de Ortégón, Pacheco y Prieto *“medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo”* (2005:47).

Para dichos autores, hoy en día los gerentes deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así estrategias, programas y otras actividades (Ortégón, Pacheco y Prieto; 2005:47).

El seguimiento o monitoreo, se efectúa durante la etapa de ejecución de una actividad planificada y no en otras etapas: *“Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para*

*identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados”.*¹⁹

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

“Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.

Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.

*Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo”.*²⁰

Por su parte, la evaluación es “*una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado*” (Ortegón, Pacheco y Prieto; 2005:48). Es decir, ocurre básicamente todo el tiempo y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto, como por ejemplo los beneficiarios, clientes o usuarios.

La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados externos, tal como en evaluaciones anuales,

¹⁹ Ortégón, Edgar; Pacheco, Juan; Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL – ILPES. Chile: Naciones Unidas. Página 47

²⁰ Ortégón, Edgar; Pacheco, Juan; Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL – ILPES. Chile: Naciones Unidas. Página 47-48

evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post. Existen dos tipos de evaluación (Ortegón, Pacheco y Prieto; 2005:48):

“La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.

La evaluación sumativa se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos.”

En este sentido, el objetivo de las evaluaciones es buscar una mejora continua, lo que en definitiva redundará en un mejor aprovechamiento de los recursos asignados para llevarlo a cabo.

1.4.3 Acciones correctivas.

Las acciones correctivas se desarrollan a partir del monitoreo, e implican identificar logros y debilidades para subsanar los errores de procedimiento y planificación que se desarrollan a lo interno de una organización.

Para evaluar es necesario medir y, de conformidad con su definición clásica y ampliamente aceptada, *“la medición consiste en asignar números a objetos y eventos, de modo que se puedan transformar las proposiciones cualitativas en expresiones cuantitativas”* (Medianero; 2006:3).

En el marco del sistema de monitoreo y evaluación descrito anteriormente, es necesario seleccionar indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de

la institución, y de esta forma proponer las acciones correctivas del caso, para la reorientación de la estrategia y de la planificación:

*“En el contexto de la implementación de un plan estratégico, los números asignados a cada uno de los objetivos constituyen los indicadores de desempeño. Desde luego, no hay medición perfecta: es prácticamente imposible que representemos fielmente conceptos (u objetivos, o variables en general) tales como desarrollo económico, credibilidad política, desarrollo integral infantil, etc. Pese a ello, las instituciones ejecutoras deben realizar el esfuerzo necesario para establecer indicadores que se acerquen lo más posible a los objetivos bajo evaluación”.*²¹

En este sentido, los indicadores de desempeño son la expresión cuantitativa de los objetivos y por lo tanto constituyen la base de las acciones correctivas de los planes estratégicos.

Existen una serie de relaciones entre los temas abordados en el presente capítulo, dentro de las cuales se quieren destacar en las siguientes puntualizaciones (Medianero; 2006:6):

Los objetivos son formulados en términos cualitativos con expresiones tales como: “mejorar las condiciones de vida de la población bajo la línea de pobreza”, “aumentar los incentivos a las PYME”, “fomentar la IED en los países del sur de América”, “mejorar los puertos del Caribe costarricense”, etc.

Los indicadores son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos, que significan una unidad de medida. Por ejemplo, “la reducción de la pobreza por medio del número de personas que ganan más de 1USD al día”.

Las metas son los niveles cuantificables de los indicadores que una organización o un país desea alcanzar en un momento dado. Son los valores a alcanzar con la intervención:

²¹ Medianero, David (2006). Guía metodológica para la construcción de indicadores de desempeño. Un enfoque participativo. Página 3

representan en términos cuantitativos la situación con la implantación del plan. Por ejemplo: “reducir la tasa de pobreza en un 2,5% por año”.

Finalmente, el mejoramiento organizacional implica que la fijación de los objetivos debe ser clara, transparente y fácilmente entendida por los miembros de la organización, para que se puedan alcanzar. Además, deben fijarse en forma participativa como una de las formas de generar compromisos fuertes en torno a ellos. La determinación de los objetivos es uno de los pasos para planificación estratégica, con los respectivos instrumentos de divulgación (misión y visión) y control (evaluación e indicadores).

SEGUNDO CAPÍTULO

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CICAP.

Resumen.

En el presente capítulo el lector encontrará desde la historia del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, hasta los diferentes componentes estratégicos con los cuales ha ido evolucionando en su quehacer organizacional, por medio del potencial humano, su estructura organizacional, los productos y servicios que brinda, las acciones particulares en cuanto a Administración Aduanera y Comercio Exterior y las posibilidades estratégicas sobre las cuales se sientan las bases para la realización del tercer capítulo de esta investigación.

2.1 Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.²²

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública en adelante CICAP como unidad integrante de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica cuenta con 34 años de experiencia, a lo largo de los cuales ha desarrollado más de 30 proyectos de investigación, ha organizado y ejecutado más de 300 actividades de capacitación y 4 congresos internacionales, brindando servicios a más de 130 instituciones y organizaciones nacionales e internacionales.

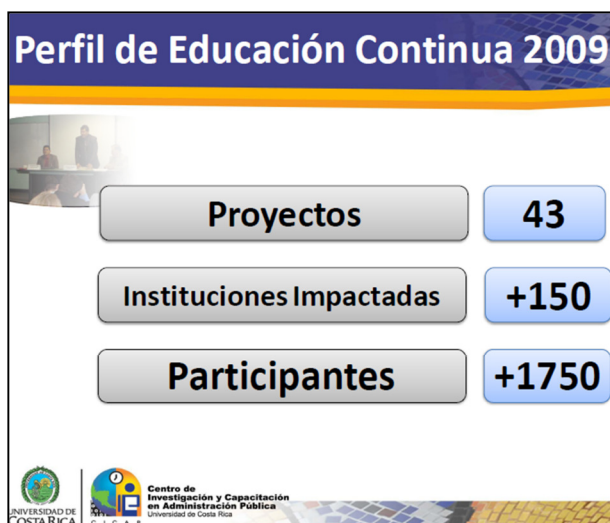


En los últimos 5 años, el CICAP ha contado con más de 160 proyectos inscritos en la Universidad de Costa Rica, impactando a más de 170 organizaciones y contado con más de 1300 participantes en sus actividades en el área de Acción Social, trabajando en proyectos de investigación en áreas como:

²² Apartados basados en información disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

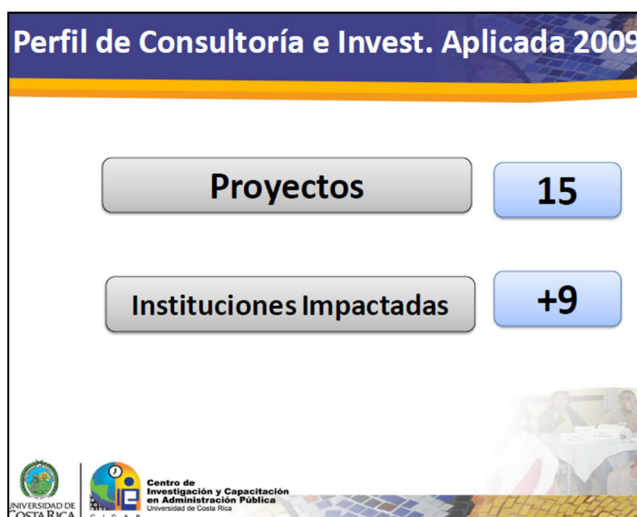
Actualización, Fortalecimiento Organizacional, Desarrollo organizacional y Sistemas de información.

Figura N°2.1.1: El CICAP en cifras.



Fuente: Resumen Informe de Gestión CICAP 2009, Diapositiva #8.

Figura N°2.1.2: El CICAP en cifras.



Fuente: Resumen Informe de Gestión CICAP 2009, Diapositiva #8.

Esta organización cuenta con el respaldo de la Universidad de Costa Rica y forma parte de sus 25 Centros de Investigación, los cuales se integran en su accionar a 6 áreas académicas conformadas por 13 Facultades y 39 Escuelas que enlazan el talento humano y el desarrollo tecnológico para promover proyectos que ofrezcan soluciones integrales a los diferentes temas del conocimiento para apoyar el desarrollo del país y de la región.

El CICAP con la experiencia acumulada ha realizado un importante esfuerzo para poner a disposición de todas las organizaciones un equipo multidisciplinario de más de 100 investigadores, instructores y consultores tanto nacionales como de otros países, ubicables en sus bases de datos, para promover las relaciones de cooperación interinstitucionales. Esto, ha permitido tener vigentes más de 20 convenios nacionales y forma parte, con la Escuela de Administración Pública, de al menos 5 Redes de Cooperación Internacional para el desarrollo de proyectos y el intercambio de experiencias en materia de Gestión Pública.

El CICAP, como se indicará posteriormente, promueve el desarrollo y divulgación de nuevos materiales de análisis y consulta, donde sólo en los últimos 3 años ha producido 14 publicaciones especializadas.

Durante este período de existencia y, como parte de su compromiso para el desarrollo del capital humano de las organizaciones, el CICAP ha contribuido en la capacitación y actualización, en forma directa, de más de 25 mil personas destacadas en más de 130 instituciones y organizaciones de la economía social nacional e internacional.

2.1.1 Breve reseña histórica.

El Lic. Armando Arauz Aguilar en 1976 como Director de la Escuela de Administración Pública (EAP), con el apoyo de un grupo de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y de las autoridades universitarias realizó una serie de esfuerzos para que se desarrollara una adecuada “*sensibilización de los y las tomadores de decisiones*

*públicas en materia de investigación, formación y capacitación, que permita posicionar un nuevo enfoque sobre el desarrollo del capital humano y gerencial en el sector público costarricense”.*²³

Es en ese momento de la historia de la Administración Pública costarricense donde el CICAP inicia un proceso de fortalecimiento de las capacidades en la gestión pública e investigación que permitiera una mayor capacidad resolutive de las problemáticas organizacionales presentes en las diferentes instituciones públicas.

Particularmente, el Lic. Arauz Aguilar, con base en un viaje realizado a Argentina en la década de 1970, conoció una organización que se encargaba de los servicios de capacitación a las instituciones del Estado, denominada “CICAP”, sobre el cual, el Lic. Arauz se interesó en replicar el modelo para Costa Rica, según explicó la M.Sc. Mayela Cubillo Mora.

La propuesta del proyecto se lleva al Consejo Universitario y se dan una serie de problemáticas por la existencia el IICE (Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas) y la creación del CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública) en el año 1976, cuya estructura se da con un jefe y no con un director y un Consejo Asesor integrado por el Director de la Escuela de Administración Pública y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Debe mencionarse que, dado el interés del Lic. Arauz en el ámbito municipal, se dan fuertes lazos entre el CICAP y el IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal), creado también por el Lic. Arauz. El primer jefe del CICAP fue el Sr. Mario Sáenz Cubero, quien formalizó la primera investigación en el ámbito municipal y se crean las capacitaciones para funcionarios públicos y los técnicos en banca.

²³ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

En cuanto al área particular de Aduanas, es en 1978 cuando se realiza un convenio entre el Ministerio de Hacienda y el CICAP para la formación de funcionarios en dicha área con el perfil de “Diplomado Aduanero”. Este convenio se da de 1978 a 1994 con la incorporación de 40 funcionarios de ese Ministerio por año, financiado por el propio Ministerio de Hacienda.

Solamente en el año 1978 los estudiantes que ingresan a la carrera aduanera, pertenecen al Sistema Aduanero Nacional (Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas, Agencias Aduanales), sin embargo a todos se les exigía contar con el examen de admisión aprobado. En los años siguientes, se decide aceptar estudiantes no solo del Sistema Aduanero Nacional, sino también de otras instituciones del gobierno y de estudiantes que estaban iniciando su carrera universitaria y todavía no laboraban con alguna empresa en particular, con miras a formar su empresa propia relacionada con aduanas, o a incorporarse al sistema aduanero nacional.

En 1990, los mismos graduados de Diplomado que para continuar seguían la carrera de Administración Pública, realizaron las gestiones ante el CICAP para que se practicaran los estudios de mercado para pasar del diplomado al bachillerato, lo anterior se aprobó y con ello, la carrera de Bachillerato en Administración Pública con énfasis en administración Aduanera. Los estudiantes del viejo programa que habían cumplido con el programa de Administración Pública podían solicitar que se reconociera el énfasis en Administración Aduanera. Durante los siguientes 4 años el Ministerio de Hacienda siguió financiando con muchas reservas y grandes ruegos de parte de las autoridades universitarias. En 1995 la carrera se traslada a la Escuela de Administración Pública, entre otros aspectos, por cuanto el Ministerio de Hacienda definió, no financiar más dicho programa y dada la demanda que se generó en el mercado nacional, la Escuela de Administración Pública decide desarrollar el diplomado y bachillerato en Aduanas y Comercio Exterior de modo que la Universidad de Costa Rica definiera el ingreso a la misma sería, de ese momento en adelante, por el proceso ordinario, fijándose reglas que permitieron aceptar cualquier tipo de estudiante. Es

importante resaltar que el CICAP cuenta con la capacidad de brindar perfiles técnicos incluso a nivel de diplomado, por lo cual, es uno de los pilares para el desarrollo de este centro en el futuro.

La Vicerrectoria de Docencia brindó a la Escuela de Administración Pública un apoyo presupuestario de 3 tiempos completos para el periodo 1995 – 2005. Es en 1999 que el Bachillerato en Administración Aduanera pasa a Bachillerato y Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior incorporándose el *plus* de Comercio Exterior, para el año 2005 por solicitud de la sede Limón se abrió la primera promoción desconcentrada de Diplomado y Bachillerato, la segunda fue la sede Pacífico en 2007 y la tercera en 2009 en la sede Liberia, luego en 2006 por iniciativa de profesores y de la Dirección se inicia la maestría en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional, la cual a 2010 también obtiene la acreditación PICARD de la OMA y se espera que en pocos años se ofrezca al mundo en modo virtual y en inglés.

Con el deseo de estudiantes, profesores, administrativos y de la Dirección se inició el proceso de autoevaluación para obtener la ansiada acreditación en el 2006, revisándose el plan y evidenciándose que el “comercio exterior” era sólo parte de la licenciatura, encontrándose una no conformidad, por lo cual, se revisa el programa y se plantean los cambios en materia de idiomas y de comercio exterior dentro del plan de mejoramiento, para el año 2008 se pone en vigencia un nuevo plan de estudios y para el 2010 se trabajó en la re acreditación ante SINAES, además de lograrse la acreditación PICARD de la OMA, que convierte a la carrera en una de las 4 en el mundo acreditadas por OMA.

Por lo anterior, el CICAP es quien gerencia de 1978 a 1994 la formación de los especialistas en Aduanas a nivel nacional, no sólo con la carrera (diplomado y bachillerato), sino también con programas específicos como los técnicos en Aduanas, en diversas regiones del país (Liberia, Puntarenas y San José).

Asimismo, se fortalece la carrera por parte de la Escuela de Administración Pública, con el acompañamiento de Proyectos de Trabajo Comunal Universitario, el primero dirigido por el profesor Rodolfo Arce, luego seguido por la Licenciada Xinia Carrillo y actualmente por el sustentante, brindándoles a los estudiantes la posibilidad de fortalecer sus capacidades y realizar acción social dirigida a mejorar actividades en el campo aduanero y de comercio exterior.

Dentro de las jefaturas del CICAP, desde sus inicios, se mencionan las siguientes:

- 1976 – 1978 Armando Arauz.²⁴
- 1984 – 1985 Carlos Soto.²⁵
- 1985 – 1990 Carlos Carranza.²⁶
- 1990 – 1994 Mayela Cubillo.
- 1994 – 2000 Violeta Pallavicini.
- 2000 – 2001 Carmen Coto.²⁷
- 2001 – 2002 Luis Lorenzo / Mayela Cubillo.
- 2002 – 2011 Olman Villarreal.

Es hasta el 2003 que el jefe de CICAP se convierte en Director del CICAP y también se logra contar con la figura del Subdirector, dándole un fuerte impulso a la gestión del centro con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo y debidamente inscrito en ante la Vicerrectoría de Investigación como centro de investigación.

²⁴ Dentro del cuerpo destacado en este periodo de inicio del CICAP se encuentran: Don Róger Churnside, Don Johnny Meoño y Don Mario Sáenz.

²⁵ Durante ese tiempo, realizó las labores de dirección con un cuarto de tiempo, como interventor, y no tuvo periodos continuos.

²⁶ En ese periodo realiza un plan para fortalecer el CICAP, y durante 1988-1993 Don Justo Aguilar firmaba como en su rol de Director de la Escuela de Administración Pública).

²⁷ La gestión realizada fue por un lapso de 7 meses.

Según la investigación, se enfatiza en la necesidad de brindar reconocimiento a un conjunto de profesionales que son baluartes de este proceso de amparo, defensa y fortalecimiento de la carrera de Aduanas y Comercio Exterior, que inició en el CICAP en las condiciones anteriormente mencionadas, los cuales, se les externa por medio de este trabajo de posgrado el agradecimiento al desarrollo de la materia en el país, por ser tantos dentro de los pocos, se omite el reseñarlos, sugiriéndose el estudio y detalle curricular de cada uno de ellos en alguna otra investigación posterior.

Con relación al CICAP, básicamente el reconocimiento debe ser para el señor Mario Sáenz Cubero, Director administrativo del CICAP, quién durante muchos años se esforzó y caracterizó por darle primero que nada al CICAP un grado de profesionalismo y dedicación en todas las áreas que tenía a su cargo, lo dio a conocer como un centro dedicado a la investigación en muchas áreas dentro y fuera de la UCR.

Con respecto a la Carrera de Aduanas, se caracterizaron por su esfuerzo y compromiso en que se abriera la misma, el señor Mario Sáenz, los funcionarios del Ministerio de Hacienda, como Don José Streit, Don Guillermo Hansen, los profesores Reinaldo Monge, Luis Azúa Torres, Julio Enrique Escobar, personas que con sus conocimientos, dedicación y profesionalismo, contribuyeron en mucho, al éxito tanto en sus inicios como en el transcurrir de esta Carrera. Luego se incorporaron profesores del Sistema Aduanero Nacional y a partir de 1982, estudiantes destacados en sus años de estudio, y además recomendados por los profesores antes citados, quienes fueron nombrados primero como asistentes en los cursos especializados y después ocuparon la plaza de profesores en dichos cursos, ante la cantidad de estudiantes que se admitían.

A todos ellos, los que han colaborado se les reconoce el fuerte impulso dado a la carrera, y puede decirse, según palabras de la Sra. Mayela Cubillo Mora, exdirectora del CICAP y de la Escuela de Administración Pública, que *“al día de hoy, casi el 100% de los profesionales*

en Aduanas han sido formados por la Universidad de Costa Rica, con el apoyo de esas personas que hicieron de un sueño, una carrera de índole internacional”.

En este sentido, el CICAP es una “*unidad de investigación y capacitación que investiga, asesora y capacita, con carácter multidisciplinario, las organizaciones de la Administración Pública en el ámbito nacional e internacional y organizaciones de la economía social*”, el cual, está “*adscrito a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, de conformidad con lo establecido en el artículo 124 del Estatuto Orgánico*”.²⁸ (²⁹)

2.1.2 Estructura organizacional.

*“El CICAP es un Centro de Investigación de la Universidad de Costa Rica, adscrito a la Vicerrectoría de Investigación, vinculado con la Escuela de Administración Pública”*³⁰ y cuya estructura busca responder a las necesidades de la sociedad costarricense demandante de más y mejores servicios por parte de las instituciones públicas costarricenses.

El Consejo Científico del CICAP es su máxima autoridad, además, este a su vez cuenta con un Consejo Asesor. Ambos, son los encargados de “*definir y coordinar las actividades*

²⁸ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

²⁹ Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. Artículo 124.- La estructura que integra la Vicerrectoría de Investigación comprende las Unidades Académicas de la Investigación, a saber, Institutos y Centros de Investigación. Además, comprende el Sistema de Estudios de Posgrado (SEP), el Sistema Editorial de Difusión Científica de la Investigación, el Sistema de Bibliotecas y las Unidades Especiales de la Investigación.

Los Centros de Investigación estarán adscritos a la Vicerrectoría de Investigación.

Los Institutos de Investigación pertenecerán en primer lugar a una o varias unidades académicas, según la naturaleza del Instituto, conforme lo disponga el Consejo Universitario y estarán adscritos a la Vicerrectoría de Investigación.

³⁰ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

*científicas del Centro, proponer proyectos de investigación, decidir sobre directrices y planes estratégicos y operativos, entre otras funciones”.*³¹

Como se muestra en la siguiente tabla, el personal del CICAP se divide en cuatro áreas, estructura que pretende lograr cumplir con el desarrollo de integral de los distintos proyectos que proponen y ejecutan, que como se verá más adelante, incluye desde las asesorías y consultarías, hasta la capacitación, investigación y acción social.

Tabla N°2.1.2.1: **División del personal en el CICAP.**

	Personal Adscrito	Personal Visitante	Personal de Apoyo	Estudiantes
<i>Integrantes</i>	Investigadores, consultores e instructores.	Investigadores, consultores e instructores de otras instituciones.	Coordinadores, gestores de proyectos, funcionarios administrativos, técnicos y asistentes de investigación y de acción social.	Estudiantes de grado o posgrado.
<i>Actividad</i>	Participa en al menos un proyecto de investigación, asesoría, consultoría y educación continua.	Participan en proyectos específicos.	Coadyuvan en actividades de investigación y de acción social.	Participan en proyectos específicos de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de Institutos y Centros de Investigación y Estaciones Experimentales.

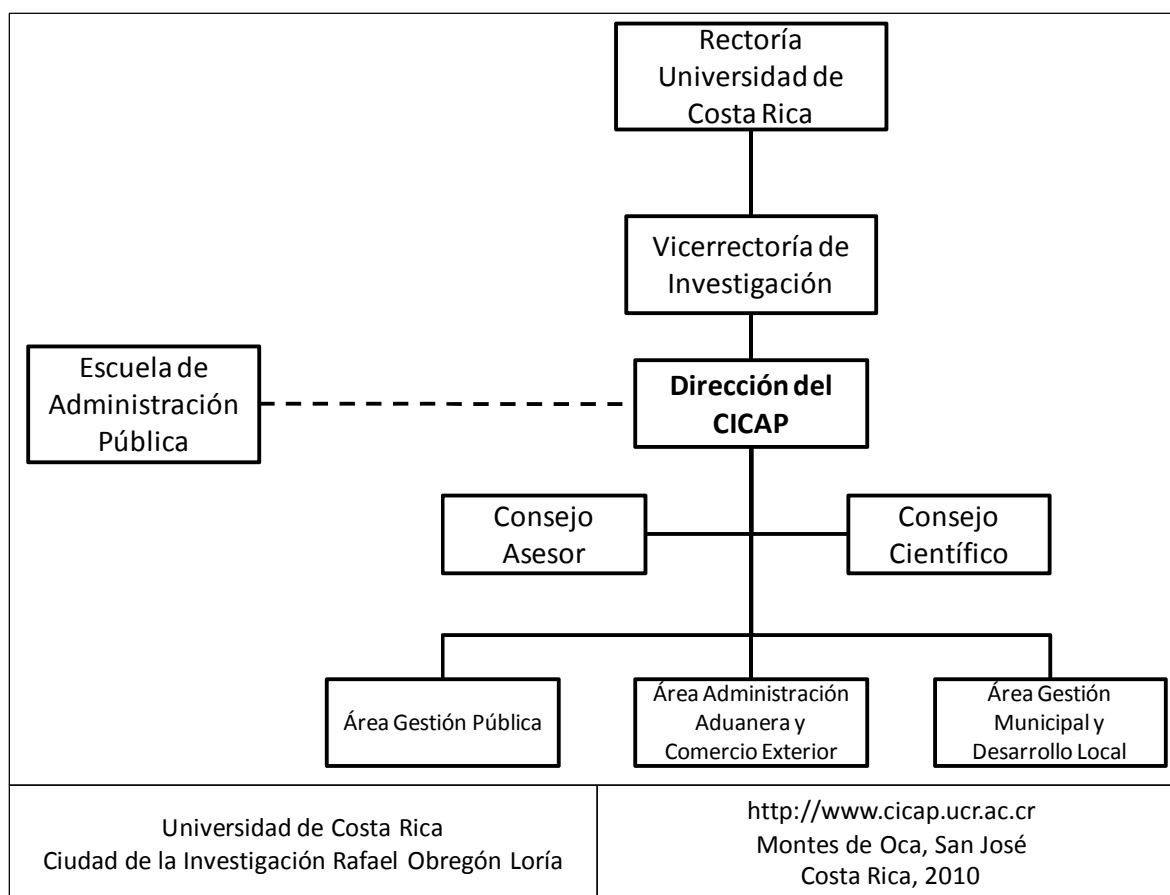
³¹ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

	Personal Adscrito	Personal Visitante	Personal de Apoyo	Estudiantes
Requerimientos	Aprobación del Consejo Científico.	Autorización previa del Consejo Científico.		

