

**MANUAL DE OPERACIONES PARA LOS USUARIOS CALIFICADOS DE ZONA
FRANCA SANTANDER**

ANDREA JULIANA ORTIZ AFANADOR

ID: 000295197

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SECCIONAL BUCARAMANGA

2020

**MANUAL DE OPERACIONES PARA LOS USUARIOS CALIFICADOS DE ZONA
FRANCA SANTANDER**

ANDREA JULIANA ORTIZ AFANADOR

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Negocios Internacionales

TUTOR DE PRÁCTICA

JORGE LUIS BEJARANO MARTINEZ

DOCENTE DE PLANTA

COORDINADOR DE PRÁCTICA

JORGE EDUARDO HERNANDEZ MAESTRE

JEFE DE ZONA FRANCA SANTANDER – Dirección de Impuestos y Aduanas
Nacionales (DIAN)

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

SECCIONAL BUCARAMANGA

2020

Dedicatoria

A Dios por hacer cada día de mi una mujer más perseverante, por ser mi roca espiritual y cumplir cada propósito que quiero en mi vida.

A mis padres por guiarme siempre por el buen camino, por forjar en mi buenos valores y principios, por apoyarme en cada decisión que he tomado en mi vida, por darme su amor incondicional y ser en mi vida la luz que alumbra cada paso que doy.

A mi abuelita, aunque en vida no esté presente, sigue viva en mi corazón, sé lo orgullosa que se sentiría por esta etapa que estoy culminando en mi vida profesional y por dejar en mi vida tantas enseñanzas que guardo dentro de mi corazón.

Agradecimientos

A la Universidad Pontificia Bolivariana y a mis profesores, por ser parte de esta formación profesional y aportarme conocimientos enriquecedores.

A mi tutor de prácticas, Profesor Jorge Bejarano, por guiarme en este proceso tan importante de mi carrera, por tener la oportunidad de trabajar este proyecto de la mano junto con él.

A todos mis amigos que hicieron parte de esta etapa de mi vida, pude construir en ellos lazos de hermandad y un buen equipo de trabajo durante la carrera. A Christian Cepeda, Rafael Calles, María Paula Pabón, Santiago Moyano y Diego Gómez.

TABLA DE CONTENIDO

1. PERFIL EMPRESARIAL	15
1.1 Presentación de la empresa	15
1.2 Información general	16
1.3 Misión	17
1.4 Visión	17
1.5 Organigrama	17
1.6 Objetivos de la empresa	18
1.7 Propósito Seccional - División de Gestión de Operación Aduanera	20
2. PRACTICA EMPRESARIAL	21
2.1 Justificación	21
2.2 Funciones a desarrollar en la práctica	22
2.3 Cronograma de actividades	22
3. PROPUESTA DE VALOR	23
3.1 Presentación de la idea	23
3.2 Objetivo general	24
3.3 Objetivos específicos	24
3.4 Alcance	25

3.5 Actividades desarrolladas	25
3.6 Metodología	29
4. ANTECEDENTES	30
5. MARCO TEORICO	33
5.1 Usuario aduanero	33
5.2 Zona franca Santander	40
5.3 Manual de operaciones	42
6. RESULTADOS ESPERADOS	45
7. RESULTADOS – INSTRUMENTO FINAL	47
7.1 mercancía al territorio aduanero nacional	50
7.2 Operaciones desde el resto del mundo con destino a zonas francas	55
7.3 Operaciones de zonas francas con destino al resto del mundo	57
7.4 Operaciones desde el resto del territorio aduanero nacional con destino a zonas francas	59
7.5 Operaciones de zonas francas con destino al resto del territorio aduanero nacional	61
8. Conclusiones	66
9. Referencias	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología para el diagrama de flujo.	49
Tabla 2: Tabla de observaciones – mercancía al territorio aduanero nacional.	55
Tabla 3: Tabla de observaciones –operaciones desde el resto del mundo con destino a zonas francas.	56
Tabla 4: Tabla de observaciones – operaciones de zonas francas con destino al resto del mundo.	58
Tabla 5: Tabla de observaciones – operaciones desde el resto del TAN con destino a zonas francas.	60
Tabla 6: Tabla de observaciones – operaciones desde el resto del TAN con destino a zonas francas.	65

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.	15
Gráfica 2: Organigrama DIAN Bucaramanga.	18
Gráfica 3: Cronograma de Actividades.	22
Gráfica 4: Decreto 1165 de 2019.	25
Gráfica 5: Zonas Francas en Santander.	26
Gráfica 6: Zonas Francas en Santander.	27
Gráfica 7: Zona Franca Santander.	27
Gráfica 8: Finalización de transito de actividades aduaneras.	28
Gráfica 9: Matriz de Facilitación y Control.	31
Gráfica 10: Índice de Desempeño Logístico de Colombia 2018.	34
Gráfica 11: Comercio Transfronterizo en Colombia 2019.	36
Gráfica 12: Programa Global para la Facilitación del Comercio.	37
Gráfica 13: Radiografía de las Zonas Francas en Colombia.	41

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MANUAL DE OPERACIONES PARA LOS USUARIOS CALIFICADOS DE ZONA FRANCA SANTANDER

AUTOR(ES): Andrea Juliana Ortiz Afanador

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Jorge Luis Bejarano Martínez

RESUMEN

El funcionamiento aduanero en Colombia ha sido objeto de diferentes reformas, mejoras y modificaciones con la finalidad de responder a las necesidades de los usuarios y factores inmiscuidos en este ámbito, garantizando así el correcto funcionamiento de las empresas y usuarios ante los requerimientos aduaneros. Aun cuando las aduanas se han modernizado, persisten los problemas de coordinación entre los procedimientos de frontera, las aduanas y otras entidades fiscalizadoras. Por esta razón, los resultados de diversos estudios sugieren que los tomadores de decisiones deberían mirar más allá de la tradicional agenda de facilitación del comercio. El propósito general de este proyecto es construir un manual de operaciones para los usuarios calificados de la Zona Franca Santander, el cual constará de guías y estándares para la organización, gestión e implementación de los procesos contemplados en el decreto 1165 de 2019. Para ello se sintetizan en procedimientos simples y claros que permitan una ejecución eficiente y oportuna. La metodología de la presente investigación es de enfoque cualitativo, a partir de la profundización teórica de los aspectos consagrados en el decreto 1165 de 2019 como principal referente. Adicionalmente, se emplea un diseño documental con el fin analizar la información escrita sobre un determinado tema y establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. El resultado esperado de este proyecto radica en la posibilidad de institucionalizar el manual de operaciones como un elemento guía para la operación comercial que se desarrolla en la Zona Franca supervisado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En segunda instancia, se espera que el documento logre un importante despliegue en el mercado con gran cobertura para clientes potenciales y que permita incentivar la utilización de este medio para sus operaciones comerciales de acuerdo su objeto social.

PALABRAS CLAVE:

LOGISTICA, COMPETITIVIDAD, ZONA FRANCA SANTANDER, ADUANAS, OPERACIONES

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: OPERATIONS MANUAL FOR QUALIFIED USERS OF SANTANDER FREE TRADE ZONE

AUTHOR(S): Andrea Juliana Ortiz Afanador

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Jorge Luis Bejarano Martínez

ABSTRACT

The customs operation in Colombia has been subject to different reforms, improvements and modifications in order to respond to the needs of users and factors involved in this area, thus ensuring the proper functioning of companies and users to the customs requirements. Even though the customs offices have been modernized, there are still problems of coordination between border procedures, customs and other control entities. For this reason, the results of various studies suggest that decision makers should look beyond the traditional Trade Facilitation Order. The general purpose of this project is to build an operations manual for qualified users of the Santander Free Trade Zone, which will consist of guidelines and standards for the organization, management and implementation of the processes contemplated in decree 1165 of 2019. To this end, they are synthesized into simple and clear procedures that allow for efficient and timely execution. The methodology of this research has a qualitative approach, based on the theoretical deepening of the aspects enshrined in decree 1165 of 2019 as the main reference. Additionally, a documentary design is used in order to analyze the written information on a certain topic and to establish relationships, differences, stages, positions or current state of knowledge regarding the topic under study. The expected result of this project lies in the possibility of institutionalizing the operations manual as a guide for commercial operations in the Free Zone supervised by the National Tax and Customs Directorate (DIAN). Secondly, it is expected that the document will achieve an important deployment in the market with great coverage for potential customers and that it will allow to encourage the use of this means for their commercial operations according to their corporate purpose.

KEYWORDS:

LOGISTICS, COMPETITIVITY, SANTANDER FREE TRADE ZONE, CUSTOMS, OPERATIONS

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años Colombia ha tenido la oportunidad de incursionar y establecer diferentes acuerdos comerciales y de cooperación económica, los cuales representan una aproximación real del país a los sistemas multilaterales de comercio. El funcionamiento aduanero en Colombia ha sido objeto de diferentes reformas, mejoras y modificaciones con la finalidad de responder a las necesidades de los usuarios y factores inmiscuidos en este ámbito, garantizando así el correcto funcionamiento de las empresas y usuarios ante los requerimientos aduaneros.

Villar y Esguerra (2005) explican que Colombia ha mostrado un desarrollo importante como respuesta a diversas situaciones. En este sentido, el comercio internacional cumple un papel fundamental y se ha convertido en un componente de gran importancia para el país. Sin embargo, el alto dinamismo en el volumen de intercambio de bienes y servicios entre países ha provocado que se deba controlar y se actualice continuamente la regulación aduanera, la cual es expedida y actualizada por los organismos competentes del gobierno nacional con el fin de mantener un constante control en las exportaciones e importaciones de productos y servicios.

El país ha evidenciado la necesidad de asimilar y equiparar las conductas de intercambio comercial con otros países de la región y distintos socios estratégicos a nivel mundial. En consecuencia, entre las figuras establecidas para el desarrollo del comercio internacional en el país, las zonas francas se han convertido en un baluarte de suma importancia para el desarrollo económico del país. Una zona franca puede definirse como un área delimitada dentro del territorio nacional que goza de beneficios tributarios, aduaneros y

de comercio exterior (Correa, 2010). En este punto, la articulación del sector privada, el gobierno nacional y los entes de control se ha convertido en un factor clave para la consolidación de esta política en el país.

El artículo 3 del decreto 1165 de 2019 en las disposiciones generales define al usuario aduanero de la siguiente manera:

“Es la persona natural, la persona jurídica o sucursal de sociedad extranjera, que parte o interviene, como importador, exportador, consorcio, unión temporal o declarante en los regímenes, modalidades, operaciones aduaneras o en cualquier trámite aduanero. También se considera usuario aduanero toda aquella persona que requiera autorización, habilitación o registro para actuar ante la administración aduanera”.

Las actualizaciones de la mencionada normativa partiendo de las disposiciones del decreto 390 de 2016 mejoran los riesgos que en ciertos momentos toman los usuarios, lo cual permite regular de mejor manera la interacción entre los organismos competentes y los actores involucrados en la cadena de comercio exterior. A su vez, es posible mejorar los indicadores logísticos, ya que existe un mayor número; lo cual es de gran importancia para el beneficio de los usuarios.

Así las cosas, el objetivo de este proyecto es dar a conocer a través de un manual de procesos operativos las acciones a desarrollar de una manera más comprensible a los usuarios industriales de bienes, de servicios y comerciales las normas por la cual ellos deben regirse al ser usuarios calificados en Zona Franca Santander, la cual deben cumplir ciertos requisitos al realizar operaciones de comercio exterior de ingreso o salida de las mercancías desde y

hacia una zona franca, entre zonas francas y hacia el TAN (Territorio Aduanero Nacional), realizando de manera adecuada los trámites aduaneros que se requiere.

El enfoque que tiene dicho manual es informar de manera clara a los usuarios aduaneros, cuáles son los beneficios o las sanciones que se harán efectivas al cumplimiento o no de los requisitos exigidos en el marco normativo y que, de cierta forma, tendría como objetivo primordial de sensibilizar al usuario la importancia de dar cumplimiento en los procesos de la Zona Franca.

1. PERFIL EMPRESARIAL

1.1 Presentación de la empresa



Gráfica 1: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. **Fuente:** dian.gov.co (2020).

Nombre: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) - seccional Bucaramanga.

Dirección: Cl. 36 #14-03

Teléfono de contacto: 6309444

Correo electrónico: defensoria@dian.gov.co

Horario de atención: lunes a viernes de 7:30 a.m. a 3:30 p.m. jornada continua. En la seccional de lunes a viernes de 8:12 a. a 5:00 p.m. en jornada continua

Representante legal: Jose Andrés Romero Tarazona

Jefe directo: Jorge Eduardo Hernández Maestre

Sitio web: dian.gov.co

1.2 Información general

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que tiene por objetivo coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección de orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad (DIAN, 2015).

Bajo estos parámetros, la DIAN tiene a su cargo el diseño de normativas e instrumentos para fortalecer el sistema de riesgos, el cual es ejercido en todos los aspectos por la mencionada entidad para un verdadero control aduanero. Por lo tanto, la DIAN tiene como objetivo primordial la responsabilidad de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa.

Para el cumplimiento cabal de estas disposiciones, la DIAN se ha sometido a riguroso proceso de avance tecnológico, con miras a facilitar los procesos internos y externos para los usuarios. Con estos procesos de modernización, la DIAN busca obtener ventajas en la recopilación en tiempo real de todas las transacciones realizada en el país de tipo tributario y aduanero por los contribuyentes obligados. Con esto es posible desarrollar la capacidad de la entidad para anticipar situaciones de fiscalización o conducta que llevan a la evasión tributaria en el día a día o a errores en los reportes y actuaciones de los usuarios tributarios (DIAN, 2018).

1.3 Misión

Facilitar y garantizar el entendimiento y cumplimiento de los deberes tributarios, aduaneros y cambiarios, para contribuir a la seguridad fiscal del estado y la competitividad del país.

