

**Reestructuración de procesos administrativos
en una Institución Forestal Estatal**
Práctica Empresarial dirigida-PED-

Por: Francisca Mayela Díaz Baños

Licda. Maria Elena Aguilar, Asesora

Licda. Eugenia Díaz C., Revisora

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén febrero 2,009



PE-ECI-64
D542
C.2

B. Upano - I - 10,675 - 2009 C. 2

0100.5

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

Licda. Alba de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. Cándido Abimael Reynoso López
Coordinador Petén.

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Ing. Diego Muñoz
Examinador**

**Ing. Adolfo Vinicio Linares
Examinador**

**Lic. Luis Fernando Tepé
Examinador**

**Licda. María Elena Aguilar
Asesora**

**Licda. Eugenia Díaz C.
Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0005-2008-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE DICIEMBRE DEL 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Maria Elena Aguilar, tutora y licenciada Eugenia Díaz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN FORESTAL ESTATAL”. Presentada por la estudiante Francisca Mayela Diaz Baños, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00003.2008 de fecha 20 de septiembre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

María Elena Aguilar C.

Licenciada en Administración de Empresas,

M. A. en Administración de Recursos Humanos

Teléfonos 56872048, 59143700

e-mail meac2006@gmail.com

Guatemala abril de 2008

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Administración de Empresas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Practica Empresarial Dirigida PED, del tema **"Reestructuración de procesos administrativos en una institución forestal estatal"** realizado por **Francisca Mayela Díaz Baños**, estudiante de la carrera de **Administración de Empresas**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al **Examen Técnico Profesional ETP**, por lo tanto doy el dictamen de aprobado con la nota de **noventa y cuatro (94) puntos**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,


Licda. María Elena Aguilar C.

Eugenia Teresa Díaz

Título: Licda. en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación
educativas

Dirección: 4ª. Calle 10-23 Zona 2

No. Teléfono 2254 2367

No. Teléfono Cel. 4324 3319

No. De Fax ---

E-Mail eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, 24 de mayo de 2008

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN FORESTAL ESTATAL" realizado por: Francisca Mayela Diaz Baños, carné No. 0703814, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Eugenia Díaz C.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 022.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el (la) estudiante **Díaz Baños, Francisca Mayela**, con carné No. 0703814 aprobó el (os) Examen Técnico Profesional con 94 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 20 del mes de septiembre del año 2008-.

Para los usos que el (la) interesado (a) estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 31 días del mes de enero del año 2009.

Atentamente,



ARQ. VICKY SICAJOL

DIRECTORA

Arq. Vicky Sicajol

Directora

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

Registro y Control Académico

Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

Acto que dedico

A Dios: Y a la Virgen de Guadalupe, por ser fortaleza integra en todo el trayecto de mi vida y permitirme obtener este importante éxito.

A mi padres: Cruz Ramón Díaz Manzanero, Vicencia Baños de Díaz y Mari Baños, por su inmenso amor, comprensión, apoyo y ser la fortaleza de mi vida.

A mis hermanos: Almita, Ramón, Mildreth y Florecita, que el amor de nuestros padres nos mantenga unidos, gracias por su fraternal cariño.

A mi familia: Por su incondicional apoyo.

A mis bebes: Germancito y Estrellita Stephany, con todo mi amor.

A mis amigos: Especialmente, Skarlet Soza, Lucia Véliz, Raúl Mux, Francisco Barquín, Karina Romero y Marvin Martínez, gracias por su contribución y apoyo que han aportado durante las diferentes etapas de mi vida.

A mis padrinos de graduación: Con especial distinción a Licenciado Elio Núñez Aguilar, Ingeniero Federico Chavarría Palacios, por contribuir a mi empeño.

A Instituto Nacional de Bosques: Por la oportunidad de haberme permitido ser parte de la familia del INAB y propiciar el desarrollo del presente.

A la Universidad

Mariano Gálvez: Por su valioso aporte y eficiencia en el cimiento educativo de mi carrera profesional.

A la Universidad

Panamericana: Por tan invaluable contribución en mi formación, seguimiento y conclusión de mi carrera profesional, con especial respecto al señor Decano Licenciado Cesar Custodio Cobar.

La autora

Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
Planteamiento del Problema	4
1.1 Objetivos	5
1.2 Alcances y límites	6
1.3 Aportes	7
Capítulo 2	
Metodología	8
2.1 Sujetos de investigación	8
2.2 Instrumentos	8
2.3 Procedimientos	9
Capítulo 3	
Presentación y análisis de resultados	11
3.1 Información general de los procesos objetos de estudio	11
3.2 Análisis de los procesos actuales	17
Capítulo 4	
Exposición y discusión (propuesta)	33
4.1 Propuesta general de reestructura de los principales procesos administrativos	33
4.2 Ajuste de procedimientos	51
4.3 Criterio de selección de los procesos reestructurados	54
4.4 Propuesta principal de reestructura	55
4.5 Implicación de la Mercadotecnia	69
4.6 Implicación Financiera	71
4.7 Análisis Financiero Interno	72
Conclusiones	77
Recomendaciones	79
Referencias bibliográficas	81

Cuadros

Cuadro No.		Página
1	Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de plantación	12
2	Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de bosque natural para producción	13
3	Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de bosque natural para protección	14
4	Interpretación de diagrama de flujo No. 1	19
5	Análisis del proceso general del diagrama de flujo No. 1, de procedimientos administrativos de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F.	22
6	Interpretación del diagrama de flujo No. 2	36
7	Interpretación del diagrama de flujo No. 3	39
8	Referencias de la gráfica No. 1	42
9	Cuadro comparativo de procesos administrativos actuales y beneficios de reestructura.	43
10	Actividades específicas para el proceso de Incentivos Forestales	52
11	Actividades específicas para el proceso de Manejo Forestal	53
12	Actividades específicas para el proceso del R.N.F.	54
13	Diseño de codificación para identificación del tipo de actividad	57
14	Diseño de codificación para identificación de la jurisdicción municipal	58
15	Diseño de codificación general para identificación del expediente	58
16	Diseño de codificación general del número para aprobación del expediente	67
17	Presupuesto analítico de la Región VIII del INAB, del ejercicio fiscal 2007	73
18	Costo comparativo del proceso administrativo con la propuesta de reestructuración con análisis en número de gestiones y valores expresados en moneda dólar	74

19	Análisis de reducción de costos con la propuesta de reestructuración de procesos, para las actividades de Incentivos Forestales y Manejo Forestal	74
20	Análisis de reducción de costos con la propuesta de reestructuración de procesos, para las actividades del Registro Nacional Forestal	75

Gráfica

Gráfica No.		Página
1	Comparación en tiempo de procesos actuales y propuestas de reestructura	41

Diagramas de Flujo

Diagrama No.		Página
1	Procedimiento administrativo actual de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y Registro Nacional Forestal	18
2	Propuesta de procedimiento administrativo de Manejo Forestal e Incentivos Forestales	35
3	Propuesta de procedimiento administrativo del R.N.F.	38

Anexos

Anexo No.		Página
1	Evaluación Integral	84
2	Boleta para control del traslado interno del expediente	139
3	Constancia de admisión administrativa o de Solicitud de completación del expediente	140
4	Constancia de finiquito administrativo del expediente	142
5	Trifoliales informativos de requisitos de trámites del INAB	143
6	Diseño de cuestionarios de entrevistas dirigidas al personal del INAB de la Región VIII	149
7	Cotización del sistema de base de datos general y trámites específicos ante el R.N.F.	157

Resumen

La forma en que funcionan actualmente las entidades administrativas, ya sean con fines lucrativos o no, en los diferentes productos o servicios que puedan atender, difieren de la manera en que anteriormente se acostumbraba, la presencia de la globalización con trascendencia integral, es una fuerza que exige la calidad total, como medio para sobresalir y en su defecto, mantenerse en el ambiente social participativo.

Los problemas en el Instituto Nacional de Bosques, principalmente radican en sus principales procesos administrativos, que se clasifican en Manejo Forestal, Incentivos Forestales y Registro Nacional Forestal (R.N.F), los que carecen de un proceso eficiente en su trámite general, debido a que el proceso actual, no contempla importantes actividades laborales, que da lugar a resolver a criterio de los colaboradores, surgiendo la necesidad de homogenizar procesos, organizar en trífolios la información para requisitos de trámites, definir rutas procesales, actualización de formatos, definir procesos para clasificación, sistematización de actividades, orden y resguardo de expedientes para su archivo; estos aspectos esencialmente perjudica en que no propicia información específica y exacta para cada trámite, genera desorden organizacional, multiplicidad de actividades, duplicidad de documentación, formatos inadecuados que no generan información de calidad, crea tiempo inactivo, retardando el proceso para su resolución.

Según los resultados obtenidos del análisis integral, efectuado en el INAB, Región VIII del Departamento de El Petén, surge la propuesta de mejora, que se basa principalmente en la reestructura de los principales procesos administrativos, y permitan tener procesos eficientes para mejorar la administración de la institución, que internamente genere formas de trabajo efectivas y confiables y externamente proyecte credibilidad.

Asimismo, los procesos eficientes fortalecen el desarrollo del Sector Forestal de Guatemala, propicia el posicionamiento en un mundo globalizado y cambiante, que exige flexibilidad y reacciones rápidas con certeza jurídica, aprovechando la ventaja comparativa que consiste en que “el 51% del territorio nacional es de vocación forestal” (competitividad del sector forestal, 2006:6) y favoreciendo la ventaja competitiva como estrategia de desarrollo nacional.

Las propuestas de mejoras, esta orientada a dar un servicio que realmente satisfaga las necesidades de los usuarios, y además lo haga oportunamente, atrayendo usuarios potenciales y manteniendo los anteriores, como una manera de fortalecer la cultura forestal nacional.

La metodología, consiste en la reestructura de los principales procesos administrativos, habiendo formulado el diseño de diagrama de flujo, que definen las rutas de los procesos; así como, las actividades y forma de realizarlas, rediseño de formatos, sistematización de actividades para facilitar y mejorar las actividades laborales, con la creación de eficientes bases de datos generales de expedientes y para trámites ante el R.N.F., y organización de información específica de requisitos, con trifoliales que generen información de calidad.

Los resultados más importantes, consisten en que se minimizará el tiempo para resolver a los usuarios para lograr su involucramiento dinámico en la gestión de sus trámites, faculta a los colaboradores con eficientes bases administrativas para su desempeño laboral, reducirá el desperdicio de recursos y el costo operativo para la institución, se tendrá información oportuna, selectiva y útil, mejorará el control y comunicación interna y externa, elimina actividades duplicadas e innecesarias y estandariza métodos de trabajo.

Para el eficiente funcionamiento de la institución, se requieren cambios y que éstos sean continuos, para proceder con base a un marco administrativo, que garantice la eficiencia y eficacia en su funcionamiento, la correcta toma de decisiones por sus colaboradores y satisfacer la demanda de servicio de los usuarios.

Introducción

Guatemala, como país, tiene una ventaja comparativa, ante otras naciones que impulsan el desarrollo del sector forestal, y es que según la Ley Forestal, Decreto Legislativo 101-96, de Diciembre de 2006, el 51%, del territorio nacional es de vocación forestal.