Fuente: Elaboración propia con base en información del CICAP (Abril, 2010).

Con dicha organización del personal, se logran desarrollar los diferentes objetivos estratégicos del CICAP, los cuales, se citan posterior a la presentación de la siguiente figura, la cual, corresponde al organigrama del citado Centro:

Figura N°2.1.2.1: **Organigrama del CICAP.**



Fuente: Elaboración propia con base en información del CICAP (Abril, 2010).

Los objetivos del CICAP son los siguientes, todos, basados en la división del personal y el organigrama organizacional de modo que se puedan brindar servicios de calidad a la población costarricense, como beneficiaria indirecta de los esquemas de investigación y capacitación para la Administración Pública:

“Desarrollar un modelo teórico-conceptual de procesos públicos, políticas públicas y actores de la economía social con el fin de conocer la fenomenología a la cual debe enfrentarse el CICAP.

Elaborar un modelo de intervención, que incluya políticas y estrategias claramente definidas según los diversos actores y campos de acción.

Diseñar estrategias y mecanismos de articulación del trabajo de los equipos de especialistas, tendiente a compartir y retroalimentar las experiencias de intervención en las organizaciones.

Fortalecer estrategias y mecanismos de vinculación permanente entre las instituciones públicas y otras organizaciones receptoras de productos/servicios.

Fortalecer estrategias de crecimiento y expansión a nivel local, nacional, e internacional, a partir de las capacidades organizacionales desarrolladas.”³²

Tal y como se mencionó en el capítulo anterior los objetivos legitiman a la organización y permiten ser expresados de una forma tal que permeen y orienten a los funcionarios con mejores direcciones para el logro de las metas que se han estructurado, por ende, la relación presentada en la Tabla N°2.1.2.1.

La estructura se reconoce como un medio para ayudar a las autoridades del CICAP a lograr sus objetivos, debido a que éstos se derivan de la estrategia planteada tanto por la Escuela de Administración Pública, la Vicerrectoría de Investigación y la Universidad de Costa Rica. Para Robbins (2000:498) *“es lógico que la estrategia y la estructura tengan una*

³² Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

estrecha vinculación”. Este autor enfatiza en que si la organización realiza un cambio significativo en la estrategia, la estructura también necesitará modificarse para dar lugar y apoyo al cambio planteado.

2.1.3 Visión.

En el Capítulo Primero de esta investigación, se enfatizó en que *“uno de los aspectos fundamentales y punto de partida que justifica las decisiones tomadas en el seno de la empresa es la existencia de una determinada visión estratégica del negocio”* (Arjona; 1999:86).

El CICAP, consciente de esta realidad, ha enunciado la siguiente visión:

*“Constituirnos en el Centro Nacional de Investigación y Capacitación en Administración Pública, comprometidos en brindar servicios de excelencia y calidad en investigación, asesoría técnica, capacitación, actualización y perfeccionamiento en todas las áreas de las ciencias administrativas.”*³³

Realizando un análisis de lo anteriormente planteado, puede decirse que esa visión del Centro va a afectar cualquier otro aspecto relacionado directa o indirectamente con el logro de los objetivos (Arjona; 1999:86), sobre todo, porque ampliando la definición de visión, podemos indicar lo siguiente según M. Arjona (1999:87):

“La visión se refiere a la percepción creativa de los destinos y direcciones estratégicas de la organización. La planificación es un proceso más o menos formal que justifica la búsqueda de una determinada posición competitiva. El proceso de establecer la visión estratégica se refiere a la capacidad de crear nuevos modelos de empresa y no únicamente, de proyectar los actuales.”

³³ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

Este enfoque, favorece la presente investigación al tratarse de una *Propuesta de mejoramiento de los programas de educación continua e investigación en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública*.

2.1.4 Potencial humano.

El equipo de profesionales y profesionistas del CICAP ha logrado un desarrollo de productos y servicios y cumplimiento paulatino y sostenido de la visión, el cual, puede analizarse desde el esquema estudiado por Mintzberg (1979) en su obra “*The structuring of organizations*”, la cual, permite conocer la estructura de una organización con base en los siguientes elementos:

Ideología: constituye el conjunto de valores que distinguen a la organización de otras e imprime un conjunto de normas que deben cumplirse dentro de la organización para que con base en su adscripción funcional, estructura y cultura organizacional se logre la visión.

Ápice estratégico: pretende realizar la coordinación de las funciones y fungir como enlace exterior para cumplir la planificación estratégica de la organización.

Línea media: permite la formalización y transmisión de la información y orientación estratégica hacia el resto de la organización con el fin de cumplir la misión y visión.

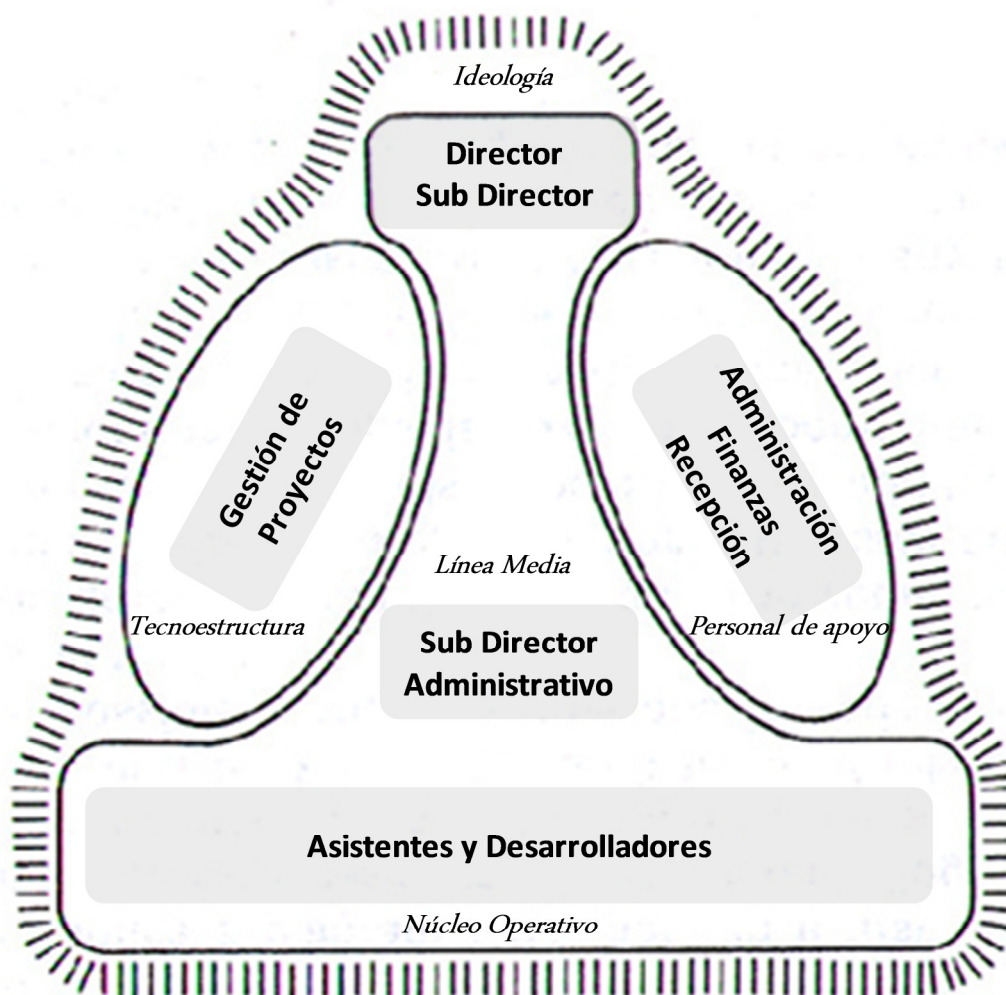
Personal de apoyo: equipo de trabajo que busca dotar de estabilidad a la organización en actividades que son de soporte y que no impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que, su misión es mantener a la organización funcionando.

Tecnoestructura: se constituye en los profesionales que realizan actividades específicas para formalizar el trabajo u objetivos por cumplir de la organización.

Núcleo operativo: realiza un trabajo en equipo de forma estandarizada con autonomía individual según el ámbito de competencia o actividad por realizar.

Lo anterior, se presenta en la siguiente figura desde la conformación del potencial humano del CICAP:

Figura N°2.1.4.1: Estructura organizacional del CICAP según potencial humano.



Fuente: Elaboración propia con base en información del CICAP y “The structuring of organizations” de Henry Mintzberg (Abril, 2010).

El equipo de trabajo del CICAP que logra desarrollar lo anterior, se presenta en la siguiente tabla, de modo que pueda ubicarse en la figura precedente:

Tabla N°2.1.4.1: **Equipo de trabajo que conforma el potencial humano del CICAP.**

Funcionario(a)	Cargo
Olman Villarreal Guzmán	Director
Roberto Guillén Pacheco	Subdirector
Juan Hernández Castillo	Sub Director Administrativo
Stefanie Krapp	Profesora Invitada, Área de Evaluación
Elí Sancho Méndez	Gestor de Proyectos
Helen Campos Rojas	Gestora Financiera/Administrativa
Alexia Aguilar Ruiz	Gestora de Proyectos
Gabriela Muñoz Lara	Coordinadora de Proyectos Educación Continua
Victor Bejarano Rojas	Asistente de Proyectos
Diego Arias Alvarado	Gestor de Proyectos
Gina Valverde Díaz	Asistente de Proyectos
Miriam Sanabria Garita	Asistente de Proyectos
Mildred Monge Quirós	Recepcionista
Milagro Navarro Solís	Asistente de Proyectos
Margoth Abarca	Asistente de Proyectos
Ana Bonilla Ceciliano	Asistente de Proyectos
Carlos Montero Corrales	Asistente de Proyectos
Malcon Corea Aguilar	Desarrollador de Proyectos Informáticos

Fuente: Elaboración propia con base en información del CICAP (Abril, 2010).

Dicho potencial humano, ha sido parte del factor éxito que ha tenido el CICAP para el desarrollo de lo que en el apartado **2.1.6 Principales mercados y competencia** se explicará basado en la experiencia 2009 del citado Centro.

2.1.5 Productos y Servicios.

El CICAP ha desarrollado una imagen diferenciadora reconocida principalmente por los ámbitos de investigación, asesoría y capacitación, en donde ofrece una serie de soluciones integrales, oportunas y de calidad a las organizaciones del sector público costarricense.

En este sentido, como *“unidad adscrita a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, que investiga, asesora y capacita, con carácter multidisciplinario, las organizaciones de la Administración Pública y de la economía social en el ámbito nacional e internacional”*³⁴ cuenta con el siguiente portafolio de soluciones:

“Consultoría y Asesorías: *se centra en el apoyo a organizaciones de la gestión pública, con base en los hallazgos y nuevas metodologías desarrolladas en el área de investigación, así como a solicitud directa de las organizaciones sobre la resolución de temas específicos y toma de decisiones.*

Investigación: *se desarrolla la investigación básica y aplicada en los temas que el Consejo Científico del CICAP determine con base en criterios de pertinencia y perspectiva de modernización organizacional.*

Educación Continua: *integra todas las actividades orientadas a fortalecer las capacidades y aptitudes del capital humano, para promover el desempeño óptimo de autoridades, funcionarios y empleados en la ejecución de funciones técnicas y gerenciales en la gestión pública y organizaciones de la economía social.*

³⁴ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

Publicaciones: encargada de divulgar los resultados de los proyectos de investigación, consultoría, asesoría y educación continua que sean prioritarios en las políticas de la Universidad y aprobados por el Consejo Científico del CICAP.”³⁵

Con base en lo anterior, se presenta a continuación un cuadro resumen con respecto a las líneas de negocio mencionadas, con el fin de que el lector conozca los ámbitos sobre los cuales el CICAP ha desarrollado mejores competencias para atender las necesidades del mercado, y a la vez, se logra identificar la necesidad de fortalecimiento del área de Aduanas y Comercio Exterior de dicha organización.

Tabla N°2.1.5.1: **Líneas de negocio puntuales del CICAP.**

Consultoría y Asesorías
-Análisis estructural y funcional. -Estudios sobre cultura organizacional. -Desarrollo de competencias gerenciales. -Manual de puestos y estudios salariales. -Formulación de un plan estratégico. -Desarrollo de un modelo de costeo para procesos de producción. -Análisis del sistema integrado de información financiera municipal. -Valoración predial para el gobierno local. -Proceso de <i>coaching</i> gerencial. -Diagnóstico sobre necesidades de capacitación.
Investigación
-Descentralización y Gobiernos Locales. -Gobierno Electrónico. -Administración Aduanera y Comercio Exterior. -Gerencia y Desarrollo Social. -Ética y Función Pública.

³⁵ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/info.html> (Abril, 2010).

-Administración de las Finanzas Públicas. -Desarrollo de Modelos de Gerencia para el Cambio. -Desarrollo de las Capacidades Gerenciales. -Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional con énfasis en Organizaciones de la Economía Social.
Educación Continua
-Formación Técnica: programas orientados a fortalecer integralmente: competencias, habilidades y destrezas de las personas.³⁶ -Actualización Profesional: actividades de capacitación que atienden necesidades específicas de actualización profesional en diversos campos de la gestión pública moderna y de organizaciones de economía social.³⁷
Publicaciones
-Gobierno Digital en Costa Rica. -Evaluación y desarrollo de la calidad. -El Municipio de Hoy. -Tiempo-Espacio-Sociedad Una Perspectiva Epistemológica para la Interpretación de la Sociedad y el Estado. -Antología Especializada de Merceología. -Curso de Merceología: Guía Merceológica. -La Logística de Exportación: Facilidades e Incentivos. -Entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base en información del CICAP (Abril, 2010).

Dentro de sus líneas de negocios, se han venido concretando esfuerzos particulares y surgido alianzas estratégicas con el fin de desarrollar el componente de educación en línea o por su referente en inglés *e-learning*, por medio del convenio entre el CICAP y Aura

³⁶ Al finalizar estos programas la Universidad de Costa Rica otorga un Certificado de Aprovechamiento reconocido por la Dirección General del Servicio Civil.

³⁷ Al finalizar, el participante recibirá un Certificado de Asistencia, Participación o Aprovechamiento (según duración) de la Universidad de Costa Rica reconocido por la Dirección General del Servicio Civil.

Interactiva³⁸ que le permite al Centro ofrecer productos virtuales en áreas de gran relevancia y actualidad tanto para el sector público como privado.

Esta línea de servicios ofrece muchas ventajas tanto al CICAP como a las instituciones que optan por esta opción de capacitación, ya que, si bien es cierto la organización demandante de formación técnica y actualización profesional mejora las competencias de su personal dispone de este en su sitio de trabajo mientras se capacita y permite que el funcionario no pierda de vista los procesos de trabajo particulares, sino que a su vez, permite que el capacitando pueda aplicar en tiempo real y en casos reales el aprendizaje que se va desarrollando, valor agregado tanto para la empresa como para el funcionario como tal.

2.1.6 Principales mercados y competencia.

El CICAP cuenta con experiencia en distintos ámbitos de la Administración Pública, y se han clasificado a los mismos por sectores para poder desarrollar los procesos de planificación estratégica y selección de mercados con base en la experiencia y los campos en los cuales es altamente competitivo.

Los principales sectores dentro de los cuales el CICAP cuenta con un mercado consolidado son los siguientes:

³⁸ **Aura Interactiva** es una empresa privada dedicada al tema de *e-learning*, la cual, cuenta con profesionales dedicados a la investigación e innovación constante, que le permiten tener soluciones de educación en línea con lo último en tecnología, usabilidad, impacto gráfico y aprendizaje para adultos. Debe resaltarse que esta empresa cuenta con amplia experiencia demostrada con clientes de gobierno y empresas transnacionales, que incluye audiencias capacitadas inferiores a 500 empleados. Su experiencia se basa en diferentes industrias como retail, banca, seguros, salud, educación, producción, distribución, transportes y muchos otros (información adicional disponible en: <http://www.aurainteractiva.com>).

2006	2007	2008
Ambiente y Energía	Ambiente y Energía	Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
Coordinación	Coordinación	Coordinación Gubernamental
Educativo	Educativo	Educativo
Financiero	Financiero	Financiero
Municipal	Municipal	Descentralizado Territorial
Salud	Salud	Salud
Sector Público	Sector Público	
Social	Social	Social
	Privado	
		Seguridad Ciudadana
		Trabajo
		Productivo
		Supervisión Financiera
		Política Exterior
		Comercio Exterior
		Infraestructura y Transportes
		Turismo
		Cultura
		Otros

Para los años 2009 y 2010 no se realizó una sectorialización porque no le permite a los investigadores del CICAP, realizar una comparación entre líneas base, no obstante, dentro de los sectores, se establece cierta estabilidad de sectores importantes para el desarrollo de actividades realizadas con comercio y política exterior.

Es importante resaltar que dentro de los anteriores sectores identificados por el CICAP, según la experiencia en muchos ámbitos de la Administración Pública que han adquirido, no se cuenta con el sector específico de Aduanas y Comercio Exterior, lo cual, es una de las necesidades planteadas por la presente investigación para fortalecer el Centro bajo estudio, de modo que la estructura organizacional estudiada (ver apartado “2.1.2 Estructura organizacional”) cuente con el desarrollo adecuado para el beneficio del CICAP.

Dado el particular interés sobre el tema de Administración Aduanera y Comercio Exterior, se reseña brevemente a continuación la experiencia desarrollada por el CICAP en este

sector tan importante para el desarrollo del mercado costarricense y la generación de fuentes de empleo a nivel nacional e internacional según la documentación revisada y facilita por el Centro.³⁹

Como se mencionó anteriormente, el CICAP ha contribuido de forma significativa en el desarrollo de capacidades en el sector público, sin embargo, en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior ha venido adoptando una posición basada en el fomento de la capacitación y el desarrollo de la profesionalización de los funcionarios públicos administrando los programas de formación de personal del Ministerio de Hacienda.

Históricamente, dicha formación impartida por el Centro, se respaldó con un grado de diplomado entre los años de 1978 a 1994. Posteriormente este programa pasó a formar parte de la Escuela de Administración Pública como carrera universitaria con grado de Bachillerato a partir de 1995. Hoy día, producto de esta estrategia, se cuenta con el nivel de licenciatura (desde el año 2000) y la carrera de “Administración Aduanera y Comercio Exterior” se encuentra acreditada por el SINAES (Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior), hecho que aconteció en el 2006 cuando también inicio la Maestría en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional.

Posteriormente, el CICAP ha impartido programas técnicos en este sector, cubriendo casi todo el país, brindándose capacitaciones en las diferentes sedes de la Universidad de Costa Rica. Dentro de estas, destacan las siguientes:⁴⁰

Programa de Técnico en Aduanas (1983-1986): se impartió un programa para el desarrollo de formación técnica en aduanas en la Escuela Aduanera Braulio Carrillo,

³⁹ Si el lector desea ampliar sus conocimientos en cuanto a la experiencia desarrollada por el CICAP en los más de 14 sectores mencionados, se recomienda que ingrese al sitio <http://www.cicap.ucr.ac.cr/expe.html> en el cual puede hallar la experiencia completa del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública en cada uno de los mismos.

⁴⁰ Información recopilada según documentos internos del CICAP, facilitados para la realización de esta investigación, a partir de programas de estudio y otros elementos relacionados.

entidad creada por los Agentes Aduaneros, además de realizar distintos tipos de eventos y cursos cortos en distintas aduanas del territorio nacional bajo la coordinación del profesor Rodolfo Arce.

Programa Técnico en Administración Aduanera y otros en Comercio Exterior (desde 1993). Con una duración de 330 horas, el cual comprendió los siguientes objetivos:

Actualización de la normativa que impera en el comercio internacional y su vinculación con los diversos procesos que se aplican en la aduana.

Capacitación para la mejorar técnica y administrativamente los procesos aduaneros aplicables al comercio de las mercancías.

Formación en cuanto a implementación y aplicación adecuada de los procedimientos de control en la administración aduanera.

Incentivar la investigación y análisis con sentido crítico, sobre los cambios que inciden a nivel de la administración aduanera.

Dentro de las áreas beneficiadas en éstos programas de formación están Liberia, Puntarenas, y San Pedro de Montes de Oca. Adicionalmente se han impartido programas similares pero especializados para la Policía Fiscal, Tributación y Aduanas en temas como fiscalización entre otros de relevancia para la Administración Aduanera y Comercio Exterior de Costa Rica, fortaleciendo competencias en instituciones públicas del ámbito.

Curso sobre Medios de Transporte en el Comercio Internacional (2008). El objetivo primordial de este curso fue capacitar sobre papel que desempeñan la logística y el transporte en el comercio internacional, analizando los diferentes elementos que inciden en el buen desarrollo del plan de exportación o importación como lo son el envasado y embalaje en el transporte internacional, los diferentes tipos de contenedores que existen en el mercado, así como los diferentes medios de transporte, y además sobre la importancia que tienen el seguro de carga internacional en la logística de transporte de mercancías.

Curso sobre Medios de Pago en el Comercio Internacional (2008-2009): Con estos cursos se forma y/o actualiza sobre los principales medios de pagos internacionales utilizados en el comercio internacional, dando a conocer la gran importancia de la banca en el comercio internacional y los diferentes instrumentos que ésta brinda a personas y empresas que deseen realizar negocios internacionales.

Las diferentes modalidades sobre las cuales el CICAP ha desarrollado líneas de negocios (productos y servicios) y a la vez los diversos sectores en los cuales se ha desarrollado, permite reconocer que existen diferentes espacios consolidados en el Centro para los cuales se han desarrollado capacidades y competencias específicas, no obstante, algunas señales del entorno permiten visualizar, como se conocerá en el siguiente apartado, que se requiere del fortalecimiento del área Aduanas y Comercio Exterior para que de los programas de educación continua e investigación contribuyan al desarrollo del CICAP y a la formación de mejores instituciones públicas con personal altamente calificado.

2.1.7 Estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El presente apartado se basa en los informes de gestión 2008 y 2009 del CICAP, los cuales, recopilan información acerca de los alcances obtenidos en cada uno de esos años, y además, la manera en que la estrategia de la organización ha ido cumpliendo de forma escalonada con los objetivos del Centro.⁴¹

Para los años 2008, 2009 y 2010, el CICAP continuó organizando, según la estrategia planteada por su Dirección basada en la proyección, un conjunto de actividades especiales como: mesas redondas, conferencias con invitados internacionales, entre otras. Además, se

⁴¹ Disponible en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/rendi.html> (Abril, 2010).

le dio continuidad al proceso de fortalecimiento institucional del Centro en 3 ámbitos esenciales:

- Proceso de fortalecimiento de las instancias internas del CICAP, a saber: Consejo Asesor y Consejo Científico, según el nuevo Reglamento (Gaceta UCR, 7-2006/R-2198-2006);
- Seguimiento y consolidación gradual y firme de una agenda de proyección institucional, nacional e internacional del CICAP; e
- Incorporación de nuevos miembros al Consejo Asesor y Consejo Científico, debido a la renuncia y vencimiento de periodo de algunos de ellos, se incorporan los profesores e investigadores: Mauricio Vargas, Roberto Guillén y Andrea Vindas.

En cuanto a la adscripción funcional y conformación estructural, se procede a nombrar al primer Sub Director recayendo el cargo en el profesor e investigador Roberto Guillén Pacheco. Del mismo modo y de forma prioritaria el Consejo Universitario aprobó en la sesión número 5388 del 23 de setiembre de 2009, la propuesta de ratificación de la “creación” oficial y formal de CICAP, salvaguardando una histórica omisión institucional, y de esta manera queda armonizado con la reglamentación universitaria vigente que rige al Centro.

Para la medición de dichos componentes, se presentan a continuación algunos de los principales indicadores de gestión e impacto del trabajo realizado por el equipo de trabajo del CICAP.

Fortalezas y Debilidades del CICAP: proceso de consolidación y proyección.