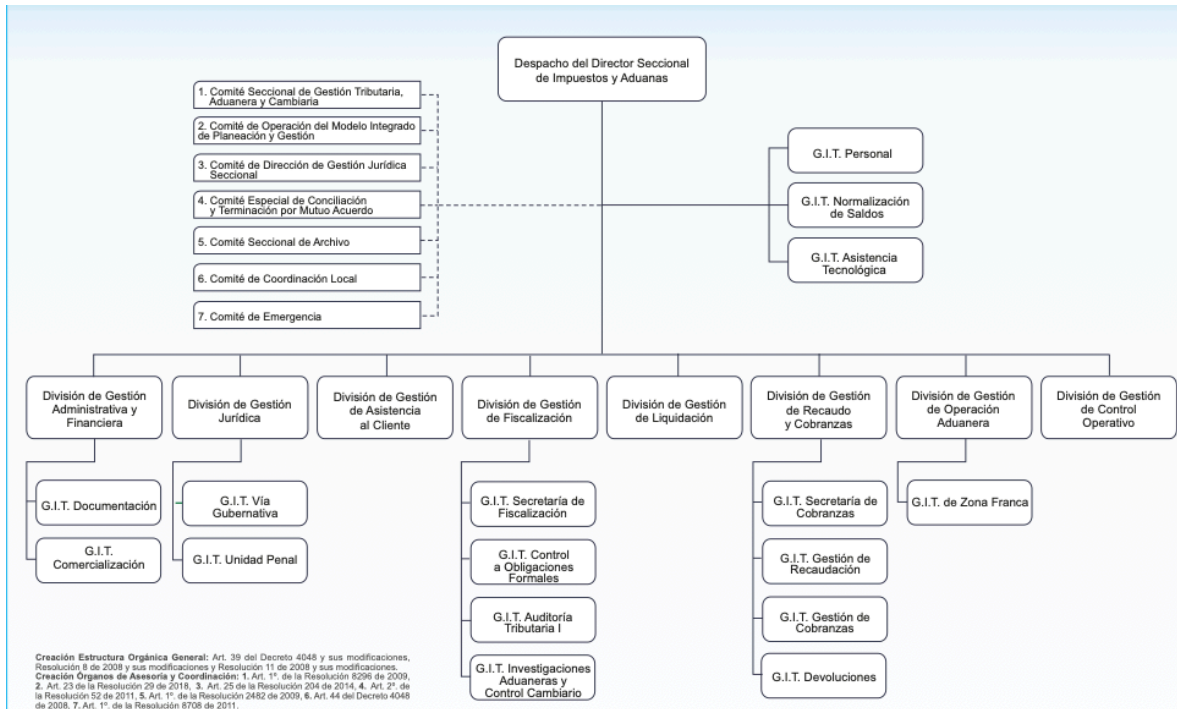
1.4 Visión

Ser reconocida con una organización innovadora y referente del Estado y de otras Administraciones del mundo, generando confianza y orgullo en nuestros grupos de interés.

1.5 Organigrama

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. La representación legal está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia, se provee mediante nombramiento ordinario

por el Presidente de la República; hace presencia en más de 40 ciudades y municipios de Colombia.



Gráfica 2: Organigrama DIAN Bucaramanga. **Fuente:** dian.gov.co

Como la muestra la imagen presentada anteriormente, el G.I.T de Zona Franca depende directamente de la división de gestión de operación aduanera; espacio que tiene a su cargo la supervisión y el cumplimiento de las numerosas actividades aduaneras que se llevan a cabo en Colombia diariamente. A diferencia de otras divisiones como el caso de gestión de recaudo y cobranza la cual a su vez tiene a su cargo cuatro G.I.T, las funciones del área de operación aduanera tienen una relación directa con las operaciones del G.I.T en zona franca. Esta situación permite una mayor retroalimentación y agilización en los procesos, al ser menores las etapas de comunicación y gestión en el organigrama.

1.6 Objetivos de la empresa

- Disminuir la evasión tributaria.
- Definir los indicadores tributarios y aduaneros nacionales del ranking Doing Business y su línea base.
- Definir el indicador de moralidad tributaria y su línea base.
- Simplificar las operaciones de comercio exterior.

El plan estratégico de la DIAN 2019-2022 refiere objetivos de gran importancia para el mencionado lapso de tiempo. El primero de ellos es la legitimidad y sostenibilidad fiscal, comprendido bajo las funciones de cumplir con la ejecución presupuestal, el cumplimiento de las metas anuales dentro del marco fiscal de mediano plazo al definir e implementar una nueva metodología de planeación estratégica. Adicionalmente, este objetivo comprende la definición del indicador de moralidad tributaria y su línea base y el índice de transparencia para disminuir la evasión tributaria.

El segundo objetivo para esta legislación es la cercanía al ciudadano; enfocada a la implementación de la nueva arquitectura de marca y el ecosistema de comunicación. Adicionalmente, se tiene en cuenta la definición del indicador de cercanía al ciudadano, definición de los indicadores tributarios, la digitalización de trámites y servicios para el ciudadano aunado a simplificar las operaciones de comercio exterior. En tercer orden, los objetivos de transformación tecnológica persiguen actualizar y soportar los procesos y servicios, diseñar planes de seguridad, uso y aprovechamiento en la información como también la implementación de un repositorio unificado de datos para usuarios.

En última instancia, la transformación del talento humano hace parte de los objetivos en este periodo, donde las principales metas son diseñar e implementar un modelo de control ético del talento humano y un plan de carrera para la experiencia. Adicionalmente, se

consolida la oportunidad para cumplir con un nuevo plan institucional de capacitación para posicionar a la DIAN como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

1.7 Propósito Seccional - División de Gestión de Operación Aduanera

Basado en Franco (2008) son funciones de la División de Gestión de la Operación Aduanera, de acuerdo con la naturaleza de la Dirección Seccional, aplicar las normas relativas a los regímenes aduaneros para garantizar el cumplimiento de las operaciones en los términos y condiciones previstas por la ley. Adicionalmente, aceptar, cancelar, controlar y custodiar las garantías presentadas para amparar las mercancías sometidas a los regímenes aduaneros, así como orientar y efectuar seguimiento a la gestión aduanera que realizan los usuarios y auxiliares para informar a la División de Gestión de Fiscalización para efectos de investigación cuando haya lugar.

Junto a estas funciones la división se encarga de adelantar las investigaciones originadas en su competencia frente al incumplimiento de las disposiciones legales por personas y entidades que cuenten con inscripción, autorización o habilitación por parte de la DIAN y remitirse a la dependencia competente. También es función generar y fundamentar las controversias derivadas del proceso de inspección aduanera, en los términos y condiciones señalados por las normas vigentes, efectuar el reconocimiento y avalúo de las mercancías aprehendidas, suscribir el documento de ingreso de mercancías al depósito para su almacenamiento y remitir la copia correspondiente inmediatamente a la División de Gestión Administrativa y Financiera para lo de su competencia.

2. PRÁCTICA EMPRESARIAL

2.1 Justificación

Gracias al conocimiento y herramientas adquiridas durante la formación universitaria en la Administración de Negocios Internacionales, es posible afianzar aquellas competencias teóricas al servicio de la vida práctica. En este caso, en una institución como la DIAN encargada de regular las exportaciones e importaciones, es importante potencializar las medidas implícitas en un marco normativo que regula las relaciones comerciales internacionales. Al tratarse de un proceso de operación aduanera, surge la oportunidad de aportar el conocimiento, aptitudes y cualidades en la elaboración de un manual que permita una información clara y definida, en el cual se especifican los procesos operativos que deben realizar los usuarios calificados dentro de Zona Franca Santander.

La no documentación de los procesos plasmado en un manual es una oportunidad que permite dar este aporte asegurándose que sea una herramienta práctica y cotidiana dentro del G.I.T Zona Franca Santander. De esta manera las prácticas empresariales permiten tener una experiencia laboral la cual puede fortalecer debilidades y ampliar conocimientos en el área de operación aduanera, realizando las funciones asignadas y de este mismo modo adquirir experiencia en la vida laboral. La mentalidad global y competitiva de los usuarios aduaneros presentes en la Zona Franca Santander permite que se fomenten nuevas herramientas para dar paso a procesos sostenibles con facilidades de costos y tiempos, lo cual repercute en el beneficio directo de las empresas implicadas.

2.2 Funciones a desarrollar en la práctica

- Efectuar estudio de la normatividad correspondiente a la Zonas Francas existentes en Colombia.
- Realizar verificación de operaciones de ingreso y salida de las zonas francas, aplicando la normatividad aprendida, confirmando adicionalmente los documentos soporte de cada una de estas operaciones.
- Dar apoyo a los funcionarios del grupo en la finalización de los tránsitos aduaneros.
- Proporcionar apoyo a los funcionarios del grupo, en las visitas de control efectuadas en zona franca.

2.3 Cronograma de actividades

FECHA	dic-19				ene-19				feb-19				mar-19				abr-19				may-19		
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
ACTIVIDADES	PRIMERA FASE																						
1 Leer decreto 1165 del 2019, para así mismo tener conocimiento de las operaciones realizadas dentro de Zona franca Santander																							
2 Llevar control de procesamiento parcial y mantenimiento en las zonas francas de Santander																							
3 Realizar verificación de operaciones de ingreso y salida de las zonas francas, aplicando la normatividad aprendida, confirmando adicionalmente los documentos soportes de cada una de estas operaciones.																							
4 Asistir a los tránsitos aduaneros																							
5 Verificación de inventarios a los usuarios calificados																							
6 Desarrollo del anteproyecto																							
	SEGUNDA FASE																						
7 Desarrollo del objetivo general, específico y marco teórico																							
8 Elaborar manual de operaciones en los usuarios calificados de zona franca																							
	TERCERA FASE																						
9 Entrega del informe final donde se incluye el desarrollo de la propuesta con sus respectivas conclusiones																							

Gráfica 3: Cronograma de Actividades. **Fuente:** Elaboración Propia.

La imagen anterior presente el cronograma de actividades diseñado para la elaboración del proyecto conforme avanza el desarrollo de las prácticas profesionales. La primera fase, comprende una serie de actividades iniciales para obtener un marco referencial y de conocimiento propicio para la consecución de los objetivos del proyecto. La lectura a profundidad del decreto 1165 de 2019, conocer los procedimientos y tener control parcial de las operaciones de la zona franca Santander, realizar la verificación de entradas y salidas conforme a la normatividad aprendida. Adicionalmente, es aplicable la asistencia a los tránsitos aduaneros, la verificación de inventarios a usuarios calificados para iniciar el desarrollo del anteproyecto, cabe resaltar que dichas actividades son realizadas por los funcionarios de G.I.T de Zona Franca, en la cual tuve la oportunidad de acompañarlos y adquirir nuevos conocimientos de cada proceso.

Para la segunda fase se encuentra programado el desarrollo del objetivo general objetivos específicos y marco teórico como avances fundamentales del proyecto. En este sentido, a partir de estas actividades se inicia la elaboración del manual de operaciones para los usuarios de la zona franca bajo el conocimiento experiencial de los procesos a tener en cuenta. Por último, la tercera fase comprende la entrega del informe final donde se encuentra el desarrollo total de la propuesta con las conclusiones, recomendaciones y demás elementos de importancia.

3. PROPUESTA DE VALOR

3.1 Presentación de la idea

El propósito general del manual de operaciones es proporcionar a los usuarios aduaneros de la Zona Franca Santander, las guías y estándares en la organización, gestión e implementación de los procesos contemplados en el decreto 1165 de 2019 con procedimientos simples y claros que permitan una ejecución eficiente y oportuna. Para la elaboración del manual se tiene como principal referente la mencionada normativa, sin embargo, es posible vincular antecedentes emanados por la DIAN con el fin de corroborar información, metodologías y aspectos fundamentales para la mejoría continua de los procedimientos internos.

De esta manera se busca la promoción e institucionalización en la utilización de este manual a través de los beneficios aduaneros, tributarios y comerciales de una manera resumida, concisa y clara para así tener un mejor desarrollo en las operaciones realizadas dentro de la zona. Adicionalmente, bajo el aprovechamiento de este manual se obtiene una mayor posibilidad de integración entre las directrices institucionales de los organismos competentes y el actuar de los diferentes usuarios aduaneros. En la medida que exista coherencia y consecuencia entre las disposiciones de la DIAN y el proceder de los usuarios aduaneros se estarán cumpliendo los propósitos principales de la división.

3.2 Objetivo General

Facilitar la comprensión de las normas establecidas en el decreto 1165 del año 2019 por medio de un manual de operaciones para los usuarios calificados de Zona Franca Santander.

3.3 Objetivos Específicos

- Describir los beneficios obtenidos por los usuarios vinculados en zona franca Santander bajo la expedición del decreto.

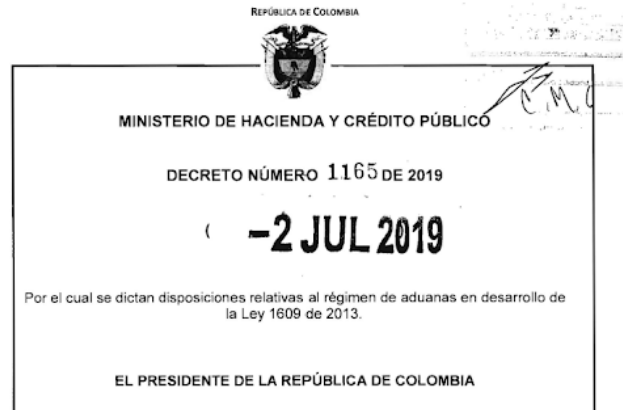
- Enumerar las sanciones que podrían ser recibidas en caso de no cumplir con los procedimientos definidos por la norma
- Explicar los requisitos instaurados por la norma 1165 de 2019 para el ingreso de mercancías y el correcto desarrollo del objeto social de los usuarios dentro de zona franca Santander.

3.4 Alcance

La realización de este proyecto está enfocada a lograr que los usuarios de zona franca Santander y el grupo interno de trabajo de operación aduanera puedan apoyarse en el manual propuesto. De esta manera, se facilitará de cada una de las operaciones de una forma eficiente y clara para cada uno de los usuarios o personas naturales o jurídicas vinculadas a la zona franca. En este sentido, el alcance de este proyecto comprende a los grupos de trabajo de la DIAN presentes dentro de la zona franca al igual que los 36 usuarios aduaneros calificados que hacen vida en la zona franca Santander, los cuales están expuestos diariamente a las operaciones descritas por el decreto 1165 de 2019.

3.5 Actividades desarrolladas

- **Compresión y análisis del decreto 1165 de 2019**



Gráfica 4: Decreto 1165 de 2019. **Fuente:** Analdex (2019).

Para facilitar la comprensión de las funciones a desarrollar durante la práctica profesional fue determinante conocer de primera mano las actualizaciones y determinaciones arrojadas por el Decreto 1165 de 2019. En este sentido, la DIAN determinó nuevas directrices para el manejo de los usuarios aduaneros que permiten tener una mayor agilidad en los procesos logísticos. Una de las principales tareas encomendadas a la función de la práctica estaba encaminada a conocer en profundidad los postulados de este decreto, de manera que puedan generarse recomendaciones directas a los actores involucrados en estas operaciones.