El Sector Forestal de Guatemala, genera una ventaja competitiva para el país, impulsando el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR), como un instrumento de la política forestal nacional a largo plazo, promovido por el Instituto Nacional de Bosques (INAB), orientado a impulsar la inversión en las actividades de reforestación y manejo de bosques naturales, lo que corresponde a lo que norma la Ley Forestal, al declarar de urgencia nacional y de interés social, la reforestación y la conservación de los bosques. Los Incentivos Forestales, son un pago en efectivo, que el Estado otorga al propietario de tierras de vocación forestal, por ejecutar proyectos de reforestación o manejo de bosques naturales.

El INAB, como órgano de dirección y autoridad competente del Sector Público Agrícola en materia forestal, es el encargado de promover y fomentar el desarrollo forestal del país, generando instrumentos de planificación a mediano y largo plazo, para orientar el funcionamiento de la institución de manera eficiente y procurar así, posicionarse como una institución líder y modelo en modernización y administración pública, como lo establece su visión.

El INAB, Región VIII, es catalogada como una de las regiones prioritarias para la institución, y para mejorar la eficiencia en la administración forestal, como resultado de la evaluación integral, la cual junto con el diagnóstico, se encuentra como anexo al presente documento; se determinó necesaria la reestructuración de sus principales procesos administrativos, como argumentos sólidos para orientar la correcta toma de decisiones en forma eficiente, que permita a la institución prestar a los usuarios un servicio de calidad.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

El INAB, como el órgano de dirección y autoridad competente del Sector Público Agrícola en materia forestal, tiene presencia a nivel nacional, por medio de sus oficinas regionales y subregionales que son encargadas de facilitar los servicios que ofrece la institución, en forma ágil y oportuna para atención de la demanda de los usuarios, y con esa finalidad, surge la importancia de que los principales procesos administrativos de las actividades que se desarrollan, sean mejorados; para ser eficientes en el servicio que presta a los usuarios, desestimar actividades superfluas, definir rutas y formas efectivas de sus procesos.

Mejorar la eficiencia de la administración forestal en las regiones y subregiones del INAB, es posible, identificando deficiencias administrativas para su fortalecimiento, corrección y reestructuración de procesos; las Áreas Financiera y de Recurso Humano presentan deficiencias generales, sin embargo por la importancia administrativa de las principales actividades se da mayor relevancia al área de los Procesos Administrativos, al cual se dirige el presente y se describen de la manera siguiente.

Área Financiera: Deficiencia por centralización de recursos, asignación de viáticos, desactualización de manual de funciones y debilidad en la insuficiencia de recursos humanos, materiales y financieros.

Recurso Humano: Por motivos de sobre carga laboral, diferencias de beneficios en la contratación del personal, deficiencias en la capacitación a empleados, existe desmotivación.

Procesos Administrativos: El actual proceso de trámite general de solicitudes, se encuentra incompleto, debido a que no contempla diferentes actividades laborales de tipo administrativas, que ocurren y se resuelven a criterio de los empleados, surgiendo la necesidad de homogeneizar procesos, definir rutas y normas procesales, actualizar a las necesidades de la institución los formatos existentes; inexistencia de procesos para clasificación, orden y resguardo de expedientes para su archivo, en los procesos que contemplan las actividades siguientes.

- Manejo Forestal: No está definida la gestión de diferentes procesos que intervienen en trámites de aprovechamiento forestal, planes de manejo, planes operativos, compromisos de repoblación forestal, principalmente.
- Incentivos Forestales: Se presentan dificultades en el proceso de Incentivos Forestales, en especial para la aprobación de planes de plantaciones, manejo de bosque natural para producción y protección.
- Registro Nacional Forestal: Centralización de actividades correspondientes a inscripciones y actualizaciones ante el R.N.F., que impide su ágil funcionamiento debido a que el registro se encuentra centralizado, recargando la resolución general de los trámites a nivel nacional, a la vez que también afecta en que se genera duplicidad de expedientes y su administración no se encuentra regulada por la institución, lo que crea desorden administrativo.

Pregunta de investigación

¿La reestructuración de los principales procesos administrativos mejorará la administración forestal del INAB?

1.1 Objetivos

General

Reestructurar los principales procesos administrativos, para mejoramiento integral de la administración forestal en el INAB, Región VIII del Departamento de El Petén, que permita prestar a los usuarios un servicio de calidad.

Específicos

- Analizar los diferentes métodos de trabajo relacionados a los procesos administrativos, proponiendo la reestructuración necesaria para su mejora integral.
- Definir el orden lógico de rutas procesales (trayectoria de un proceso), con la inclusión de formatos, tiempo y sistematización de actividades, que contribuyan a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la institución en la Región VIII del Departamento de El Petén.
- Organizar la información existente en la institución, referente a requisitos de los trámites relacionados a los principales procesos administrativos, con base a los reglamentos vigentes.

1.2 Alcances y límites

- El INAB, tiene presencia a nivel nacional, con nueve direcciones regionales, siendo la Región VIII, a la que se delimita el presente anteproyecto, por ser una de las regiones catalogada como prioritaria, por su índice de importancia forestal y el apoyo que pueda tener de las municipalidades y de proyectos de desarrollo agroforestal.
- La reestructuración de procesos administrativos, se enfoca específicamente a las actividades de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., con las sub-actividades que cada uno de estos temas comprende, por ser las principales actividades sobre los cuales se cimienta el que hacer de la institución.
- Se sujeta a criterio del Director Regional, elevar la propuesta de reestructuración de procesos administrativos, hacia el Concejo Técnico Regional de la Región VIII, para la gestión de su implementación en la institución.
- Se delimita abordar lo relacionado a actividades del área Técnica Forestal en la institución, tales como funciones operativas de criterio propiamente forestal, que no tienen relación al tema administrativo.
- Se delimita abordar lo relacionado al área Financiera y de Recurso Humano, debido a que por la magnitud de estos temas requieren un análisis específico independiente al presente trabajo.

1.3 Aportes

Para Guatemala

Contribuir al desarrollo del Sector Forestal de Guatemala, mejorando la eficiencia en la administración forestal en la Región VIII, que puede ser aplicado a otras regiones del INAB, a nivel nacional.

Al Instituto Nacional de Bosques (INAB)

Mejora de la eficiencia en la administración forestal en la Región VIII, para brindar servicio de calidad a los usuarios.

A la Universidad Panamericana

Proveer a la universidad, de un documento de consulta para estudiantes, en el tema de procesos administrativos en institución estatal forestal.

Capítulo 2

Metodología

La metodología, que se utilizó para la reestructuración de procesos administrativos en una institución forestal estatal, fue la siguiente.

2.1 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio, para el desarrollo de la investigación, se clasificaron por los puestos de trabajo, que desempeñan en el INAB, Región VIII, siendo los siguientes:

- Director Regional.
- Director Técnico.
- Asistente Técnico de PINFOR.
- Asesor Jurídico.
- Directores Subregionales.
- Secretarías.

2.2 Instrumentos

Se recolectó la información por medio de diversos instrumentos, los cuales se describen a continuación:

- Entrevista: El Director Regional, proporcionó información acerca del funcionamiento general de las principales áreas de la institución y la relación que se sostiene internamente, como a nivel externo, identificando los diferentes actores que interactúan.
- Encuestas: Se realizaron encuestas al personal administrativo de la institución, quienes brindaron los datos que respaldaron el análisis generado.
- Observaciones: Se apreció el comportamiento y desempeño laboral del personal administrativo y técnico del INAB, con observación directa, se constataron irregularidades administrativas, en relación a los principales procesos administrativos, debido a que existen

actividades que no han sido reguladas en la institución y sus procedimientos se basan al criterio del personal.

- **Análisis documental:** A través de este instrumento, se analizaron acuerdos de gerencia, reglamentos internos y otros documentos oficiales, que validan los principales procesos administrativos de la institución.
- **Diagrama de flujo:** Para el diseño de los diagramas de flujo, se consultó la información escrita, que existe de los principales procedimientos administrativos.
- **Lluvia de ideas:** Esta herramienta, generó como resultado el aporte de ideas y diferentes puntos de vista, para la formulación de una propuesta orientada al mejoramiento de los procesos.
- **Internet:** Como apoyo para consulta de documentos generados por la institución e investigación de diversidad de procesos y técnicas relacionadas a la administración forestal.

2.3 Procedimientos

- Se realizaron entrevistas estructuradas con preguntas abiertas con el Director Regional del INAB, Región VIII, en la que se obtuvo información detallada de los principales procedimientos administrativos.
- Se encuestó a nueve empleados del INAB, que ocupan los cargos de directores subregionales y secretarías, donde se obtuvo información de los procedimientos aplicados en las diferentes oficinas de esta región.
- Las entrevistas originales, fueron entregadas al tutor en su oportunidad.
- Se analizaron documentos relacionados a la institución, como lo son: Ley Forestal, Decreto Legislativo 101-96 y su reglamento y reglamentos internos relacionados a los procesos administrativos.
- Se recopiló información de cada uno de los procesos administrativos actuales, la cual sirvió como base para su rediseño y mejoramiento.
- Se rediseñaron y crearon propuestas de formularios, que intervienen en los trámites de los principales procesos administrativos.

- En observación directa, se constató referente a la problemática, que se genera administrativamente en la institución, derivado de un alto grado de burocracia en los procesos administrativos y carencia de los mismos en algunas tareas, existiendo incertidumbre por no tener procesos definidos, gestión de expedientes de inscripciones ante el R. N. F., en actividades administrativas de Manejo Forestal, entre otros, que generan incertidumbre y propician desorden organizacional.

Capítulo 3

Presentación y análisis de resultados

3.1 Información general de los procesos objetos de estudio

La información general, se obtuvo de entrevistas realizadas a personal del INAB, del análisis documental de la Ley Forestal, Decreto 101-96, Reglamento de la Ley Forestal, Reglamento del Programa de Incentivos Forestales, Reglamento del R.N.F., y del Método de Observación, donde se pudo apreciar de manera directa y presencial, los métodos reales de ocupación laboral.

a) Programa de Incentivos Forestales –PINFOR-

Consiste en un pago en efectivo, que el Estado otorga a propietarios de tierras de vocación forestal, por ejecutar planes de manejo, los montos y requisitos difieren según el tipo de actividad y usuario, el pago es por medio del Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-, y los proyectos de dicho programa, son administrados por el INAB.

El PINFOR, tiene su base legal en el Decreto Legislativo 101-96, Ley Forestal y su Reglamento, con un horizonte fijado a 20 años, cuenta con un reglamento específico con las directrices operativas del programa. Y en su gestión administrativa, tiene su base en el Acuerdo de Gerencia No. 34-2007, de fecha 30 de mayo de 2007.

Las modalidades de Incentivos Forestales, son las siguientes

Incentivos Forestales de plantaciones

Consiste en reforestaciones, y los pagos son durante 6 años. El INAB, recibe los expedientes y en el proceso de su trámite, si los aprueba, realiza certificación para evaluar que lo aprobado sea ejecutado en el campo (inmuebles destinados para reforestar).

En el caso de que el trámite sea denegado, no existe ningún compromiso hacia el usuario, para realizar monitoreos en los proyectos ni pagos por conceptos de Incentivos Forestales por las plantaciones.