En el periodo 2008-2009, el CICAP avanza y logra ante gestiones con las autoridades universitarias, en lo siguiente, según los informes de labores para esos periodos:

Fortaleza → Divulgación de productos y servicios:

- Difusión y ejecución de las actividades contenidas en el segundo portafolio de servicios 2008-2009 ante las instituciones públicas y sociedad costarricense.

Fortaleza → Articulación de acciones universitarias:

- Continuación en la ejecución de actividades que articulan el trabajo en áreas de investigación y acción social entre Escuela, Posgrado y CICAP.
- Enlaces en materia de evaluación de impacto con el Posgrado en evaluación de programas y proyectos sociales, a través de la Cooperación Alemana.

Fortaleza → Establecimiento de alianzas estratégicas internas:

- A la fecha se trabaja a nivel interno con cartas de entendimiento firmadas con la Escuela de Salud Pública, la Facultad de Derecho, la Vicerrectoría de Administración, específicamente con la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Generales y la Sección de Transportes.
- También en este marco se desarrollan actividades de apoyo al personal de la Oficina de Suministros.

Fortaleza → Apoyo a solicitud de autoridades universitarias:

- En otra línea de trabajo las autoridades universitarias le han solicitado al CICAP apoyar algunos procesos de planeamiento estratégico en: Laboratorio de Metrología y Gestión de la Calidad (LABCAL), Laboratorio de Ingeniería Sísmica (LIS) y Laboratorio de Productos Forestales, todos adscritos al Instituto de Investigaciones en Ingeniería (IINI), con las cuales se han iniciado también proyectos conjuntos de investigación y acción social.
- Se han coordinado apoyos específicos a proyectos impulsados por la Rectoría y el Consejo Universitario.

Fortaleza → Aplicación de tecnologías de información y comunicación:

- Se realizó el lanzamiento de CICAP e-learning con el módulo de contratación administrativa para el sector público.

Debilidad → No se ha concluido el proceso de planificación estratégica:

- A pesar de la continuación con el desarrollo de la planificación estratégica donde se han definido una serie de políticas y lineamientos para el desarrollo futuro del CICAP, esta se aplicará hasta el 2011.

Debilidad → Firma de convenios sólo en sectores financieros y municipales:

- Firma de 9 convenios con: Banco Nacional de Costa Rica, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Municipalidad de Aguirre, Municipalidad de Garabito, Federación Metropolitana de Municipalidades (FEMETROM), Municipalidad de Desamparados, Junta Administradora de Servicios Eléctricos de Cartago (JASEC), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Si bien se han ido iniciando proyectos de apoyo y fortalecimiento de la gestión en áreas de capacitación e investigación aplicada se deben fortalecer otras áreas que el país requiere, por ejemplo: salud, aduanas, comercio exterior, calidad en gestión pública, entre otros.

Debilidad → Baja población universitaria que utiliza los servicios del CICAP:

- Se han becado a cerca de 63 funcionarios universitarios en diversos programas de capacitación.

Oportunidades y Amenazas del CICAP: resultados e impactos.

Durante el periodo 2008-2009 los proyectos de acción social e investigación bajo la modalidad de vinculación remunerada externa han contribuido con más de 100 millones de colones al Fondo de Desarrollo Institucional de la UCR, cuyo aporte en éste periodo supera notablemente la contribución del CICAP a dicho fondo en el periodo 2003-2007:⁴²

⁴² De los 100 millones de colones indicados, 30 millones de colones corresponden al periodo enero – octubre 2009, cuyo aporte al Fondo de Desarrollo Institucional de la UCR resulta significativo a pesar de la contracción económica y financiera que han experimentado los recursos públicos, producto de la crisis financiera internacional y sus impactos en la economía nacional.

Oportunidad → Sostenibilidad financiera del Centro:

- Con respecto a los ingresos del periodo se puede observar un crecimiento exponencial que asciende a más de 794 millones de colones, lo cual representa más de un 96% de los ingresos registrados en el periodo 2003-2007.

Oportunidad → Crecimiento en el desarrollo de proyectos:

- De igual forma se nota un crecimiento importante en el aporte de todos los proyectos y sus remanentes al fondo de operaciones y capitalización de CICAP, el cual al 31 de octubre 2008 asciende a más de 75 millones de colones y al 31 de octubre de 2009 a más de 45 millones de colones. Con relación a la distribución de los proyectos inscritos se observa una tendencia a incrementarse de forma sostenida y con tendencia muy positiva.

Oportunidad → Aumento en la inscripción de proyectos:

- Para el 2008-2009 se inscribieron un total de 114 nuevos proyectos ante las Vicerrectorías respectivas, de los cuales 105 corresponden a Acción Social, y 9 a Investigación (la diferencia entre el número de proyectos corresponde a proyectos ya inscritos del periodo anterior).

Oportunidad → Vinculación internacional y proyección:

- En relación con la vinculación internacional se destaca la participación del Centro en diversos seminarios y eventos en redes de cooperación académica. Se debe destacar de forma importante la vinculación con el Programa Competitividad y Medio Ambiente (CYMAGTZ), Agencia Internacional de Capacitación y Desarrollo (InWent) y el Centro de Evaluación de la Universidad de Saarland, Alemania en el marco del tema de evaluación de impacto y capacitaciones institucionales específicas en desarrollo organizacional, todo esto conjuntamente con la EAP, la Maestría en Administración Pública (MAP) y la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos Sociales.

Amenaza → Cobertura de venta de servicios al límite de operación:

- En cuanto a los impactos institucionales del trabajo desarrollado por el equipo de especialistas, instructores, consultores, gestores de proyectos, personal de apoyo

administrativo y asistentes del CICAP se consigna durante el periodo enero 2008 – octubre 2009 un total de 256 instituciones del sector público y organizaciones de la economía social.

Amenaza → Capacidad de gestión con respecto a la relación “personal de planta versus contratación de servicios”:

- Con un contingente de participación de funcionarios (as) total en los proyectos de extensión docente de 7364 personas. A lo largo de este periodo se han incorporado al trabajo especializado del CICAP un total de 84 instructores, investigadores y consultores en los proyectos del Centro. Las instituciones impactadas se ubican principalmente en los sectores: coordinación gubernamental; educativo; ambiente, energía y telecomunicaciones; y salud, entre otros.

Debilidad → Indicadores orientados a procesos específicos y no a macroprocesos:

- Dentro de las actividades generales del Centro se destacan los siguientes indicadores: 5 congresos internacionales, 5 seminarios internacionales, más de 40 proyectos de educación continua “*in house*” y programas abiertos.
- Algunos de los proyectos han tenido una particular incidencia en la gestión pública costarricense en el último año, a saber: seminarios taller sobre integración y manejo del cambio, negociación, liderazgo estratégico y fundamentos de E-tom para funcionarios del ICE; proyecto de fortalecimiento institucional para la Municipalidad de Aguirre; proyecto diseño de procesos y procedimientos para el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), entre otros.

2.1.8 Orientaciones estratégicas vigentes.

La revisión del proceso de reflexión estratégica del CICAP se realizó con el objetivo de generar planteamientos básicos acerca del “*deber ser*” del CICAP, como insumo para elaborar el Plan de Acción 2010.

Una de las actividades realizadas con diversos actores involucrados con el CICAP, buscaron responder de forma puntual los siguientes objetivos:

- Establecer qué espera la UCR del CICAP según el marco político, normativo y funcional de la UCR;
- Diagnosticar qué esperan los actores externos (sociales, públicos y privados) del CICAP; y
- Determinar qué esperan los actores internos (EAP, centros de investigación, etc.) del CICAP.

Producto de la discusión efectuada, el criterio de experto y la conformación de 3 enfoques dados los objetivos, se buscó responder de manera general a los objetivos con visión prospectiva y enfoque social, donde posteriormente se generaron propuestas de oportunidades del CICAP según la situación interna y el entorno, que permitieran establecer políticas para la revisión de la estrategia 2010.

El presente apartado muestra los siguientes resultados: el análisis en cuanto a las posibles expectativas de los actores externos; la síntesis de los hallazgos sobre las respuestas a los objetivos planteados; las propuestas de mejora; y finalmente, las conclusiones respecto a las oportunidades del CICAP.

En cuanto a las posibles expectativas de los actores externos se realizó un análisis por medio de un mapeo de los diversos actores externos que podrían generar algún tipo de demanda hacia el CICAP, en este sentido se indicaron los siguientes: Profesionales, Universidades (públicas y privadas), Gobierno Central, Municipalidades, Poderes del Estado, ONG, Organizaciones internacionales de cooperación, Instituciones públicas descentralizadas, Entes Públicos No Estatales, Instituciones autónomas, Empresas Públicas de Servicios, empresa privada y sociedad civil.

Posteriormente, se propusieron líneas de acción que podrían solicitar dichos actores externos, de tal manera que se establecieron las que se citan a continuación: Docencia, Formación, Investigación (aplicada y actualizada), Asesoría, Consultoría, Capacitación, Cooperación, Vinculación, Divulgación, Seguimiento, y Ejecución.

Además, se reconocieron ciertos factores críticos de éxito, que en conjunto se pueden establecer como ventajas competitivas del CICAP en el mercado, las cuales se mencionan a continuación en cuanto al producto y/o servicio: valor agregado, precio/costo, mercado meta, balance teórico – práctico, diferenciación, acompañamiento, y estandarización.

De esta forma, se realiza la siguiente matriz que incorpora los elementos anteriores para su análisis posterior:

Matriz N°2.1.8.1: Actores, líneas de acción y principales consideraciones respecto al CICAP.

(en la página siguiente)

Matriz N°2.1.8.1: Actores, líneas de acción y principales consideraciones respecto al CICAP.

<i>Actores Externos</i> <i>Líneas de Acción</i>	Sociedad Civil	Sector Privado	Profesionales Universidades	Gobierno Central Entes Públicos Estatales	Entes Públicos No Estatales	Municipalidades	Poderes del Estado	ONG Instituciones de Cooperación Int.	Instituciones Autónomas
Docencia/Formación	X	X	X	X					
Investigación	X		X	X		X	X	X	
Asesoría		X	X	X		X	X	X	X
Consultoría		X		X	X	X	X	X	X
Capacitación		X	X	X	X	X	X	X	X
Cooperación			X		X	X	X	X	X
Vinculación			X		X			X	
Divulgación			X					X	
Emprendimiento	X							X	
Seguimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ejecución	X			X					
Principales Consideraciones	Emprendimiento local y pro actividad social	Balance teórico - práctico	Acceso a la información	Bajos costos	Balance teórico - práctico	Bajos costos y cobertura regional	Bajos costos	Relaciones de colaboración	Bajos costos

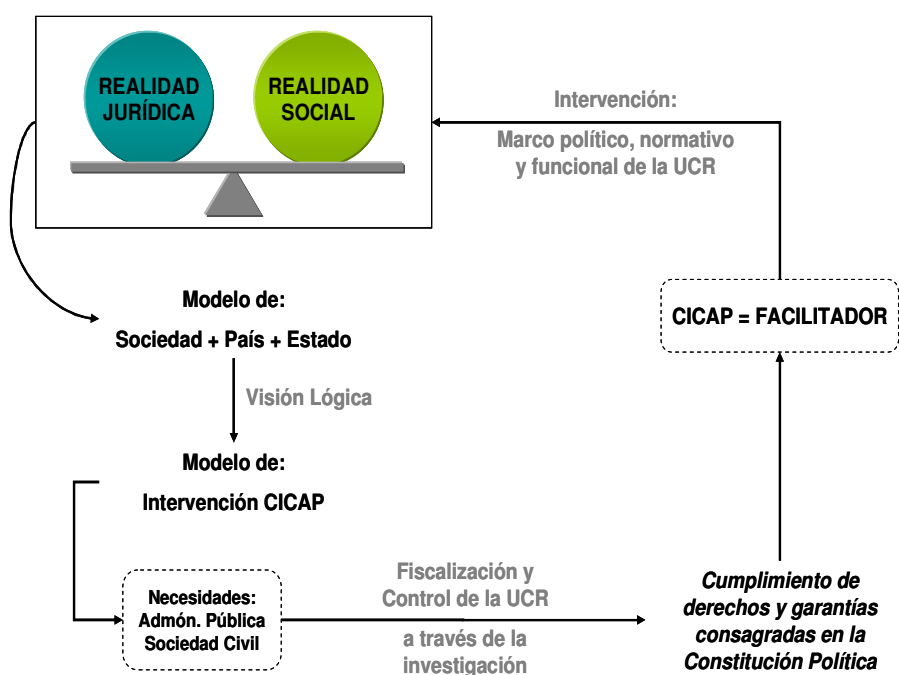
Fuente: Elaboración propia (Abril, 2010).

En cuanto a los objetivos enunciados con anterioridad, se desarrolló el propósito de inspeccionar las posibles expectativas de la UCR con respecto al CICAP según el marco político, normativo y funcional de la Universidad.

Para esto, se llegó a concluir que el modelo de Sociedad, País y Estado, son el principal factor para construir un “**modelo de intervención del CICAP**”, basado en las normas, gobernabilidad y la excelencia en la gestión, con una serie de parámetros mínimos homologados, es decir, con una visión lógica.

El grupo analizado mostró consenso en cuanto al cumplimiento de derechos y garantías consagrados en las Constitución Política de la República, como contraste entre la realidad jurídica y la social, lo que a su vez implica que en actividades de intervención por parte del CICAP, deben de resguardarse el marco político, normativo y funcional de la Universidad de Costa Rica. Esto, se representa en la siguiente figura:

Figura N°2.1.8.1: **Expectativas de la UCR en el CICAP.**



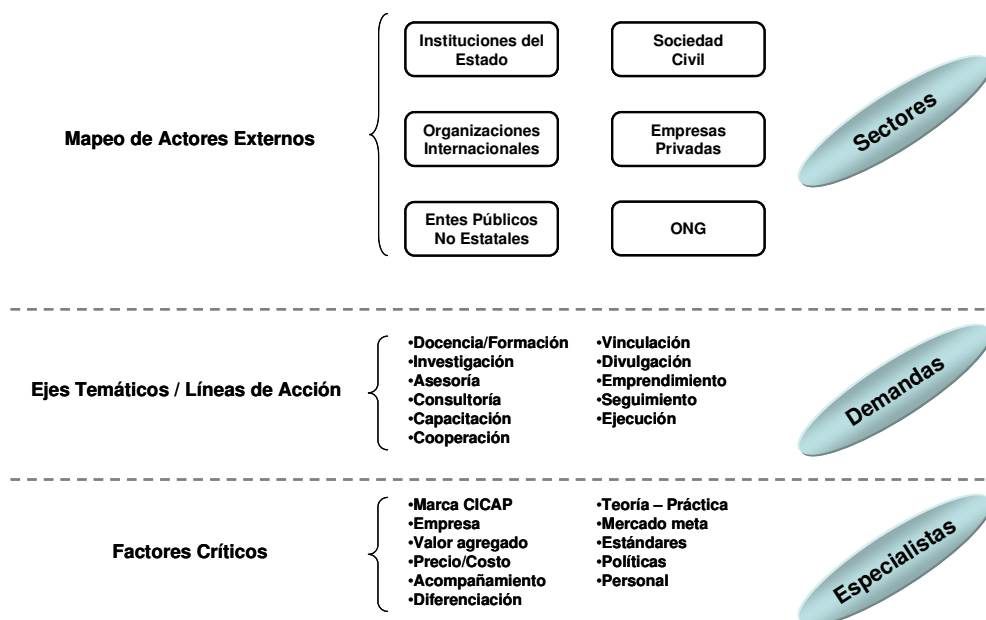
Fuente: Elaboración propia (Abril, 2010).

En lo que respecta al diagnóstico sobre qué esperan los actores externos (sociales, públicos y privados) del CICAP, se obtuvieron resultados similares en cuanto a la especialización de ejes temáticos, factores críticos de éxito y la priorización de responder a temas de la Administración Pública, pero sin dejar de lado la totalidad del mercado, local, nacional, regional e internacional.

En este sentido, se reconoció la necesidad de que el CICAP debe generar la capacidad de involucrarse en la satisfacción de ciertas demandas, con la respectiva identificación de sectores y grupos especializados en su atención.

También, el mejoramiento de la rentabilidad del Centro por medio de actores de la economía pública, privada y social, junto al posicionamiento como “empresa”, sienta una valoración especial en cuanto “*know how*” adquirido a través del tiempo. En este contexto, el pensamiento filosófico de las necesidades del país, obligatoriamente debe de acompañarse de un enfoque integral junto a metodologías modernas orientadas a la calidad y cobertura de los productos y servicios. La siguiente figura, recoge los elementos mencionados.

Figura N°2.1.8.2: Expectativas de los actores externos sobre el CICAP.



Fuente: Elaboración propia (Abril, 2010).

La determinación sobre qué esperan los actores internos (EAP, otros centros de investigación, etc.) con respecto al CICAP, expone la importancia de implementar guías de acción claras, estimulando la “**marca o sello CICAP**”, con estándares de selección y reclutamiento basados en procesos de inducción – acreditación de los profesionales que se incorporen para todos los involucrados: asistentes, administrativos, profesores e investigadores, entre otros.

El planteamiento del enfoque empresarial obtuvo una aceptación importante por parte del criterio de experto, ya que, las oportunidades que brinda el (amplio) mercado (meta) de la organización, permitiría un crecimiento del CICAP en sus aspectos financieros y de conocimientos, con ciertos niveles de análisis, sostenibilidad y continuidad.

De este modo, el consenso adquirido en esta etapa, permite decir que:

- El actual marco normativo le define al CICAP áreas institucionales estratégicas que debe de conciliar con los intereses de las UCR;
- El mapeo de los actores externos es válido si desarrolla las capacidades necesarias, como organización, para hacer frente a las demandas establecidas, por lo que debe realizar un ejercicio de priorización hasta entonces no haya adquirido dicho bagaje;
- Las líneas de acción o ejes temáticos se relacionan directamente con las demandas de los actores externos y los conocimientos de los actores externos, que, en última instancia, son los responsables de los procesos de cambio; y
- El diseño de procesos de inducción y acreditación para formar parte del equipo CICAP, constituyen una garantía a lo interno y a lo externo de la organización.

En este contexto, la definición de las oportunidades estratégicas del CICAP y la gestión de las mismas (qué y cómo), se basan en el redimensionamiento y evolución organizacional, con objetivos claros como el posicionamiento en el mercado y el fortalecimiento institucional.

Dado esto, se estima que la primera propuesta es el fortalecimiento institucional, a través de un aumento en el apoyo logístico y la cantidad del personal, resultando de esta combinación incrementos en la investigación, las metodologías por aplicar, el capital humano, la cantidad y calidad de servicios, con impactos de proyección, posicionamiento en el mercado y una mejora en la calidad de vida en sociedad, combinación que se muestra en la siguiente figura.

Figura N°2.1.8.3: Oportunidades de mejora del CICAP, parte 1.



Fuente: Elaboración propia (Abril, 2010).

Tomando como punto de partida lo anteriormente expuesto, se vislumbra la posibilidad de una proyección internacional fortalecida en el ámbito latinoamericano, por medio de alianzas con la cooperación internacional, convenios con universidades, trabajos conjuntos con otros institutos y/o centros académicos e investigativos.

Para explotar ésta gestión, se puede utilizar el sistema presencial o hacer uso de la tecnología para que, de manera virtual, se puedan compartir experiencias en investigaciones, diseño de metodologías, etc. que faculden al CICAP como una organización líder en la gestión pública.

En este contexto, la creación de un portafolio de productos y servicios internacional, junto a una cartera de contactos y clientes propicia la excelencia y al mismo tiempo catapultla la proyección internacional del CICAP más allá de Latinoamérica, cuya participación básica

es en ponencias, foros y congresos, entre otros; cuya articulación se plantea en la siguiente figura:

Figura N°2.1.8.4: Oportunidades de mejora del CICAP, parte 2.



Fuente: Elaboración propia (Abril, 2010).

Como síntesis del análisis efectuado y con base en el criterio de expertos, algunas de las oportunidades que responden al ¿qué? y ¿cómo? es por medio de ciertos acuerdos, que comparten elementos importantes que se manifiestan de la siguiente manera:

Desarrollar un modelo teórico – conceptual de procesos públicos, políticas públicas y actores de la economía social con el fin de conocer la fenomenología a la cual debe enfrentarse el CICAP.

Incorporar un modelo de intervención con políticas y estrategias claramente definidas según los diversos actores y campos de acción.

Crear un archivo de lecciones aprendidas que permita la generación de estudios de casos como insumo al entendimiento del sector público por parte de estudiantes, profesores e investigadores principalmente.

Construir y asegurar una imagen de excelencia basados en la calidad y transparencia de la gestión e intervención teórico – práctica.

Mejorar la participación de campo de los equipos de trabajo por medio de la congruencia con las organizaciones en términos de “hablar el mismo idioma”.

Establecer indicadores para la evaluación y monitoreo de las acciones y prácticas implementadas en los trabajos.

Fomentar las relaciones permanentes entre las instituciones receptoras de productos/servicios, y organizaciones relacionadas con el CICAP.

Articular las competencias y capacidades de modo que se incorporen de manera efectiva en la práctica investigativa, para la generación de conocimiento y solución de problemas.

Fortalecer al CICAP por medio de las finanzas y la gestión administrativa para que tenga la facilidad e independencia en su actuación, basado en criterios de un apoyo logístico y de labores sustantivas de excelencia.

Proyectar las capacidades organizacionales no sólo a nivel local y nacional, sino, incorporar también el ámbito regional y latinoamericano como factor evolutivo y siguiente paso en el crecimiento de la organización.

Estructurar las guías básicas de acción del CICAP para crear un marco de intervención lógicamente articulado, flexible y competitivo.

Finalmente, el desarrollo del control para el seguimiento de las oportunidades planteadas y su implementación, es indispensable para el mejor funcionamiento organizacional del CICAP, que a su vez, incorpora una condición de registro de los eventos a nivel institucional, interventor y de capacidades del capital humano.

CAPÍTULO TERCERO

3. DIAGNÓSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE ESTUDIO.

Resumen.

En el presente diagnóstico general se muestran un conjunto de resultados relacionados con la valoración de la importancia de realizar capacitaciones, asesorías y consultorías en algunas instituciones públicas y empresas privadas que laboran en actividades relacionadas con Administración Aduanera y Comercio Internacional, con base en algunas variables clave como escala de necesidades y áreas de interés según lo muestra el mercado en el periodo enero – abril de 2010 en la provincia de San José. La sistematización de la información recopilada permitirá asignar, por medio de los resultados ordenados, la importancia sugerida por las instituciones y empresas valoradas de los temas analizados para que el ápice estratégico del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) valore las oportunidades de formación de competencias para los recursos humanos de las organizaciones relacionados con el sector de aduanas y comercio.

3.1 Metodología.

3.1.1 Método estadístico.

El presente diagnóstico se realizó durante el periodo enero – abril de 2010 en la provincia de San José con una serie de instrumentos de evaluación y con técnicas estadísticas. Adicionalmente, se utilizaron herramientas tecnológicas para la sistematización de los datos tales como el software MSO Excel e IBM SPSS.

Como instrumento de recolección de datos, se prepararon encuestas y entrevistas que se aplicaron tanto por medio electrónicos (e-mail y www.4shared.com) como entrevistas

presenciales de forma directa con los funcionarios de distintas instituciones públicas y empresas privadas, entre ellas: Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Ministerio de Hacienda, Cámara de Comercio de Costa Rica, Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).

La recolección de los datos presentó dificultades para obtener las respuestas de las instituciones públicas, empresas privadas y algunos entrevistados, debido al cumplimiento de ciertos procesos internos y formalismos de las organizaciones, sin embargo, esto no afectó la recolección y sistematización de los datos según lo planificado en la investigación.

Para realizar las entrevistas, se elaboró una guía, que permite al entrevistado brindar la información que se requiere, sin que esto se convierta en una limitante para que el mismo realice un aporte a la investigación según el conocimiento y experiencia personal, convirtiéndose más bien, en una fortaleza del estudio para la orientación estratégica que se propone en el capítulo siguiente.

La entrevista cuenta con un total de 14 preguntas, con opciones abiertas y cerradas en cuanto a la respuesta posible. La formulación de las preguntas está orientada a que el entrevistado brinde información en relación con la experiencia en su lugar de trabajo, en cuanto a las fortalezas y debilidades que presentan sus compañeros a nivel general, con relación a distintos temas vinculados con la Administración Aduanera y Comercio Internacional.

3.1.2 Selección de la población y su muestra.

La población es finita y conocida. Se utiliza un cuestionario de 3 páginas, en el que se plantean preguntas orientadas a evaluar el nivel de conocimiento en temas previamente seleccionados según variables clave determinadas para el presente estudio, de modo que la

persona indica la opción que más se ajusta a su realidad y a su experiencia en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior.