Por lo tanto, dentro del grupo interno de trabajo en Zona Franca Santander existieron diversas oportunidades para socializar los hallazgos más importantes del decreto y contrastar las diversas opiniones del equipo. Sin embargo, el análisis general de los acontecimientos emanados del decreto genera una percepción de duda por parte de los usuarios, lo cual amerita un trabajo extra por parte de las autoridades competentes para intentar canalizar las ventajas del decreto en pro de los usuarios aduaneros. Esta es una de las motivaciones principales de generar un manual de operaciones, en respuesta a las constantes solicitudes.

- **Muestras de operaciones realizadas en Zonas Francas**



Gráfica 5: Zonas Francas en Santander. **Fuente:** Santander Competitivo (2019).

El seguimiento de la aplicación del decreto 1165 de 2019 fue corroborado en la práctica mediante la toma de muestras en las operaciones realizadas en las diferentes zonas francas del departamento. El objetivo de estas visitas consistió en realizar un recuento de las operaciones realizadas en dichos espacios, teniendo en cuenta que existen diferencias en cuanto al desarrollo aduanero de las mismas; siendo algunas de ellas agroindustriales y otras abocadas a temas de servicios. De esta manera, fue posible realizar la lista de chequeo y el



seguimiento operativo de cada uno de los usuarios acreditados para cada una de estas actividades.

Gráfica 6: Zonas Francas en Santander. **Fuente:** Santander Competitivo (2019).

Esta muestra mensual fue realizada en la Zona Franca Permanente Santander, Zona Franca Especial Fundación Cardiovascular, Zona Franca Especial FOSUNAB, Zona Franca Ecodiesel, Zona Franca Loma Fresca y Zona Franca Impala Terminals. En cada uno de estos

puntos se realizó en cada visita la verificación de ingresos y salidas aplicando la normativa vigente y requiriendo los documentos soporte para cada una de estas operaciones.

- **Control de maquinaria dentro de Zona Franca Santander**



Gráfica 7: Zona Franca Santander. **Fuente:** zonafrancasantander.com (2018).

Otra de las responsabilidades dentro de la práctica profesional estuvo centrada en llevar el control de todas las máquinas que se encuentran dentro de la zona franca como equipo de servicio. En ciertos casos, cuando las máquinas salen del espacio determinado con fines de mantenimiento o pruebas de funcionamiento fue necesario corroborar todos los documentos que avalan el permiso de tres meses para estar fuera de la zona franca. Una vez cumplido este tiempo debía hacerse revisión del regreso de la maquinaria o proferir la prórroga de tres meses adicionales que se contempla en el reglamento de la zona franca.

- **Apoyo en finalización de tránsitos**



Gráfica 8: Finalización de tránsito de actividades aduaneras. **Fuente:** Elaboración Propia.

Otra de las actividades desarrolladas durante la práctica profesional estuvo centrada en apoyar a los funcionarios aduaneros en la finalización del proceso de tránsito. De esta manera, existía la oportunidad de asistir al descargue de la mercancía, realizar la verificación del número de los bultos, la correcta llegada del precinto de seguridad, la comprobación de las placas del vehículo y por consiguiente las visitas de control a los usuarios calificados de zona franca con la finalidad de verificar los activos fijos en posesión.

3.6 Metodología

La metodología de la presente investigación es de enfoque cualitativo, basado en el interés por la comprensión y la profundización de fenómenos en diferentes disciplinas, investigados desde la perspectiva de los actores participantes en un ambiente natural y en relación directa con el contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este sentido, la propuesta de esta investigación se desarrolla a partir de la profundización teórica de los aspectos consagrados en el decreto 1165 de 2019 como principal referente; siendo de vital importancia para este proyecto la correcta definición de los conceptos y normas establecidas

dentro de este decreto, con el fin de que todos los usuarios de la zona franca Santander conozcan todos los aspectos relacionados con su vinculación a dicha zona de libre comercio.

Esta investigación se desarrolla desde el diseño documental, explicado por Bernal (2010) como una técnica que consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Para ello, es de suma importancia incorporar a la investigación antecedentes nacionales sobre estudios previos del decreto que jueguen un papel fundamental en el estado del arte, abordando temas de carácter teórico y empírico. Así pues, se complementan las ideas propuestas en esta investigación y al mismo tiempo es posible contrastarlas con hechos normativos similares que hayan ocurrido con anterioridad.

Arias (2006) complementa la investigación documental como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. En el caso específico del manual de operaciones es de absoluta importancia la utilización de estos enfoques, con la finalidad de generar información que en segunda instancia sea la base y punto de partida de nuevas investigaciones, entendiendo el componente de importancia de este tema para la región.

Adicionalmente se tiene en cuenta para esta propuesta una investigación de carácter no experimental, explicada como aquella donde no se manipulan deliberadamente variables; es decir, no existe una intención de alterar las condiciones naturales de los sucesos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Los sucesos de estudio son observados tal y como

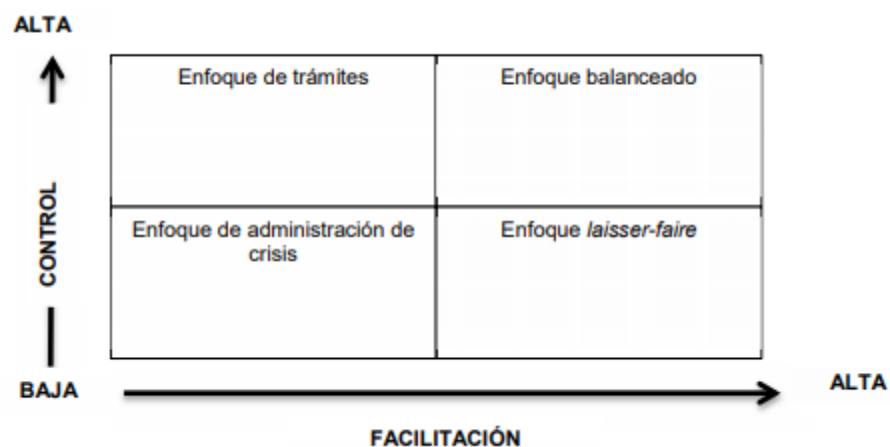
se dan en su contexto natural, para ser analizados a profundidad y comprender la naturaleza de dichos sucesos. De esta manera las informaciones a recabar serán de carácter objetivo, analizando el contexto que rodea la implementación y socialización del manual bajo los parámetros normativos en los cuales se encuentra enmarcado.

4. ANTECEDENTES

A raíz de los continuos cambios y el dinamismo expuesto por las operaciones de comercio internacional diversos países, empresas y entidades se han dado a la tarea de reprogramar los sistemas de operación aduanera con la finalidad de adaptarse a los procesos actuales de facilidad para los usuarios implicados. La aplicación de nuevos métodos para diferenciar y mejorar los protocolos aduaneros se ha convertido en un proceso de mejora continua sumamente arraigada a las entidades responsables, donde regularmente son incluidas dentro de los planes estratégicos de las organizaciones. Así las cosas, es posible evidenciar que la temática planteada para el surgimiento de un manual de operaciones es un aspecto relevante durante los últimos años.

Instituciones internacionales como el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial de Aduanas (OMA), entre otras han planteado y desarrollado modelos, métodos que propone la estandarización en los procesos, la implementación de tecnología, entre otros aspectos importantes para lograr un balance entre facilitación comercial y control aduanero. Entonces se hace sumamente necesaria la adopción de estos modelos y métodos en la administración aduanera debido al papel preponderante que juega en cada uno de sus recintos, localizados en puntos estratégicos dentro de un país, por lo general costas, fronteras, aeropuertos internacionales y terminales ferroviarias (Diario Oficial de la Federación, 2013).

A partir de estos conceptos diversos investigadores en el contexto internacional se han dado a la tarea de enfatizar los beneficios dados por la generación de herramientas que faciliten el comercio transnacional. Aunque los enfoques de dichos métodos pueden diferir dependiendo del resultado que quiera otorgarse, todos coinciden en que la facilitación de los procesos debe repercutir en ventajas competitivas para los usuarios aduaneros. Este es el común denominador en las investigaciones bases, en las cuales se pueden evidenciar diversos métodos para intentar arrojar nuevos puntos de referencia para las entidades competentes.



Gráfica 9: Matriz de Facilitación y Control. **Fuente:** Widdowson (2005).

Widdowson (2005) propone esta gráfica de facilitación y control, la cual abarca los diferentes elementos del estilo de administración del riesgo, para lograr una aproximación estructurada al manejo de la conformidad. Esta gráfica proporciona un marco lógico para demostrar cómo varios tipos de estrategias como la autoevaluación, pueden ser usadas para manejar efectivamente la conformidad.

Seguidamente, Mancilla, Quintanilla y Pérez (2013) desarrollaron la investigación titulada “Manual de control de calidad sobre base técnica y legal dirigido a las operaciones de comercio exterior en que participan los agentes aduaneros”. En esta propuesta los

mencionados autores exponen la necesidad de desarrollar un manual de control de calidad sobre base técnica y legal que sirva de apoyo en las operaciones de comercio exterior en que participen los agentes aduaneros, de tal forma que la eficiencia de su trabajo mejore repercutiendo así en una mejora de su calificación de riesgo.

Partiendo de este supuesto, es posible entender que los manuales diseñados para este grupo de interés poseen un alto nivel de flexibilidad para adaptarse a distintos aspectos y necesidades. Aunque en la investigación mencionada el enfoque estaba basado en generar un control de calidad para las operaciones en las que operan los usuarios aduaneros, también existe una relación directa con la realización correcta de estos procesos; puesto que el agente aduanero no es solo la persona autorizada para la realización de dichos trámites, también se convierte en el largo plazo en un asesor para llevar a cabo de la mejor manera posible dichas operaciones.

5. MARCO TEORICO

La presente investigación parte de tres conceptos claves a desarrollar a lo largo y ancho de la propuesta. Usuario Aduanero, Zona Franca Santander y Manual de Operaciones representan la columna vertebral de este apartado, considerándose como las bases sobre las cuales se rige la propuesta de valor. Cada uno de estos conceptos cuenta con un respaldo académico, legal e institucional que, valida los contenidos a expresar, con el fin de obtener un enfoque multidisciplinar que pueda aportar a responder de manera tácita los objetivos específicos y generales de esta investigación.

5.1 Usuario Aduanero

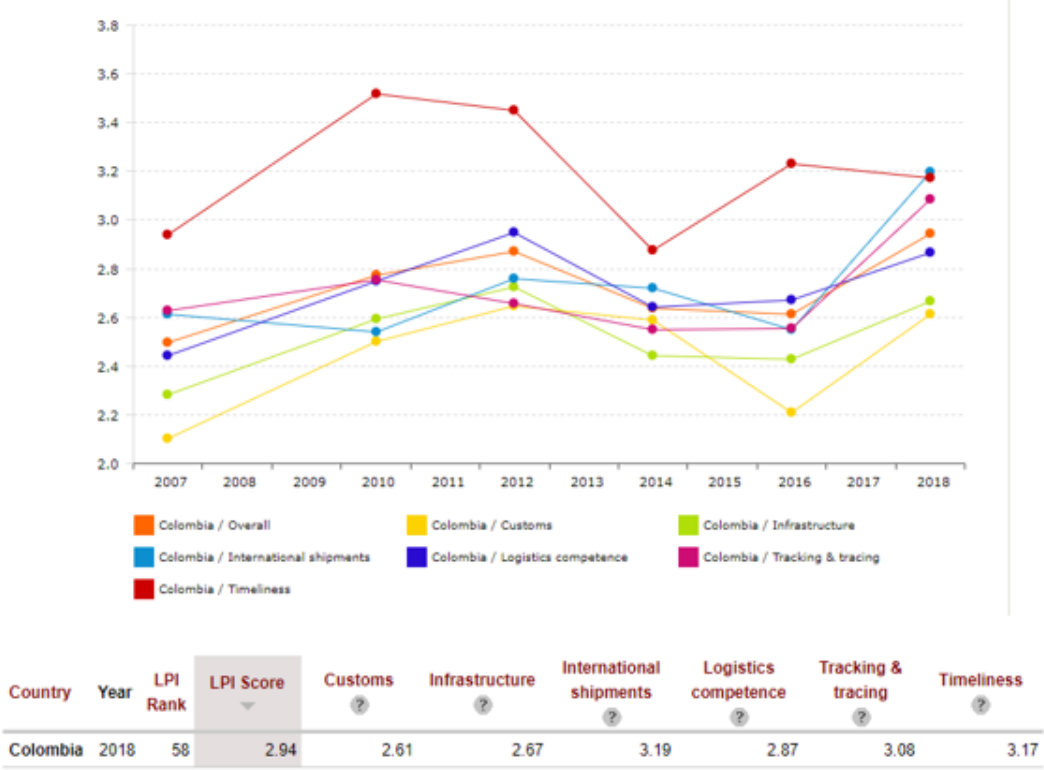
- **Facilitación del Comercio**

El usuario aduanero fue diseñado para dar paso a la facilitación del comercio: explicada por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Conferencia sobre las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) como la simplificación y armonización de los procedimientos comerciales, incluyendo actividades, prácticas y formalidades envueltas en la recolección, presentación comunicación y procesamiento de datos requeridos para el movimiento de bienes en el comercio internacional de bienes (Wilson y Otsuki, 2003).

Aun cuando las aduanas se han modernizado, persisten los problemas de coordinación entre los procedimientos de frontera, las aduanas y otras entidades fiscalizadoras. Por esta razón, los resultados de diversos estudios sugieren que los tomadores de decisiones deberían mirar más allá de la tradicional agenda de facilitación del comercio, enfocada en la infraestructura de transporte y la aplicación de las tecnologías de la información en aduanas, y plantear reformas al mercado de servicios logísticos como así también apuntar a reducir las faltas de coordinación interinstitucional especialmente de las agencias públicas de control de frontera (Echeverría, 2007).

En el caso de Colombia las mediciones realizadas por el Banco Mundial mediante el Índice de Desempeño Logístico resultaron satisfactorias para el año 2018, teniendo en cuenta que el país avanzó 36 puestos en solo 2 años. En contexto, Colombia logró pasar del puesto 94 en 2016 al puesto 58 a nivel mundial en 2018, lo cual demuestra el compromiso por la mejora continua de los procedimientos que permitan la facilitación y el avance del

desempeño logístico y aduanero. En el panorama regional, el país logró ubicarse entre los 5 primeros puestos de América Latina y el Caribe, por detrás de Chile, Panamá, México y Brasil.