Según el Reglamento del PINFOR, al año de haberse realizado el “establecimiento de la reforestación” (Artículo 4, 2007: 4), evalúa y si cumple con los lineamientos técnicos requeridos para cada fase, certifica la plantación e informa al Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), para que se paguen los proyectos, éstos se hace cada año durante 6 años. Si durante el período en que los proyectos están siendo incentivados, sufren daños o pérdida ya sea parcial o total, por causas naturales o por incumplimiento al plan de manejo, se gestiona su recuperación, si ésta no es ejecutada, se procede al trámite de cancelación del proyecto, considerando que si el mismo ha sido incentivado en alguna fase, el usuario debe recuperar la plantación o en su defecto reintegrar el dinero que le fue otorgado como pago, por los Incentivos Forestales.

Cuadro 1
Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de plantación

Fase	Montos en Quetzales por Hectárea	Observaciones
Establecimiento	5,000.00	Corresponde al primer año de actividades y es la fase en que las plantas han superado el porcentaje mínimo de supervivencia.
Mantenimiento 1	2,100.00	El mantenimiento es la aplicación de prácticas silviculturales, para garantizar la supervivencia, crecimiento y el adecuado desarrollo de la plantación y este mantenimiento corresponde al lapso del segundo al quinto año de ejecución de actividades.
Mantenimiento 2	1,800.00	
Mantenimiento 3	1,400.00	
Mantenimiento 4	1,300.00	
Mantenimiento 5	800.00	
Total	12,400.00	

Fuente: www.inab.gob.gt

Incentivos Forestales, bosque natural con fines de producción

Consiste en realizar actividades para manejar productivamente, una unidad boscosa, bajo criterios de sostenibilidad económica, ecológica y social, a la vez que cuando se da bajo los lineamientos del PINFOR, los usuarios reciben pagos como Incentivos Forestales, como parte de los beneficios de dicho programa.

Cuadro 2

Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de bosque natural para producción

Área (ha.)	Montos de Incentivo de Producción en Quetzales
< 5	2,807.04 por cada hectárea, hasta 5 hectáreas.
5 < 15	14,035.20 + 581.65 por hectárea adicional hasta 15 hectáreas
15 < 45	19,851.70 + 271.23 por hectárea adicional hasta 45 hectáreas
45 < 90	27,988.60 + 188.18 por hectárea adicional hasta 90 hectáreas
> 90	36,456.70 + 190.98 por hectárea adicional.

Fuente: www.inab.gob.gt

Incentivos Forestales, bosque natural con fines de protección

Consiste en realizar actividades para manejar una unidad boscosa, con fines de protección de los recursos naturales (suelo, agua, paisaje y biodiversidad), el que se incentiva bajo las directrices del PINFOR.

Cuadro 3

Montos que se otorga por ejecutar planes de manejo, de bosque natural para protección

Área (ha.)	Montos de incentivo de Protección (Q.)
< 5	2,660.30 por cada hectárea, hasta 5 hectáreas.
5 < 15	13,301.50 + 514.68 por hectárea adicional hasta 15 hectáreas.
15 < 45	18,448.30 + 207.43 por hectárea adicional hasta 45 hectáreas.
45 < 90	24,671.20 + 178.62 por hectárea adicional hasta 90 hectáreas.
> 90	32,709.10 + 175.03 por hectárea adicional..

Fuente: www.inab.gob.gt

b) Información general de manejo forestal

El INAB, establece que los propietarios de tierras, pueden optar a una licencia o permiso para realizar aprovechamiento de productos forestales, para fines familiares o para comercialización. Esta institución, establece el valor actual de la madera en el mercado y maneja un impuesto del 10%, sobre el árbol en pie, a la vez que define los compromisos que deberán responsabilizarse los usuarios, para garantizar la repoblación forestal de un área igual en la que haya realizado el aprovechamiento.

Modalidades de manejo forestal

- Manejo Forestal con fines de producción: Cuando se dedican exclusivamente a la comercialización de productos forestales, mediante el manejo sostenible de esos recursos.
- Manejo Forestal con fines de saneamiento: Se da cuando el bosque ha sido afectado por plagas y/o enfermedades, realizan el aprovechamiento con el fin de sanear cierta área y rescatar en la medida posible, la demás cobertura forestal.
- Manejo Forestal con fines de salvamento: Se da cuando la cobertura forestal ha sido afectada por causas naturales; como: inundaciones, sequías, terremotos, huracanes, etc.

- Cambio de uso: Concierno a los propietarios de tierra que poseen áreas con bosque y quieren ocupar esa área para otros fines que no sean forestales, y por tanto desestiman el aprovechamiento y conservación del bosque, orientando a otros fines y uso de la tierra; como por ejemplo la ganadería, infraestructura, etc.
- Consumo familiar: Está dirigido a núcleos familiares, que necesitan productos forestales, para su consumo, ya sea construcción de vivienda, postes o leña, con derecho a 10 metros cúbicos por año y por parcela, no pagan impuesto y no tienen responsabilidad de repoblación forestal.

c) Información general del R.N.F.

Según reglamento de la Ley Forestal, Decreto Legislativo 101-96, “el R.N.F., es la entidad encargada a nivel nacional, de emitir las constancias de inscripciones, modificaciones, actualizaciones o suspensiones de las actividades relacionadas a la industria forestal, esto con el propósito de normar y controlar su funcionamiento y con fines de estadística forestal” (Registro forestal, 2006: 70).

Los expediente que se generen de los diferentes trámites ante el R.N.F., pueden ingresar en oficinas subregionales del INAB, las que procederán a la revisión y en casos especiales, inspección técnica, emitiendo Informe Técnico y dictamen legal correspondiente. Únicamente la inscripción de motosierras, se inscriben en oficinas regionales, pero es en las oficinas subregionales, donde se reciben y se les da seguimiento de todos los trámites.

Modalidades del R.N.F.

- Plantaciones voluntarias: Se dedican a la reforestación de tierras desprovistas de bosque sin ningún derecho, ante la institución, sino por su voluntad, o cuando hayan reforestado por medio de proyectos de plantación de PINFOR, pueden inscribir esas plantaciones como voluntarias, obteniendo el beneficio de realizar aprovechamientos para su comercialización, sin pagar el impuesto del 10%, de valor del árbol en pie.

- Plantaciones obligatorias: Aplica para las reforestaciones realizadas con base a un compromiso, ejemplo cuando hayan realizado algún aprovechamiento forestal previamente autorizado por la institución correspondiente.
- Motosierras: Los propietarios de motosierras, tienen obligación de inscribirlas ante el INAB, para el transporte y control de las mismas, quienes no lo hacen corren el riesgo de que autoridades competentes puedan incautarlas.
- Industrias, depósitos y/o aserraderos: Las industrias son empresas forestales que se dedican a la transformación, para comercialización de productos forestales; los depósitos son empresas que se dedican únicamente a la comercialización de productos forestales; los aserraderos son empresas que se dedican a la transformación y comercialización de productos forestales. Estas empresas tienen que ser fiscalizadas por el INAB, como medida de control de su funcionamiento, en relación a ingreso y egresos lícitos de sus productos.
- Bosques o fuentes semilleros: Cuando el usuario solicita ante el INAB, y éste certifica un bosque, por su calidad como una fuente segura para producción de semillas de especies forestales, para su comercialización.
- Viveros forestales: Se dedican a la compra y/o producción de semillas, con el fin de tener viveros para comercialización de plantas, para reforestaciones.
- Regentes, técnicos o profesionales que elaboran planes de manejo o ECUT's: Los profesionales o técnicos con carreras afines a la actividad forestal, según el Reglamento del R.N.F., se inscriben ante tal, como Elaboradores de Planes de Manejo, Elaboradores de Estudios de Capacidad de Uso de la Tierra (ECUT) y Regentes Forestales. Si no están inscritos o su inscripción está vencida, no se aceptan los documentos que elaboren.
- Exportadores o importadores de productos forestales: Personas individuales o jurídicas, que por lo regular tienen funcionando algún depósito, industria o aserradero; se inscriben como tales, para poder gestionar ante la Ventanilla Única para Exportaciones, sus respectivas licencias para exportación e importación de productos forestales.

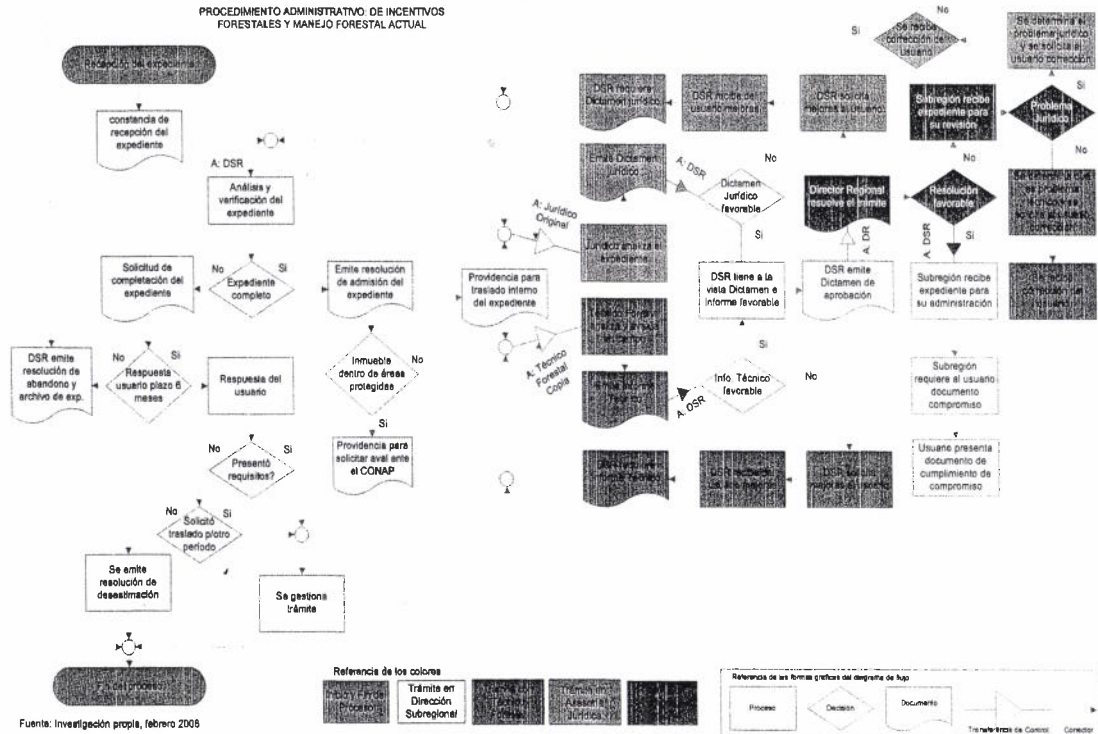
3.2 Análisis de los procesos actuales

Para los principales procesos administrativos, entre los que se encuentra el Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., se ha generado la definición de un procedimiento, como base para su administración, esto se puede apreciar en el Diagrama de flujo No. 1, en él se analiza el trayecto general de los principales procesos, el que con base al análisis previamente realizado, se ha determinado que necesita ser reestructurado para agilizar trámites internos, maximizando la eficiencia administrativa en la institución.







El proceso actual, minimiza la eficiencia de la institución, porque principalmente centraliza procesos, genera multiplicidad de funciones y tareas, los formatos técnico-administrativos no propician información de calidad, contribuye a maximizar costos operativos y administrativos, esto afecta de manera negativa, fundamentalmente para poder resolver de manera oportuna a los usuarios, a la vez que no facilita el acceso a información exacta y precisa para los usuarios, siendo un freno para alcanzar la visión y misión institucional.

