

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

Nombre de la Organización:

Dependencia Regional de Aduanas e Impuestos Especiales de Cataluña

Título de la buena práctica galardonada:

Comité de Formación de Aduanas

Responsable:

Antonio de la Ossa Martínez

Dirección:

Pg. Josep Carner, 27

08038 Barcelona

Teléfono: 93 443 04 72

Fax: 93 442 67 43

E-mail: antonio.delaossa@correo.aeat.es



Agencia Tributaria

MEMORIA-RESÚMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Dependencia Regional de Aduanas e II.EE. tiene por misión la aplicación efectiva del sistema aduanero estatal y comunitario en el ámbito de su jurisdicción, esto es, en Cataluña, dependiendo funcionalmente del Departamento de Aduanas e II.EE., y, jerárquicamente, de la Delegación Especial de la AEAT en Cataluña. Constituye la Dependencia Regional de Aduanas de Cataluña cuatro Dependencias Provinciales de Aduanas –Tarragona, Lérida, Gerona y Barcelona, esta última con cinco Recintos aduaneros o puntos de despacho de las mercancías, en particular, la Aduana Marítima y de Ferrocarril, la Aduana de Carretera-Zona Franca, la Aduana del Aeropuerto, la Aduana de Etiqueta Verde-Postales y la Aduana de Domiciliación-, las Unidades de Inspección de Aduanas e II.EE. y de Intervención de II.EE., el Laboratorio de Aduanas y Vigilancia Aduanera o Área Operativa. En consecuencia, la Dependencia de Aduanas extiende su control no sólo sobre unos volúmenes elevados de mercancías en términos absolutos y relativos respecto el resto de Aduanas del territorio nacional, sino sobre toda la tipología del tráfico aduanero.



Conforma la Dependencia de Aduanas de Cataluña una de las primeras Aduanas del Estado, la Dependencia Provincial de Aduanas de Barcelona, si bien en su totalidad participa, en la consecución de los objetivos de las Aduanas españolas, con los siguientes porcentajes:

- 33% de operaciones de Importación, 35% de Exportación y 42% de Tránsito
- 53% de Depósitos Aduaneros y Almacenes de Depósito Temporal
- 42% de la Deuda Aduanera Liquidada en el Estado y el 51% de Deuda Descubierta por las Aduanas en el año 2005.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La candidatura que se presenta intenta dar a conocer un instrumento que pone de manifiesto una política de alianzas de una Organización con el resto de actores del sector del comercio exterior y una metodología para racionalizar los medios disponibles para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal en materia formativa.

El Comité de Formación de la Dependencia Regional de Aduanas constituye una armonización de estrategias, lo que le convierte en un elemento clave y satisfactorio para cada uno de los integrantes de nuestra Organización y por ende de la Comunidad Logística en la que esta



última está integrada. En efecto, el Comité de Formación es un grupo de trabajo participado por personal de todas las áreas de la Dependencia Regional de Aduanas de Cataluña, la Autoridad Portuaria de Barcelona, el Colegio de Agentes y Comisionistas de Aduanas, la Asociación de Transitarios, la Asociación de Empresas Estibadoras, la Asociación de Consignatarios de Buques, los Servicios de Inspección en Frontera, los Clientes Finales del puerto de Barcelona, el Consejo de Usuarios de Cataluña, el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona, las Compañías Aéreas y Centros Logísticos Aeroportuarios (CLASA).

Esta alianza, liderada por la Dependencia Regional de Aduanas, nace con una clara vocación de consenso en la implantación de medidas de mejora en la formación de su personal, identificando sus necesidades y expectativas, ya fuere de las Aduanas que la integran, el Laboratorio de Aduanas, Vigilancia Aduanera o sus Unidades de Inspección e Intervención.

La especificidad del área de Aduanas y las necesidades generales y puntuales del personal de cada una de las Unidades de la Dependencia Regional de Aduanas de Cataluña determinó, en el año 2003, la revisión de los procesos existentes para cubrir las expectativas en materia de formación y conocimiento de los miembros de la Organización.