Gráfica 10: Índice de Desempeño Logístico de Colombia 2018. **Fuente:** Banco Mundial (2018).

A pesar de que Colombia ha logrado avanzar sistemáticamente en los últimos 11 años medidos por el Banco Mundial, es clara la evidencia de ciertas variables y pilares que se mantienen estáticas en el posible avance de mejoría. En el caso de interés para esta investigación, resulta clave observar que el pilar con menor puntaje para Colombia es “Aduanas”, el cual únicamente alcanza un valor de 2.61 / 5. Esta variable hace referencia a la eficiencia del proceso de despacho (rapidez, sencillez y previsibilidad de los trámites) por parte de los organismos de control fronterizo, incluidas las aduanas. Al observar que este

segmento sigue rezagado en comparación con otras categorías, es un factor de peso trabajar en pro de la mejoría de estos aspectos por medio de nuevas metodologías tales como el manual de operaciones.

- **Administración Aduanera**

Dentro de los procesos contemplados por los decretos de la DIAN y por diferentes organismos internacionales, se encuentra el rol de control y función que cumplen las actividades relacionadas con el tema en cuestión. En ese sentido, estos conceptos se encuentran dentro de la administración aduanera, la cual es un importante regulador de las operaciones de comercio internacional, así como un facilitador y acelerador del comercio.

Autores como Cosio (2002) comentan que es preferible que la administración aduanera se centre en facilitar antes que en recaudar. La Administración Aduanera domina en gran parte la mayoría de otros ahorros tributarios e ingresos por estos conceptos, los cuales

COLOMBIA			
Trading across borders (rank)		133	
<i>Time to export</i>		<i>Time to import</i>	
Documentary compliance (hours)	60	Documentary compliance (hours)	64
Border compliance (hours)	112	Border compliance (hours)	112
<i>Cost to export</i>		<i>Cost to import</i>	
Documentary compliance (US\$)	90	Documentary compliance (US\$)	50
Border compliance (US\$)	630	Border compliance (US\$)	545

representan un alto número de ingresos para el mantenimiento del sistema aduanero. Sin embargo, la función principal en las reformas de la administración aduanera está centrada en la velocidad del despacho aduana / portuario; en virtud de este nuevo entorno las aduanas persiguen brindar al usuario las condiciones necesarias para un despacho simple y eficaz con mínimas o nulas barreras arancelarias.

Gráfica 11: Comercio Transfronterizo en Colombia 2019. **Fuente:** Doing Business Report (2019).

El enfoque facilitador de la administración aduanera en Colombia puede ser observado como una de las asignaturas pendientes a trabajar para un rápido mejoramiento. La gráfica ubicada en la parte superior muestra que Colombia ocupa el lugar 133 entre 190 países estudiados en referencia al comercio transfronterizo. Adicionalmente, los indicadores muestran que en términos de exportación se necesitan 60 horas para el cumplimiento de la documentación y 112 horas para el cumplimiento en zonas de frontera, lo cual se traduce en un costo total cercano a los \$ 720 USD.

Desde el punto de vista de la importación la situación no es muy diferente; se requieren 64 horas para el cumplimiento de la documentación y 112 horas para el cumplimiento en zonas de frontera. Esto puede reportar costos promedios totales de \$ 595 USD, lo cual afecta directamente tanto el presupuesto del usuario aduanero como el valor final de las mercancías a comercializar o transformar; teniendo en cuenta los costos extraordinarios en los cuales se debió incurrir para cumplir con el proceso aduanero. Estos indicadores reafirman la tesis de la necesidad de hacer hincapié en el desarrollo de nuevas estrategias que coadyuven a la mejoría de estos aspectos, los cuales colocan al país en una clara desventaja.

- **Organización Mundial de Aduanas (OMA)**

Este organismo se ha convertido en un referente de suma importancia para la reglamentación en Colombia. Por consiguiente, la nueva normatividad de los recientes decretos en el país incorpora los principios de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), las recomendaciones de la Comunidad Andina, las de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), contribuyendo así al avance de la adhesión de Colombia al Convenio Revisado de Kyoto y al Acuerdo de Facilitación de Comercio Exterior-AFC (Rudas, 2017). Por lo anterior, el gobierno nacional expidió normas internas aduaneras, teniendo en cuenta: reglas, convenios, principios de instituciones internacionales, para fortalecer la Regulación Aduanera Colombiana.



Gráfica 12: Programa Global para la Facilitación del Comercio. **Fuente:** <http://www.wcoomd.org/>

Como muestra del compromiso de Colombia con esta entidad, a finales de septiembre de 2019 se celebró en el país el acto de presentación del Programa Mundial de Facilitación del Comercio (PMF). La OMA, la Administración de Aduanas (AC), la DIAN y la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) se comprometieron en un plan de

actividades acordadas mediante la firma de un Memorando de Entendimiento (MdE) que enmarca esta cooperación tripartita. En este sentido, durante los próximos tres años la OMA prestará apoyo a la creación de capacidad tanto en la facilitación del comercio como en el desarrollo organizativo.

La DIAN por su parte se beneficiará de una serie de talleres nacionales y regionales, de orientación técnica y de capacitaciones específicas, así como de entrenamiento y seguimiento en las áreas temáticas identificadas como prioritarias para Colombia. Con el apoyo de este Programa, se espera que la Administración pueda fortalecer su capacidad en materia de procedimientos aduaneros basados en el riesgo y de auditoría posterior al despacho de aduana, de conformidad con las mejores prácticas aduaneras y las normas internacionales. Los representantes de la DIAN mostraron un firme compromiso de llevar a cabo las actividades previstas y los objetivos del memorando para cumplir con las metas propuestas en los próximos años.

- **Usuario Aduanero**

La figura del usuario aduanero ha sufrido cambios considerables conforme ha sido necesario el avance de la legislación colombiana para su reconocimiento. Las características y referentes de esta figura han ido evolucionando desde el Decreto 2685 de 1999, pasando por el Decreto 390 de 2016 y finalizando recientemente con el Decreto 1165 de 2019. Estos avances se han realizado conforme las recomendaciones de la OMA y otras entidades competentes en el aspecto aduanero, teniendo en cuenta la necesidad de armonización y estandarización de los procesos en el país.

El Decreto 2685 de 1999 consideraba al Usuario Aduanero Permanente (UAP) como una persona jurídica que ha sido reconocida como tal por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Las empresas que aspiraban a ser reconocidas e inscritas como UAP debían presentar la solicitud suscrita por el representante legal, ante la Subdirección de Comercio Exterior de la DIAN. Para ser reconocido e inscrito como un UAP, las personas jurídicas debían cumplir con las siguientes condiciones:

- ✓ Que, durante los 12 meses anteriores a la presentación de la solicitud, haya efectuado operaciones de importación y/o exportación por un valor FOB superior o igual a USD 5 millones, o las que acrediten dicho valor como promedio anual en los tres años anteriores a la presentación de la solicitud.
- ✓ Si se trata de una persona jurídica calificada por la DIAN como gran contribuyente, se podrá acreditar el 60% del monto establecido anteriormente.
- ✓ Que hayan tramitado por lo menos 100 declaraciones de importación y/o exportación durante los 12 meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.
- ✓ Las que tengan vigentes programas para el desarrollo de los sistemas especiales de importación - exportación que acrediten que durante los tres años anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción como UAP han desarrollado programas de esta naturaleza y demuestren que han realizado exportaciones por un valor FOB superior o igual a USD 2 millones en los 12 meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.

Dado que los requisitos para acceder a esta figura solían ser sumamente estrictos, uno de los primeros cambios emanados en el Decreto 390 de 2016 fue eliminar la figura del UAP

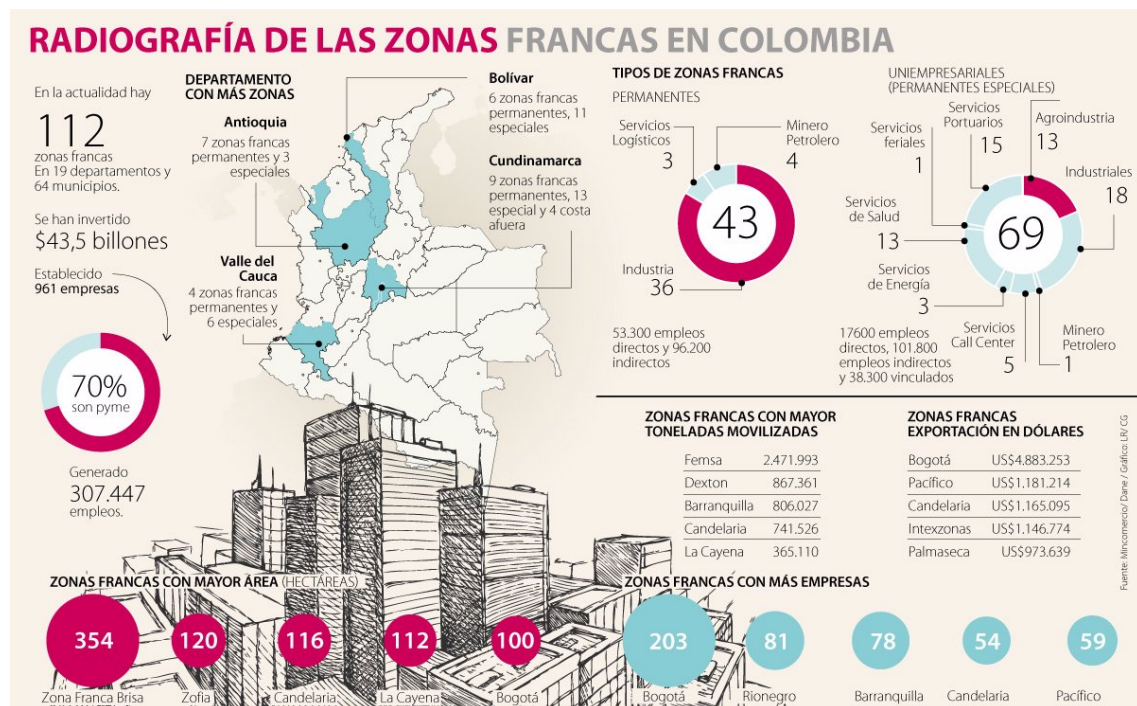
y otras contempladas anteriormente, siendo reemplazadas por los Importadores y Exportadores de Confianza; esto sumado al incentivo y fortalecimiento de los Operadores Económicos Autorizados (OEA) quienes ante la DIAN poseen la máxima clasificación de calidad y confianza brindada por el Sistema de Gestión de Riesgo, lo que genera que los pagos puedan ser consolidados y la nacionalización de la mercancía sean mucho más ágiles (Rojas y Méndez, 2019).

A su vez, el Decreto 1165 de 2019 cataloga al Usuario Aduanero como la persona natural, la persona jurídica o sucursal de sociedad extranjera, que parte o interviene, como importador, exportador, consorcio, unión temporal o declarante en los regímenes, modalidades, operaciones aduaneras o en cualquier trámite aduanero. También se considera usuario aduanero toda aquella persona que requiera autorización, habilitación o registro para actuar ante la administración aduanera. Comprendiendo la diversidad en la naturaleza de los actores que intervienen, el decreto incluye la figura de los Exportadores Autorizados, los Operadores Económicos Autorizados y el Usuario Aduanero Permanente, determinaciones con las cuales puede comenzar a gozar de una serie de requisitos adicionales.

5.2 Zona Franca Santander

En un contexto globalizado donde las empresas deben estar en busca de eficiencia productiva y serviaciva, encaminadas a aumentar la productividad de todas las demás áreas empresariales donde la competitividad es una exigencia del mercado, genera que todas las organizaciones busquen herramientas y mecanismos que le aporten a cumplir los objetivos empresariales y de mercado, siendo en este preciso momento donde las zonas francas cobran relevancia para todos los actores económicos del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Según el artículo 1° de la ley 1004 (2005) expedida por el Congreso de la República, la Zona Franca es un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional en donde se desarrollan actividades industriales o comerciales de bienes y servicios, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. De esta manera se convierten en un polo de desarrollo que promueve la competitividad en las regiones, tomando como eje fundamental las ventajas geográficas y naturales que ofrecen los departamentos, potencializando productos y materias primas representativas de cada región.



Gráfica 13: Radiografía de las Zonas Francas en Colombia. **Fuente:** Diario la República (2018).

El panorama de las zonas francas en Colombia ha venido incrementando de forma sistemática durante los últimos años, siendo una materia en la cual el Gobierno Nacional ha destinado una serie de esfuerzos e incentivos. Así las cosas, actualmente en Colombia existen 112 zonas francas en 19 departamentos y 64 municipios; 43 de estas son Zonas Francas

Permanentes (entre las cuales se encuentra la Zona Franca Santander). En total, 961 empresas se han establecido dentro del régimen franco en Colombia, de las cuales el 70% son pyme, y las cuales en su totalidad generan actualmente 307.447 empleos.

La Zona Franca Santander ha tomado un importante prestigio a nivel nacional, siendo considerada por FDI Intelligence del importante diario Financial Times como una de las Zonas Francas con mayor potencial de inversión a nivel mundial. Esta Zona Franca nació en 2007 como una iniciativa liderada por actores estratégicos de la región ante la necesidad de contar con un instrumento para la promoción de la competitividad y la atracción de inversión extranjera directa al departamento, a través de la implementación del Régimen Franco.

Zona Franca Santander S.A. fue constituida como sociedad anónima en diciembre de 2008, acreditándose como Usuario Operador en el 2009 y recibiendo la declaratoria como la primera Zona Franca Permanente del departamento de Santander por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante la resolución 012842. Es así como Zona Franca Santander se convierte en la primera Zona Franca Permanente de la región, pensada y planeada desde su inicio como una plataforma de clase mundial que fomenta la industrialización de bienes y la prestación de servicios y operaciones globales de Offshoring & Outsourcing desde Santander para el mundo.

5.3 Manual de Operaciones

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse para los manuales

como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas (Mancía, Quintanilla y Pérez, 2013).

Los manuales de procedimientos u operaciones establecen las responsabilidades y sus responsables de una forma específica, con la finalidad de evitar funciones duplicadas u omisión de alguna de ellas (Herrera, 2007). En este sentido, ¿porque son necesarios los manuales de procedimientos?