Para efectos de análisis del proceso actual, se presenta el diagrama de flujo de la representación administrativa en relación a las actividades de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., en la Región VIII, como actualmente funciona en la institución.

Diagrama de Flujo No. 1 Procedimiento administrativo actual de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F.



Cuadro 4
Interpretación del diagrama de flujo No. 1

Paso No	Ruta	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Tiempo días	
		Responsable	Actividad	Instrumentos o medio	Resultado	Límite (normado)	Máximo (real)
1		Secretaría.	Recepción de solicitud.	Recibe directamente del usuario.	Trámite	01	05
2		Secretaría.	Registro de recepción.	Registro en libro para asignación y codificación del expediente. Foliar y sellar el documento completo. Elaboración constancia de recepción, debiendo tabular información general del expediente.	Expediente recibido.		
3		Secretaría.	Entrega el expediente al Director Subregional.	Personalmente.	Expediente ubicado en Dirección Subregional.		
4		Director Subregional.	Análisis y verificación del expediente.	Revisión a detalle de toda la documentación.	Resuelve la admisión o solicitud de completación.	05	10
5		Director Subregional.	5.1 Determina que los documentos están completos.	Emite resolución de admisión del expediente, (continúa en el paso No. 6).	Notifica al usuario.		
			5.2 Determina que los documentos están incompletos.	Emite solicitud de completación de expediente (continúa en el paso No. 14).	Notifica al usuario.		
6		Director Subregional.	Admisión el expediente.	Emite resolución de admisión del expediente, con la observación de que si el inmueble del proyecto se ubica dentro de áreas protegidas, debe gestionar el respectivo aval ante el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP).	Notifica al usuario y traslada expediente.		

7	↓	Director Subregional.	7.1 Traslada expediente original a jurídico.	Emite providencia para el traslado del expediente a la Asesoría Jurídica.	Expediente notificado.	05	10
			7.2 Traslada copia del expediente a Técnico Forestal.	Emite providencia para el traslado del expediente al Técnico Forestal.	Expediente notificado.		
8	□	Asesor Jurídico y Técnico Forestal.	Análisis Jurídico.	Emite Dictamen de aval, para dar seguimiento de aprobación del trámite.	Notifica a la Dirección Subregional.	10	180
				Emite Dictamen requiriendo mejoras jurídicas.			
			Análisis técnico y evaluación de campo.	Emite Informe Técnico recomendando aprobación del trámite.	Notifica a la Dirección Subregional.	21	90
				Emite informe requiriendo mejoras técnicas			
9	□	Director Subregional.	9.1 Si el dictamen e informe son favorables.	Emite Dictamen para aprobación del expediente, (continúa en el paso No. 10.1).	Expediente continúa proceso.	05	20
			9.2 Si dictamen y/o informe no son favorables.	Emite oficio al usuario requiriendo mejoras.	Notifica al usuario.		
10	□	Director Regional.	10.1 Analiza Dictamen y resuelve favorablemente.	Emite Resolución de Aprobación del Expediente. Para el caso del R.N.F. resuelven en oficina central en Guatemala, ciudad.	Expediente aprobado.	05	20
			10.2 Analiza Dictamen y no emite resolución favorable.	Emite oficio requiriendo correcciones a la Dirección Subregional. Para el caso del R.N.F. hace el requerimiento desde oficina central en Guatemala, ciudad.	Expediente denegado.		
11	↓	Director Regional.	Traslada expediente a Dirección Subregional.	Emite oficio trasladando expediente aprobado a la Dirección Subregional, para su administración y la Dirección Subregional, solicita el documento de “compromiso de	Expediente notificado a Dirección Subregional.	10	Más de 365

				cumplimiento del PINFOR", el que tiene que elaborar el usuario por medio de un Notario.			
12	<input type="checkbox"/>	Dirección Subregional.	12.1 Recibe documento de cumplimiento.	(continúa en el paso No. 13)	Documento recibido.	05	Más de 60
			12.2 Recibe expediente denegado.	Notifica al usuario requiriendo documentación pertinente, (continúa en el paso No. 14).	Usuario notificado.		
13	<input type="checkbox"/>	Dirección Subregional.	Recibe expediente.	Archiva el expediente para su administración.	FIN DEL PROCESO		
14	<input type="checkbox"/>	Dirección Subregional.	14.1 Recibe documentación solicitada al usuario.	(Continúa en el paso No. 7).	Continúa ciclo del proceso.	-	-
			14.2 No se recibe documentación, solicitada al usuario.	(Continúa en el paso No. 15.3).	Continúa ciclo del proceso.		
15	<input type="checkbox"/>	Director Subregional.	15.1 El usuario responde, presentando todo lo requerido.	(Continúa en el paso No. 5)	Continúa el proceso.	-	-
			15.2 El usuario solicita traslado para otro período.	Se gestiona el trámite, (continúa en el paso No. 3).	Continúa el proceso.		
			15.3 Usuario no se pronuncia.	Emite resolución de abandono y archivo del expediente, (continúa en el paso No. 13).	Fin del Proceso.	-	-
			15.4 Usuario solicita desestimación del trámite.	Emite desestimación del expediente, (continúa en el paso No. 13).	Fin del Proceso.	-	-
Tiempo límite en que debería resolverse y tiempo máximo en que verdaderamente se resuelve:						67	Más de 365

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008

Cuadro 5

**Análisis integral del proceso general del diagrama de flujo No. 1, de
Procedimientos administrativos de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F.**

Análisis de los pasos Nos. Actividad Específica	1 y 2	Actividad	Recepción del expediente	Responsable		
				Incentivos Forestales	Secretaría Subregional Manejo Forestal	R. N.F.
El usuario con previo conocimiento del trámite al que quiere optar, se presenta en las oficinas correspondientes del INAB, para hacer entrega oficial del expediente.	Análisis del proceso actual			Afecta en no propiciar la información específica y exacta, para cada trámite.	Afecta en no propiciar la información específica y exacta, para cada trámite.	Afecta en no propiciar la información específica y exacta, para cada trámite.
	<ul style="list-style-type: none"> Desde la recepción del expediente, el proceso se ve afectado de manera negativa, cuando el usuario presenta incompleto el expediente, por esto, es de gran importancia que la información que se le proporcione a los usuarios sea adecuada, de acuerdo a sus necesidades según el trámite que esté gestionando. Se realiza divulgación de los requisitos que actualmente se realiza, por medio de afiches e instructivos (bifoliales, carteles trifoliales informativos); sin embargo, se divulga información general de requisitos, vendiendo más la imagen de la institución que la calidad de la información; esto perjudica en que los usuarios no conozcan los requisitos específicos y presenten regularmente expedientes incompletos, que generen documentación inactiva por periodos prolongados y ocasiona gasto de recursos para la institución. 					
Registro en libro para asignación de la codificación del expediente.	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en un libro destinado para registrar el ingreso general de expedientes y asignación de codificación, según el tipo de trámite, en éste se inscribe el número de expediente, fecha de recepción, tipo de trámite, nombre del propietario y observaciones para anotar únicamente si el expediente ha sido denegado. No está definido el diseño de la carpeta, para formación del 			Para Incentivos Forestales está definida la codificación y resguardo de expedientes.	Falta definición de codificación y resguardo de expedientes, que afecta en el riesgo de pérdida,	Falta definición de codificación y resguardo de expedientes, que afecta en

	<p>expediente, ni la codificación para su archivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro manual, no contribuye a propiciar un control sistemático y completo en las distintas fases del trámite de expedientes, para dar a los usuarios información oportuna y completa • Actualmente, se registran múltiples controles en libros de ingreso y codificación de expedientes, ingreso y egreso de expedientes, ingreso y egreso de ECUT's, de registros de repoblación forestal derivados de Manejo Forestal. • Los expedientes originales, para trámites ante el R.N.F., se envían a esas oficinas centrales del registro, para su inscripción, quienes resuelven y no los reintegran a las subregiones, por lo que en las subregiones se toma fotocopia de toda la documentación que se envía, lo que crea duplicidad de documentación y genera grandes volúmenes de documentos. 		desorden y daño de la documentación.	el riesgo de pérdida, desorden y daño de la documentación
Foliar y sellar el documento completo	<ul style="list-style-type: none"> • Para foliar y sellar el documento, no se atiende ningún orden específico de los mismos. 	Afecta en desorden de documentos.	Afecta en desorden de documentos.	Afecta desorden de documentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • No está oficialmente definido si se toma como número de folio independiente, cuando una hoja está impresa en el reverso y anverso, lo que propicia desigualdad entre los expedientes y fomenta el riesgo de error, en la asignación de la numeración correlativa de folios. 	Afecta en foliado inadecuado.	Afecta en foliado inadecuado.	Afecta en foliado inadecuado.
Elaboración de constancia de recepción del expediente.	<ul style="list-style-type: none"> • En este proceso, el formulario de recepción no constituye un instrumento de apoyo en la selectividad y control de los requisitos, debido a que no es específico en los requisitos sino que describe los mismos de manera generalizada. 	Afecta en el proceso, por el formato de recepción	Afecta en el proceso, por el formato inadecuado de	Afecta en el proceso, por el formato inadecuado de

	<ul style="list-style-type: none"> • Es opcional la redacción del documento ya sea manuscrito o con apoyo de un equipo de cómputo, esto afecta en la presentación estética del documento, debido a que la escritura puede no ser legible y con alteraciones, borrones o tachaduras. Cuando la redacción de la constancia se hace a través de un equipo de cómputo, se tabulan datos específicamente para este documento y el ciclo de vida de esta información, es relativamente corto, debido a que en esta etapa que es de gran importancia, no se toman decisiones de admitir el expediente o solicitar su completación, para la utilización eficiente de esta fase del proceso. • Cuando se elige el tipo de actividad, y con base a esto; se seleccionan los documentos recibidos para cada trámite, se hace de manera insegura, debido a que en la constancia se hace referencia general de los requisitos, para todas las actividades, lo que genera confusión, por no estar definidos los requisitos específicos, para cada trámite. • En la constancia de recepción, debe aparecer la firma y nombre de quien recibe y entrega el expediente, esto es aplicable cuando el usuario presenta un único expediente y dispone del tiempo necesario para esperar la ejecución de todo el proceso de recepción; sin embargo, cuando ingresan hasta 45 o 65 expedientes a la vez, resulta imposible que este proceso se realice a cabalidad y en lugar de facilitar el proceso de recepción, entorpece y retarda el trámite inicial de los expedientes y ocasiona alteración del proceso a fin de dar cumplimiento al mismo, con acciones no reconocidas. 	<p>inadecuado, porque no describe los requisitos necesarios, para cada actividad, no es un documento eficiente de apoyo en el proceso.</p>	<p>recepción, porque no describe los requisitos necesarios, para cada actividad, no es un documento eficiente de apoyo en el proceso.</p>	<p>recepción, porque no describe los requisitos necesarios, para, cada actividad, no es un documento eficiente de apoyo en el proceso.</p>
--	--	--	---	--

Análisis de los pasos Nos.	3, 4, 5 y 6	Actividad	Admisión del expediente	Responsable	Directo: Director Subregional Indirecto: Secretaria Subregional	
Actividad Específica	Análisis del proceso actual			Incentivos Forestales	Manejo Forestal	R. N.F.
Admisión administrativa del expediente	<ul style="list-style-type: none"> El Director Subregional, recibe el expediente del área de Secretaría, para validar si corresponde la emisión de la "Resolución de admisión del expediente" o la "Solicitud de completación del expediente". La secretaria, posterior a realizar el proceso de recepción, siempre y cuando haya determinado que el expediente se encuentra completo, procede a efectuar la "Resolución de admisión del expediente", con base a información del expediente, tabula los datos necesarios y asigna numeración correlativa, trasladando el expediente completo al Director Subregional, quien verifica, firma y sella la resolución. Nuevamente se genera información con un ciclo de vida relativamente corto y específicamente para esta fase del proceso. 			Afecta por multiplicidad de actividades que pueden disminuirse.	Afecta por multiplicidad de procesos que pueden disminuirse.	Afecta por multiplicidad de procesos que pueden disminuirse.
Providencia para traslado del expediente	<ul style="list-style-type: none"> El Director Subregional, posterior a firmar la "Resolución de admisión del expediente", designa al Técnico Forestal, que será encargado de evaluar y analizar el documento en su área, informando a la secretaria del nombre de la persona designada. Con la información recibida, la secretaria procede a notificar al usuario la "Resolución de admisión del expediente" y posteriormente, elabora providencia, para traslado simultáneo del expediente, remitiendo el original al área de Asesoría Jurídica y copia al área Técnica; al igual que en fases anteriores se genera información con un ciclo de vida corto, debido a que se analiza el expediente, genera información y asigna codificación para el documento, la que es específica para ésta fase. 			Afecta los recursos e incrementa los costos por generar diversidad de documentos en los que se debe notificar al usuario.	Afecta los recursos e incrementa los costos por generar diversidad de documentos en que se debe notificar al usuario.	Afecta los recursos e incrementa los costos por generar diversidad de documentos en que se debe notificar al usuario.