El cuestionario consiste en preguntas abiertas y cerradas, en un cuestionario práctico que recopila hasta 3 niveles de información en una misma pregunta, sin que por ello se incurra en errores de la persona que lo llena.

Se aplicaron 87 cuestionarios a personas del sector público y privado por los medios electrónicos y cuestionarios físicos, este último se llevó a cabo a través de visitas a las distintas organizaciones e instituciones que brindaron apoyo a la investigación, ubicadas en la ciudad de San José, Costa Rica, ya que, la demanda de servicios por parte de funcionarios de otras regiones en las capacitaciones que brinda el CICAP es muy baja.

La encuesta se aplicó en algunos departamentos relacionados con el tema en estudio, entre ellos, la Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales, la Dirección de Acuerdos Comerciales Internacionales, el Departamento de Monitoreo y Evaluación, el Departamento de Inversiones, en el Ministerio de Comercio Exterior; además, en otros departamentos y unidades de las siguientes organizaciones: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, Ministerio de Hacienda, Cámara de Comercio de Costa Rica, Cámara de Exportadores de Costa Rica, las cuales, solicitaron manejar con discrecionalidad los datos recopilados en cuanto a ubicación departamental de los funcionarios entrevistados.

Adicionalmente a las organizaciones mencionadas anteriormente, se aplicó una entrevista a 20 Profesores de la Escuela de Administración Pública y expertos del tema que se vinculan con el sector Aduanero y Comercio Internacional, en su desempeño profesional y como docentes de la Universidad de Costa Rica y otras universidades del país.

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando el siguiente algoritmo estadístico:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza (1,962 para un 95% de confianza);

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población⁴³;

E es la precisión o el error.

Debido a que no se tiene conocimiento de estudios anteriores se utilizó como valor de “p” 0.5, el cual es el valor recomendado para tamaños de muestra con proporciones desconocidas.

El valor utilizado para “E” (error de la muestra) fue de 8%, esto indica que se permitirá que la media de la muestra tenga una diferencia con la muestra poblacional del ocho por ciento. El valor recomendado para estudios preliminares es del 10%.

3.1.3 Confiabilidad del instrumento.

Se utilizó un porcentaje de confianza del 95%, por lo que se considera la proporción correspondiente, que es 0.95. La **confianza** o el **porcentaje de confianza** es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar e inferir los resultados obtenidos. Esto quiere decir

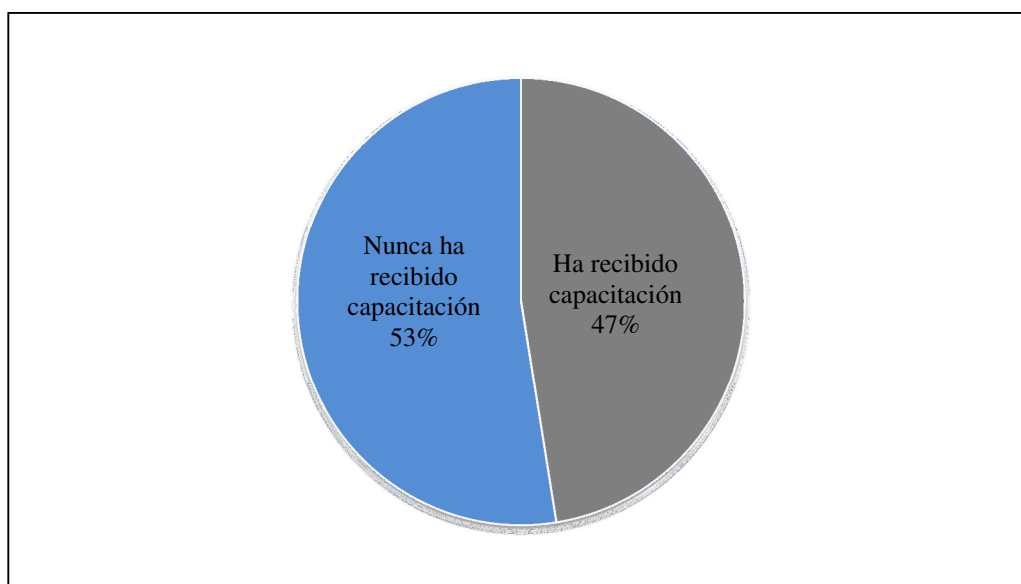
⁴³ La población total de 587, corresponde al dato extraído de las unidades de trabajo seleccionadas para el estudio, donde el 70% corresponde a funcionarios públicos y el restante 30% a funcionarios del sector privado. Para esa población, la unidad geográfica de referencia es la provincia de San José. Para la selección de las unidades departamentales, a las cuales, se les aplicó el cuestionario, se utilizó el criterio de experto de los profesores de la Universidad de Costa Rica entrevistados.

que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar la totalidad de casos de la población.⁴⁴

3.2 Necesidades de la organización.

Tanto las instituciones públicas como la empresas privadas analizadas arrojan datos significativos en cuanto a la población estudiada, ya que, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el 53% no ha recibido capacitación en temas de administración aduanera y comercio exterior, mientras que el 47% sí ha tenido alguna vez un tipo de capacitación en dichas áreas de interés de la presente investigación.

Gráfico N°3.2.1: Porcentaje de capacitaciones recibidas en el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Dentro de las áreas de interés de la presente investigación, se analiza la población que ha recibido capacitación para conocer los porcentajes de los temas en los cuales tienen mayor

⁴⁴ Información adicional disponible en: <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>

grado de conocimiento, lográndose detectar vacíos o brechas de oportunidad sobre otros posibles temas. Los tópicos seleccionados resultan de la estimación y aproximación del criterio de expertos (profesores entrevistados de la Escuela de Administración Pública) según el grado de relevancia que se requiere en la práctica profesional de la Administración Aduanera y Comercio Exterior (e Internacional).

De este modo, se presenta a continuación el ordenamiento o *ranking* de las áreas de conocimiento en forma descendente en las 11 variables clave seleccionadas, incluyendo sector público y privado, de modo que el ordenamiento refleja los temas conocidos con mayor frecuencia en dichas organizaciones:

Cuadro N°3.2.1: Ranking de los temas relacionados con Administración Aduanera y Comercio Exterior que más se manejan en el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.

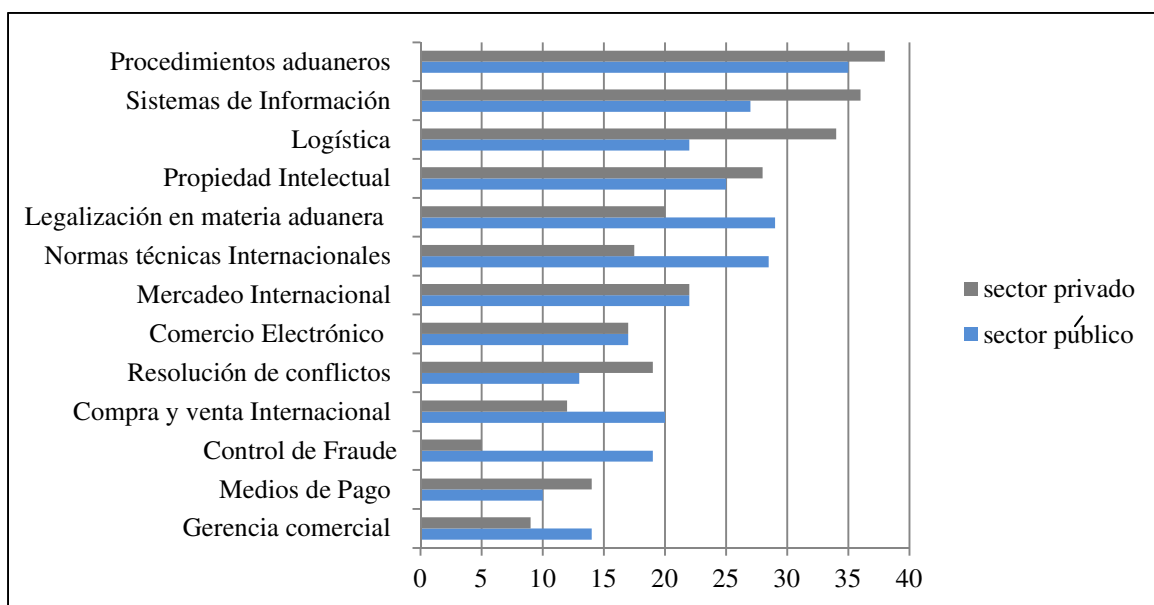
Tema (variable clave)	Ranking
Procedimientos Aduaneros	1
Sistemas de Información	2
Logística	3
Propiedad Intelectual	4
Legalización en Materia Aduanera	5
Normas Técnicas Internacionales	6
Mercadeo Internacional	7
Comercio Electrónico	8
Compra y Venta Internacional	9
Resolución de Conflictos	9
Medios de Pago	10
Control de Fraude	10
Gerencia Comercial	11

Nota: En el ranking el número 1 expresa el primer lugar.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

La información anterior ha permitido conocer, de forma comparativa, el grado de conocimiento según el sector, donde puede apreciarse que ambos sectores tienen niveles similares en cuanto a la capacitación de sus funcionarios, sin embargo, el **sector público muestra mayor interés en capacitaciones sobre control del fraude, procedimientos aduaneros y sistemas de información**, y el **sector privado muestra mayor interés en las normas técnicas internacionales así como compra y venta internacional**; esto, explicado por el rol de cada uno de los sectores, donde se pueden apreciar instituciones públicas con papeles fiscalizadores mientras que las empresas privadas tienen intereses particulares en la efectividad de la comercialización de mercancías según los parámetros internacionales establecidos en diversos mercados. Además, **evidencia que los temas merceología, arancel, valor aduanero, comercio exterior y normas de origen no son mencionados con una frecuencia relevante por parte de los entrevistados.**

Gráfico N°3.2.2: Comparación porcentual del grado de conocimiento según el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Los anteriores son datos arrojados por las encuestas aplicadas donde se establecieron tanto los temas anteriores como otros temas a saber: merceología, arancel, comercio internacional, normas de origen, valoración aduanera; sin embargo, lo citados temas no fueron seleccionados por los encuestados.

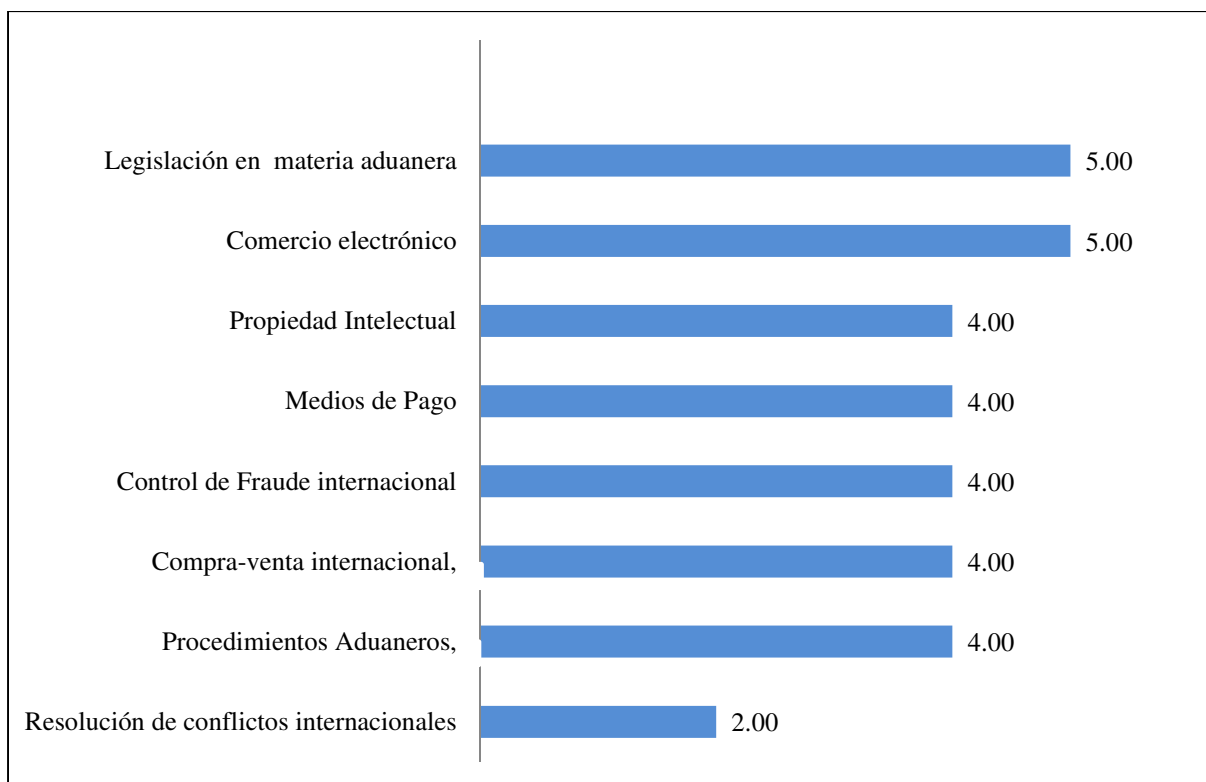
Adicionalmente, se logró realizar una medición del grado de conocimiento por tema en el sector público y privado, por medio de una priorización realizada con el instrumento de recopilación de información, donde se evaluó de forma escalar ordinal (de 1 a 5) dicha situación.

En el Gráfico N°3.2.3 se muestra cómo el sector público y privado costarricense (en las organizaciones seleccionadas de la provincia de San José) relacionado con el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior tiene ciertas áreas fuertes y otras susceptibles de mejora según las necesidades de capacitación que han detectado en el pasado o en la actualidad, ya que, a pesar de que el instrumento no valoraba si en la actualidad se están recibiendo capacitaciones especializadas en el área bajo estudio, por medio de entrevista se conoció que algunas instituciones están realizando procesos internos de adiestramiento en temas de interés estratégico para el cumplimiento de su misión.

Gráfico N°3.2.3: Grado de conocimiento según tema del área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010 (*).

(en la próxima página)

Gráfico N°3.2.3: Grado de conocimiento según tema del área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010 (*).



(*) Se utilizó una escala de 1 a 5, siendo 5 el máximo valor.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Dentro de las áreas fuertes se pueden mencionar la legislación en materia aduanera y el comercio electrónico, mientras que el área más débil es la resolución de conflictos que tiene la más baja calificación para ambos sectores, lo que demuestra un mayor grado de desconocimiento en la materia, igualmente los temas con calificación 4 muestran un nivel medio de conocimiento y que por tanto son merecedores de atención en cuanto a la posibilidad de una capacitación.

Adicionalmente, se analiza la vinculación entre “conocimiento y experiencia laboral”, la cual, se mide a través de una evaluación de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la

más alta. Esta vinculación evidencia ciertas brechas en cuanto a la curva del conocimiento, la evolución del mismo y su incorporación en los funcionarios del sector público y privado costarricense. La información se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°3.2.2: Vinculación entre el grado de conocimiento y la experiencia laboral de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010 (escala de 1 a 5, siendo 5 lo máximo).

Tema (variable clave)	Años de experiencia laboral												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Procedimientos Aduaneros	4,0	3,0	4,3	3,8	3,3	4,0	3,0	1,0	3,0	5,0	4,0	3,0	5,0
Compra-venta internacional	3,0	3,0	4,0	2,8	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0
Resolución de conflictos internacionales	2,5	2,8	2,6	2,5	2,7	2,8	3,0	1,0	3,0	3,0	4,0	2,0	5,0
Control de Fraude internacional	4,0	2,5	2,4	2,3	3,0	3,0	3,5	1,0	3,0	4,0	3,0	2,0	5,0
Comercio electrónico	4,5	3,3	3,4	3,1	3,0	3,0	4,0	1,0	3,0	5,0	5,0	2,0	4,0
Legislación en materia aduanera	4,5	3,3	4,0	3,6	4,0	4,3	3,5	1,0	3,5	4,0	4,0	2,0	5,0
Medios de Pago	3,0	3,0	3,8	2,5	3,3	3,3	3,5	1,0	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0
Propiedad Intelectual	4,0	2,8	2,9	2,8	3,0	3,0	2,5	1,0	3,5	4,0	5,0	1,0	5,0

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

En general, el conocimiento en las variables clave analizadas tiene calificaciones con baja variabilidad a través de los años, con una media entre 3 y 4. Se estima que en el caso particular de los resultados para la variable “procedimientos aduaneros” son los que más se vinculan con una cantidad mayor de años laborados en la población bajo estudio (años 9 a 12).

Un dato por analizar en otra investigación de este tipo deberá considerar un estudio específico de la población cuya vinculación al sector laboral se remonta al año 2003 aproximadamente, donde existe una consistencia en el resultado o calificación más baja para todos los temas, siendo una población meta para las capacitaciones específicas.

En el tema de “resolución de conflictos internacionales” se puede notar que es uno de los aspectos en los que los funcionarios tienen mayores debilidades, debido a que, no poseen muchos conocimientos (los resultados oscilan entre 2 y 3 en promedio). En la materia de “propiedad intelectual”, las cifras arrojan deficiencias, primordialmente en el año 11 de labores, al caer a un puntaje de 1 en la escala.

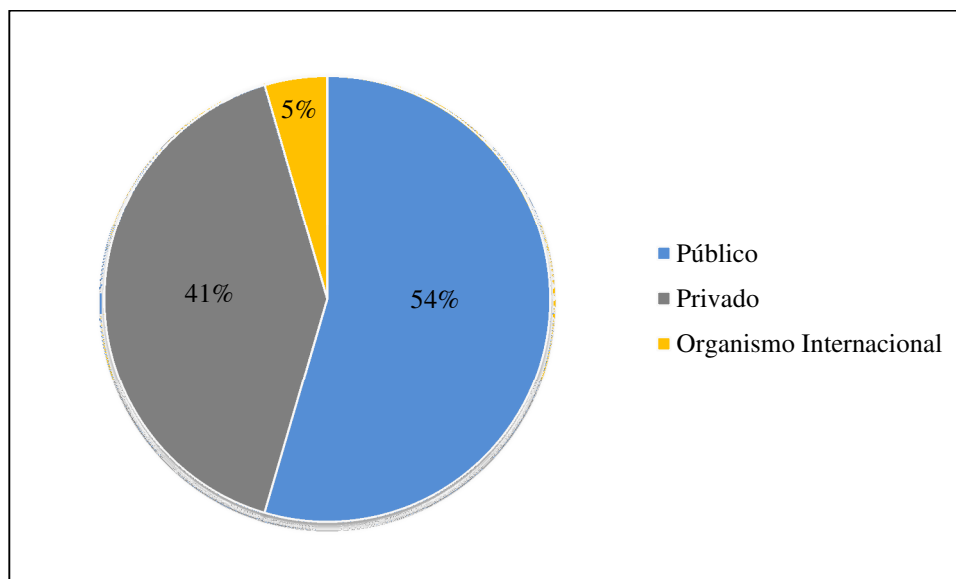
Las debilidades apuntadas muestran cómo a pesar del transcurso del tiempo y de la actualización de los temas en materia aduanera y comercial, las personas con menor grado de experiencia, quienes en su mayoría acaban de finalizar sus estudios o se encuentran en ese proceso, mantienen niveles de conocimiento semejantes a quienes tienen mucha experiencia en el campo, lo que se constituye en una alerta para las entidades educativas, pues **las personas que están siendo formadas en el área no consideran tener un buen grado de conocimientos en las variables clave seleccionadas para el estudio y ejercicio profesional en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior.**

3.2.1 Análisis de la oferta.

La investigación también ha permitido detectar las fuentes de capacitación a las cuales acuden el sector público y privado costarricense, y al mismo tiempo, las organizaciones que brindan capacitaciones en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior.

De esta forma, se responde a la pregunta de investigación “¿quiénes son los principales responsables de capacitar y mantener actualizado al sector aduanero y del comercio exterior costarricense?”, de tal modo que la información se extrae del instrumento de recopilación de información y los datos brindados por la población bajo estudio, lo cual, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N°3.2.1.1: Composición porcentual del tipo de organizaciones que brindan capacitaciones al sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

En términos generales, se aprecia que las organizaciones de los sectores público y privado son las que más capacitaciones brindan en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, con un porcentaje que alcanza en su conjunto un 95%.

Particularmente, las instituciones públicas son las más destacadas en la formación de funcionarios con un 54% de todas las capacitaciones que se imparten, por lo que es de suma importancia evaluar el impacto de estas capacitaciones y mejorar las debilidades que de ellas se detecten, dentro de las instituciones públicas más destacadas se encuentran la Universidad de Costa Rica con las carreras de Administración Pública y Administración Aduanera y Comercio Exterior, seguida de la Universidad Nacional con la carrera de Relaciones Internacionales, y el Instituto Nacional de Aprendizaje con los Técnicos en Auxiliar de Importaciones y Exportaciones.

Las instituciones privadas, aunque en un porcentaje menor, se destacan por su fomento a las capacitaciones que requieren los profesionales en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior con un 41%. Dentro de las organizaciones que se mencionan en los resultados del estudio se encuentran: la Universidad Metropolitana Castro Carazo con Administración de Aduanas, Colegio Universitario Boston con el Técnico Ciencias Empresariales, y la Universidad Autónoma de Centro América con la carrera Administración del Transporte Aéreo.

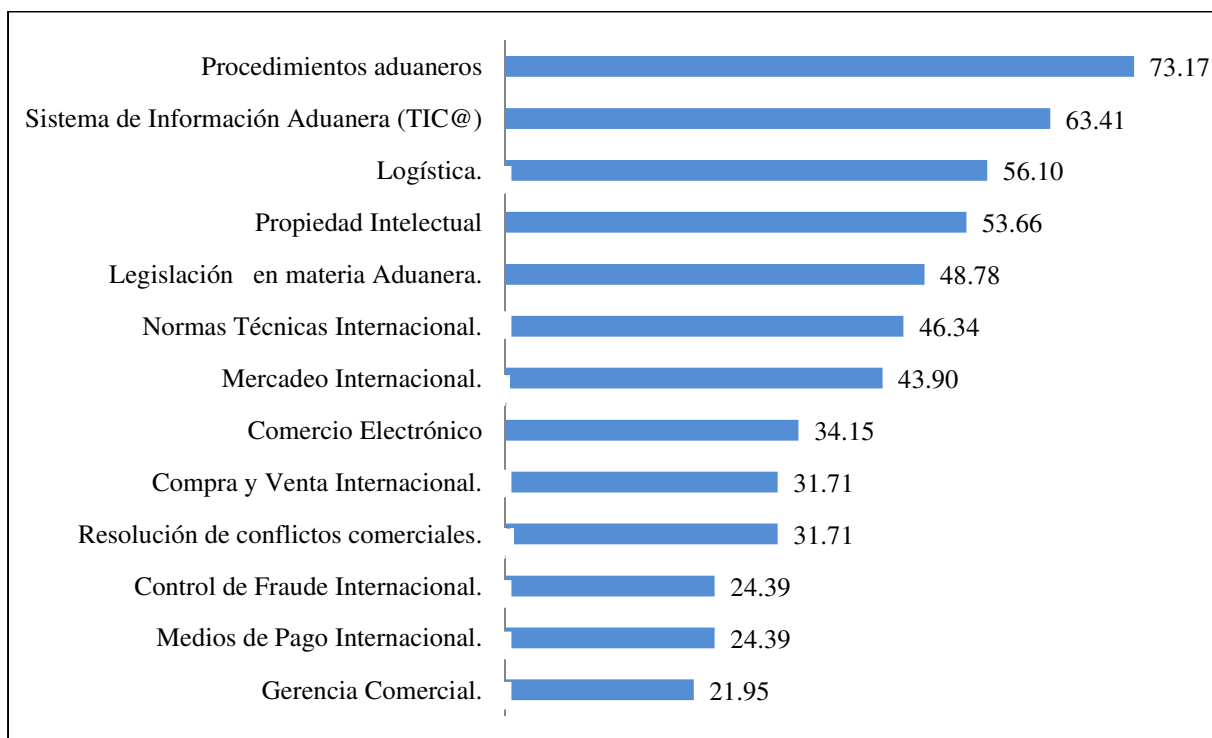
Los organismos internacionales son los menos utilizados para el aprendizaje de los diferentes temas consultados con un 5% del total, este menor porcentaje se puede asociar a los costos que generan las capacitaciones de esta índole ya sea para la institución o el funcionario que se desea capacitar, entre otros factores.