- ✓ Facilitan al usuario un sistema referente común y estandarizado.
- ✓ Proveen documentación escrita para compartir el conocimiento con todos los usuarios que intervienen.
- ✓ Permiten al usuario tener un sistema de archivo con información de fácil uso y alcance.
- ✓ Los beneficiarios ejecutan las actividades en base a las especificaciones establecidas por la organización.
- ✓ Ahorran tiempo y garantizan una respuesta exacta. En lugar de consultar a un subalterno, se puede revisar el manual y no hay riesgo de que la información sea errada.
- ✓ Se emplean como instrumentos de inducción para nuevos empleados.

De acuerdo a Heredia (2013) los manuales de procedimientos son documentos que indican claramente cómo realizar una tarea o actividad, para conseguir un objetivo propuesto, nos detalla cuales son los pasos a seguir en una organización para producir un bien y/o

servicio, nos indica quién es el responsable de cada actividad, y asiste a que siempre se ejecuten las tareas y/o actividades de la misma forma, imparcialmente de quién las realice, pues se trata de repartir el conocimiento con las personas nuevas que llegan a la empresa y no conocen cómo realizar un proceso o tarea, o para quienes se les encarga una nueva responsabilidad en la empresa.

Así mismo según (Franklin, 1998), establece la siguiente estructura para los manuales de procedimientos, la cual se ha tomado para el desarrollo de esta propuesta:

- Índice o contenido: Presenta los capítulos que forman el documento.
- Prólogo e introducción: Es la información resumida y concisa del contenido del manual.
- Objetivo: Informa la finalidad del documento.
- Áreas de aplicación o alcance: Se refiere a la cobertura del procedimiento.
- Responsables: Unidades administrativas y/o cargos que intervienen en el procedimiento.
- Políticas: son criterios o lineamientos generales que orientan y facilitan las operaciones.
- Procedimientos: Corresponde a la descripción detallada de las tareas y/o actividades, explicadas de manera narrativa, lógica y secuencial, indica cómo, cuándo, dónde, y con qué ejecutar el procedimiento.
- Formularios o impresos: Son los documentos anexos que intervienen en el proceso.

- Diagrama de flujos: Es la representación gráfica de las actividades detalladas, presentados de forma sencilla aplicando su simbología universal.
- Glosario de términos: Es la lista que explica las definiciones de algunos conceptos, términos, abreviaturas utilizadas en el documento y relacionados con su contenido.

6. Resultados esperados

Los resultados esperados de este proyecto se encuentran concentrados en dos aspectos básicos: en primer lugar, se espera que el documento final sea institucionalizado por el estado para la operación comercial que se desarrolla en la Zona Franca supervisado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). De esta manera se busca la promoción en la utilización de este manual a través de los beneficios aduaneros, tributarios y comerciales de una manera resumida, concisa y clara para así tener un mejor desarrollo en las operaciones realizadas dentro de la zona.

En segundo lugar, se espera que el documento logre un importante despliegue en el mercado con gran cobertura para clientes potenciales y que permita incentivar la utilización de este medio para sus operaciones comerciales de acuerdo su objeto social. El proyecto surge con la expectativa que este manual pueda convertirse en un instrumento de referencia primaria para los usuarios aduaneros, con la oportunidad de facilitar las operaciones aduaneras para los usuarios de Zona Franca Santander y que sea una referencia para nuevos proyectos enfocados a otros regímenes aduaneros a nivel nacional.

El constante crecimiento de las exportaciones e importaciones en el país amerita procesos ágiles y competentes, para ello existen auxiliares de la función pública aduanera encargados

de realizar las distintas operaciones y regímenes ante el servicio aduanero. El agente aduanal es uno de ellos, por lo cual es necesario que aplique correctamente la normativa aduanera, pero esta aplicación se ha visto un tanto limitada en el sentido que hay agentes que están categorizados con un nivel de riesgo medio y alto. El objetivo de la investigación va orientado a fortalecer los conocimientos que los agentes aduanales poseen, a través de una guía práctica que les ilustre e indique los pasos a seguir en la participación que éstos tengan en las distintas operaciones y regímenes aduaneros, mostrando la base legal sobre cada operación.

7. Resultados – Instrumento Final

MANUAL DE OPERACIONES PARA LOS USUARIOS CALIFICADOS DE ZONA FRANCA SANTANDER

Introducción y objetivo

Las operaciones logísticas en Colombia tienen una importante repercusión en el resultado final de la competitividad del país en operaciones de comercio exterior. En los últimos años las autoridades competentes han diseñado diferentes esquemas y metodologías con la finalidad de facilitar a los usuarios calificados el trabajo. En este sentido resulta importante continuar segmentando procedimientos que favorezcan en términos de tiempo el proceso reglamentario para realizar operaciones desde zonas francas. El presente manual de operaciones representa el resultado final de la recolección, análisis y aplicación de los conocimientos adquiridos durante la práctica profesional desarrollada en el primer semestre del 2020.

Contenido y área de aplicación

Por lo anterior, se presenta un manual que comprende 5 diferentes procedimientos: mercancía al territorio aduanero nacional, operaciones desde el resto del mundo con destino a zona franca, operaciones de zonas francas con destino al resto del mundo, operaciones desde el resto del territorio aduanero nacional con destino a zonas francas y operaciones de zonas francas con destino al resto del territorio aduanero nacional.

Cada procedimiento cuenta con un flujograma que detalla paso por paso las tareas, decisiones, comentarios y documentos que intervienen en el proceso acompañado de una tabla de observaciones en la cual se muestran aspectos relevantes. De esta manera, los

usuarios tienen la oportunidad de complementar la información mostrada en el diagrama de flujo con párrafos y observaciones específicas contempladas en el decreto 1165 de 2019.

Marco Jurídico y Recolección de la Información

La información presentada en el siguiente manual parte de una profunda lectura y comprensión del decreto 1165 de 2019, el cual la principal fuente de consulta para la presente indagación. A partir de los conceptos y procedimientos emitidos en dicho documento se realizó una revisión documental con el fin de seleccionar y compactar la información requerida para la construcción del manual. A su vez, se tienen en cuenta decretos y normativas subyacentes relacionadas en el decreto 1165 de 2019 que complementan el rango de acción de este principal referente. El manual fue elaborado siguiendo los parámetros de Franklin (1998) y la Dirección de programación, organización y presupuesto (2004).

Resultados Esperados

Bajo la recopilación de esta información se espera que los usuarios calificados de la Zona Franca Santander tengan la oportunidad de estandarizar sus procedimientos internos de importación, tránsito y exportación; reduciendo tiempos, costos y gastos asociados al proceso. A su vez, se pretende que este manual se convierta en una fuente de consulta para los usuarios calificados, como un punto de partida eficaz para la comprensión de diferentes procedimientos que pueden ser complementados en el decreto 1165 de 2019.

Adicionalmente, con la utilización de esta manual de referencia los usuarios calificados tienen la oportunidad de concentrar esfuerzos y recursos para la especialización en cada uno de estos procesos según sea el caso. Podrán anticiparse a los documentos que necesitarán durante el proceso, posibles decisiones a tomar y cada una de las actividades a

desempeñar para cumplir con cada una de las tareas consignadas para el decreto 1165 de 2019.

SIMBOLOGIA PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO


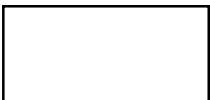
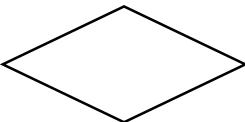

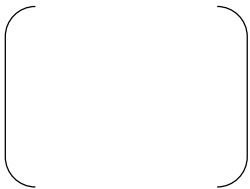

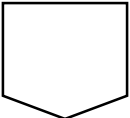
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o termino	Señala donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o mas tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa
	Flujo	Conecta símbolos señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas
	Conector de pagina	Mediante este símbolo se pueden unir tareas cuando queden separadas en diferentes paginas

Tabla 1: Simbología para el diagrama de flujo. **Fuente:** Dirección de programación, organización y presupuesto (2004).

7.1 MERCANCIA AL TERRITORIO ADUANERO NACIONAL

Inicio

La obligación aduanera nace con los tramites aduaneros que deben cumplirse de manera previa a la llegada de la mercancía al Territorio Aduanero Nacional

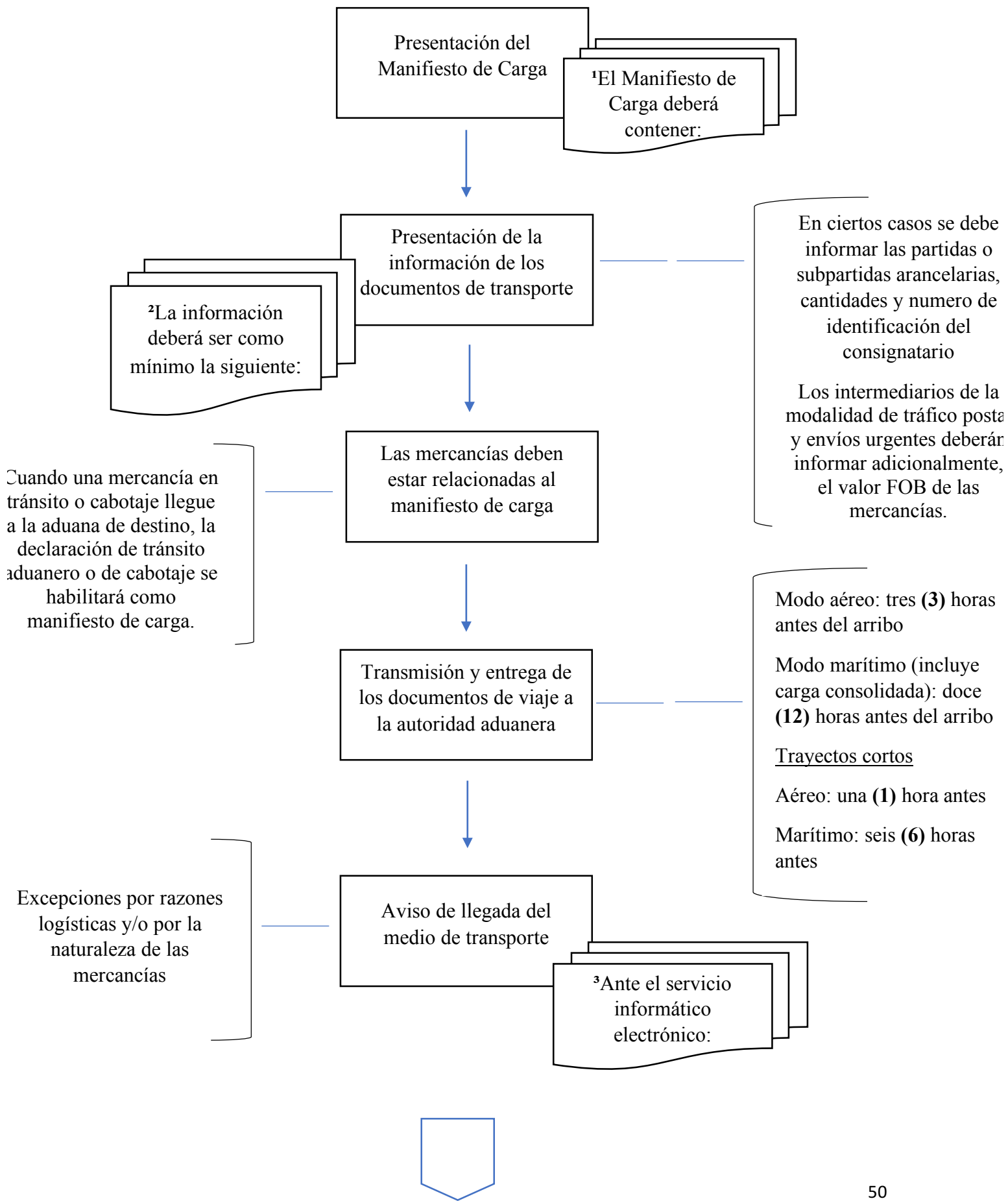
La DIAN será la competente para habilitar depósitos transitorios por tres (3) meses a partir de la llegada de la mercancía al TAN

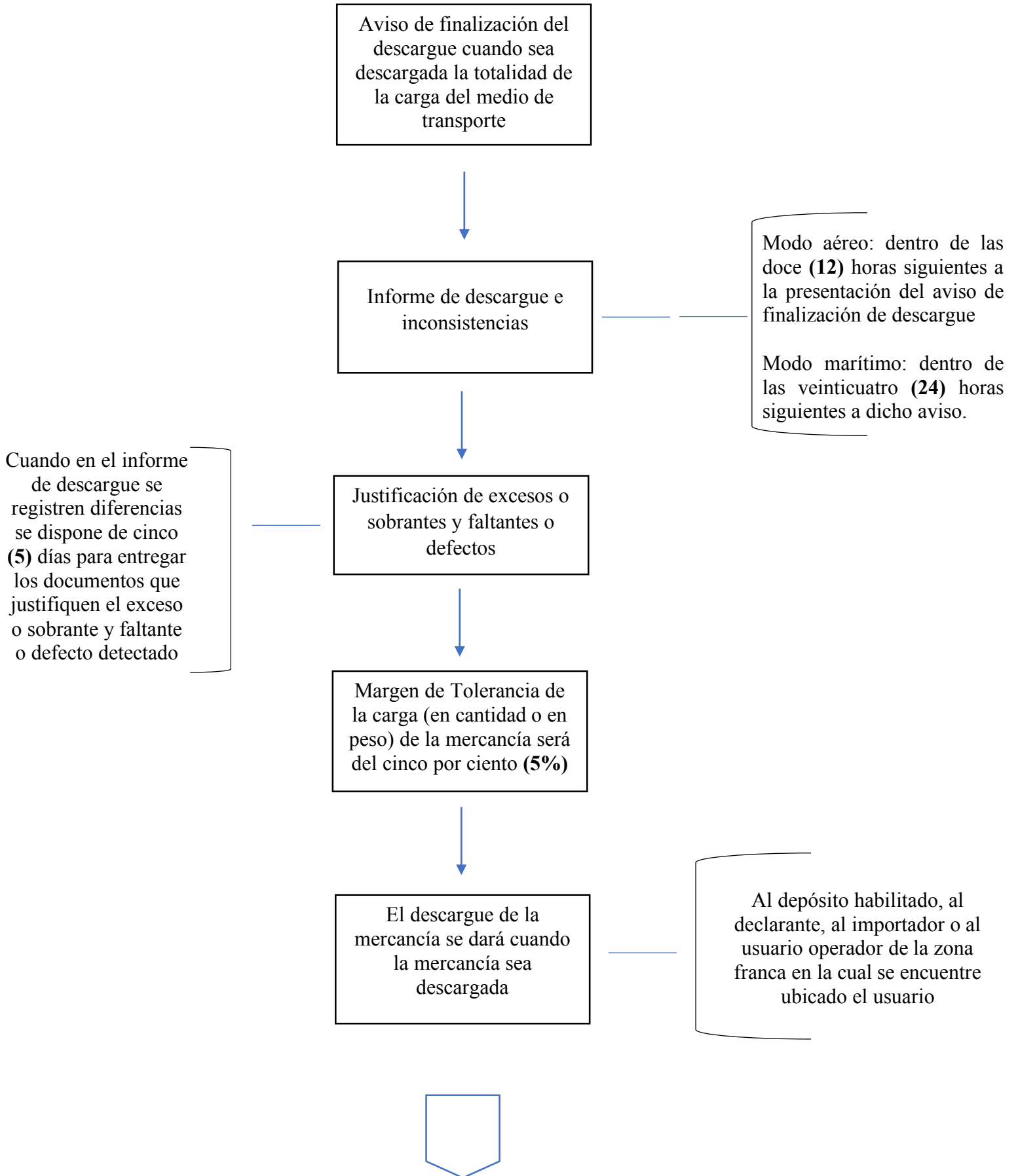
Los depósitos entregan la mercancía al declarante únicamente cuando se haya autorizado se levante

Todo medio de transporte que llegue al TAN deberá arribar por los lugares habilitados por la DIAN

El aviso de arribo a la DIAN debe tener anticipación mínima de seis (6) horas, si es vía marítima y de una (1) hora si es vía aérea







La selección para reconocimiento de carga se dará una vez presentado el descargue sin inconsistencias la DIAN podrá practicar diligencia de reconocimiento



La diligencia de reconocimiento de la carga deberá realizarse:

La diligencia de reconocimiento de la carga deberá realizarse:
Para los modos aéreo y terrestre dentro de las veinticuatro **(24)** horas
En el modo marítimo dentro de las cuarenta y ocho **(48)** horas



La fecha y hora de acuse de recibo del aviso de llegada se tendrá como fecha de llegada de la mercancía al territorio aduanero nacional.