La evaluación de las acciones formativas desarrolladas tanto a nivel centralizado como descentralizado y las manifestaciones de las unidades sindicales y del personal de las Administraciones de Aduanas de Cataluña, Laboratorio, Vigilancia Aduanera y Unidades de Inspección e Intervención, concluyó en la necesidad de arbitrar un procedimiento que

permitiera identificar claramente las necesidades de todos los empleados de la Organización y desarrollar un plan consensuado de actuaciones suficientes para cubrir y atender sus peticiones. La revisión del programa de formación en el área de Aduanas finalizó con la identificación de las áreas de mejora que se relacionan a continuación:

- Las personas integradas en una Unidad de la Organización desconocían el funcionamiento de las demás Áreas, sus objetivos y cometidos, la implicación de sus procesos y la evidente integración de procedimientos existentes en una Dependencia de Aduanas como la de Cataluña. A esta misma conclusión se llegó respecto el conocimiento que el personal tenía de las demás Áreas de la Agencia Tributaria.
- La Dependencia de Aduanas se encuentra integrada en una Comunidad Logística, sin embargo, su personal no tenía conocimiento de quiénes eran los demás actores de la cadena logística, en qué consistían sus procesos y en cómo se coordinaban todos ellos en las relaciones de comercio exterior.
- La inexistencia de canales de comunicación entre el personal y los responsables de la propuesta de materias formativas para la organización de los cursos, generaba un distanciamiento entre las acciones desarrolladas y las expectativas existentes entre los miembros de la Organización y las necesidades formativas puntuales, incluso generales, originadas por las continuas modificaciones normativas y procedimentales en el área.
- La especificidad de las necesidades formativas del Laboratorio y de Vigilancia Aduanera, así como la inexistencia de vías de comunicación, supuso que su personal no viera atendidas sus peticiones en los planes de formación que se iban ejecutando anualmente. Si bien algunos funcionarios participaban en acciones formativas del entorno logístico de la Aduana, la ausencia de una revisión sobre este proceso, no permitió, durante mucho tiempo, que otras personas de la Organización pudieran formar parte de estos cursos.

Identificados los puntos críticos de las acciones formativas de la Dependencia Regional de Aduanas, sus responsables se reunieron para definir las acciones de mejora que se implementarían en una primera etapa, en particular, las que se explican a continuación:

- Formulación de sugerencias en el Buzón de Sugerencias de la Agencia Tributaria, para proponer medidas que mejorasen la imagen de la Organización ante sus empleados, atendiendo las inquietudes y necesidades formativas reales del personal, reconociendo a todos los funcionarios y laborales, alienándose con las medidas necesarias para el cumplimiento general de los compromisos de la Agencia Tributaria con sus trabajadores.
- Solicitud a la Dependencia de Recursos Humanos de una formación eficaz y eficiente para el personal del Laboratorio y de Vigilancia Aduanera. A tenor de la especialidad y el coste de los cursos solicitados, la Dependencia de Aduanas propone una formación en cascada.
- Constitución de un Comité de Formación o de un grupo de trabajo para la consecución de tres objetivos: Racionalizar la propuesta de sesiones formativas a la Delegación Especial de Cataluña (Plan de Formación Regional) y al Departamento de Aduanas (Plan de Formación Centralizado), definir un programa de acciones formativas internas, de extensión del conocimiento a todos los eslabones y agentes de la Comunidad Logística de Barcelona, procesos de todo el Área de Aduanas y demás Unidades de la Agencia Tributaria y mejorar los canales de comunicación como vía de identificación de las necesidades y expectativas en materia de formación del personal de la Organización.

El Comité de Formación se constituyó en Septiembre de 2003, a partir del correo de sondeo dirigido a toda la Organización para conocer no sólo sus necesidades formativas, sino su predisposición para formar parte de este grupo de trabajo y ejecutar las decisiones en él adoptadas. El Comité se reuniría cada dos meses, con arreglo a un orden del día conocido a priori por todos los convocados. En la reunión de la primera semana del mes de Octubre de 2003, se decidió una ampliación de los objetivos del Comité:

1. Se propondría la constitución de un Comité de Formación en el ámbito de la Delegación Especial de la AEAT en Cataluña, a partir de representantes de cada una de las Áreas, e inclusión, entre los objetivos internos de la Dependencia de Aduanas, la utilización del Comité de Formación para definir la propuesta anual de cursos en el Plan de Formación Centralizado y la propuesta trimestral de cursos del Plan de Formación de la Delegación Especial de Cataluña.
2. Fomentar la utilización del Buzón de Sugerencias, para formular propuestas de acción formativa y canalizar las iniciativas tendentes a la mejora integral de la formación del personal y de la imagen de la Organización.
3. Definir los objetivos del Comité de Responsabilidad Social en el ámbito de la Dependencia de Aduanas, extender la metodología del Comité de Formación a la Comisión de Revisión, para una evaluación continua de los procesos clave de la Organización y supervisión del grado de ejecución de los objetivos planificados para todos sus grupos de trabajo, y proponer medidas de fomento de actividades culturales y deportivas para el personal de la Organización –estudio de posibles alianzas-.