En cuanto a los temas que han sido tratados en las capacitaciones en materia aduanera y comercio exterior por parte de los funcionarios consultados debe indicarse que las áreas detectadas se enfocan principalmente en los temas de Procedimientos Aduaneros, Sistema de Información Aduanera, Logística, Propiedad Intelectual y Legislación en materia Aduanera. En el siguiente gráfico se muestran los valores relativos en cuanto a los temas tratados en las capacitaciones recibidas por las personas consultadas.

Gráfico N°3.2.1.2: Composición porcentual de los temas en que se capacitaron los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.

(en la siguiente página)

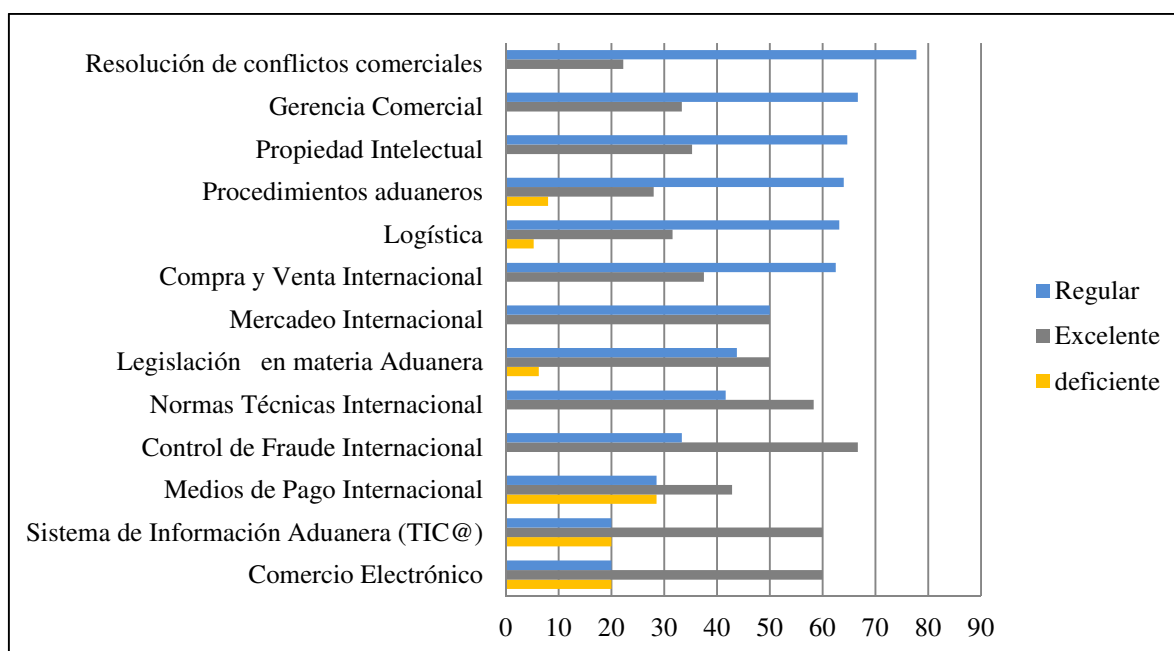
Gráfico N°3.2.1.2: Composición porcentual de los temas en que se capacitaron los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

En cuanto al aprovechamiento de las capacitaciones recibidas, debe indicarse que las materias “aduanera” y “comercio exterior” son las de mayor aprovechamiento por las personas que las reciben; ya que, según los resultados obtenidos durante el estudio se refleja que las capacitaciones en sus diferentes modalidades han tenido una utilidad positiva. De esta forma, se muestra que los valores relativos al aprovechamiento de las capacitaciones a las que asistió la población estudiada se encuentra entre lo regular y lo excelente, según se presenta a continuación:

Gráfico N°3.2.1.3: Composición del nivel de aprovechamiento de las capacitaciones en los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

La calificación de excelente se obtiene principalmente en los temas “Comercio Electrónico”, “Sistemas de Información Aduanera”, y “Control de Fraude Internacional”; este último tema es bien aprovechado en la medida que existan capacitaciones, sin embargo, como se muestra en el Gráfico N°3.2.2 existe una brecha entre el sector público y el privado en esta materia, dada su índole fiscalizadora por parte de las organizaciones estatales.

Los temas considerados de regular aprovechamiento, son aquellos relacionados con el área específica del “Comercio Exterior” y en alguna medida “Procedimientos Aduaneros” y

“Logística”. Por otra parte se consideran deficientes las capacitaciones brindadas en materia de “Medios de Pago”.

3.2.2 Requerimientos del personal.

Los requerimientos de personal capacitado en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior están directamente relacionados con el aumento de las negociaciones comerciales internacionales entre Costa Rica y otros países.

En este sentido, radica la importancia de las capacitaciones en materia Aduanera y Comercio Exterior no sólo como necesidad de formar profesionales integrales en dicha área, sino como oportunidad para organizaciones capacitadoras que les permita desarrollar un nicho de mercado dado el impacto de las aperturas comerciales en la actualidad.

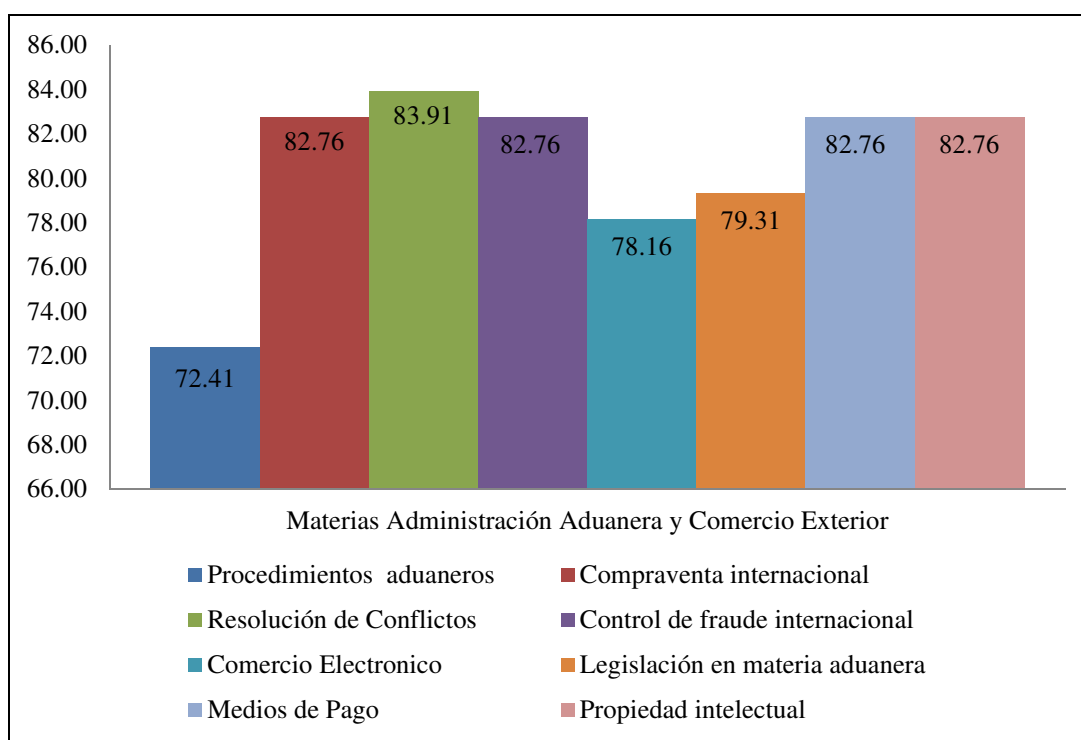
El estudio evidencia que las personas que se desarrollan en el sector de la Administración Aduanera y Comercio Exterior (e Internacional), mantienen presente la necesidad de una constante capacitación, que les permita mantenerse actualizados y en contacto con la realidad nacional e internacional.

Los resultados obtenidos en el criterio de evaluación “*¿cuáles temas son importantes para su formación profesional?*”, los funcionarios se inclinan por señalar que por medio de la capacitación los temas más relevantes son “Compraventa Internacional”, “Resolución de Conflictos”, “Medios de Pago”, “Control de Fraude Internacional” y “Propiedad Intelectual”, lo cual se muestra en el gráfico N°3.2.2.1.

Estos temas se relacionan con la variable “Comercio Internacional” y su importancia radica principalmente en que requieren una constante actualización, donde las personas que se vinculan con estos sectores deben mantenerse al tanto de las regulaciones internacionales y nacionales para una toma de decisiones efectiva, sin embargo, las personas que laboran en

el área de Aduanas y Comercio Exterior no siempre están respaldados por un título en la materia así como tampoco desarrollan sus actividades en alguna de estas áreas, lo que explicaría la inclinación por considerar necesaria la capacitación.

Gráfico N°3.2.2.1: Composición porcentual del criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José que consideran importante la capacitación en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior según variable clave, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Los temas en los que se considera que existe un menor grado de importancia en cuanto a capacitaciones son “Procedimientos Aduaneros”, “Legislación en Materia Aduanera” y “Comercio Electrónico”.

La anterior situación se explica debido a que el personal de las organizaciones consultadas consideran que en el día a día de su trabajo y en el ejercicio de sus funciones, en dicho temas no requieren de más capacitaciones, ya que, dado su manejo diario de estos temas consideran que tienen las bases y herramientas suficientes para enfrentarse a dichos temas.

En el caso particular del tema “Comercio Electrónico” se evidenció que debido a la implementación del TIC@ se han realizado algunas capacitaciones por parte del Ministerio de Hacienda y que han sido recibidas por las personas que se relacionan con la Administración Aduanera y Comercio Exterior.

3.3 Evaluación de las competencias.

La generación de competencias y la formación de conocimientos en los funcionarios del sector público y privado de las instituciones analizadas, ha sido revisada en la presente investigación y se han obtenido resultados sobre la tipología de las capacitaciones que recomiendan según su experiencia y la retroalimentación que han tenido a nivel personal de la teoría a la práctica.

En este sentido, la determinación de las necesidades de capacitación en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior condujo a la presente investigación a plantear la pregunta “*¿cuál es el mejor medio para satisfacer las necesidades de capacitación en los funcionarios del sector público y privado costarricense?*”. Por lo anterior, en esta sección se pretende responder a dicha interrogante por medio de las recomendaciones brindadas por los funcionarios que indican tener necesidades de capacitación.

Los tipos de capacitación más comunes y conocidos por las personas en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, son los siguientes: Talleres, Seminarios, Programas Modulares, Exposición de Casos y Técnicas Especializadas. El tipo de

capacitación preferida por las personas que colaboraron en el estudio, según las variables clave planteadas se muestra en el siguiente cuadro (más adelante se explican cada uno de los tipos mencionados de capacitación).

Cuadro N°3.3.1: Composición porcentual según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José con relación al tipo recomendado de capacitación según variable clave para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, periodo enero – abril de 2010.

Tema (variable clave)	Tipo de capacitación Recomendada.	%
Procedimientos Aduaneros	Exposición de Casos	18,00
	Talleres y/o Técnica especializada	14,90
Compraventa internacional	Seminario	20,69
	Programas Modulares	18,39
Resolución de conflictos internacionales	Exposición de Casos	31,30
	Seminarios	14,94
Control de fraude internacional	Seminarios	22,99
	Exposición de Casos	14,94
Comercio Electrónico	Seminarios	18,39
	Talleres	17,24
	Programas Modulares y/o Técnica Especializada	12,64
Legislación en Materia Aduanera	Seminarios	19,54
	Exposición de Casos	14,94
Medios de pago	Seminarios	24,14
	Técnica Especializada	14,94
Propiedad intelectual	Seminarios	24,14
	Técnica Especializada	13,79

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

En general los tipos de capacitación más recomendados son los seminarios, exposición de casos y en alguna medida la educación técnica especializada; lo anterior se sustenta en la

asociación que efectuaron los entrevistados en cuanto a la relación tiempo – costo – beneficio y el efecto dinámico de esas modalidades de capacitación, lográndose, según su percepción un mejor aprendizaje.

El estudio arroja al mismo tiempo resultados relacionados con la preferencia de los sujetos de estudio en cuanto al balance necesario entre experiencia y aplicabilidad al campo laboral de las capacitaciones, ya que, por lo general los instructores son expertos en la materia, sean internos de la organización o externos a ella, pero con reconocida trayectoria en las organizaciones relacionadas con el tema y el sector aduanero y comercial.

Los tipos de capacitaciones recomendadas y sus características se explican a continuación, las cuales, fueron definidas según criterio de experto (profesores de la Escuela de Administración Pública entrevistados para el estudio):

Seminarios: definidos como una reunión especializada con características técnicas y académicas, donde se busca realizar un estudio sobre un tema en el que se requiere la interacción entre los participantes. Por lo general tiene un requisito de 2 horas mínimas, así como un mínimo de 50 participantes.

Este tipo de capacitación favorece el aprendizaje de las personas, puesto que brinda una mayor apertura a la interacción de ideas y crea la posibilidad de debatir, argumentar y justificar los temas analizados. Por esta razón los resultados indican que *“es entonces una técnica atractiva para estudiar y actualizarse en relación con temas de carácter nacional e internacional, en especial cuando se carece de disponibilidad de tiempo”*.

Exposición de casos: consiste en la presentación oral de un tema. Con esta técnica se busca *“transmitir información, propiciando la comprensión al mismo tiempo, siendo una técnica muy utilizada en la Universidad de Harvard”*. Generalmente se utilizan analogías, dictado, preguntas o algún tipo de apoyo visual.

La exposición de casos se relaciona con preguntas orientadoras que buscan la promoción y participación grupal, reforzando el conocimiento adquirido. Generalmente se ubica como una de las capacitaciones más recomendados por las personas que responden al cuestionario, principalmente por aportar conocimiento a través de ejemplos e ilustraciones de casos reales y una solución más pertinente para estos.

Programas Modulares: buscan resolver un problema, dividiéndolo en sub-problemas. En este sentido, se pasa de una tarea muy compleja a unas más sencillas. Aplicado al área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, se interpreta como presentar un tema de forma seccionada, de modo que se complementen los módulos, creando un conocimiento integral.

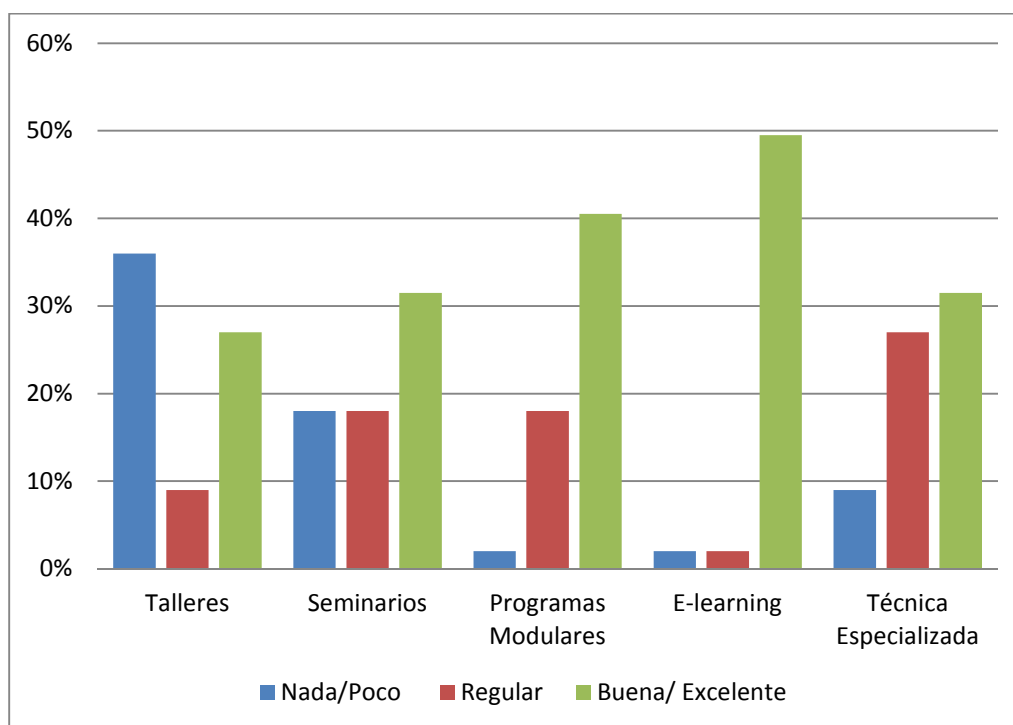
Dentro de los temas sugeridos por los sujetos de estudio para capacitarse por medio de esta técnica se encuentran: “propiedad intelectual”, “comercio electrónico” y “compraventa internacional”, por tratarse de temas que son susceptibles de sub-dividirse en otros relacionados, y que deben ser estudiados con detalle, para lograr la máxima comprensión.

Talleres: caracterizados por ser un evento de corta duración, y que cuentan con tiempo aproximado de 14 horas, por lo general distribuidas en 3 fechas. La aplicación más frecuente es el tratamiento de temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos. En el área del presente estudio se recomienda, bajo el criterio de experto, utilizarlo con temas que requieran de prácticas y análisis grupales, fortaleciendo el trabajo en equipo cuando los funcionarios que asisten son de la misma organización.

Este tipo de capacitación no fue muy recomendada por las personas que responden la encuesta, sin embargo, se infieren razones como costos, permisos para asistir en tiempo laboral a las capacitaciones, complicaciones internas para trabajar en equipo, entre otras posibles situaciones.

Otro elemento importante en cuanto a los tipos de capacitación que se desprenden de la evaluación realizada en las instituciones públicas y empresas privadas seleccionadas consisten en el conocimiento del componente de *e-learning*, el cual, viene a ser una modalidad innovadora en el mercado costarricense de alto impacto y que permite que el funcionario sea capacitado en su lugar de trabajo. No obstante, como se muestra en el siguiente gráfico, no resultó ser una de las formas de capacitación más recomendadas por los sujetos bajo estudio, a pesar de haber sido catalogada como entre “buena y excelente” en cerca de un 50%.

Gráfico N°3.3.1: Composición porcentual del tipo de capacitación según variable clave para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior preferido por el sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

3.4 Análisis del mercado.

Dada la importancia para el CICAP de determinar la competencia y conocer el mercado resultó indispensable incluir en los instrumentos de entrevista preguntas que permitan evaluar los oferentes de asesorías, consultorías y capacitación en Administración Aduanera y Comercio Exterior, los cuales son competidores directos y se lograron catalogar en instituciones públicas y empresas privadas.

3.4.1 Instituciones públicas.

Las instituciones públicas determinadas por el estudio son las siguientes:

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP): es una unidad adscrita a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, que investiga, asesora y capacita, con carácter multidisciplinario, las organizaciones de la Administración Pública y de la economía social en el ámbito nacional e internacional. Ofrece E-learning, Talleres, Seminarios y Cursos, entre otros.

Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC): genera y coordina programas de capacitación a corto plazo, dirigidos a la atención de necesidades específicas de sectores, empresas o instituciones.

Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación: a pesar de ser una instancia facilitadora de apoyo a las Unidades Académicas y de Investigación de dicha casa de estudios, es considerada por algunos funcionarios como una organización que capacita y genera conocimiento.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP): es un organismo internacional de carácter intergubernamental, al servicio de la región centroamericana que cuenta con Programas de Capacitación, Formación, Actualización y Consultoría dirigidos a funcionarios de la Administración Pública de acuerdo con las necesidades de la región, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia.

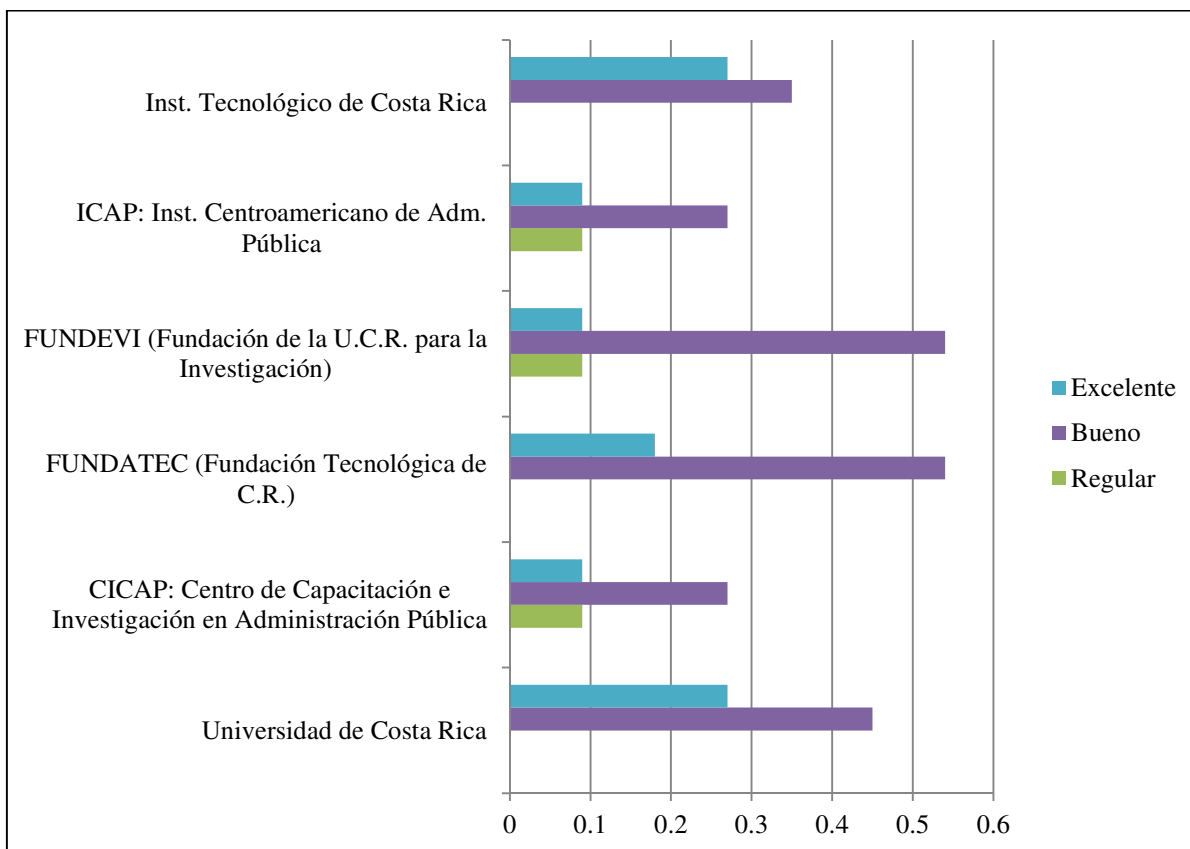
Instituto Tecnológico de Costa Rica: Ofrece capacitaciones en temas como Programas de Actualización Empresarial, Técnico en Administración, Programa Empresarial de Capacitación a la medida, Espíritu Emprendedor y PYME.

Universidad de Costa Rica: Cuenta con el Sistema de Estudios de Posgrado, en el cual se ofrecen diversos Programas Académicos como Profesionales y la carrera de grado Administración Aduanera y Comercio Exterior en sus niveles de diplomado, bachillerato y licenciatura, además de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional.

Cuadro N°3.4.1.1: Composición porcentual de la percepción sobre las instituciones públicas que fueron reconocidas como capacitadoras y/o asesoras en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.

(en la siguiente página)

Cuadro N°3.4.1.1: Composición porcentual de la percepción sobre las instituciones públicas que fueron reconocidas como capacitadoras y/o asesoras en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Debe resaltarse del gráfico anterior que, las instituciones con mayor porcentaje en la categoría “Bueno”, fueron FUNDEVI, FUNDATEC y la Universidad de Costa Rica. Además, se advierte sobre el posicionamiento del CICAP en la calidad de sus capacitaciones especializadas como un centro enfocado en la Administración Pública y organizaciones de la economía social.

3.4.2 Empresas privadas.

En cuanto a las empresas sobre las cuales los entrevistados hicieron referencia como centros de obtención de capacidades, se encuentran los siguientes:

Asesores Aduanales y Comerciales S.A: ofrecen servicios de capacitación de los siguientes tipos: charlas, conferencias, seminarios, cursos y programas de adiestramiento, capacitación, formación y actualización en todas las áreas del Comercio Internacional, Sistema Aduanero e Informática Aduanera, actuando si se desea con aval de la Escuela Aduanera Braulio Carrillo, Universidad Aduanera Braulio Carrillo o bien el respaldo de la Universidad de Costa Rica.

KPMG S.A.: brindan asesoramiento en una amplia gama de servicios para promover e implementar nuevas oportunidades de negocio.