Solicitud de completación del expediente	<ul style="list-style-type: none"> El Director Subregional, recibe el expediente del área de Secretaría, para corroborar y firmar si efectivamente corresponde la emisión de la “Resolución de admisión del expediente” o la “Solicitud de completación del expediente”. La secretaria, posterior a realizar el proceso de recepción, siempre y cuando haya determinado que el expediente se encuentra incompleto, procede a efectuar la “Solicitud de completación del expediente”, con base a información del expediente, tabula los datos necesarios y asigna numeración correlativa, trasladando el expediente completo al Director Subregional, para su validación. El Director Subregional, devuelve el expediente a Secretaría, para la notificación del documento de “Solicitud de completación del expediente”, se elabora la notificación por medio escrito, incidiendo en el costo de notificar el documento a la dirección del usuario. 	Afecta retardando el proceso, por el uso de múltiples formatos y elaboración manuscrita de los mismos, los que se deben notificar al usuario	Afecta retardando el proceso, por el uso de múltiples formatos y elaboración manuscrita de los mismos, los que se deben notificar al usuario	Afecta retardando el proceso, por el uso de múltiples formatos y elaboración manuscrita de los mismos, los que se deben notificar al usuario		
Análisis de los pasos Nos	7 y 8	Actividad	Admisión del expediente	Responsable	Directo: Director Subregional Indirecto: Secretaría Subregional	
Actividad Específica	Análisis del proceso actual			Incentivos Forestales	Manejo Forestal R. N.F.	
Análisis y Dictamen Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Del traslado del expediente original a la Asesora Jurídica: El traslado físico del expediente original de las subregiones a la Dirección Regional, donde se ubica el área de Asesoría Jurídica, incide principalmente en incrementar costos, debido a que la distancia de las oficinas de las Direcciones Subregionales hacia la Dirección Regional que se ubica en el Municipio de San Benito, del Departamento de El Petén, es: del Municipio de La Libertad, aprox. 30 kilómetros, desde Sayaxche, aprox. 60 kilómetros y de Poptún, aprox. 100 kilómetros. Al emitir dictamen el Asesor Jurídico, el 			Afecta retardando el proceso	Afecta retardando el proceso	Están definidos los formularios para las diversas actividades del registro, lo que facilita su trámite inicial.

	<p>expediente regresa nuevamente a las oficinas de la Dirección Subregional, incidiendo nuevamente en el costo de transporte, este escenario se vuelve a repetir si el Asesor Jurídico, requiere mejoras, debido a que nuevamente se tiene que gestionar el análisis jurídico y si éste es favorable al trámite, continúa el proceso, al no ser favorablemente este ciclo se vuelve repetitivo.</p>			
<p>Análisis e Informe Técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Del traslado de copia del expediente al Técnico Forestal: Se transfiere de manera simultánea, cuando el expediente se remite a la Asesoría Jurídica, en esta fase del proceso al Técnico Forestal del INAB que le sea asignado al expediente, tiene la responsabilidad de analizar el expediente en gabinete y en campo (inmueble donde se pretende ejecutar el proyecto), de los resultados que obtenga, elabora Informe Técnico y providencia con la que regresa el expediente a la Dirección Subregional, si el informe no es favorable al trámite, la Dirección Subregional, tiene que requerir las mejoras técnicas que sean necesarias, al usuario. • Al igual que en Asesoría Jurídica, al requerir el Director Subregional, mejoras al usuario y este las presenta, traslada las mismas al técnico forestal y si da una opinión no favorable, el ciclo del proceso se vuelve repetitivo en múltiples ocasiones, propiciando tiempo improductivo por inactividad del expediente. • En el caso de que el informe no sea favorable y esto perjudique de manera negativa y definitivamente en el trámite, la Dirección Subregional, tiene que emitir resolución denegando el trámite, no existiendo un formato definido para esto. Con la observación que 	<p>No existe formato para Informe Técnico de: Plantación y protección</p>	<p>No existe formato para Informe Técnico de: Saneamiento, salvamento, exentos de licencia,</p>	<p>No existe formato para: Informes de fiscalización de industrias.</p>

	<p>sólo está oficialmente definido el Informe Técnico, cuando se trata de plan de manejo, de bosque natural para producción; no así, para protección y plantación, entre otros, incidiendo en que los técnicos forestales, pueden desestimar información importante y generar información improductiva, lo que hace necesario definir formatos de informes técnicos que sean específicos según los diferentes tipos de trámites y que contenga la información adecuada a cada actividad.</p>					
Análisis de los pasos Nos.	9	Actividad	Admisión del expediente	Responsable	Directo: Director Subregional Indirecto: Secretaria Subregional	
Actividad Específica	Análisis del proceso actual			Incentivos Forestales	Manejo Forestal	R. N.F.
Si el dictamen e informe son favorables	<ul style="list-style-type: none"> Si como efecto del Dictamen Jurídico e Informe Técnico, se tienen resultados favorables, la secretaria en común acuerdo con el Director Subregional, procede a elaborar el Dictamen, según opinión del Director, el formato para dictamen no propicia la información necesaria, razón por lo que es necesario someter a consideración administrativa el mismo. 			Formato de dictamen necesita mejorar	Formato de dictamen necesita mejorar	No aplica.
Si dictamen y/o informe no son favorables	<ul style="list-style-type: none"> Otro gasto en recursos para la institución, en este proceso, se da cuando es necesario requerir mejoras jurídicas o técnicas al usuario, debido a que se tiene que comunicar el requerimiento ya sea por medio del servicio de fax o por medio escrito, se tiene que contactar al usuario en la dirección, que para el efecto ha señalado, para entrega de la notificación y firme de conformidad su recepción. 			Retarda en el proceso	Retarda en el proceso	Retarda en el proceso

Análisis de los pasos Nos.	10, 11, 13 y 14	Actividad	Admisión del expediente	Responsable	Directo: Director Regional Indirecto: Secretaria Regional	
Actividad Específica	Análisis del proceso actual			Incentivos Forestales	Manejo Forestal	R. N.F.
<ul style="list-style-type: none"> En Dirección Regional, analizan dictamen de la Dirección Subregional y resuelve favorablemente. Para el caso de trámites del R.N.F., resuelve el registrador nacional en oficinas centrales ubicadas en Guatemala, ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> El Director Regional, recibe el expediente físico de las Direcciones Subregionales y como efecto del dictamen de aprobación favorable, la secretaria, en común acuerdo con el Director Regional, elabora la "Resolución de aprobación del plan de manejo". Aunque se tiene definido un formato para aprobación de cada una de las actividades de Incentivos Forestales, el mismo no está reconocido oficialmente por la institución, lo que deja en desfase su implementación. Posterior a que el Director Regional resuelva favorablemente, al aprobar el expediente lo devuelve a la oficina subregional correspondiente, en este acto se da un tiempo inactivo por la movilización del expediente de las oficinas de Dirección Subregional a la Dirección Regional, para su recepción y viceversa. Cuando el expediente ingresa a la oficina subregional correspondiente, para su resguardo y administración, el Director Subregional, debe elaborar un oficio requiriendo el documento de cumplimiento de compromiso del PINFOR, el que debe elaborar el usuario ante un Notario, para su legalidad y posteriormente entregarlo en la oficina subregional correspondiente, para que sea agregado al expediente y de esta manera se concluye el proceso de aprobación. Un inconveniente de este evento, es que el usuario no cumple con presentar el documento de cumplimiento, existiendo incógnita en la manera de cómo proceder ante su incumplimiento. 	<p>En el proceso actual, no está definida la forma para resolver planes de manejo de plantación y protección.</p> <p>Tiempo inactivo por repetitivo traslado de expedientes.</p> <p>Proceso inconcluso ante el incumplimiento del usuario en presentar documento legal requerido, posterior a la aprobación.</p>	<p>En el proceso actual, no está definida la forma para resolver planes de manejo de salvamento, saneamiento, cambio de uso y consumo familiar.</p>	<p>Por su centralización, no propician resultados oportunos, existiendo retrasos hasta más de 30 días. Y al requerir mejoras lo hacen a través de las oficinas subregionales y cuando el usuario las presenta tienen que ser enviadas a oficinas centrales, este ciclo es repetitivo hasta su resolución.</p>		