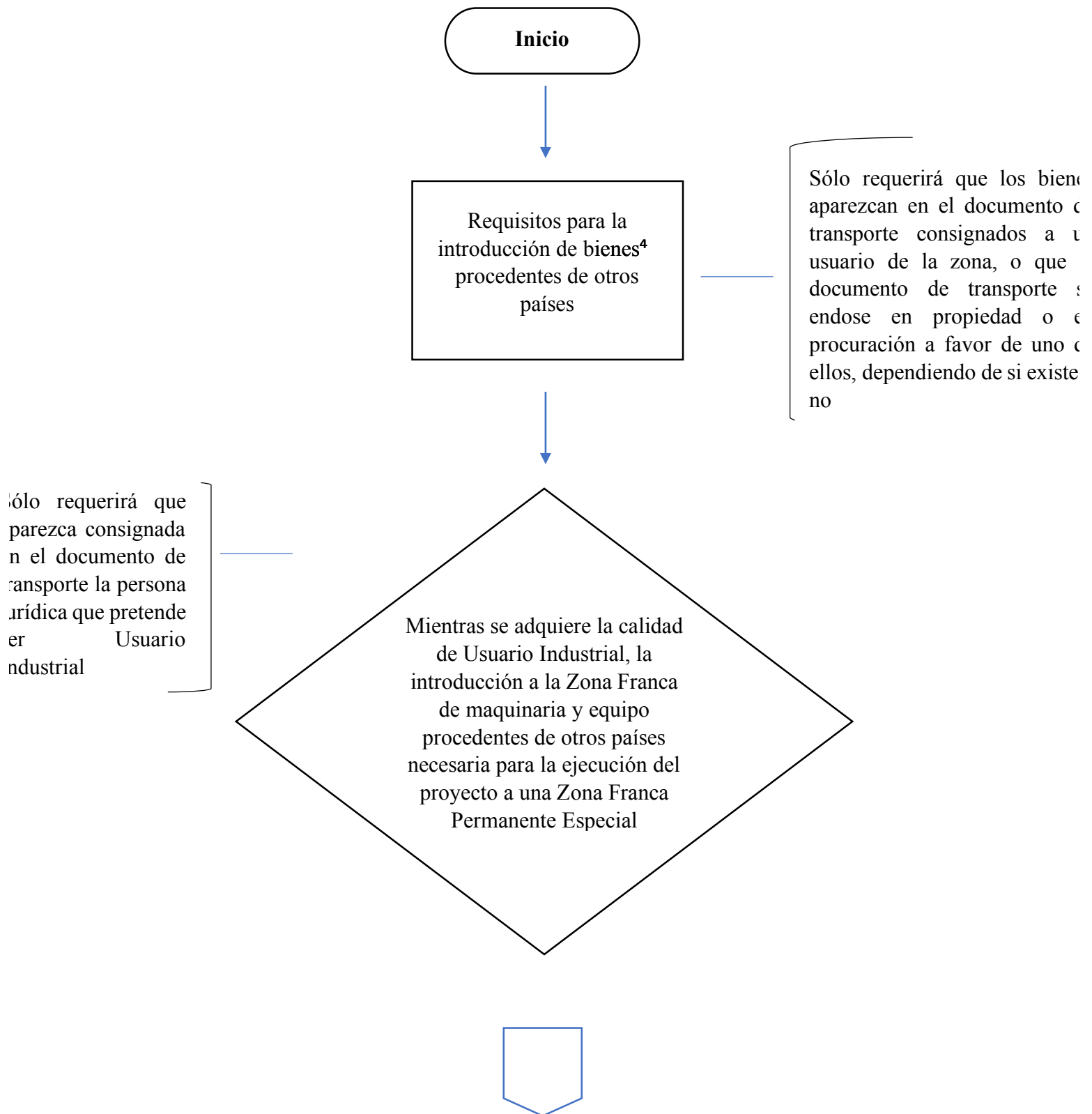


Finalización

TABLA DE OBSERVACIONES		
Artículo 144	¹ El manifiesto de carga deberá contener:	Identificación del medio de transporte, datos de viaje, peso y cantidad total de unidades de carga a transportar, los números de los documentos de transporte, según corresponda al medio y al modo de transporte, número de bultos, peso e identificación genérica de las mercancías y/o la indicación de carga consolidada, cuando así viniere, señalándose en este caso, el número del documento máster.
Artículo 145	² La información deberá ser como mínimo la siguiente:	Tipo de mercancía, número y fecha de los documentos de transporte o de los documentos consolidadores; características del contrato de transporte, cantidad de bultos, peso y volumen según corresponda; flete; identificación de la unidad de carga cuando a ello hubiere lugar; Identificación general de la mercancía.
Artículo 149	³ Ante el servicio informático electrónico:	Deberá registrarse la fecha y hora en que llegue el medio de transporte.
Para más información remitirse al Título 5 Capítulo 1 del decreto 1165 de 2019		

Tabla 2: Tabla de observaciones – mercancía al territorio aduanero nacional. **Fuente:** Decreto 1165 (2019).

7.2 OPERACIONES DESDE EL RESTO DEL MUNDO CON DESTINO A ZONAS FRANCAS



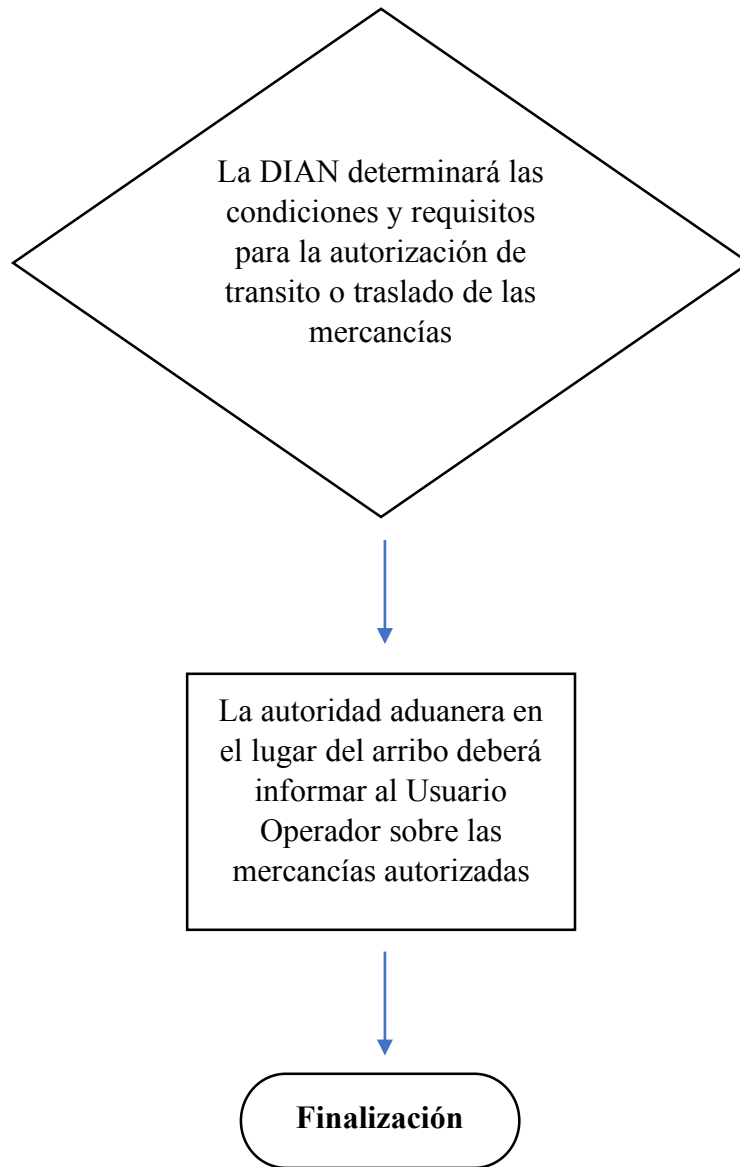


TABLA DE OBSERVACIONES		
Artículo 477 – Parágrafo	⁴ Requisitos para la introducción de bienes:	Estos bienes deberán ser entregados por el transportador al Usuario Operador de la respectiva Zona Franca en sus instalaciones, dentro de los plazos establecidos y para los efectos previstos en los artículos 169 y 170 de este Decreto.
Para más información remitirse al Título 8 Capítulo 2 del decreto 1165 de 2019		

Tabla 3: Tabla de observaciones –operaciones desde el resto del mundo con destino a zonas francas. **Fuente:** Decreto 1165 (2019).

7.3 OPERACIONES DE ZONAS FRANCAS CON DESTINO AL RESTO DEL MUNDO

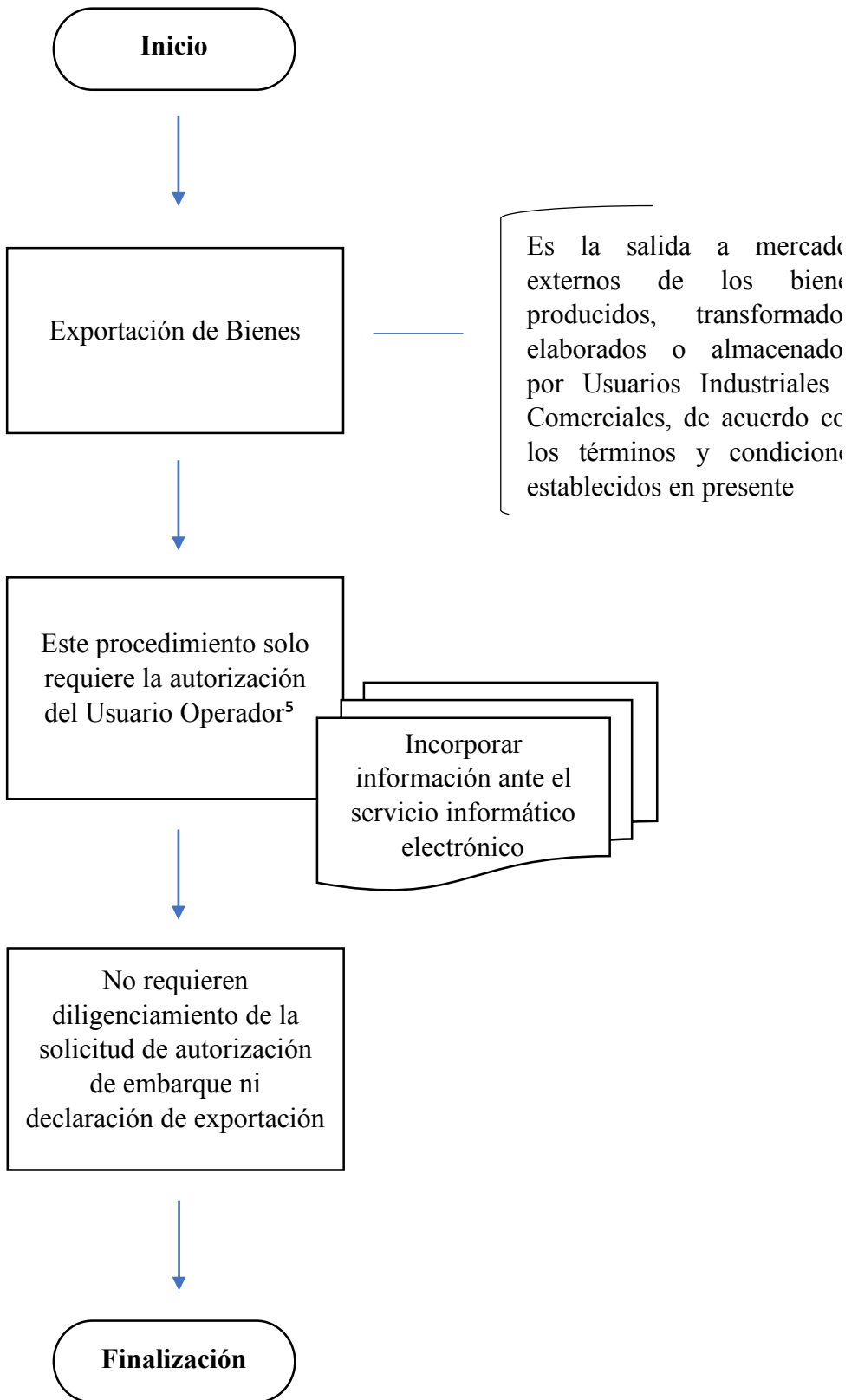
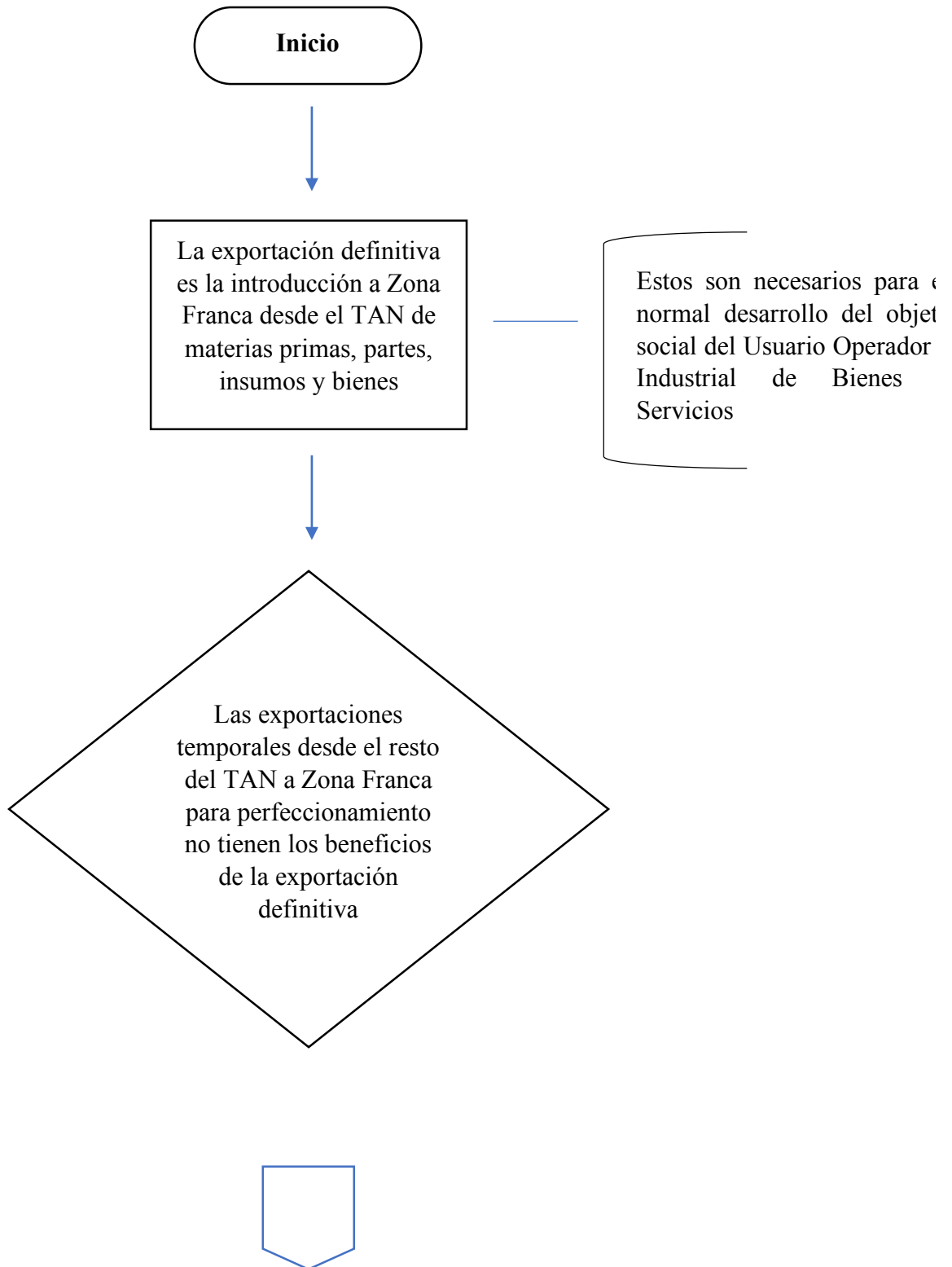