Pricewaterhouse Coopers: apoyan e impulsan todo el conocimiento y las habilidades a nivel local, para acceder a una amplia gama de otros profesionales a través de la red internacional de firmas que constituyen Pricewaterhouse Coopers ofreciendo programas de Educación Continua.

Universidad FUNDEPOS: por medio del Centro de Desarrollo Profesional (CDP) ofrecen programas especiales y cursos de especialización de gran interés para funcionarios y funcionarias de instituciones y empresas de los sectores público y privado, lo mismo que para profesionales que desean ampliar el ámbito de su preparación.

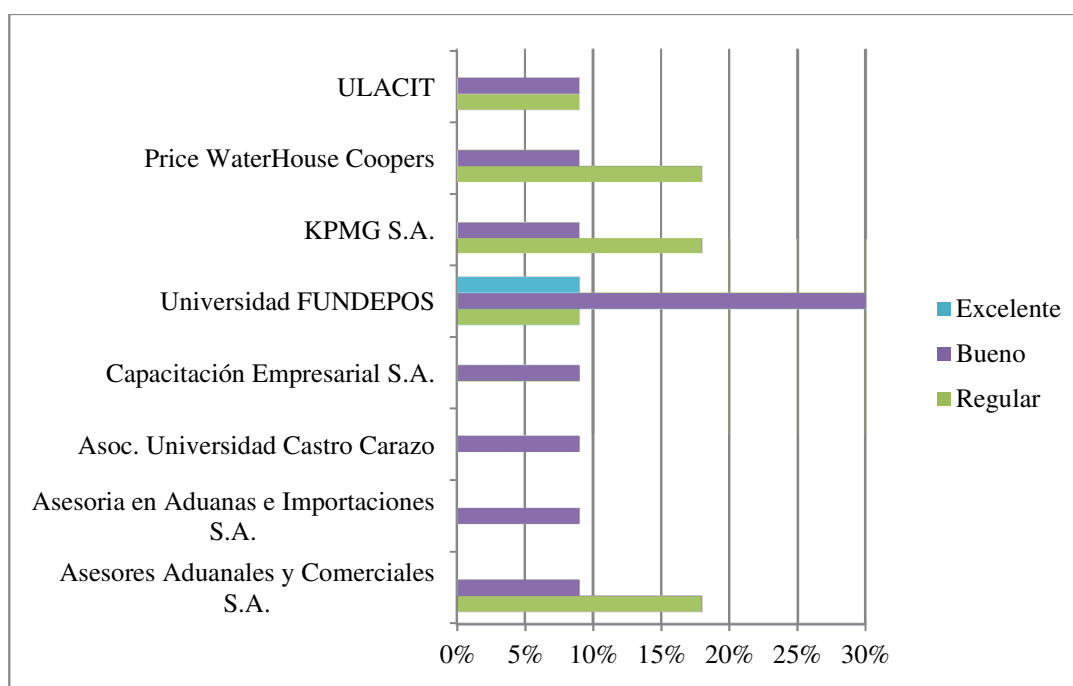
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT): ofrece educación en línea y actividades de formación complementaria, entre las cuáles se encuentra un Módulo de Actualización Profesional; también cuenta con un Programa de Universidad Abierta, que

son cursos libres; y una Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional, además de un Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Metropolitana Castro Carazo: ofrece programas de educación continua y la carrera de Administración de Aduanas.

En el siguiente gráfico se puede observar la percepción de los entrevistados en cuanto a la escala de calidad de los servicios que ofrecen las empresas anteriormente mencionadas.

Cuadro N°3.4.2.1: Composición porcentual de la percepción sobre las empresas que fueron reconocidas como capacitadoras y/o asesoras para el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior según criterio de los funcionarios del sector público y privado que labora en la provincia de San José, periodo enero – abril de 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (Enero – Abril, 2010).

Se puede apreciar que la Universidad FUNDEPOS fue la que obtuvo mayor porcentaje en la categoría “Bueno” y además se muestra en la categoría de excelente. Las otras organizaciones, se muestran en los criterios de “bueno” y “regular” según indica el gráfico.

3.4.3 Criterio de Experto.

Las entrevistas aplicadas se caracterizaron por una concentración en el Sector Público dado el rol del CICAP y su orientación hacia dicho nicho del mercado. Sin embargo, con base en consultas realizadas a expertos (profesores, investigadores y coordinadores de programas) en las materias de Aduanas y Comercio Exterior de la Escuela de Administración Pública, resulta importante identificar otra serie de aspectos relacionados con las necesidades de capacitación en el sector privado y público.

Los expertos consultados, con experiencia en el sector privado y en capacitación en otras instituciones y empresas, coinciden en que las principales materias que en el ámbito nacional requieren ser desarrolladas y actualizadas permanentemente son Merceología, Arancel, Valor Aduanero, Comercio Exterior y Normas de Origen.

Lo anterior, como complemento a los ejes de desarrollo y formación de los actuales profesionales en Administración Aduanera y Comercio Exterior, donde se involucran competencias tanto del Sector Público como del Sector Privado.

Estas áreas identificadas por los expertos consultados, muestran relevancia para el CICAP dado el abordaje que se requiere en las diversas instituciones y empresas del área, donde la actualización continua de los profesionales y técnicos es una oportunidad de mercado para el Centro bajo estudio.

Dentro de las características de las materias indicadas por expertos como Rodolfo Arce y Gaston Arce, se encuentran que para ambos sectores (público y privado) el conocimiento

permite una **mejor identificación de mercancías y aranceles, costos de importación y exportación y normativa relacionada con el ingreso y salida de mercancías según procedencia y destino para gozar de ventajas competitivas específicas.**

CUARTO CAPÍTULO

4. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CICAP EN EL ÁREA DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR.

Resumen.

Costa Rica tiene actualmente una visión hacia el libre intercambio de mercancías, por lo que se deben crear estrategias para lograr una posición en el mercado internacional y poder competir, de modo que la generación de una adecuada estructura organizacional en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, permitirá vincularse en este nicho de mercado con acciones definidas para las instituciones públicas y empresas privadas que requerirán de forma permanente contar con diagnósticos, capacitaciones y asesorías en el área de Aduanas y Comercio Exterior.

4.1 Propuesta de un nuevo sistema de gestión del área.

El CICAP para enfrentar los retos del futuro planteados por la apertura del país hacia el libre intercambio de mercancías, requiere de un proceso de fortalecimiento del modelo o sistema de gestión, entendiéndose por este la “*estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización*”.⁴⁵

Dentro de las discusiones que debe de realizar ese centro de investigación se encuentra la estructura del área, la capacidad e infraestructura, las tecnologías de información, los perfiles requeridos, el programa estratégico y la dirección del área de Aduanas y Comercio Exterior.

⁴⁵ Disponible en: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/> (octubre, 2010).

En los siguientes apartados, se detalla cada una de dichas consideraciones, de modo que, el presente trabajo se constituya en una guía para la implementación de un proceso de mejora continua del CICAP y a la vez, en el inicio del cambio del modelo de gestión que responda a una organización más eficiente y competitiva en un mercado cada vez más agresivo y con menos barreras para el ingreso de la competencia en el área de Aduanas y Comercio Exterior.

4.1.1 Organización del área.

En la actualidad todos los procesos de re-organización de un área o unidad de trabajo de una organización o empresa, parten de la necesidad de construir estándares para la facilitación del trabajo, y particularmente, el desarrollo de procesos de fortalecimiento en capacitación, asesorías y consultorías, dada la motricidad de las agendas pública y privada, que requiere de la incorporación del tema de la calidad.

Para el caso particular de Costa Rica, en el ámbito de las instituciones públicas, ese tema ha adquirido mayor relevancia a partir del año 2010, toda vez que mediante el Decreto Ejecutivo No. 35925-MP-PLAN se promulga el “Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Gestión Pública”, lo cual, se convierte un valor agregado en el desarrollo eficiente de la estrategia de una organización.

Por lo anterior, el fortalecimiento de la actual organización del área de Aduanas y Comercio Exterior del CICAP, es una necesidad fundamentada en el análisis de oportunidades del entorno y fortalezas internas que mejorarían en la razonabilidad de la inversión y la generación de valor público.

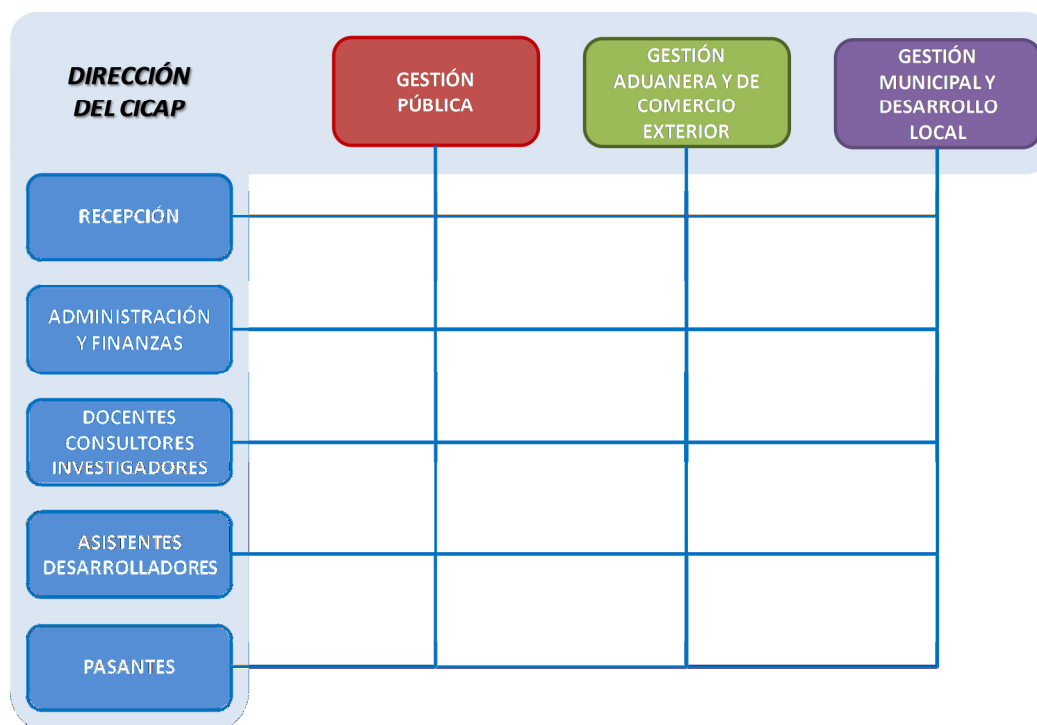
En el caso particular del CICAP, esa revisión de la organización debe basarse en un concepto de calidad vinculado a ciertas variables (actores estatales y de mercado), cuyo

principal resultado es la gestión del conocimiento basado en competencias y técnicas de aprendizaje innovadoras.

El CICAP de esta forma impulsará un Modelo de Gestión orientado a procesos y proyectos para lo cual requiere una transformación estructural que le permita utilizar sus recursos de forma matricial, colocando los servicios estratégicos como las áreas sustantivas y los procesos de apoyo como los elementos transversales para la respectiva logística.

El diseño de una estructura organizacional innovadora para el CICAP, se muestra en el siguiente diagrama, de modo que los diversos temas que desarrolla el CICAP se pueden explotar en el mercado con base en las capacidades actuales y la experiencia que se ha obtenido en más de 30 años de gestión en el mercado nacional e internacional.

Figura N°4.1.1.1: **Enfoque matricial del CICAP.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2010.

La figura anterior muestra por una parte (eje horizontal superior) 3 servicios estratégicos, los cuales deberán de ser gestionados bajo la figura del coordinador para que se desarrollen en una estructura más horizontal y respondiendo a la Dirección del CICAP directamente. Estos servicios son los siguientes:

- ***Gestión Pública:*** apoya a las instituciones públicas para el mejor desarrollo de las actividades que se realizan en la Administración Pública para la generación de valor público y mejoramiento continuo de los servicios públicos;
- ***Gestión Aduanera y de Comercio Exterior:*** desarrolla los componentes del área de aduanas y de comercio exterior e internacional de modo que satisfaga las necesidades de las instituciones públicas y de la economía social para enfrentar los retos de la apertura comercial y el manejo de las mercancías; y
- ***Gestión Municipal y Desarrollo Local:*** fortalece las competencias de las organizaciones locales y sus funcionarios que buscan crear mejores formas de rentabilidad de las inversiones locales para el desarrollo integral de las comunidades y los encadenamientos productivos que resultan de esos procesos.

Por otra parte, la figura muestra (en el eje vertical) los 5 procesos de apoyo con los cuales puede contar de forma transversal – matricial, brindando sostenibilidad a los distintos procesos estratégicos que realiza, siendo esos procesos de apoyo los siguientes:

- ***Recepción:*** consiste en la “cara” de todos los servicios estratégicos del CICAP y cuyo objetivo es la atención al cliente con funciones y responsabilidades claramente identificadas, dentro de las cuales destacan la gestión de cualquier solicitud de servicio de un cliente (presencial, telefónica o electrónica) brindando información precisa, oportuna y transparente. Además, mantiene una base de datos con las

entradas y salidas de información de modo que la organización pueda identificar oportunidades y amenazas del entorno.

- ***Administración y Finanzas:*** brinda el soporte técnico respectivo a los servicios estratégicos en lo que respecta a administración de recursos (humanos, físicos, financieros, etc.) de modo que los procesos sustantivos puedan concentrarse en las respectivas demandas del mercado y el cumplimiento de la estrategia organizacional. Resulta indispensable que este apoyo administrativo y financiero cuente con políticas y normas básicas de conocimiento de toda la organización facilitando el modelo de gestión y con la claridad respectiva de los distintos ciclos de planificación y presupuestación.
- ***Docentes, Consultores e Investigadores:*** implementan la estrategia organizacional y los objetivos de cada uno de los procesos sustantivos del CICAP que estará integrado por una serie de expertos en los distintos temas que se requieran, ubicados en las categorías de docentes, consultores e investigadores, según las áreas de acción definidas por el CICAP (consultorías-asesorías, investigación, educación continua, publicaciones) las cuales pueden variar en el tiempo.
- ***Asistentes y Desarrolladores:*** corresponde al equipo de apoyo de los Docentes y Consultores que tienen las características de ser estudiantes de las carreras de Administración Pública y Administración Aduanera y Comercio Exterior con estudios avanzados y que han ingresado al CICAP según mérito por el desempeño de sus estudios académicos y por el valor agregado que aportan en los distintos proyectos que se ejecutan. Este grupo consiste en el vínculo entre las necesidades de los proyectos y el proceso de apoyo “Administración y Finanzas” así como colabora con “Recepción” para consultas muy específicas de clientes y/o usuarios o contrapartes definidas de los proyectos en marcha.

- ***Pasantes:*** consiste en estudiantes que por sus destacados resultados académicos en el área de la Administración Pública y Aduanas y Comercio Exterior participan en los distintos procesos de apoyo y/o sustantivos del CICAP. La participación de los estudiantes está sujeta a un concurso para obtener experiencia profesional en áreas de su interés.

Dentro del anterior enfoque matricial del CICAP, se propone un desarrollo interno del servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” con énfasis inicial en los siguientes temas, los cuales, se determinaron según el instrumento de recopilación de información aplicado en el presente estudio (cuestionarios, entrevistas y principalmente criterio de expertos), el cual evidenció la necesidad de fortalecer algunas áreas del conocimiento en los profesionales ubicados tanto en el sector público como en el privado:

- Merceología,
- Arancel,
- Valor Aduanero,
- Comercio Exterior, y
- Normas de Origen

Para ello, con base en herramientas de planificación estratégica como el Cuadro de Mando Integral, se puede proponer un mapa estratégico y un instrumento para generar procesos y proyectos orientados a cumplir con la estrategia del CICAP y en particular con las líneas de acción del servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior”.

Figura N°4.1.1.2: Mapa Estratégico del CICAP.



Fuente: elaboración propia, octubre 2010.

El mapa estratégico anterior ubica, por medio del Cuadro de Mando Integral los 7 objetivos estratégicos propuestos. El CICAP, como organización cuyos servicios estratégicos están orientados a las instituciones públicas y a las organizaciones de la economía social, destacaría desde la perspectiva de usuarios, en los 3 servicios estratégicos “Gestión Pública”, Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” y “Gestión Municipal y Desarrollo Local”, siendo esto reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la figura No.4.1.1.2.

Para el caso específico del servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” se propone desarrollar los temas de Merceología, Arancel, Valor Aduanero, Comercio Exterior, y Normas de Origen como **opciones de pilotaje estratégico** de modo que el área

actual sea desarrollada por medio de las capacidades con las cuales ya cuenta la Escuela de Administración Pública y su cuerpo experto de docentes en esa área de investigación, capacitación, asesoría, consultoría y divulgación de información.

Figura N°4.1.1.3: **Pilotaje de opciones estratégicas para el desarrollo del servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” del CICAP.**

ÁREAS DE ACCIÓN	TEMAS PILOTO PARA DESARROLLO DEL SERVICIO ESTRATÉGICO				
	<i>Merceología</i>	<i>Arancel</i>	<i>Normas de Origen</i>	<i>Valor Aduanero</i>	<i>Comercio Exterior</i>
<i>CONSULTORIA ASESORIA</i>					
<i>INVESTIGACION</i>					
<i>EDUCACIÓN CONTINUA</i>					
<i>PUBLICACIONES</i>					

Fuente: elaboración propia, octubre 2010.

Dentro del pilotaje propuesto, los temas pueden ser desarrollados como planes, programas y proyectos con fechas de inicio y finalización definidas según el plan estratégico del CICAP y las necesidades que dicte el mercado. Es importante enfatizar que para el gestionar cada uno de esos temas, la coordinación respectiva debe tener una claridad meridiana para el logro de la estrategia organizacional, respondiendo al mismo tiempo de forma flexible a las necesidades de las instituciones públicas y de la economía social.

El alcance de cada uno de esos temas, dado el marco de la apertura comercial que ha venido promoviendo Costa Rica, obliga a las autoridades del CICAP a brindar el apoyo suficiente para que en el incipiente desarrollo de ese servicio se logre ubicar al centro en una posición de prestigio como en los inicios del tema de aduanas a finales de la década de los 70 del siglo pasado.

La oportunidad de posicionar al CICAP nuevamente como líder en el servicio estratégico de “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” es un incentivo que no tiene precio desde la perspectiva de utilizar el sello Universidad de Costa Rica, que según los últimos estudios, sigue siendo una de las instituciones a las cuales la población costarricense le tiene más confianza.

Desde esa realidad, posibles usuarios de los servicios del CICAP en el área de Aduanas y Comercio Exterior son: técnicos y profesionales en el tema, instituciones públicas (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Bancos, etc.), organizaciones de la economía local (PYME, entre otros) y el mercado regional centroamericano.

4.1.2 Capacidad e infraestructura.

Las gestiones realizadas por el CICAP en el pasado han dado sus frutos con importantes aportes económicos que impulsaron su crecimiento y a la vez, obligado a contar con una mejor infraestructura física que le permita seguir su desarrollo de forma continua y sostenida en el tiempo.

De hecho, la administración ha iniciado las labores de adquisición y acondicionamiento de las nuevas instalaciones del Centro con el apoyo de FUNDEVI (Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación).

En la actualidad las instalaciones administrativas del CICAP se encuentran en el campus Manuel Obregón, a las afueras del principal campus de la Universidad de Costa Rica, denominado “Rodrigo Facio” (en honor del ex Rector Rodrigo Facio Brenes, quien, en los años 50 y 60, condujo la reforma universitaria que ha hecho de la Organización una de las más reconocidas del continente).

Figura N°4.1.2.1: **Fotografía de las instalaciones administrativas del CICAP.**



Fuente: CICAP, 2010.

Dado el vertiginoso crecimiento del CICAP mostrado por los informes de gestión de los últimos dos años y comentados en los capítulos anteriores, se muestra una tendencia hacia el desarrollo de una capacidad instalada de recursos tanto físicos como humanos, que requiere de un adecuado diseño arquitectónico, que le permita al Centro contar con adecuadas oficinas administrativas, salas de reuniones, aulas de trabajo en grupo, aulas de enseñanza, laboratorios de cómputo, entre otros tipos de espacios para desarrollar las tareas de capacitación e investigación.

Adicionalmente, deberá de contarse con los adecuados sistemas tecnológicos de apoyo como videoconferencia, red social, software para el manejo de cursos en línea, administración de proyectos e investigación.

Particularmente, para el servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” deberá contarse con bibliotecas especializadas y laboratorios específicos para capacitación avanzada en merceología, arancel, valor aduanero, comercio exterior y normas de origen, acompañado de laboratorios que permitan tanto a docentes como investigadores brindar servicios con los más altos estándares de calidad.

La distribución del espacio físico requerido deberá fundamentarse en las tendencias de crecimiento del CICAP. De este modo, basado en la obra “Factores humanos en ingeniería y diseño” de Ernest McCormick, se propone a continuación un **modelo para la revisión del espacio físico y su distribución** basado en los siguientes principios, enunciados por el citado autor:

***“Principio de la importancia.** Este principio trata de la importancia operacional, es decir, el grado en el que la realización de la actividad con el componente es vital para alcanzar los objetivos del sistema o cualquier otra consideración. La determinación de la importancia es, sobre todo, materia de juicio.*

***Principio de la frecuencia de uso.** Tal como dice el nombre, este concepto se aplica a la frecuencia con que se utiliza algún componente. Un poco más de vuelta a esta idea y la situamos dentro del conjunto de referencias de la teoría de la información en la que deben tenerse en cuenta tanto la frecuencia de uso como el número de componentes posibles entre los que debe hacerse una selección.*

***Principio funcional.** El principio funcional de distribución procura agrupar los componentes según su función, como el hecho de agrupar los paneles o los controles, que están funcionalmente relacionados con la operación del sistema.*

***Principio de la secuencia de uso.** Por lo que respecta al uso de ciertos ítems, existen secuencias o modelos de relaciones que aparecen con frecuencia durante la operación de los implementos. Al aplicar este principio, los ítems quedarían distribuidos de tal modo que se obtendrían ventajas de*

tales modelos; por tanto, los ítems empleados en secuencia deberían estar estrechamente relacionados unos con otros.”

El modelo que se describe a continuación (**modelo para la revisión del espacio físico y su distribución**) parte de los principios anteriores y del supuesto de un análisis de las autoridades del CICAP, cuerpo administrativo, docentes y consultores que contemple el adecuado uso de las instalaciones del Centro para brindar los servicios de forma adecuada. Es importante indicar que este modelo podrá aplicarse dado al avanzado proceso de adquisición del edificio en el cual se albergaran las nuevas instalaciones del CICAP, de modo que se puede articular la propuesta con las gestiones actuales. Para los efectos de realizar una propuesta de espacio físico y su distribución para una posterior priorización del uso del espacio requerido para brindar las actividades se debe:

- Contemplar el tiempo promedio en que se utilizarán las instalaciones tanto administrativas como de investigación y capacitación para el adecuado logro de los objetivos organizacionales. La unidad de uso será la hora (60 minutos) con un mínimo al día de 1 hora y un máximo de 8 horas. Se propone que se considere la escala de 1 a 5 donde 1 corresponde una ponderación “muy baja” y 5 a una ponderación “muy alta” con pesos intermedios dados en 1 unidad cada uno (2-baja, 3-moderada, 4-alta), cuya designación es “Tiempo”.
- Utilizar una ponderación base para todos los principios. Se recomienda utilizar la escala anterior con la variante de que la designación es “Nivel de aplicación del Principio”.
- Ponderar el “*Principio de la importancia*” según la importancia que tenga el espacio para la generación de valor al CICAP (sean servicios sustantivos o de apoyo).

- Asignar valor al “*Principio de la frecuencia de uso*” según la intensidad del uso y la relación costo-beneficio y mantenimiento que requiere para la operación adecuada del mismo.
- Contemplar el “*Principio funcional*” como el elemento que más uso estandarizado puede tener para cada uno de servicios que se brinde.
- Valorar el “*Principio de la secuencia de uso*” según la facilidad de brindar servicios para los usuarios, sean internos o externos, en momentos alternativos de modo que, por ejemplo, si se cuenta con una sala de sesiones para el equipo de trabajo interno, pueda fácilmente adaptable a necesidades de reunión para una consultoría que requiere una sesión de trabajo urgente y que no haya sido programada por esa situación.