<p>Analiza Dictamen Subregional y no resuelve favorablemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el Director Regional, ha recibido un expediente para su aprobación y deniega el mismo, puede ser por haber detectado deficiencias en el área Jurídica o Técnica, esto tiene su origen principalmente en que no existen formatos de informes y Dictamen Jurídico eficientemente definidos, que propicien un filtro en la calidad de información y por ende, del proceso, para garantizar que cuando el expediente llegue a este nivel, se tenga la completa seguridad de la ejecución correcta del trámite. 	<p>Retarda el proceso la denegación de expedientes, por no existir formas de trabajo eficientes, que garanticen la calidad de información.</p>	<p>Retarda el proceso la denegación de expedientes, por no existir formas de trabajo, que garanticen la calidad de información.</p>	<p>Retarda el proceso la denegación del expediente, por falta de eficiencia, que genere calidad de información.</p>		
<p>Expediente denegado por Dirección Regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el expediente ha sido denegado por la Dirección Regional, se procede de la siguiente manera: La Dirección Subregional, comunica por escrito el requerimiento de la documentación al usuario, incurriendo en el gasto repetitivo de la distribución de correspondencia para firma de conformidad del usuario. 	<p>Retarda el proceso e incrementa costos</p>	<p>Retarda el proceso e incrementa costos</p>	<p>Retarda el proceso e incrementa costos.</p>		
<p>Análisis de los pasos Nos.</p>	<p>15</p>	<p>Actividad:</p>	<p>Admisión del expediente</p>	<p>Responsable</p>	<p>Directo: Director Subregional Indirecto: Secretaria Subregional</p>	
<p>Actividad Específica</p>	<p>Análisis del proceso actual</p>			<p>Incentivos Forestales</p>	<p>Manejo Forestal</p>	<p>R. N.F.</p>
<p>Recepción expediente denegado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el expediente ha sido denegado por la Dirección Regional y la Dirección Subregional, ha requerido la documentación pertinente al usuario, se pueden dar los siguientes sucesos: • Que el usuario cumpla con presentar todos los requerimientos: Si el usuario cumple con presentar la documentación para el efecto requerida, el Director Subregional, elabora nuevamente dictamen para pedir a la Dirección Regional, la aprobación del expediente, dando lugar al evento de trasladar a oficina de la Dirección Regional el expediente original. 			<p>No está definida la forma para resolver desistimiento del trámite a la vez que se omite la gestión de expedientes denegados, para su archivo, codificación y base de datos.</p>	<p>No está definida la forma para resolver desistimiento del trámite a la vez que se omite la gestión de expedientes denegados, para su archivo, codificación y base de datos.</p>	<p>No está definida la forma para resolver desistimiento del trámite a la vez que se omite la gestión de expedientes denegados,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Que el usuario informe que no continuará con el trámite y que traslada su expediente para otro período: Actualmente se resuelve a criterio de cada Director Subregional, existiendo la necesidad de definir si es procedente la aceptación de la presente, para que exista un trato justo e igualitario en oportunidades, para los usuarios. • Que el usuario no se pronuncie: Cuando previamente se halla requerido la documentación pertinente al usuario, la Dirección Subregional, después de haber transcurrido 6 meses, debe emitir la "Resolución de abandono y archivo del expediente" y notificar ese documento al usuario, a la dirección que para efectos del trámite ha señalado, para su firma de recepción de conformidad. Posterior, a esta notificación, la Dirección Subregional, debe archivar definitivamente el expediente desestimando la posibilidad de activarlo para algún trámite posterior; en este proceso no está definido ningún registro que propicie información de los expedientes y cuando se necesita la misma para datos estadísticos o información que sea requerida, tiene que recurrir a los archivos físicos, para la identificación, revisión y análisis del expediente, a la vez que no está definida la ubicación, codificación y forma en que deben resguardarse, por tal motivo, se corre el riesgo de extravío o daño físico del expediente, los que desde el momento de su recepción, forman parte del patrimonio de la institución y por ende debe responder por los mismos en cualquier momento o fase que alguna persona individual o jurídica lo requiera. 			<p>para su archivo, codificación y base de datos.</p>
--	---	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Que el usuario solicite desestimar definitivamente el trámite: No se tiene prevista la forma de resolver este requerimiento, por lo que existe la incertidumbre y se deja a criterio de cada oficina subregional, existiendo el riesgo de resolver de manera errónea a los usuarios. 			
--	--	--	--	--

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Capítulo No. 4

Exposición y discusión (Propuesta)

4.1 Propuesta general de reestructura de los principales procesos administrativos

Procedimientos

Según Koontz, “son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias lógicas y consecuentes en orden cronológico de las acciones requeridas”. (2001: 131).

Según Robbins, “es la forma en que un administrador responde a un problema estructurado a través de establecer claramente los pasos secuenciales que deben seguirse.” (2003: 453).

La forma actual de los principales procesos administrativo, necesitan ser reestructurados para procurar resolver trámites de la institución en el menor tiempo, con la mínima cantidad de recursos y con sólidas bases legales, técnicas y administrativas que respalden la profesionalidad en el actuar de la institución, para proporcionar un servicio eficiente al usuario, enfocado a orientar el esfuerzo del recurso humano de la institución, para lograr una administración eficiente y por ende, procurar la sostenibilidad de los recursos forestales y el desarrollo del Sector Forestal de Guatemala.

Teniendo en cuenta técnicas administrativas, como estrategias efectivas que contribuyan a que la institución se posiciones como líder y modelo en modernización y administración pública, se enuncia la propuesta de solución del problema y beneficios de ajustar los principales procesos de la institución, para respaldar la correcta toma de decisiones y actuar institucional, los cuales se detallan a continuación.

Diagrama de flujo

“Diseño gráfico secuencial que se utiliza para demostrar la proposición de procedimientos detallados que se deben seguir para realizar una tarea y que muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema, con la definición de la sucesión de hechos u operaciones” (Giorgis, 2007: 105).

El fundamento del procedimiento reestructurado, se presenta en el Diagrama de flujo No. 2, en éste se proponen las bases sobre las que se sustenta el proceso de trámite general de Manejo Forestal e Incentivos Forestales; referente al Proceso del R. N. F., se representan en el Diagrama de flujo No. 3, como propuesta reestructurada de procesos ajustados para optimizar actividades, mejorando la calidad de información y diseño de formatos, eliminar ciclos repetitivos de actividades de los diferentes trámites, para generar una estructura administrativa eficiente.

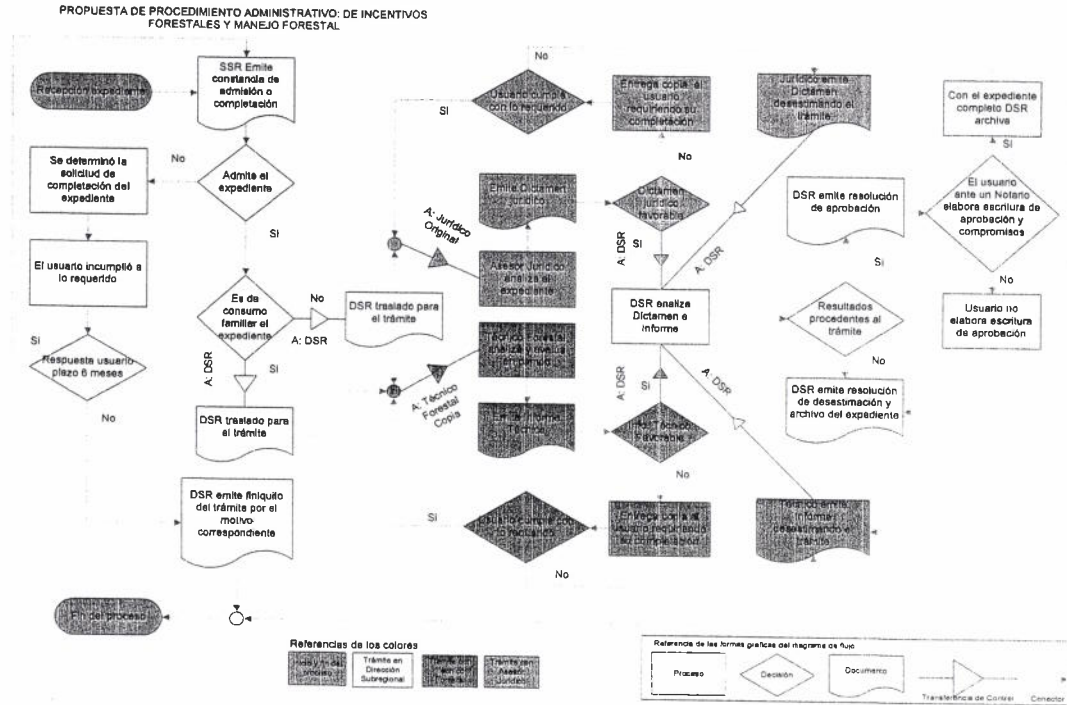
Sistematización

“Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para la consecución de uno o varios objetivos comunes. Se entiende por sistematizar al hecho de visualizar a la empresa como un sistema y estandarizar los procedimientos y métodos de trabajo que en ella se realizan para que la facilidad del sistema permita la fácil incorporación y entendimiento de cómo realizar el trabajo” (Giorgis, 2007: 41).

Estrategia para la sistematización





La creación de una base de datos local para el registro del trámite de los expedientes y otra a nivel nacional, para gestiones ante el R.N.F., a manera de sistematizar procedimientos, para agilizar y minimizar el tiempo de duración del actual proceso administrativo; así como, disponer de información de calidad para la elaboración de documentos y proporcionar al usuario, resultados precisos y en forma oportuna.

Diagrama de Flujo No. 2 Propuesta de procedimiento administrativo de Manejo Forestal e Incentivos Forestales



Fuente: Investigación propia y modificación de forma existente, febrero de 2008.

Cuadro 6
Interpretación del diagrama de flujo No. 2

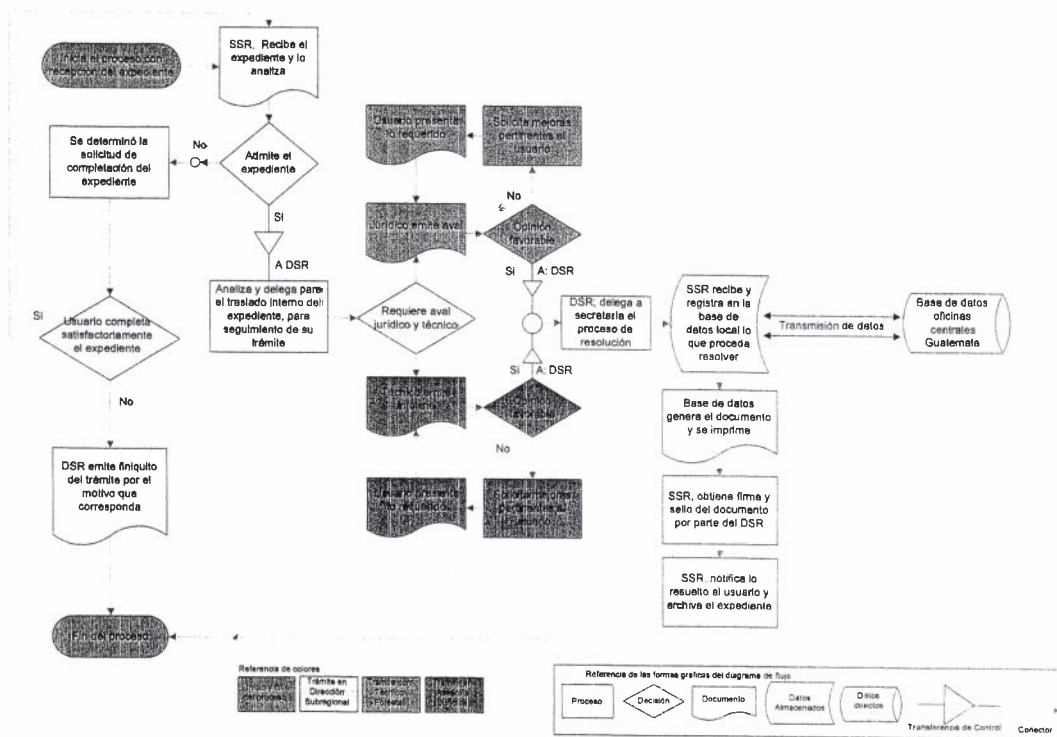
Paso No.	Ruta	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Tiempo en días (límite)
		Responsable	Actividad	Instrumentos o medio	Resultado	
1		Secretaría.	Recepción de solicitud.	Recibe directamente del usuario.	Trámite inicial.	2
2		Secretaría.	2.1 Registro de recepción.	Registro en base de datos. Asigna sello de recepción. Foliar y sellar el documento completo. Si el expediente se ubica dentro de área administrativa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), deberá constar el aval correspondiente.	Expediente recibido.	
			2.2 Elabora constancia de admisión o solicitud de completación.	Analiza, decide y notifica la solicitud de completación del expediente (continúa en el paso No. 8), o admisión del expediente continúa el proceso, (propuesta, anexo No. 3).	Expediente admitido y/o solicitada su completación.	
			2.3 Registro en base de datos.	Ingresar información que requiere la base de datos, que automáticamente genera: registro de información general del trámite en el sistema, carpeta del expediente y boleta de traslado interno (propuesta de sistematización), entre otros formatos que intervienen en el proceso.	Información procesada.	
3		Secretaría.	Traslado del expediente.	Personalmente entrega expediente en Dirección Subregional.	Expediente en DSR.	
4		Director Subregional.	Recibe expediente de Secretaría.	Nombra y firma la boleta, para traslado interno del expediente, previamente agregada al mismo, enviando el expediente original a la Asesoría Jurídica y copia al	Continúa proceso.	5