TABLA DE OBSERVACIONES		
Artículo 478	⁵ Este procedimiento solo requiere la autorización del Usuario Operador	Estos bienes deberán ser entregados por el transportador al Usuario Operador de la respectiva Zona Franca en sus instalaciones, dentro de los plazos establecidos y para los efectos previstos en los artículos 169 y 170 de este Decreto.
Artículo 478 - Parágrafo	La salida de mercancía zona franca al resto del mundo por un lugar de embarque, ubicado en misma o en diferente jurisdicción de la zona franca, podrá realizarse a través la modalidad exportación por tráfico postal y envíos urgentes; para el efecto el intermediario como declarante de la modalidad, recibirá del usuario la mercancía en la zona franca y en la guía indicará el número de formulario de movimiento mercancías de salida, el cual será el documento soporte para la operación. Para efectos del traslado la mercancía estará amparada con el formulario de movimiento de mercancías y el correspondiente documento transporte tráfico postal o guía de empresa de mensajería especializada.	
Para más información remitirse al Título 8 Capítulo 2 Sección 2 del decreto 1165 de 2019		

Tabla 4: Tabla de observaciones – operaciones de zonas francas con destino al resto del mundo. **Fuente:** Decreto 1165 (2019).

7.4 OPERACIONES DESDE EL RESTO DEL TERRITORIO ADUANERO NACIONAL CON DESTINO A ZONAS FRANCAS



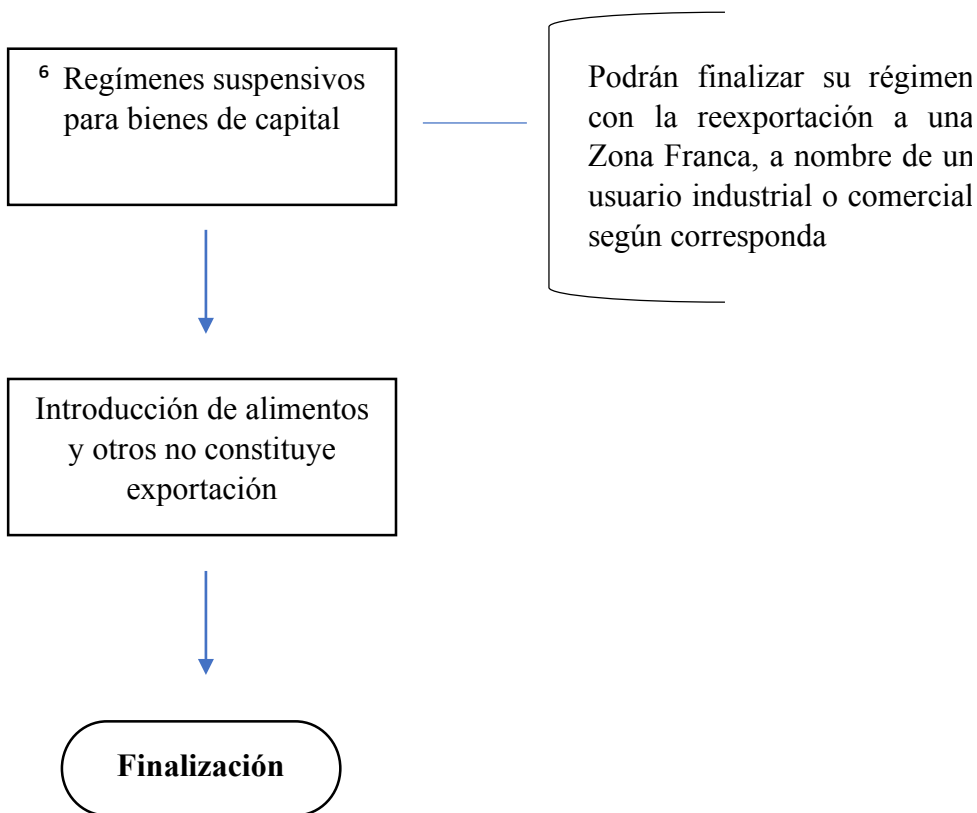
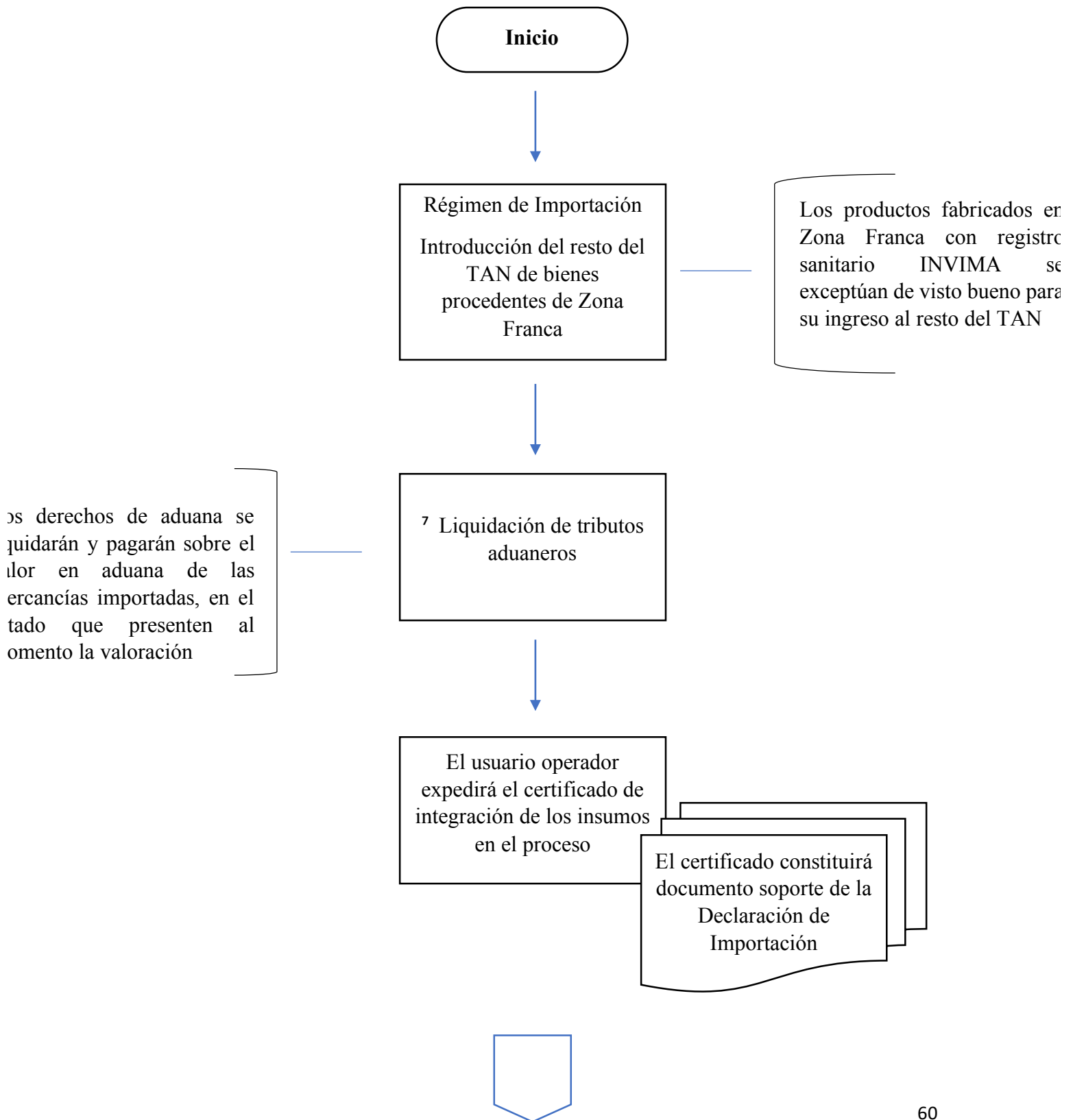
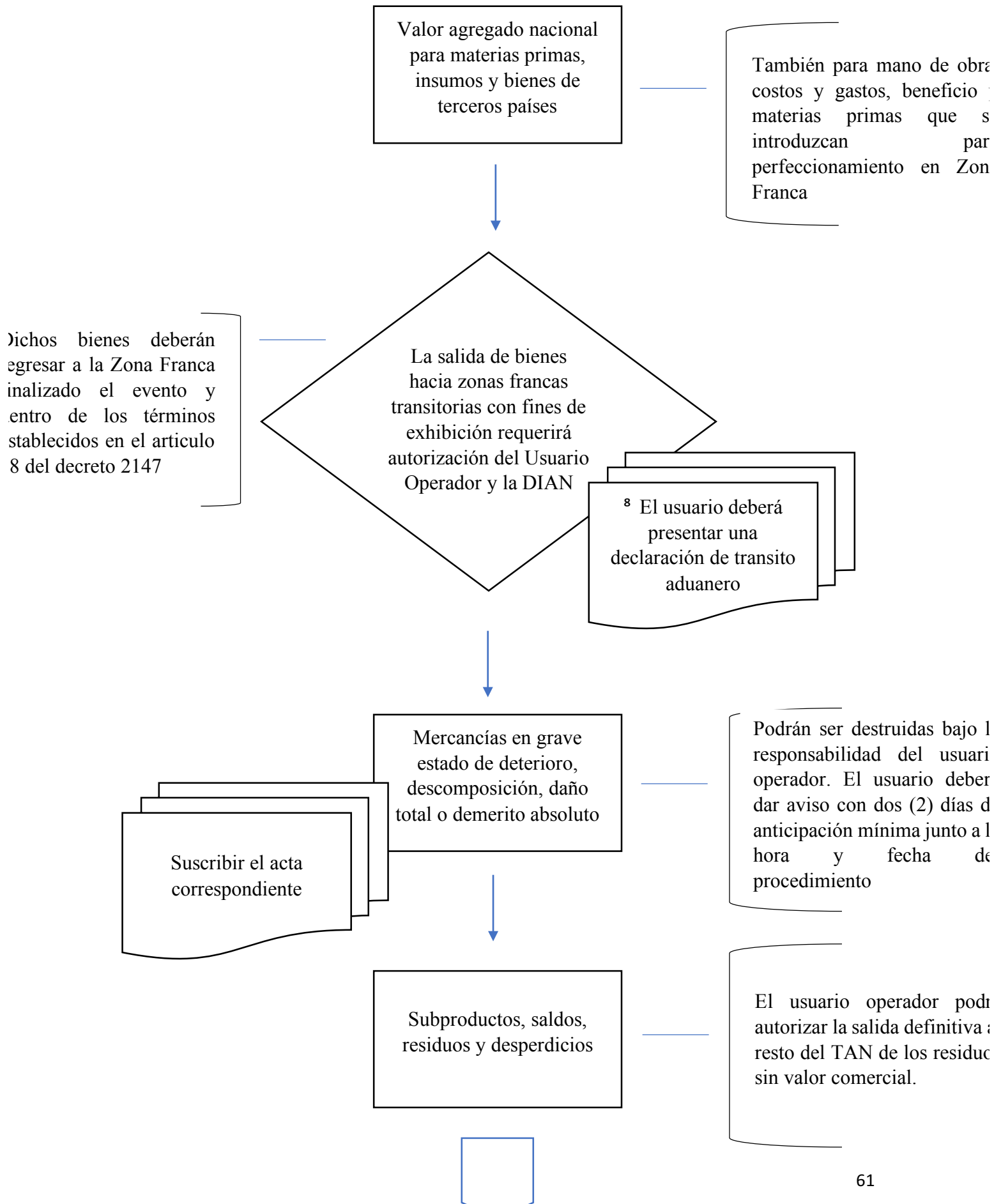