Con las anteriores consideraciones se procede a realizar una simulación de necesidades de espacios físicos que requiere el CICAP, sin embargo, debe determinarse una priorización de la distribución dada una situación de recursos escasos y la visión de hacer sostenibles los servicios que brinda el Centro. Asimismo, deben incluirse los servicios sanitarios, comedores y parqueo para funcionarios y usuarios, según la normativa nacional vigente.

Simulación: *dada las reuniones efectuadas por las autoridades del CICAP en conjunto con el cuerpo administrativo, docentes y consultores, se determina que para la adecuada atención de los servicios del Centro se requiere:*

1 recepción (2 secretarías) con capacidad de sala de espera para cuatro personas.

7 oficinas administrativas para 1 director, 1 subdirector, 3 coordinadores, 1 jefe administrativo, 1 asistente administrativo – financiero (7 personas en total).

4 oficinas para 1 centro de docentes (3 personas), 1 centro de consultores (3 personas), 1 centro de desarrolladores (6 personas) y 1 centro de asistentes y pasantes (10 personas).

2 laboratorios de cómputo con capacidad de 20 personas máximo.

6 aulas para capacidad de 20 personas máximo.

3 aulas para trabajo en grupo para 10 personas máximo

1 laboratorio de merceología para 20 personas máximo.

2 salas de reuniones para 15 personas máximo.

1 sala de reuniones para 20 personas con videoconferencia.

Biblioteca.

Archivo y respaldo (físico y digital).

*La compañía que se encarga de realizar la distribución del espacio arquitectónico para el CICAP, con base en la información anterior, determina que se requieren de 4,214 m² para realizar de forma óptima y según la normativa vigente (Ley 7600: Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, entre otras). Las instalaciones adquiridas por el CICAP cuentan con un total de 3,300 m², lo cual, no permite realizar todos los espacios físicos. La compañía explica a las autoridades del CICAP que ciertas áreas requieren el mismo espacio físico para que con base en el “**modelo para la revisión del espacio físico y su distribución**” realicen un proceso de priorización que les permita poner en marcha sus operaciones.*

A continuación se presenta la información de las dimensiones de las distintas oficinas del que requiere el CICAP para su posterior priorización.

Figura N°4.1.2.2: Tabla de la capacidad requerida por el CICAP para contar con los espacios y distribución deseada.

Espacios requeridos	Dimensiones (en m²)
<i>Recepción (incluye 2 secretarías y sala de espera para 4 personas)</i>	20
<i>Oficina del(a) Director(a) (incluye mesa de reuniones para 4 personas)</i>	30
<i>Oficina del(a) SubDirector(a) (incluye mesa de reuniones para 4 personas)</i>	20
<i>Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Pública</i>	16

Espacios requeridos	Dimensiones (en m2)
<i>Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Aduanera y Comercio Exterior</i>	16
<i>Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Municipal y Desarrollo Local</i>	16
<i>Oficina del Jefe Administrativo (incluye mesa de reuniones para 4 personas)</i>	20
<i>Oficina del(a) Asistente Administrativo – Financiero</i>	16
<i>Centro de Docentes (incluye estaciones de trabajo para 3 personas)</i>	45
<i>Centro de Consultores (incluye estaciones de trabajo para 3 personas)</i>	45
<i>Centro de Desarrolladores (incluye estaciones de trabajo para 6 personas)</i>	120
<i>Centro de asistentes y pasantes (incluye estaciones de trabajo para 10 personas)</i>	240
<i>Laboratorio de Cómputo 1 (capacidad para 20 estaciones de trabajo)</i>	300
<i>Laboratorio de Cómputo 2 (capacidad para 20 estaciones de trabajo)</i>	300
<i>Centro de Capacitación 1 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro de Capacitación 2 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro de Capacitación 3 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro de Capacitación 4 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro de Capacitación 5 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro de Capacitación 6 (aula para 20 personas)</i>	200
<i>Centro para Taller 1 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)</i>	180
<i>Centro para Taller 2 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)</i>	180
<i>Centro para Taller 3 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)</i>	180
<i>Laboratorio Merceológico (incluye anaqueles y capacidad para 20 personas)</i>	250
<i>Sala de Reuniones 1 (capacidad para 15 personas)</i>	200
<i>Sala de Reuniones 2 (capacidad para 15 personas)</i>	200
<i>Sala de Sesiones (capacidad para videoconferencia y 20 personas)</i>	260
<i>Biblioteca</i>	180
<i>Archivo y Respaldo (físico y digital)</i>	180
Capacidad requerida	4 214

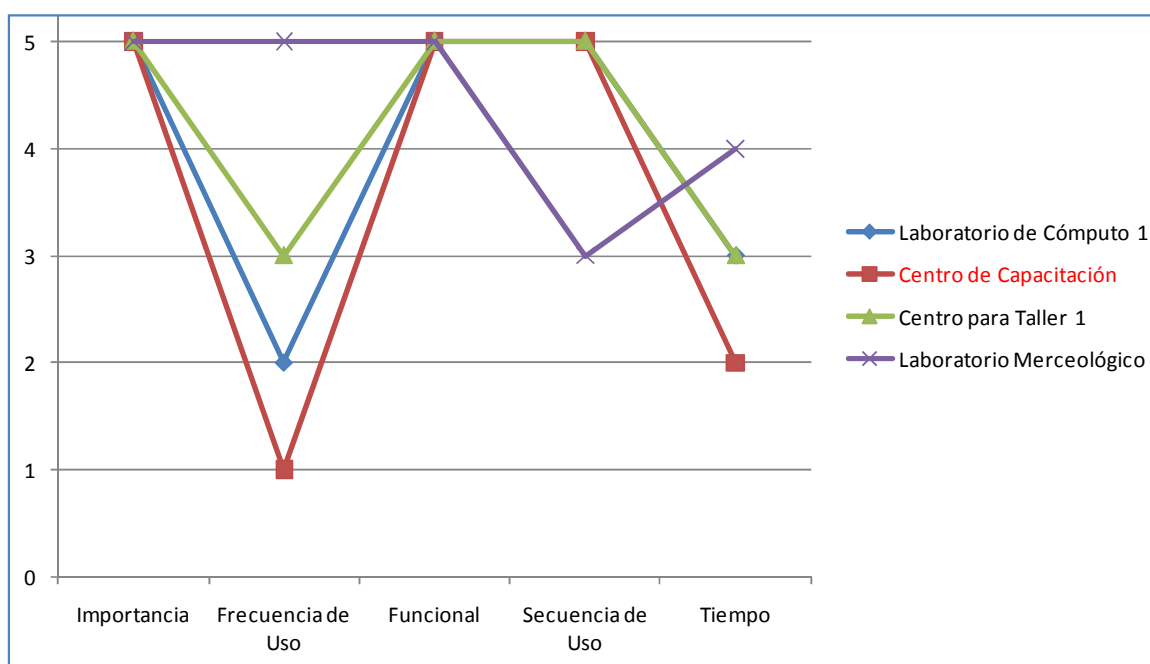
Las autoridades del CICAP con base en los insumos de la compañía encargada del diseño arquitectónico, aplicaron el “**modelo para la revisión del espacio físico y su distribución**” para priorizar su espacio físico de la siguiente manera:

Figura N°4.1.2.3: Tabla de aplicación del modelo para la revisión del espacio físico y su distribución del CICAP.

Modelo para la revisión del espacio físico y su distribución							
Espacios requeridos	Dimensiones (en m2)	Nivel de aplicación del Principio					Dimensiones (en m2)
		Importancia	Frecuencia de Uso	Funcional	Secuencia de Uso	Tiempo	
Recepción (incluye 2 secretarías y sala de espera para 4 personas)	20	5	5	5	1	5	20
Oficina del(a) Director(a) (incluye mesa de reuniones para 4 personas)	30	5	5	5	1	4	30
Oficina del(a) SubDirector(a) (incluye mesa de reuniones para 4 personas)	20	5	5	5	2	4	20
Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Pública	16	4	4	4	2	5	16
Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Aduanera y Comercio Exterior	16	4	3	2	2	5	16
Oficina del(a) Coordinador(a) de Gestión Municipal y Desarrollo Local	16	4	4	4	2	5	16
Oficina del Jefe Administrativo (incluye mesa de reuniones para 4 personas)	20	5	5	5	2	5	20
Oficina del(a) Asistente Administrativo - Financiero	16	5	5	5	1	5	16
Centro de Docentes (incluye estaciones de trabajo para 3 personas)	45	4	4	4	5	3	45
Centro de Consultores (incluye estaciones de trabajo para 3 personas)	45	3	3	2	5	3	45
Centro de Desarrolladores (incluye estaciones de trabajo para 6 personas)	120	5	5	5	5	5	120
Centro de asistentes y pasantes (incluye estaciones de trabajo para 10 personas)	240	5	5	5	5	5	240
Laboratorio de Cómputo 1 (capacidad para 20 estaciones de trabajo)	300	5	2	5	5	3	300
Laboratorio de Cómputo 2 (capacidad para 20 estaciones de trabajo)	300	5	2	5	5	3	300
Centro de Capacitación 1 (aula para 20 personas)	200	5	5	5	5	5	200
Centro de Capacitación 2 (aula para 20 personas)	200	5	5	5	5	5	200
Centro de Capacitación 3 (aula para 20 personas)	200	5	5	5	5	5	200
Centro de Capacitación 4 (aula para 20 personas)	200	5	1	5	5	2	
Centro de Capacitación 5 (aula para 20 personas)	200	5	1	5	5	2	
Centro de Capacitación 6 (aula para 20 personas)	200	5	1	5	5	2	
Centro para Taller 1 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)	180	5	3	5	5	3	180
Centro para Taller 2 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)	180	5	3	5	5	3	180
Centro para Taller 3 (aula para el trabajo en grupo para 12 personas)	180	5	1	5	5	2	
Laboratorio Merceológico (incluye anaqueles y capacidad para 20 personas)	250	5	5	5	3	4	250
Sala de Reuniones 1 (capacidad para 15 personas)	200	5	4	4	5	4	200
Sala de Reuniones 2 (capacidad para 15 personas)	200	5	1	5	5	2	
Sala de Sesiones (capacidad para videoconferencia y 20 personas)	260	5	3	5	3	5	260
Biblioteca	180	5	5	5	1	5	180
Archivo y Respaldo (físico y digital)	180	5	5	5	1	5	180
Capacidad requerida	4214	-	-	-	-	-	3234

En la tabla anterior, se muestra cómo con base en los criterios de nivel de aplicación y tiempo, las autoridades del CICAP pudieron terminar las mejoras en la distribución y selección del espacio físico requerido para las operaciones que generan valor a la organización. Como se muestra en el siguiente gráfico, se puede comparar con base en el modelo la necesidad real de determinado espacio físico.

Figura N°4.1.2.4: Gráfico comparativo para la determinación de las necesidades priorizadas en el uso del espacio físico y su distribución en el CICAP.



En el gráfico anterior, las autoridades del CICAP lograron evaluar que la importancia del “Laboratorio Merceológico” es mayor que la de los centros de capacitación (aulas), por lo cual, la decisión de mantener el laboratorio se dio mientras que se decidió no realizar 3

aulas para capacitaciones (Centros de Capacitación 4, 5 y 6, mostrados en color rojo en la figura anterior y tabla precedente).⁴⁶

De esta forma, el “**modelo para la revisión del espacio físico y su distribución**” *propuesto, pretende ayudar a las autoridades del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública a realizar el proceso de toma de decisiones de necesidades de espacio físico, de manera que contribuya al logro de la generación de valor y dotar, particularmente al servicio estratégico “Gestión Aduanera y de Comercio Exterior” de los insumos requeridos para su adecuada implementación.*

Si bien el laboratorio de merceología es una realidad desde la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, la propuesta de contar con un laboratorio específico para dicho servicio estratégico, es una necesidad del CICAP que deberá de ser solventada con recursos financieros para promover diversos servicios de capacitación y generación de conocimientos técnicos especializados en el área de Aduanas y Comercio Exterior.

4.1.3 Personal técnico y profesional.

En el apartado 4.1.1 se realizó una breve descripción de cada una de las áreas componentes del nuevo modelo de gestión del CICAP, las cuales, requerirán de perfiles de puestos claramente identificados que le permitan a la organización maximizar el uso de los recursos con base en una gestión basada en resultados y con una adecuada determinación de competencias y capacidades que permita que la organización se desarrolle conforme se requiera.

⁴⁶ En la actualidad, la Escuela de Administración Pública cuenta con un Laboratorio Merceológico en la Facultad de Ciencias Económicas, con el cual el CICAP puede contar para las diversas actividades de capacitación en el área de Aduanas y Comercio Exterior.

Como se explicó oportunamente, la “**Recepción**” es la “cara” de todos los servicios estratégicos del CICAP, por lo cual, requiere de agentes dinámicos conocedores de las diversas actividades que se desarrollan dentro del Centro para que el objetivo de brindar una atención al cliente oportuna y clara con calidez y calidad sea llevada a cabo.

Las funciones y responsabilidades para dicho perfil de puestos debe considerar entre otros aspectos la gestión de cualquier solicitud de servicio de un cliente (presencial, telefónica o electrónica) brindando información precisa, oportuna y transparente. Además, requiere contar con capacidades para mantener una base de datos con las entradas y salidas de información de modo que la organización pueda identificar oportunidades y amenazas del entorno.

Dentro de la sección de “**Administración y Finanzas**” del CICAP como elemento de soporte técnico de los servicios estratégicos en temas de administración de recursos (humanos, físicos, financieros, etc.) para la adecuada gestión de los procesos sustantivos, demanda no sólo buenas prácticas en gestión administrativa de una organización de este tipo, sino, además, el adecuado costeo de los servicios y productos que se brindan, de modo que ese tipo de información realimente la toma de decisiones y permita una pronta identificación de costos que generen riesgo de sostenibilidad económica, incluso, determinar la forma en que un proceso de formación puede impactar en un proyecto que requiere financiamiento adicional dado el enfoque estratégico del mismo.

La calidad de los datos que se manejen para la respectiva concentración en las respectivas demandas del mercado y el cumplimiento de la estrategia de la organización requiere de perfiles profesionales que permitan generar ese apoyo administrativo y financiero basado en políticas y normas básicas de conocimiento de toda la organización facilitando el modelo de gestión, en el marco de los distintos ciclos de planificación y presupuestación tanto internos como externos.

Los servicios estratégicos requieren de “*Docentes y Consultores*” que logren implementar la estrategia organizacional y los objetivos de cada uno de los procesos sustantivos del CICAP. Dichos procesos, estarán integrados por una serie de expertos en los distintos temas que se requieran (según demanda y oferta del mercado nacional e internacional), dentro de los perfiles de docentes y consultores, según las áreas de acción definidas por el CICAP (consultorías-asesorías, investigación, educación continua, publicaciones) las cuales pueden variar en el tiempo.

Dentro de la determinación de dicho perfil, pueden mencionarse diversas metodologías de contratación de esos profesionales, las cuales, impactarán en los costos directos de los cursos, consultorías, asesorías, etc., dentro de las cuales destacan la contratación a tiempo definido, un régimen de interinazgo, entre otros, donde puede variar el costos y los beneficios en términos de cargas sociales y responsabilidades laborales asociadas según la forma de contratación seleccionada. Por ello, el perfil del puesto es importante, sobre todo cuando en el portafolio de productos y servicios se puede contar con diversos temas que requieren de especialización por parte de los profesionales a contratar.

Los puestos de “*Asistentes y Desarrolladores*” requieren de un perfil cuyas competencias implican el apoyo de los Docentes y Consultores. Dentro de sus características primordiales se encuentran el ser estudiantes de las carreras de Administración Pública y Administración Aduanera y Comercio Exterior con estudios avanzados en sus respectivas carreras y otras competencias afines. El ingreso al CICAP es según mérito por el desempeño de sus estudios académicos y por el valor agregado que aportan en los distintos proyectos que se ejecutan.

Es de vital importancia que este grupo sea considerado como el vínculo entre las necesidades de los proyectos y el proceso de apoyo “Administración y Finanzas” así como la colaboración con “Recepción” para consultas muy específicas de clientes y/o usuarios o contrapartes definidas de los proyectos en marcha. En el tema de remuneración y dada la

importancia de generar experiencia y lecciones aprendidas para el CICAP, resulta relevante considerar a dichos miembros del equipo como personal de planta de modo que existan incentivos al desempeño y éxito de los proyectos para los cuales laboran, donde por medio de indicadores de desempeño del proyecto y/o capacitación se le brinde un incentivo económico o beca para optar por capacitaciones de su interés.

Los “Pasantes”, perfil relacionado con los estudiantes que por sus destacados resultados académicos en el área de la Administración Pública y Aduanas y Comercio Exterior participan en los distintos procesos de apoyo y/o sustantivos del CICAP, son considerados personal de planta a tiempo definido toda vez que su participación en un proyecto o capacitación está sujeta a un concurso para obtener experiencia profesional en áreas de su interés. Asimismo, como parte de las posibilidades de generar nuevos puestos de trabajo y acompañamiento en los proyectos, el pasante puede tener la posibilidad de que en un convenio marco en la Universidad de Costa Rica y una determinada organización pública, pueda obtener un puesto internado en esa organización pública según su desempeño en el proyecto y la valoración que sobre su trabajo realice la organización receptora del proyecto y/o capacitación.

4.1.4 Programa estratégico.

El CICAP en el desarrollo de su programa estratégico, requiere, en primera instancia, la conceptualización de una políticas que le permitan definir adecuadamente, el plan estratégico para los próximos años con una visión de largo plazo, para lo cual, requiere conocer los programas y ofertas académicas de los competidores para, por medio de la técnica del benchmarking, generar planes, programas y proyectos donde pueda utilizar la capacidad instalada de docentes de la Escuela de Administración Pública para iniciar con los programas pilotos, luego de la validación con ciertas autoridades públicas y privadas para satisfacer las demandas del mercado.

A continuación, se presenta una propuesta para la definición de las políticas del CICAP para la gestión de programas y proyectos en la organización, las cuales, indican las pautas a seguir para la inclusión de cualquier tipo de producto/servicio en el portafolio del CICAP, así como las condiciones de acatamiento obligatorio para su gestión.⁴⁷

Políticas Generales.

Las siguientes políticas generales establecen el direccionamiento estratégico para el desarrollo de programas y proyectos (incluye capacitaciones, asesorías, etc.), de modo que se cumpla la misión y visión organizacional considerando las variables que inciden en el desarrollo estratégico planteado.

PG-1. El **proyecto** es un conjunto de actividades interrelacionadas de índole temporal, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

PG-2. El **proyecto debe estar asociado a un programa organizacional** y debidamente alineando a la estrategia de la organización, de modo que responda a las necesidades de crecimiento y desarrollo planteadas en el Plan Estratégico.

PG-3. El **proyecto** debe identificar a todas las personas, grupos y organizaciones afectadas por el problema que se quiere resolver así como la estimación de los recursos (financieros, físicos y humanos) que se consumirán en el desarrollo del mismo.

PG-4. El **programa es un grupo de proyectos relacionados** que se dirigen de forma coordinada con el fin de lograr beneficios y controles sobre el uso de los recursos públicos destinados a cumplir con el programa y la estrategia de la organización.

⁴⁷ Las políticas se referirán a los objetivos estratégicos de desarrollo organizacional que se incluyan en el programa estratégico del CICAP. Las políticas se concretarán por medio de programas estratégicos de investigación y capacitación, los cuales contienen proyectos que intervienen una realidad específica para el logro de la misión y visión, así como la identificación plena de la población beneficiaria.

PG-5. El portafolio de proyectos incluye al conjunto de **programas y/o proyectos debidamente codificados**, que se agrupan por tipología **para facilitar la gestión de monitoreo, seguimiento y evaluación** con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

PG-6. La **gestión de proyectos** la debe realizar el personal que cuente con los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para el desarrollo adecuado de las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del programa y de la estrategia organizacional.

PG-7. La organización, por medio de sus unidades técnicas especializadas, pondrá a disposición de los responsables de proyectos, tanto las **tecnologías de información y comunicación** como las **capacitaciones** requeridas para el desarrollo eficiente de los programas y proyectos.

PG-8. La organización promoverá, las **buenas prácticas para la gestión de proyectos** así como la cultura de proyectos para la organización.

Políticas Específicas.

Las siguientes políticas específicas establecen los criterios y elementos que deben considerarse para la formulación, desarrollo e implementación de proyectos en el CICAP.

PE-1. Los **programas y proyectos se elaboran a partir de las estrategias definidas** por la organización en su Plan Estratégico y su Cuadro de Mando, de modo que todo proyecto debe responder a un objetivo estratégico y la vinculación tiene que estar indicada en el perfil del proyecto.

PE-2. El **problema identificado y la resolución** por medio del programa y/o proyectos definidos, debe contener un análisis de alternativas, de modo que la inversión sea racional en el cumplimiento del objetivo y satisfaga los servicios investigación y capacitación en Administración Pública.

PE-3. La **selección de la alternativa se basa en las prioridades de desarrollo** definidas en la estrategia organizacional y en criterios realistas de las condicionantes del entorno, las variables socio-económicas y del mercado laboral, la disponibilidad de recursos financieros y del personal, y otros criterios a establecer por el equipo de trabajo.

PE-4. El **objetivo general del proyecto estará alineado al planeamiento estratégico** definido por la organización y se constituye en el objetivo de largo alcance al que contribuirá el programa y el proyecto.

PE-5. Los **objetivos específicos** por desarrollar se realizan a través de la adecuada definición de las actividades en el tiempo y los recursos asociados para el logro del proyecto en el tiempo y espacio definido.

PE-6. El **producto/servicio** que se alcance por medio del programa y/o proyecto específico debe estar identificado desde el planteamiento del proyecto, de modo que se pueda cuantificar el logro en el resultado obtenido.

PE-7. En el caso de que ciertas condiciones del ambiente o internas afecten el desarrollo del programa y/o proyecto el **plan de mitigación de riesgos** debe contener las medidas correctivas así como el plan de contingencia basado en el análisis preliminar de escenarios realizado al momento de formular el proyecto.

PE-8. La **capacidad organizacional para gestionar programas y proyectos**, cuando se requiera, incluye la necesidad procesos de contratación administrativa, para estos casos, se

deben estipular las siguientes características mínimas: acuerdo de voluntades entre las partes acerca de la razón fundamental para realizar el proyecto (propósito), un conjunto de productos (resultados), un calendario (cronograma), recursos necesarios y circunstancias que constituyen fuerza mayor (gestión de riesgos).

PE-9. El **sistema de indicadores** definidos para el programa y proyectos debe incluir al menos los indicadores del nivel de propósito⁴⁸; indicadores de resultados⁴⁹; e indicadores de actividad⁵⁰.

PE-10. Los programas y proyectos establecidos e incluidos en el **portafolio de productos y servicios** tienen el propósito de fortalecer los servicios sustantivos de la Administración Pública Costarricense que brinda la organización a la sociedad, por lo cual, los proyectos orientados a la gestión de apoyo deben estar justificados a brindar un servicio interno que aumente la eficiencia de los servicios sustantivos.

PE-11. Las **unidades responsables de proyectos** deberán utilizar la codificación asignada para referirse en los reportes al proyecto, siendo a su vez un requisito para el ingreso al portafolio de productos y servicios y la respectiva asignación de recursos.

PE-12. Las unidades responsables de proyectos deberán realizar los reportes y actualizaciones de avance del proyecto por los medios tecnológicos indicados por el **responsable del portafolio de productos y servicios**.

PE-13. **El 6% de los ingresos corrientes se destinarán a inversiones físicas** que mejoren la capacidad de investigación y capacitación del CICAP y de la EAP.⁵¹

⁴⁸ Miden cambios en las expectativas de los beneficiarios y de los políticos, así como de otros actores que influyen en el cumplimiento del programa y proyecto.

⁴⁹ Miden la aproximación de los entregables con el producto esperado.

⁵⁰ Miden el cumplimiento de las actividades y tareas en el tiempo y el uso de los recursos según lo programado.

PE-14. El **parámetro para la asignación de recursos** para inversiones físicas es el siguiente: Infraestructura 60%, Equipamiento de Oficina 20%, TIC 20%.⁵²

PE-15. El **modelo de asignación** en cuanto al destino de los recursos para las áreas de acción estará distribuido de la siguiente manera: Consultoría y Asesoría 25%, Investigación 25%, Educación Continua 30%, Publicaciones 20%.⁵³

PE-16. El portafolio de productos y servicios contiene los aspectos para realizar la **evaluación de impacto** de los programas y proyectos de formación y capacitación.