				Técnico Forestal (propuesta, anexo No. 2).		
5	<input type="checkbox"/>	Asesor Jurídico y Técnico Forestal.	Análisis Jurídico.	Emite Dictamen de aval para dar seguimiento de aprobación del trámite.	Notifica resultados a la Dirección Subregional.	21
				Emite dictamen requiriendo mejoras jurídicas y lo notifica al usuario hasta obtener respuesta.		
			Análisis Técnico y Evaluación de campo.	Emite Informe Técnico recomendando aprobación del trámite.	Notifica resultados a la Dirección Subregional.	
				Emite informe requiriendo mejoras técnicas, lo notifica al usuario hasta obtener respuesta.		
6	<input type="checkbox"/>	Director Subregional.	6.1 Si el dictamen e informe son favorables.	Emite Resolución de aprobación del expediente. Continúa en el paso No. 7.1.	Notifica al usuario.	5
			6.2 Si dictamen y/o informe no son favorables.	Emite Resolución de finiquito del trámite del expediente. Continúa en el paso No. 7.2, (propuesta, anexo No. 4).	Notifica al usuario.	
7	<input type="checkbox"/>	Dirección Subregional.	Recibe expediente.	7.1 Ordena archivo del expediente para su administración.	FIN DEL	-
				7.2 Ordena archivo definitivo del expediente, (según, anexo No. 4).	PROCESO.	
8		Usuario.	Completa documentos requeridos.	Se analiza la documentación y continúa en el paso No. 2.2.	Continúa proceso.	20
Total de tiempo máximo estimado en días, para resolver el trámite.						53

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Propuesta de procedimiento administrativo del "R.N.F."






PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DEL REGISTRO NACIONAL FORESTAL



Fuente: Investigación propia y modificación de forma existente, febrero de 2008

Cuadro 7

Interpretación del diagrama de flujo No. 3

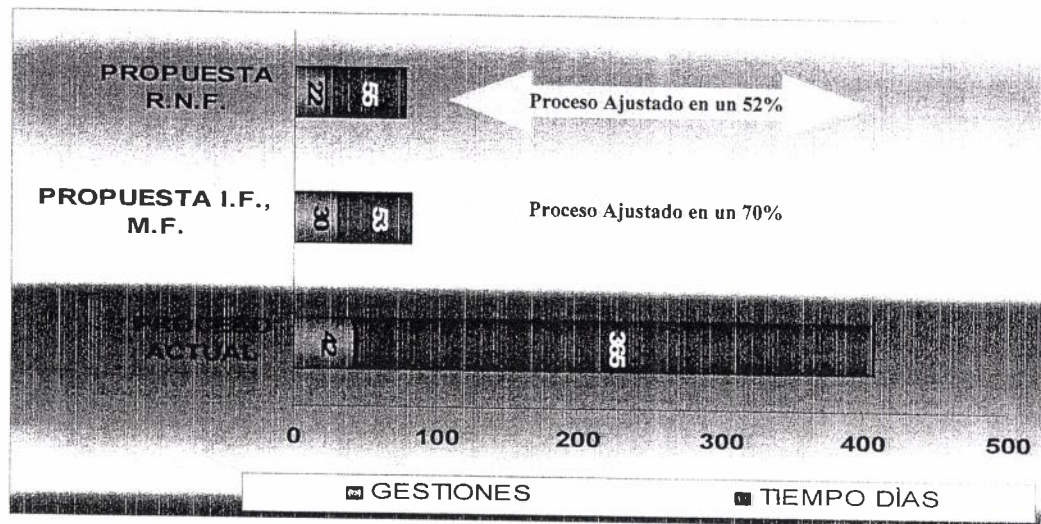
Paso No	Ruta	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Tiempo en días (Límite)
		Responsable	Actividad	Instrumentos o medio	Resultado.	
1		Secretaría.	Recepción de solicitud.	Recibe directamente del usuario.	Trámite inicial.	2
2		Secretaría.	2.1 Registro de recepción.	Registro en base de datos. Asigna sello de recepción. Foliar y sellar el documento completo.	Expediente recibido.	
			2.2 Emisión de constancia de admisión o solicitud de completación.	Decide y notifica la solicitud de completación del expediente, (continúa en el paso No. 9) o admisión administrativa del expediente, (continúa el proceso) (formato propuesto, anexo No. 3).	Expediente admitido y/o solicitada su completación.	
			2.3 Registro en base de datos.	Ingresa información que requiere la base de datos, la cual automáticamente genera: registro de información general del trámite en el sistema, carpeta del expediente y boleta de traslado interno (propuesta de sistematización) y otros formatos necesarios en el proceso.	Información procesada.	
3		Secretaría.	Traslado del expediente.	Personalmente entrega expediente en Dirección Subregional.	Expediente en DSR.	5
4		Director Subregional.	Recibe expediente de Secretaría.	Nombra al Técnico Forestal y confirma su traslado a jurídico, firmando la boleta para traslado interno del expediente, previamente agregada al mismo, enviando expediente original a jurídico y copia al Técnico Forestal, (formato propuesto, anexo No. 1).	Continúa proceso.	
5		Asesor Jurídico y	Análisis Jurídico.	Emite Dictamen de aval para dar seguimiento de aprobación del trámite.	Notifica a la Dirección	21

		Técnico Forestal.		Emite dictamen requiriendo mejoras jurídicas y lo notifica al usuario, hasta obtener respuesta.	Subregional.		
			Análisis Técnico y Evaluación de campo.	Emite Informe Técnico, recomendando aprobación del trámite. Emite informe requiriendo mejoras técnicas, lo notifica al usuario hasta obtener respuesta.	Notifica a la Dirección Subregional.		
6	<input type="checkbox"/>	Director Subregional.	6.1 Dictamen e informe favorables. 6.2 Dictamen y/o informe no favorables.	Analiza e instruye a secretaría el proceso de resolución, (continúa en el paso No. 7). Emite Resolución de finiquito del trámite del expediente, (continúa en el paso No. 8.2; propuesta, anexo No. 4).	Continúa el proceso.	5	
7	<input type="checkbox"/>	Secretaría.	Proceso de resolución.	Registra en la base de datos local lo que procede resolver, automáticamente se transmite datos para oficinas centrales del R.N.F., en Guatemala. La base de datos genera el documento y se imprime. Se gestiona firma y sello del documento, ante el Director Subregional. Se notifica lo resuelto al usuario y archiva el expediente para su administración, (continúa en el paso 8.1).	Trámite resuelto y notificado.	2	
8	<input type="checkbox"/>	Dirección Subregional.	Recibe expediente.	8.1 Archivo del expediente para su administración. 8.2 Archivo definitivo del expediente.	FIN DEL PROCESO.	-	
9	<input type="checkbox"/>	Usuario.	Completa documentos requeridos.	Se analiza la documentación, (continúa en el paso No. 2.2).	Continúa proceso.	20	
Total de tiempo máximo estimado en días, para resolver el trámite.							55

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008

Gráfica 1

Comparación en tiempo, del trámite de procesos actuales y propuestas de reestructura



Referencias: R. N. F. (Registro Nacional Forestal), I. F. (Incentivos Forestales) y M. F. (Manejo Forestal).

Cuadro 8
Referencias de la gráfica No. 1

ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS	ACTUAL	PROPUESTA	
	TIEMPO MÁXIMO	TIEMPO LÍMITE ACTIVIDADES REGISTRO NACIONAL FORESTAL	TIEMPO LÍMITE ACTIVIDADES DE INCENTIVOS FORESTALES Y MANEJO FORESTAL
Recepción	05	2	2
Admisión y/o completación	10		
Nombramiento y traslado interno	10	5	5
Análisis técnico	180	21	21
Análisis jurídico	90		
Dictamen Subregional	20	0	0
Aprobación por Dirección Regional	20	0	0
Resolución Dirección Subregional	0	7	5
Requerimiento documento de compromiso de cumplimiento	365	0	0
Requerimiento de mejoras al usuario	60	20	20
Denegación incumplimiento del propietario	365	0	0
TOTAL TIEMPO EN DÍAS	Más de 365	55	53

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Cuadro 9

Cuadro comparativo de procesos administrativos actuales y beneficios de reestructura

Título del Procedimiento: Recepción, admisión administrativa o Solicitud de completación del expediente				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Elaboración de constancia de recepción del expediente, firma del usuario y empleado del INAB. Se analiza, genera y tabula información para elaborar el documento.</p> <p>2) Asignación del sello de recepción.</p> <p>3) Registro manual en libro de control.</p> <p>4) Sellos y numeración correlativa de folios.</p> <p>5) Elaboración manuscrita o tabulación de información para elaborar carpeta, para identificación del expediente (no hay diseño definido). Se analiza, genera y tabula información para elaborar la carpeta.</p> <p>6) Formación desordenada de la papelería que forma el expediente (no hay orden definido)</p> <p>7) Traslada al Director Subregional.</p> <p>8) No registra en ninguna base de datos su recepción, para control interno del trámite, por lo que no se tiene información de la secuencia del trámite, haciendo difícil su control a la vez que se corre el riesgo de extravío del expediente.</p>	8	<p>1) Asignar sello de recepción.</p> <p>2) Registro en base de datos.</p> <p>3) Emisión de constancia de admisión o solicitud de completación del expediente, con firma y nombre de secretaría y del usuario, se notifica y se da traslado interno.</p> <p>4) El sistema, genera en forma automática: carpeta de identificación, código de archivo y boleta de traslado interno del expediente, se imprime y adjunta al expediente para firma del Director Subregional y realizar el traslado interno correspondiente.</p> <p>5) Orden de la documentación siguiendo la forma predeterminada.</p> <p>6) Asigna número y sello de folios.</p> <p>7) Si secretaría resolvió solicitar completación del expediente, archiva y da tiempo prudencial para continuar con el trámite.</p>	7	<p>Descentralización de actividades.</p> <p>Delegación efectiva de responsabilidades</p> <p>Sustitución de trabajos manuales que pueden ser sistematizados y que brindan mayores ventajas a la institución.</p>