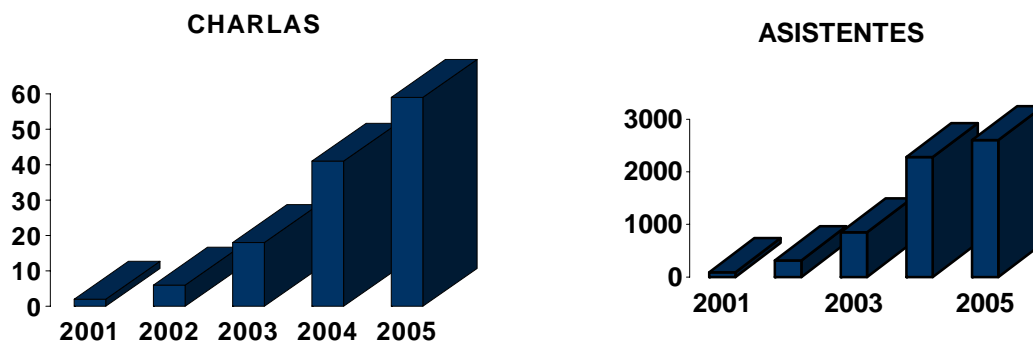
Con la definición de los objetivos del Comité, la metodología de sus trabajos y los cometidos específicos de cada uno de sus integrantes, se desarrollaron las siguientes acciones de mejora:

1. Diseño de encuestas para el personal de todas las áreas de la Organización, para pulsar la opinión existente sobre las acciones formativas derivadas del Plan de Formación Centralizado y el de la Delegación Especial, identificar las necesidades en esta materia y atender a las propuestas y sugerencias de mejora sobre este tipo de procesos.
2. Todas las propuestas de cursos de la Dependencia de Aduanas se estudiarían y aprobarían, en su caso, por el Comité de Formación. A su vez, el Área de Aduanas pasaría a formar parte, a través de un representante, del Comité de la Delegación Especial, con el objeto de exponer las razones de las acciones formativas propuestas para su personal –reuniones con una periodicidad trimestral-.
3. Intensificar la alianza de la Dependencia de Aduanas con el Puerto –y sus Terminales- y Aeropuerto de Barcelona, para la planificación de acciones formativas dirigidas a todo el personal de la Organización, con la finalidad de conocer sus instalaciones y participar en sus procesos formativos en materia de calidad, implicación e idiomas. Adicionalmente, difundir entre los empleados de la Organización la posibilidad de participar en los cursos organizados por la Zona de Actividades Logísticas.
4. Definir un calendario de contactos con las Compañías Navieras y Aéreas para acordar el contenido y la planificación de fechas para las charlas sobre el conocimiento marítimo y aéreo, imprescindible para el personal perteneciente al Área de Gestión Aduanera. A través del Consejo de Usuarios, se potenciaría la posibilidad de que el personal de la Organización conociera el funcionamiento de una empresa acogida al Procedimiento Simplificado de Domiciliación, mediante el recorrido de sus instalaciones y explicación de sus responsables de los procesos productivos y circuitos de compras y ventas.
5. Aprobar un calendario de visitas a todos los Recintos de la Aduana de Barcelona, sus Servicios y Secciones, así como, al Laboratorio de Aduanas, Vigilancia Aduanera y la propia Dependencia Regional de Aduanas, para conocer no sólo sus instalaciones, sino sus procesos y su integración en los de toda el Área y conseguir que todos los funcionarios y laborales de la Dependencia de Aduanas tengan una visión coherente y de conjunto del Área a la que pertenece.
6. La formación en cascada se define como el proceso excelente de difusión del conocimiento entre el personal de la Organización. Los responsables de todas las Unidades de la Dependencia de Aduanas habrán de asumir, como un elemento inherente a la jefatura que desempeña, la formación de los funcionarios y laborales que dependen de aquéllos.

7. Definir el proceso de apoyo a la preparación de las oposiciones convocadas para el personal auxiliar, habilitando una sala de formación en cada centro de trabajo. Asimismo, intensificar la formación en los mismos instalaciones de las Unidades no ubicadas en la sede de la Dependencia de Aduanas, mediante la implicación de sus responsables y el desplazamiento de los ponentes a los centros de trabajo alejados.
8. Un miembro del Comité se responsabilizaría, exclusivamente, de las vías de comunicación de la información. Las actas de las reuniones se trasladarían a todo el personal por correo de Internet y se colgarían en la página Web. Adicionalmente, se difundiría y fomentaría el conocimiento técnico a través de la consulta al apartado de documentación técnica del Área de Aduanas y las presentaciones colgadas en la página Web de la Dependencia.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

Resulta significativa la tendencia que ha mantenido la Dependencia de Aduanas desde el 2002 hasta el 2005, en relación al número de charlas dirigidas a su personal:



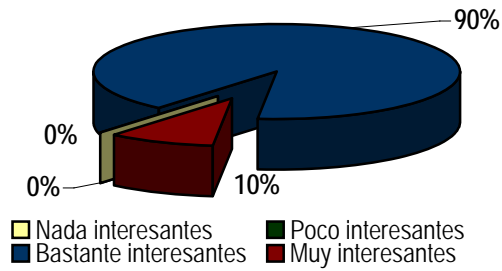
En particular, se han realizado visitas al Puerto de Barcelona (155 personas), al Aeropuerto de Barcelona (115 personas), a las instalaciones de empresas acogidas al Procedimiento Simplificado de Domiciliación (NISSAN, TORRES, MANGO, para un total de 133 personas), a las Terminales Portuarias y Aeroportuarias (110 personas), etc. El personal de la Organización (173 personas) ha recibido charlas sobre el conocimiento aéreo –impartidas en las instalaciones de IBERIA- y marítimo –impartidas por miembros de la Asociación de Consignatarios y de la Facultad de Náutica-. Asimismo, funcionarios y laborales, han sido conocedores de las perspectivas de crecimiento del Puerto y el Aeropuerto, a partir de las sesiones dirigidas por el Presidente del Puerto de Barcelona (44 personas) y el Director de AENA en Barcelona (73 personas).

Significar, junto la calidad de los ponentes y la oportunidad y necesidad de la materia abordada, que las charlas y visitas se han efectuado de forma desinteresada y ajustada a todas las premisas y condiciones impuestas por el Comité de Formación, representando, adicionalmente un importante ahorro de costes para la Organización.

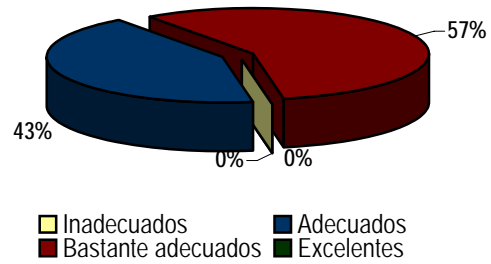
Asimismo, las acciones formativas se han extendido sobre el personal del Laboratorio y de Vigilancia Aduanera, que han visto aceptadas sus propuestas específicas y de elevado coste por el Comité de Formación de la Delegación Especial. Adicionalmente, el número de personas atendidas por el Plan de Formación Centralizado y Descentralizado, se ha incrementado sustancialmente, con independencia de su categoría administrativa.

El resultado más destacado de esta práctica de mejora, condicionado por la metodología del grupo de trabajo y la política de información del desarrollo de su implantación, es el elevado índice de satisfacción que reflejan las encuestas dirigidas al personal:

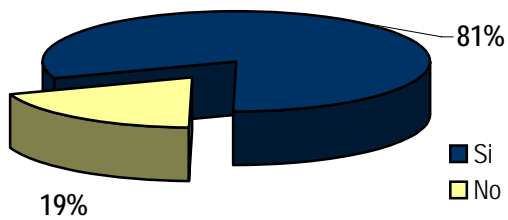
VALORACIÓN FORMACIÓN



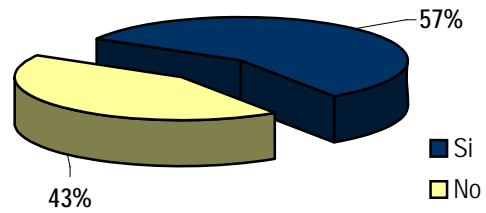
CONTENIDO ORGANIZACIÓN CHARLAS



SATISFACCIÓN EXPECTATIVAS PERSONALES Y PROFESIONALES



GRUPOS DE TRABAJO



El modelo se ha presentado en distintos foros, como las reuniones mantenidas en las misiones internacionales (Chile, Argentina y Colombia), charlas coloquio con otros partícipes de la Comunidad Logística o presentaciones específicas como las efectuadas en jornadas de directivos de aduanas o en el programa de hermanamiento con Hungría y Rumanía. Asimismo, el Comité de Responsabilidad Social se ha consolidado como ventanilla única para una gestión integral de información y colaboración a todas las Organizaciones que operan a través de los operadores e instalaciones que conforman la Comunidad Logística de Barcelona. El Comité participa en algunos proyectos humanitarios, en particular, con Médicos Sin Fronteras y del Mundo, Conductores Solidarios y envíos de materiales específicos a misiones de Haití y Brasil.

Finalmente, destacamos el diseño y consolidación de los medios de comunicación interna y externa de las acciones formativas del Comité, así como la intensificación de las medidas de gestión del conocimiento a través de la página Web de la Dependencia.