Una vez definidas y aprobadas las políticas organizacionales para la adecuada realización de programas y proyectos de investigación y capacitación, se procede a realizar el programa estratégico. En el desarrollo de este capítulo, se introducen los aspectos que deben de considerarse para la conformación de ese programa estratégico del CICAP, ya que, si bien el mismo es importante, se requiere de un proceso participativo para la determinación del mismo.

El programa estratégico, deberá considerar los siguientes elementos, entre otros:

El producto y servicio del CICAP en el mercado: realizar un diagnóstico y observar lo que ocurre en el entorno es un elemento clave para identificar oportunidades, de modo que se aumente la posibilidad de vender servicios en el mercado nacional e internacional.

⁵¹ La asignación porcentual de esta política deberá ser valorada por el Consejo Asesor.

⁵² Ibíd.

⁵³ Ibíd.

La ventaja competitiva del CICAP: desarrollar la propuesta de valor agregado que diferencia de los otros proveedores del mercado, de manera que exista un adecuado balance en ingresos y costos para brindar el producto/servicio.

El proceso de desarrollo y crecimiento del CICAP: indicar claramente al cliente, usuario o beneficiario los beneficios extra que ofrece el contar con el “sello CICAP/UCR” en términos de calidad y aumento de la competitividad.

Los objetivos de producción del CICAP: identificar cuál es el potencial de generar productos y servicios de forma sostenida en el tiempo con base en datos del centro de costos interno y las alternativas del mercado.

Los socios de negocio del CICAP: determinar los insumos y bienes o servicios intermedios que se requieren para brindar el producto/servicio y adicionalmente, identificar los docentes y consultores asociados y con compromiso ético para proveer de información y capacidad para realizar las actividades sustantivas.

El portafolio de productos y servicios del CICAP: promocionar, mercadear y vender los diversos bienes que genera la organización para el mercado debe ser lo suficientemente claro para lograr interesar a las contrapartes que buscan un manejo adecuado de las competencias y capacidades que se desean obtener.

La planificación operativa, táctica y estratégica del CICAP: generar satisfacción en los clientes y usuarios parte de una adecuada vinculación entre los elementos de la planificación de modo que la claridad entre lo que se va a realizar en los distintos plazos (corto, mediano y largo) es vital para cumplir los objetivos estratégicos.

La infraestructura y la tecnología del CICAP: identificar elementos que permitan estar a la vanguardia de los servicios de investigación y capacitación de modo que los costos de

utilización de otros servicios sea llevada al mínimo generando las capacidades de brindar el producto y servicio con bajos costos y con herramientas como *leasing*. La definición de un plan para mantener en buen estado los activos es imprescindible. Asimismo, las tecnologías blandas (software) para gestión y organización deben permitir adaptarse y manejar la información adecuadamente con un capacidad dura (hardware) que mitigue los riesgos.

El ciclo de vida del producto/servicio del CICAP: innovar en los productos y servicios hace que la vida de los mismos se incremente o se disminuya según los vaivenes del mercado, las tecnologías y las nuevas capacidades o necesidades. La identificación de los aspectos que generen valor en el producto o servicio es vital para la continuación de un programa de investigación o capacitación determinado, por lo cual, en las lecciones aprendidas de cada proyecto deberá prestarse mayor atención a estos elementos.

Los anteriores elementos pueden ayudar al CICAP a poner en operación el los temas piloto para el desarrollo del servicio estratégico en el proceso de Gestión Aduanera y de Comercio Exterior definidos en la figura 4.1.1.3.: Merceología, Arancel, Normas de Origen, Valor Aduanero y Comercio Exterior.

4.1.5 Dirección del área.

En la presente propuesta para generar un nuevo modelo de gestión del CICAP, se desarrolla el perfil del ***Gestor Aduanero y de Comercio Exterior*** quien fungirá como el principal promotor y analista de los componentes del área de aduanas y de comercio exterior e internacional de modo que satisfaga las necesidades de las instituciones públicas y de la economía social para enfrentar los retos de la apertura comercial y el manejo de las mercancías.

Ese gestor responderá directamente al Director del CICAP y su función será en el ámbito de la coordinación de las actividades relacionadas con el área de Aduanas y Comercio

Exterior para el CICAP, por lo cual, debe ser un profesor-investigador con experiencia en dicha área o un grado académica a nivel de posgrado en ese tema, para conducir de forma estratégica esa temática.

El uso de herramientas como el Balances Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es importante para una adecuada gestión y planificación de las diversas posibilidades estratégicas de negocio nacionales e internacionales (principalmente del área centroamericana) con capacidad de negociación en diversas instituciones y empresas, así como con Sectores y Cámaras relacionadas según las tendencias de la economía nacional e internacional y los diferentes actores con los cuales el país tiene relación.

La experiencia y conocimiento del mercado nacional e internacional así como su reconocida capacidad de gestión permitirá conducir los temas seleccionados como estratégicos, y desarrollar otros temas de interés para el CICAP y la EAP en temas de aduanas y comercio exterior.

El gestor se ocupará fundamentalmente de los aspectos de carácter organizativo, representativo y de coordinación del área de modo que su tarea en el día a día es conducir adecuadamente la estrategia de aduanas y comercio exterior para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Las funciones principales para el *Gestor Aduanero y de Comercio Exterior* son:

Toma de decisiones: involucra la elección de la solución más idónea de investigación y/o capacitación en términos profesionales y financieros tanto para la organización como la contraparte. Asimismo, el gestor estará capacitado para actuar de una determinada forma cuando deba llevarse a cabo un determinado objetivo o las circunstancias del entorno varíen. Para cumplir este papel, el acceso a la información, la creatividad (innovación) y la experiencia (intuición) forman parte de su acervo profesional, de modo que el conocimiento

sea amplio y suficiente, con una visión de prospectiva, y además de un fuerte compromiso con la organización.

Programación y evaluación: el gestor deberá conocer los indicadores necesarios para realizar la adecuada planeación y evaluación de los procesos y de los resultados, con una clara definición de las metas que se pretenden conseguir en el CICAP, donde paralelamente se tenga claridad de los criterios e indicadores que servirán para valorar el trabajo realizado. La programación de los programas y proyectos de investigación y capacitación en aduanas y comercio exterior requiere de un diagnóstico adecuado del medio ambiente externo e interno.

Comunicación: es tal vez la función más importante para que las funciones sean adecuadamente cumplidas por los miembros de la organización y por la contraparte. Una comunicación efectiva y transparente logra un mejor ambiente de trabajo y por ende se tiene claridad en el cumplimiento de las metas y de los objetivos, así como de la estrategia a largo plazo por parte de los colaboradores. La comunicación implica el manejo adecuado de los datos para su transformación en información para la toma de decisiones, por lo cual, el intercambio efectivo aumenta la productividad y minimiza los errores.

Coordinación: dado que existen una serie de funciones, roles y responsabilidades asignadas en los diferentes miembros de la organización, la coordinación que realizará el gestor involucra el ser empático en cuanto a los intereses, opiniones, voluntades del equipo sin perder de vista el logro de las metas y objetivos. La claridad en la coordinación y asignación de tareas permitirá, a lo interno, identificar aspectos de mejora, y a lo externo, identificar oportunidades y riesgos de la gestión y del cumplimiento de la estrategia.

Solución de conflictos: el gestor del área de aduanas y comercio exterior tendrá como una de sus principales responsabilidades el evitar que existan conflictos basados en términos de referencia mal definidos y/o perjudiciales para la organización, de modo que deberá ejercer

una visión prospectiva que le permita prever posibles dificultades así como los métodos de contingencia, sea a lo interno o a lo externo de la organización. Esa función preventiva ayuda a mitigar el riesgo reputacional de la organización dándole una solución correcta y bajo el enfoque de ganar – ganar.

Finalmente, el gestor del área de aduanas y comercio exterior, es una figura necesaria para el CICAP cuya responsabilidad, dentro de las ya mencionadas, es coordinar de la forma más conveniente para los intereses de la organización dicha área, de modo que coordine con conocimientos técnicos y profesionales un área en franco crecimiento que le permitirá al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública convertirse en uno de los mayores proveedores de programas y proyectos de investigación y capacitación en aduanas y comercio exterior.

Consideraciones finales.

La presente investigación relacionada con el proceso de reflexión estratégica del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, si bien es cierto busca generar planteamientos básicos acerca del “*deber ser*” y las oportunidades del CICAP, incluye específicamente elementos sobre las capacidades de este Centro en materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior.

El análisis presentado refleja los principales hallazgos de la actividad descrita con anterioridad, y en esta sección no se volverán a detallar, sin embargo, sí se incorporarán ciertas consideraciones por tomar en cuenta en el desarrollo de un plan de acción 2011 del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

Sobre el fin último del CICAP: es indispensable definir cuál es el objetivo principal que se persigue, ya que,

*“La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”*⁵⁴

El CICAP debe construir su misión de forma integral, jurídica y socialmente, validada por la intervención en funciones que tienen una afectación directa en los servicios que recibe el ciudadano costarricense por parte de todos los entes públicos o que satisfacen necesidades públicas, aunque sea de manera indirecta.

⁵⁴ Artículo 4. Ley No. 6227, Ley General de la Administración Pública.

Sobre la visión del CICAP: el desarrollo de un “*deber ser*” necesariamente tiene que iniciarse con un análisis de corto, mediano y largo plazo en planteamientos derivados de las actuales capacidades institucionales. Considerando que el plan de acción requiere revisión de las oportunidades que, en su mayoría no consideran el proceso de creación de pilares y capacidades fundamentales y estratégicas para facultar los procesos posteriores.

Sobre la actitud del CICAP: en el marco de los servicios profesionales de excelencia y con motivo de la existencia de un mercado altamente competitivo nacional e internacional, es indispensable que el CICAP desarrolle valores de acción como responsabilidad, confianza, confidencialidad, y sociedad comercial, junto a contratos claramente establecidos con cláusulas de cumplimiento, morosidad y productos concretos con fecha justa, lo cual prepara el terreno para enfrentar grandes retos de investigación y capacitación, ofreciendo garantía y sello de calidad.

Sobre peligros del CICAP: como centro de estudios para el sector público, generador de investigación, formador de capacidades y dependiente de la Escuela de Administración Pública (EAP), debe tenerse claro que el ámbito de las competencias está bien definido entre ambas instancias, ya que, es en primera instancia la EAP la encargada de formar profesionales en Administración Pública con capacidades integrales de investigación y análisis, responsables de promover y gestionar el cambio con liderazgo y eficiencia, mientras que el CICAP realiza procesos de índole técnica para complementar capacidades actuales y potenciales de los demandantes de este tipo de servicios.

No obstante, sino no logra la EAP cumplir esta misión y es el CICAP quien viene a las instituciones públicas a enfrentar el cambio en las cuales se han instalado dichos profesionales, se crea un “*fantasma funcional comercial*” muy peligroso para la integridad de los responsables y de la misma Universidad.

El CICAP debe entonces, satisfacer demandas que incorporen apoyo integral, metodologías especializadas basadas en lecciones aprendidas y modelos de validación organizacional, por lo cual, debe primero colaborar permanentemente en la generación de insumos para los estudiantes de la EAP.

En este contexto, los hallazgos producto de la investigación, son importantes pero no suficientes para la construcción de un proceso de reflexión estratégica relacionado con lo que tiene que realizar el CICAP en el corto plazo para mejorar su gestión y efectividad, requisito indispensable para generar un planeamiento para enfrentar los cambios del Estado costarricense.

Finalmente, el desarrollo y mejoramiento del área de Aduanas y Comercio Exterior en el CICAP constituye una oportunidad para hacer frente a los efectos modernizadores y globalizadores desde la academia (Universidad de Costa Rica), en el marco de la reforma de la Administración Pública, tendiente a mejorar la gestión de las instituciones del Estado, y satisfacer a una sociedad cada vez más exigente y con nuevas necesidades.

Fuentes de información.

Arellano, Jaime (1980). *Elementos de Investigación. La investigación a través de su informe*. San José: EUNED

Arjona Torres, Miguel (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.

Belassa, Bela (1964). *Teoría de la integración económica*. México: UTEHA

Berzosa, Carlos (1993). *El comercio internacional ¿beneficioso o perjudicial para los países del Tercer Mundo?* Temas de organización económica internacional. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill

Bohlander, George; Snell, Scott (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo cuarta Edición. CENGAGE Learning

Cámara de Industrias de Costa Rica (s. f.). *Una opción para el desarrollo económico y social de Costa Rica*. San José

Cohen, Isaac (1998). *Ensayos sobre la integración centroamericana*. Tegucigalpa: BCIE

Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilka (2004). *Marketing internacional*. Séptima Edición. México: Thomson

Daft, Richard L. (2004). *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición. México: Thomson

Doryan G., Eduardo; Trejos D., Roberto; Jara M., Karla; Chaves M. Luis; y Mora E., Ronald (1993). *Planificación estratégica del desarrollo: la Costa Rica del 2012. Reporte Final*. San José

Duverger, Maurice (1954). *Political Parties, Their Organization and Activity in the Modern State*. Wiley. Francia

Fillol, A., & Ripoll Feliu, V. (2009). Información estratégica de costes y sistemas de información integrados en una unidad de negocio del sistema portuario español. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 2(1), 73-92. Retrieved May 30, 2009, from Business Source Complete database.

Godet, Michel (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris

Gomes, Leonard (1978). *Economía Internacional*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo

Grossman, Gene y Rogoff, Kenneth (1993). *Handbook of International Economics*. Vol. 3. Amsterdam. New York and Oxford: Elsevier

Hernández, Roberto et al (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc Graw-Hill

Ingram, James (1967). *Problemas Económicos Internacionales*. Buenos Aires: Amorrortu Editores

Jiménez, Felix y Lahura, Erick (1999). *La Nueva Teoría del Comercio Internacional*. Perú: Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica

Jofré, Arturo (1999). *Enfoques Gerenciales Modernos*. Primera Edición. San José: Ediciones Delphi

Kitamura, Hiroshi (1962). *La teoría económica y la integración económica de las regiones subdesarrolladas*. México: Ed. FCE

Krugman, Paul y Obstfeld, Maurice (1999). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill

Larrinaga, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 1(1), 67-82. Retrieved May 30, 2009, from Business Source Complete database.

Lerena, Luis A. (1993). *Las bases teóricas del nuevo proteccionismo. Temas de organización económica internacional.*, Madrid: Ed. Mc Graw-Hill

MIDEPLAN (2007a). *Manual explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense*. San José: Impresos Ruiz

MIDEPLAN (2007b). *Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010* Jorge Manuel Dengo Obregón. San José: Impresos Ruiz

Miller, William J. (1985). *Encyclopedia of International Commerce*. Maryland: Cornell Maritime Press

Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations*. USA: Prentice Hall

Noguera Calderón, Yanancy (2006). *Tribuna Pública: una visión de Costa Rica para los próximos 10 años*. San José: El Financiero

Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan; Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL – ILPES. Chile: Naciones Unidas

Oyarzun de la Iglesia, Javier (1993). *Los modelos de comercio internacional: un resumen histórico*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill

Oduber Quirós, Daniel (1980). *Evitemos que nos devuelvan un país en escombros*. San José: Partido Liberación Nacional

Puchol, Luis (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Décima Edición. Díaz de Santos

Robbins, Stephen (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall

Rodríguez Montoya, Carmen (1998). *Los modelos de integración económica: el caso de Centroamérica a la luz del Protocolo de Guatemala*. Tesis para optar por el grado de Licenciada en Derecho. San José: UCR

Rotundo, G., Giner, M., & Bonet, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. Cuadernos de Administración (01203592), 21(37), 185-209. Retrieved May 30, 2009, from Business Source Complete database.

Serra, F., & Lissoni J. (2006). *Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones..* Revista de Empresa, Retrieved May 30, 2009, from Business Source Complete database.

Soto, Rolando (1968). *Naturaleza jurídica de los actos comunitarios*. Tesis para optar por el grado de Licenciado en Derecho. San José: UCR

Stoner, James (1994). *Administración*. Pearson Education, Sexta Edición. México

Tamames, Ramón (1965). *Formación y desarrollo del Mercado Común Europeo*. Madrid: IBER-AMER S.A.

Anexos.

Anexo N°1: Tabla resumen de propuesta de métodos, técnicas, instrumentos y fuentes.

Objetivo específico	Método	Técnica	Instrumento	Fuentes
1. Conocer el marco teórico de la planificación estratégica organizacional, para aplicarlo en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.	Descriptivo	Análisis documental Análisis de contenido	Fichas de información Medios electrónicos	Secundarias
2. Describir el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública y su área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para conocer su historia, ventajas y desventajas en el ámbito de estudio.	Descriptivo	Análisis documental Análisis de contenido	Fichas de información Medios electrónicos	Secundarias
3. Analizar los efectos, necesidades, proyecciones y beneficios de un cambio en el área de estudio para enfrentar la demanda en capacitación y sus diversas modalidades en Administración Aduanera y Comercio Exterior.	Encuesta	Cuestionario Entrevista	Cuestionario cerrado Entrevistas	Primarias
4. Realizar una propuesta de mejoramiento en el Área de Administración Aduanera y Comercio Exterior para el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).	Análisis de datos	Formulación de recomendaciones	Notas de campo Medios electrónicos	Secundarias

Anexo N°2: Encuesta.

Fecha _____

Entrevista # _____

Estimado (a) Señor(a):

La Universidad de Costa Rica, bajo el Sistema de Estudios de Posgrado, está haciendo un estudio sobre las necesidades de capacitación que requieren los profesionales, tanto de empresas privadas como de las instituciones públicas, en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, con el fin de crear un modelo de capacitaciones en las áreas con mayor debilidad. La información brindada es estrictamente confidencial y para uso académico. Se le agradece el tiempo que pueda invertir para contestar las siguientes preguntas. La investigación se encuentra dirigida por el Lic. Esteban Mora Martínez. Para mayor información consulte al 2511 51 76 o al correo electrónico esteban.moramartinez@ucr.ac.cr

Género:

M_____ F_____

Carrera(s) cursada(s):

Mayor grado académico alcanzado:

	Universidad	Incompleta	Completa	En curso
1	Diplomado			
2	Bachillerato			
3	Licenciatura			
4	Maestría			
5	Doctorado			

Sector de trabajo:

1. Sector público _____

2. Sector Privado _____

Institución o empresa en la que labora:

Actividad que realiza en el lugar de trabajo:

1	Importación	
2	Exportación	
3	Trámites Aduaneros	
4	Recaudación fiscal	
5	Asesorías y Consultorías	
6	Otras	

¿Qué grado de capacitación requieren según los siguientes temas?

	Temáticas	1. Nada	2. Poco	3 Mucho
1	Procedimientos aduaneros			
2	Propiedad Intelectual			
3	Mercadeo Internacional.			
4	Compra y Venta Internacional.			
5	Resolución de conflictos comerciales.			
6	Normas Técnicas Internacional.			
7	Gerencia Comercial.			
8	Logística.			
8	Medios de Pago Intl.			
10	Control de Fraude Intl.			
11	Comercio Electrónico			
12	Sistema de Información Aduanera (TIC@)			
13	Legislación en materia Aduanera.			
14	Otros			

¿Qué tipo de asesoría o capacitación recomendaría para estos funcionarios?

1	Talleres	
2	Seminarios	
3	Programas Modulares	
4	<i>e-learning</i>	
5	Técnica especializada	

Con que frecuencia recomendaría recibir capacitaciones:

1	Mensual	
2	Trimestral	
3	Semestral	
4	Anual	
5	Otras	

En cuanto al financiamiento de las capacitaciones.

1	Puede solicitar una beca total a la organización para su capacitación	
2	Puede solicitar una beca parcial a la organización para su capacitación	
3	Puede pagar con sus ingresos la capacitación	
4	La empresa cuenta con presupuesto para asesorías y consultorías	

Se ha participado en su lugar de trabajo en capacitaciones vinculadas con Adm Aduanera y Comercio Exterior.

- 1 Si _____ pase a la pregunta 13
 2 No _____ Responder sólo pregunta 12

¿Por qué razón no se ha participado en capacitaciones?

1	Poco interés por parte de la organización	
2	Poca información sobre capacitaciones	
3	Poco interés de los funcionarios	
4	Falta de presupuesto	
5	Otros	

¿Qué instituciones han brindado capacitación?

1	Iniciativa de la organización	
2	Asesores Aduanales y Comerciales S.A.	
3	Asesoría en Aduanas e Importaciones S.A.	
4	Asoc. Universidad Castro Carazo	
5	Capacitación Empresarial S.A.	
6	CICAP: Ctro. de Cap. e Inv. en Admón. Púb.	
7	FUNDATEC	
8	FUNDEPOS	
9	FUNDEVI	
10	ICAP: Inst. Centroamérica de Admón. Púb.	
11	Inst. Tecnológico de Costa Rica	
12	KPMG S.A.	
13	Price WaterHouse Coopers	
14	ULACIT	
15	Universidad de Costa Rica	
16	ICOEX	
17	Cámaras empresariales	
18	Otras	

¿Con qué frecuencia reciben las capacitaciones?

1	Mensual	
2	Trimestral	
3	Semestral	
4	Anual	
5	Otras	

Según su criterio cuál es el nivel de aprovechamiento de las capacitaciones con respecto a las labores en su lugar de trabajo.

Nivel de aprovechamiento	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN

Anexo N°3: Cuestionario.

La Universidad de Costa Rica, bajo el Sistema de Estudios de Posgrado, está haciendo un estudio sobre las necesidades de capacitación que requieren los profesionales, tanto de empresas privadas como de las instituciones públicas, en el área de Administración Aduanera y Comercio Exterior, con el fin de crear un modelo de capacitaciones en las áreas con mayor debilidad. La información brindada es estrictamente confidencial y para uso académico. Se le agradece el tiempo que pueda invertir para contestar las siguientes preguntas. La investigación se encuentra dirigida por el Lic. Esteban Mora Martínez. Para mayor información consulte al 2511 51 76 o al correo electrónico esteban.moramartinez@ucr.ac.cr

Anote su sexo:

1-Masculino 2-Femenino

¿Cuál es su edad en años Cumplidos?

/_/_/

¿Cursa usted la universidad actualmente?

1-Si 2-No

¿Cuál es el mayor grado académico alcanzado por usted?

Universidad	En curso	Completa	Incompleta*	Carrera
1-Diplomado				
2-Bachillerato				
3-Licenciatura				
4-Maestría				
5-Doctorado				

*Incompleta: si ya la termino y ya no asiste.

¿Trabaja usted en un sector relacionado con la Administración Aduanera y Comercio Exterior?

1- Si 2-No (Continúe con la pregunta número 8.)

¿En qué sector desempeña funciones?

1-Público 2-Privado

¿Cuántos años de experiencia laboral tiene usted en área de Administración Aduanera y Comercio Exterior?

___/___/___

¿Ha recibido usted capacitaciones relacionadas con materia de Administración Aduanera y Comercio Exterior?

1-Si 2- No (continúe con la pregunta 11)

¿Indique los temas que han sido tratados en las capacitaciones en las que ha participado usted?

[illegible]

¿Las instituciones que han brindado las capacitaciones pertenecen al del sector público o privado u organismos internacionales?

Sector	Si	No
1 Público	1	2
2 Privado	1	2
3 Organismo internacional	1	2

¿Qué grado de conocimiento tiene usted en una escala del uno al cinco en los siguientes temas, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta o positiva?

Grado de conocimiento según tema	1	2	3	4	5
1 Procedimientos Aduaneros,	1	2	3	4	5
2 Compra-venta internacional,	1	2	3	4	5
3 Resolución de conflictos internacionales,	1	2	3	4	5
4 Control de Fraude internacional,	1	2	3	4	5
5 Comercio electrónico	1	2	3	4	5
6 Legislación en materia aduanera.	1	2	3	4	5
7 Medios de Pago.	1	2	3	4	5
8 Propiedad Intelectual.	1	2	3	4	5

¿Considera importante recibir capacitación en alguno de los temas anteriores?

1-Si 2- No (Pase a la pregunta 14.)

¿En cuáles temas es importante recibir capacitaciones y qué tipo de capacitación recomendaría?

Tema	Tipo de capacitación recomendada					No aplica
	Taller	Seminario	Programas modulares	Exposición de casos	Técnica especializada	
Procedimientos Aduaneros,	1	2	3	4	5	6
Compra-venta internacional,	1	2	3	4	5	6
Resolución de conflictos internacionales	1	2	3	4	5	6
Control de Fraude internacional	1	2	3	4	5	6
Comercio electrónico	1	2	3	4	5	6
Legislación en materia	1	2	3	4	5	6