TABLA DE OBSERVACIONES		
Artículo 480	⁶ Regímenes suspensivos para bienes de capital	Modalidad de importación temporal de corto o largo plazo para reexportación en el mismo estado, importación temporal en desarrollo de Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Depósitos de Transformación y/o ensamble y Depósitos de Procesamiento Industrial.
Artículo 480 - Parágrafo	La autoridad aduanera podrá autorizar la exportación temporal desde el resto del territorio aduanero nacional hacia un usuario industrial de zona franca, de mercancías que se encuentren sometidas a importación temporal para reexportación en el mismo estado, importación temporal para perfeccionamiento activo, importación para transformación y/o ensamble o importación temporal bajo contrato de arrendamiento financiero (leasing), para ser objeto de pruebas técnicas, procesos de subensamble mantenimiento, reparación o sustitución en la zona franca. La autorización requiere una justificación documentada.	
Para más información remitirse al Título 8 Capítulo 2 Sección 3 del decreto 1165 de 2019		

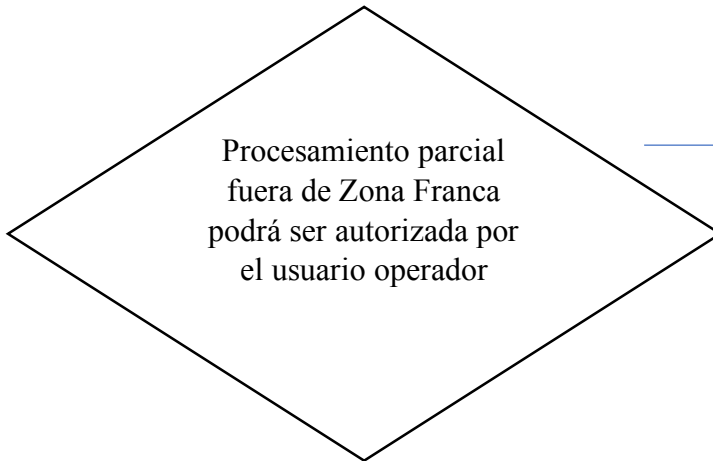
Tabla 5: Tabla de observaciones – operaciones desde el resto del TAN con destino a zonas francas. **Fuente:** Decreto 1165 (2019).

7.5 OPERACIONES DE ZONAS FRANCAS CON DESTINO AL RESTO DEL TERRITORIO ADUANERO NACIONAL

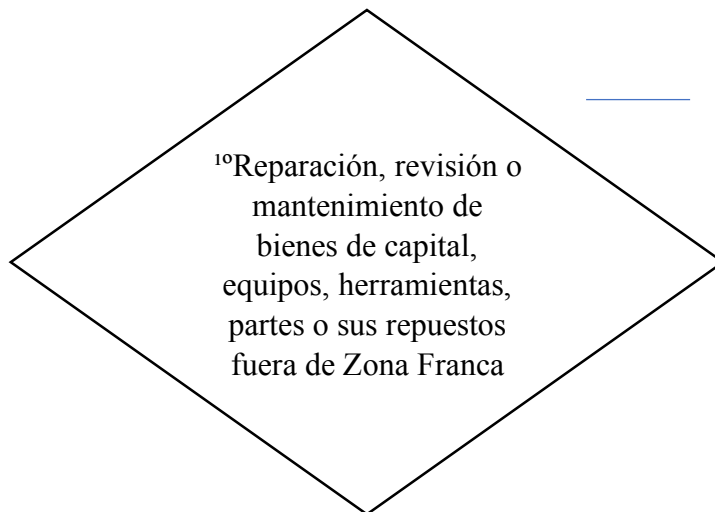




⁹ Tramite de importación ordinaria si los residuos tienen valor comercial



El usuario operador establecerá el termino para que las mercancías estén fuera de la Zona Franca (máximo seis **(6)** meses prorrogable por tres **(3)** meses más)



El usuario operador podrá autorizar la salida temporal de los mismos por un periodo máximo de tres **(3)** meses prorrogables solo una vez por igual termino



El usuario operador podrá autorizar los descargues de estos inventarios cuyo consumo sea implícito en el proceso de producción o prestación de servicio dentro de la Zona Franca

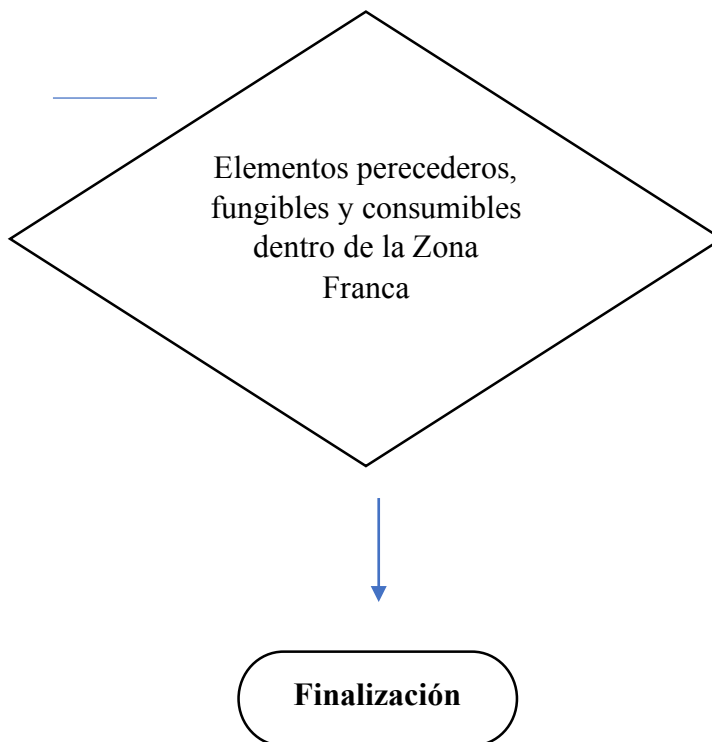


TABLA DE OBSERVACIONES		
Artículo 483	⁷ Liquidación de tributos aduaneros	El gravamen arancelario aplicable corresponde a la subpartida del producto final. Las mercancías de origen extranjero almacenadas en Zona Franca serán valoradas considerando el estado que presenten al momento de la valoración. El valor en aduana de las mercancías importadas se determinará de conformidad con las reglas establecidas en el Acuerdo sobre Valoración de la OMC y normas reglamentarias.
Artículo 486	⁸ El usuario deberá presentar una declaración de tránsito aduanero	Cuando la Zona Franca Transitoria se encuentre en una jurisdicción aduanera diferente a la de la Zona Franca Permanente o Zona Franca Permanente Especial. Cuando se trate de un traslado de mercancías que no implique cambio de jurisdicción el usuario operador expedirá una planilla de envío en los Servicios Informáticos Electrónicos.
Artículo 488	⁹ Trámite de importación ordinaria si los residuos tienen valor comercial	Para la liquidación de los Tributos Aduaneros se procederá conforme con las normas de valoración vigentes. Si los subproductos o saldos tienen como destino el territorio aduanero nacional, estarán sujetos a la presentación de una declaración de importación, con el pago de los tributos aduaneros a que haya lugar, liquidados sobre el valor en aduana establecido conforme con las normas que rijan la materia. En todos los casos establecidos en el presente artículo debe diligenciarse y autorizarse el formulario de movimiento de mercancías.
Artículo 490	¹⁰ Reparación, revisión o mantenimiento de bienes de capital, equipos, herramientas, partes o sus repuestos fuera de Zona Franca	La sustracción de estos bienes del control aduanero generará las sanciones a que haya lugar previstas en el decreto 1165. El usuario operador podrá autorizar la salida temporal de equipos y dispositivos médicos para suministrar ayuda posquirúrgica, tratamiento médico o para atender emergencias causadas por desastres.
Para más información remitirse al Título 8 Capítulo 2 Sección 4 del decreto 1165 de 2019		

Tabla 6: Tabla de observaciones – operaciones desde el resto del TAN con destino a zonas

francas. **Fuente:** Decreto 1165 (2019).

8. Conclusiones

Luego de analizar, comprender y estudiar de manera detallada los conceptos y procedimientos en los cuales se encuentran involucrados los usuarios calificados de la Zona Franca Santander, es claro observar que existe una sólida normativa para mejorar en diferentes aspectos las funciones de dichos actores. El decreto 1165 de 2019 brinda una orientación sumamente extensa sobre el proceder de los usuarios en diferentes circunstancias, sin embargo, la complejidad en términos de cantidad de información puede entorpecer en ciertos casos la facilidad con la cual se adquiere la información.

Al brindar relevancia y facilidad a los cinco principales procedimientos bajo los cuales se amparan las operaciones de los usuarios en Zona Franca Santander se abre una importante opción para ellos, en la cual pueden llevar a cabo procesos con menores márgenes de error, con menor tiempo y por consiguiente menores costos. Manuales como el presentado en este proyecto facilitan y complementan la función de la DIAN, otorgándole al usuario una mayor apropiación de la información de manera rápida y sencilla. Bajo este supuesto, es claro observar que las nuevas normativas aduaneras deben migrar a modelos más factibles en términos de aplicación y comunicación, adaptando estándares internacionales que mejoren la competitividad del sistema interno.

Concentrar esfuerzos en este tipo de iniciativas es una estrategia que puede dar importantes resultados para el país en el corto, mediano y largo plazo, dando la oportunidad de equipararse con los niveles de competitividad de otros países de América Latina. Lo más importante de estos lineamientos es que no solo permitirán una mejora considerable en

indicadores macro, sino que también beneficiaran de manera directa a pequeños, medianos y grandes usuarios que necesitan de este tipo de manuales para facilitar sus operaciones.

Por otro lado, la institucionalización de manuales de operaciones aduaneras puede dar paso a la capacitación de nuevos empleados tanto en las instituciones pertinentes del estado como en todo tipo de empresas relacionadas al comercio exterior. Estos obtendrían una información sintetizada y precisa con la cual requerirán de una menor curva de experiencia y tiempo para desempeñar funciones logísticas con el mayor éxito. Esto refleja nuevamente competitividad tanto en el recurso humano empleable como en la gestión de la información y los procesos que manejan obligatoriamente las empresas relacionadas.

9. Referencias

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología. Científica. (5ta. ed). Caracas DE. Episteme.

Arvis, Jean-François, Mónica Alina Mustra, John Panzer, Lauri Ojala, Tapio Naula (2007), “Connecting to Compete. Trade logistics in the global economy”. Banco Mundial, Washington, D.C., 2007

Bedoya Martínez, O. H., & Rúa, W. (2016). El concepto de evasión y elusión en términos de la Corte Constitucional, el Concejo de Estado y la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Bernal Torrez, C. A. (2010). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales.

Cabrera Urrutia, G. L., Luna López, R. A., & Morales, E. G. (2014). Guía práctica de operaciones aduaneras dirigida al agente aduanal en los municipios de San Salvador y San Marcos (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Correa Martínez, N. (2010). Eficacia de las zonas francas como estrategia económica en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad EIA).

Cosio Jara, Fernando. Manual de Derecho Aduanero». Lima: Editorial Rodhas, 2002.

DIAN. (2015). Se definen aspectos esenciales de la DIAN tales como: creación, naturaleza jurídica, objeto, representante legal, patrimonio y jurisdicción.

Diario Oficial de la Federación. (2013). Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria.

Echeverría, M. (2007). La facilitación del comercio en las negociaciones comerciales, multilaterales y bilaterales.

Franco Charry, O. (2008). Resolución Número 0009 del 04 de noviembre. Bogotá.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.

Heredia, F. (25 de Julio de 2013). 5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos.

Herrera, H. (20 de 02 de 2007). Gestipolis.

Mafla, José Francisco (2016). La República. El sistema de gestión del riesgo en el nuevo Estatuto Aduanero. Recuperado de: http://www.larepublica.co/el-sistema-de-gesti%C3%B3n-del-riesgo-en-el-nuevo-estatuto-aduanero_389076

Mancía Hernández, R. D., Quintanilla Sánchez, J. J., & Pérez Ortega, H. V. (2013). Manual de control de calidad sobre base técnica y legal dirigido a las operaciones de comercio exterior en que participan los agentes aduaneros (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Mayor, O. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.

Pardo, M., & Estefanía, M. (2015). Análisis de los beneficios que han obtenido las aduanas del mundo al pertenecer a la organización mundial de aduanas (OMA).

Rojas Soler, P. A., & Méndez González, L. D. (2019). Pertinencia de la aplicación del estatuto aduanero (decreto 390 de 2016) en la facilitación del comercio exterior con base a los lineamientos de la organización mundial del comercio.

Rudas, I. N. (2017). Impacto de la nueva regulación aduanera en el desaduanamiento en el régimen de importación de mercancías. *Revista Espacios* Vol, 38, 14.

San Martín, C. C. (2007). ¿Recaudar o facilitar?; gran dilema de la administración aduanera! *Foro Jurídico*, (07), 216-219.

Victoria, M., Denisse, O., López Leyva, S., Lacavex Berumen, M., Novela Joya, R., & Aranibar, M. F. (2017). Facilitación Comercial Y Control Aduanero En Las Principales Aduanas De Baja California (Trade Facilitation and Customs Control: An Examination of Main Customs of Baja California). *Revista Global de Negocios*, 5(3), 71-83.

Villar, Leonardo y Esguerra, Pilar. (2005) *El Comercio Exterior Colombiano en el Siglo XX*. Borradores de Economía (p. 358). Banco de la República, Bogotá.

Wilson, J. S., Mann, C. L., & Otsuki, T. (2003). Trade facilitation and economic development: A new approach to quantifying the impact. *The World Bank Economic Review*, 17(3), 367-389.

Zamora Torres, A. I., & Navarro Chávez, J. C. L. (2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política*, 10(20), 117-135.