<p>1) Traslado interno del expediente</p> <p>2) Director Subregional, instruye a Secretaría elaboración de "Resolución de admisión del expediente" o de "Solicitud de completación del expediente".</p> <p>3) Secretaría elabora resolución.</p> <p>4) Secretaría traslada a Dirección Subregional, para firma y sello</p> <p>5) Dirección Subregional devuelve a Secretaría, para su notificación, quien gestiona la misma</p> <p>7) Si se emitió solicitud de completación, la Dirección Subregional, ordena el archivo del expediente esperando respuesta del usuario.</p>	7	No es necesario, resuelto desde la recepción.	0	
Título del Procedimiento: Traslado interno del expediente				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Con expediente admitido, el Director Subregional, analiza e instruye a Secretaría, realizar providencia, para traslado del expediente enviando el original a jurídico y copia a Técnico Forestal.</p> <p>2) Secretaría, analiza el expediente y elabora providencia, para su traslado y presenta expediente con providencia ante Director Subregional, para su firma y sello.</p> <p>4) Director Subregional, instruye a Secretaría gestionar el traslado del expediente.</p>	4	<p>1) Con expediente admitido, Director Subregional, analiza, firma y sella la boleta, para traslado interno del expediente.</p> <p>2) Director Subregional, instruye a secretaria gestionar el traslado del expediente.</p>	2	<p>Proceso reestructurado y mejorado</p> <p>Agilización de trámites internos orientados a resolver oportunamente a los usuarios y con el respaldo de una administración eficiente, para la institución.</p>

Título del Procedimiento: Dictamen Jurídico				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Recibe y analiza el expediente, si la documentación legal está correcta, emite dictamen de aval y devuelve el expediente a la Dirección Subregional.</p> <p>2) Si la documentación legal está incorrecta, emite dictamen requiriendo mejoras y devuelve el expediente, a la Dirección Subregional.</p> <p>3) Cuando la Dirección Subregional requirió mejoras y fueron presentadas por el usuario, envía el expediente a la Asesoría Jurídica y esta a la espera del resultado del Dictamen, en el caso de que Asesoría Jurídica requiera nuevamente correcciones, el ciclo se vuelve repetitivo.</p>	3	<p>1) Recibe y analiza el expediente, si la documentación legal está correcta, emite dictamen de aval y devuelve el expediente a la Dirección Subregional.</p> <p>2) Si la documentación legal está incorrecta, lo comunica al usuario, hasta su completación, si el usuario incumple en un término de 21 días, deniega el expediente y lo devuelve a la Dirección Subregional, para su archivo.</p>	2	<p>Reducir el desperdicio de los recursos de la institución.</p> <p>Fomenta el trabajo arduo y en equipo.</p>
Título del Procedimiento: Informe Técnico				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Recibe y analiza el expediente, si la documentación técnica está correcta, emite informe recomendando aprobación y devuelve el expediente, a la Dirección Subregional.</p> <p>2) Si la documentación legal está incorrecta, emite dictamen requiriendo mejoras y devuelve el expediente, a la Dirección Subregional.</p>	3	<p>1) Recibe y analiza el expediente, si la documentación técnica está correcta, emite informe recomendando aprobación y devuelve el expediente a la Dirección Subregional.</p> <p>2) Si la documentación técnica está incorrecta, lo comunica al usuario hasta su completación, si el usuario incumple</p>	2	<p>Genera una cultura de evaluación y revisión constante de los valores institucionales y actualiza en función a ello, los procesos administrativos.</p> <p>Es una herramienta para</p>

<p>3) Cuando la Dirección Subregional requirió mejoras y fueron presentadas por el usuario, envía el expediente al Técnico Forestal y esta a la espera del resultado del Informe, en el caso de que el Técnico Forestal requiera nuevamente correcciones, el ciclo se vuelve repetitivo.</p>		<p>en un término de 21 días, deniega el expediente y lo devuelve a la Dirección Subregional, para su archivo.</p>		<p>formación de la cultura de mejora continua.</p>
--	--	---	--	--

Título del Procedimiento: Requerimiento de mejoras jurídicas y técnicas

COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Director Subregional, analiza y si el Dictamen Jurídico e Informe Técnico, no son procedentes al trámite, instruye a Secretaría para la elaboración de oficio requiriendo mejoras.</p> <p>2) Secretaría, elabora oficio requiriendo mejoras y gestiona firma y sello del Director Subregional, quien le instruye gestionar la notificación física del oficio.</p> <p>4) Si los dictámenes y/o informes son procedentes al trámite sigue su proceso, de lo contrario se repite el acontecimiento.</p>	<p>4</p>	<p>No es necesario, resuelto desde la sección jurídica y técnica.</p>	<p>0</p>	<p>Optimización en los recursos de la institución.</p> <p>Orientado a reducir costos.</p> <p>Desestima actividades innecesarias ajustando los procesos.</p>

Título del Procedimiento: Presentación de mejoras

COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Secretaría recibe del usuario las mejoras requeridas.</p> <p>2) Secretaría adjunta las mejoras al expediente y las traslada a la Dirección Subregional.</p>	<p>3</p>	<p>No es necesario, resuelto desde el análisis jurídico y técnico.</p>	<p>0</p>	<p>Propicia generar información selectiva, útil y de calidad.</p>

3) Dirección Subregional, analiza las mejoras e instruye a Secretaría la elaboración de providencia, para traslado del expediente a jurídico y/o a técnico.				Establece flujos de trabajo dinámicos.
Título del Procedimiento: Incumplimiento en presentación de mejoras				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Si trascurridos 60 días de haber requerido las mejoras, el usuario no se pronuncia, el Director Subregional, instruye la elaboración de resolución de abandono y archivo del expediente.</p> <p>2) Secretaría, analiza el expediente, elabora la resolución y gestiona firma y sello del Director Subregional, quien le instruye la notificación física de la resolución.</p> <p>3) Secretaría, notifica la resolución y archiva el expediente.</p>	3	No es necesario, resuelto desde la sección jurídica y técnica.	0	<p>Mejora los sistemas de control y comunicación interna y externa.</p> <p>Favorece con el funcionamiento de sistemas más flexibles y fáciles de ejecutar y comprender, dándole énfasis al control y flujo eficiente de la comunicación.</p>
Título del Procedimiento: Dictamen de la Dirección Subregional, para aprobación				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) El Director Subregional, al tener el Dictamen Jurídico de aval e Informe Técnico recomendando aprobación, instruye a Secretaría la elaboración del dictamen.</p> <p>2) Secretaría analiza el expediente y elabora el dictamen de aprobación.</p>	4	1) Director Subregional, al tener el Dictamen Jurídico Informe Técnico favorables, elabora documento de aval para aprobación, con base al cual, el usuario suscribe documento de legal de aprobación ante un Notario.	2	Disposición a disminuir el desperdicio de recursos y tiempos al eliminar actividades duplicadas, burocracia y papeleo innecesario.

<p>3) Secretaría gestiona firma y sello ante el Director Subregional, quien le instruye la notificación del expediente hacia Dirección Regional, para su aprobación.</p> <p>4) Secretaría, gestiona la notificación del expediente.</p> <p>Observación: Para el caso del R.N.F., el expediente se envía a la oficina del registro ubicada en oficinas centrales en Guatemala, ciudad, para la resolución.</p>	<p>2) Secretaría gestiona su notificación y se asegura de la legalización del documento, para su archivo definitivo, como FINALIZACIÓN DEL PROCESO.</p> <p>Observación: Para el caso del R.N.F., en el proceso de aprobación, informa por medio del sistema a oficinas del R.N.F., ubicas en oficinas centrales en Guatemala, ciudad. Y no es necesaria la legalización del documento ante un Notario.</p>	<p>Estandarización de métodos de trabajo.</p>
---	--	---

Título del Procedimiento: Resolución de aprobación de la Dirección Regional o el R.N.F.

COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Director Regional, analiza el expediente e instruye a Secretaría la elaboración de la resolución.</p> <p>2) Secretaría elabora la resolución y gestiona firma y sello ante Dirección Regional, quien le instruye la notificación de lo resuelto hacia la oficina subregional que corresponda.</p> <p>3) Secretaría notifica el expediente.</p> <p>Observación: Para el caso del R.N.F., el expediente es resuelto por el Registrador Nacional Forestal, en oficinas centrales con sede en Guatemala, ciudad.</p>	<p>3</p>	<p>No es necesario, aprobado en Dirección Subregional.</p>	<p>0</p>	<p>Propuesta de mejoras y acciones de reestructura correctivas.</p>

Título del Procedimiento: No Aprobación de la Dirección Regional o el R.N.F.				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) El Director Regional, puede desestimar la aprobación si a su criterio aún encuentra inconvenientes legales o técnicos.</p> <p>2) Notifica a la Dirección Subregional, para su corrección y posterior traslado, para su aprobación.</p> <p>Observación: Para el caso del R.N.F., los expedientes regresan desde oficinas centrales, debiendo gestionar la corrección ante el usuario y posterior notificación de lo corregido a oficinas centrales del R.N.F., en seguimiento al trámite.</p>	2	Se desestima por ser aprobado el trámite en Dirección Subregional.	0	Romper con el paradigma tradicional de burocracia que genera ineficiencia en la administración pública, tomando como base la descentralización de actividades y empoderamiento del recurso humano.
Título del Procedimiento: Notificación de la Resolución				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Secretaria recibe el expediente, analiza el expediente para generar información y elaborar cédula de notificación.</p> <p>2) Secretaria procede a notificar la resolución ante el usuario.</p>	2	Se notifica al ser aprobado en la Dirección Subregional, como parte del proceso de legalización del documento legal de aprobación.	1	Mejoras en la relación con los usuarios.

Título del Procedimiento: Requerimiento del documento de cumplimiento				
COMO SE HACE	No. DE EVENTOS	PROPUESTA DE REESTRUCTURA	No. DE EVENTOS	BENEFICIOS QUE APORTA
<p>1) Secretaria, recibe el expediente en oficina subregional y traslada al Director Subregional, quien analiza e instruye la elaboración de oficio, requiriendo documento de compromiso de cumplimiento al usuario.</p> <p>2) Secretaria, elabora oficio y gestiona la firma y sello ante la Dirección Subregional, quien instruye la notificación del expediente.</p> <p>3) Secretaria, gestiona la notificación física del requerimiento.</p> <p>4) Cuando el usuario no presenta el documento, se repite el requerimiento, hasta el cumplimiento por parte del usuario.</p> <p>5) En el caso del incumplimiento del usuario por no presentar el documento, no está definido el procedimiento debido a que el documento no constituye ningún impedimento administrativo en todo el proceso.</p>	4	No es necesario, aprobado en Dirección Subregional con legalización del documento ante un Notario, en el que hayan sido incluidos todos los efectos legales del documento de cumplimiento de compromiso.	0	Genera valor agregado, aportando amplio grado de eficiencia.

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

4.2 Ajuste de procedimientos

Para criterio de la selección de los procesos reestructurados, se tomó como base diferentes técnicas administrativas, tales como la descentralización, el empoderamiento, la sistematización, calidad total, justo a tiempo, organización y métodos que consiste en “realización de un análisis y mejora de procesos, consistente en un estudio de los sistemas, procesos, flujos de trabajo, documentos y forma de comunicación” (Giorgis, 2002: 187) que específicamente se enfocan en cada proceso. Toda la reestructura dirigida a mejorar los procesos actuales, minimizar el uso de recursos de la institución, reducir el tiempo estimado para resolver trámites administrativos, ajustar los principales proceso para mejorar su eficiencia, resolver los trámites en el menor tiempo posible a los usuarios, minimizar costos, propiciar un servicio de alta calidad, facilitar el acceso a los servicios y asegurar de una forma legal las posibles situaciones adversas que se puedan presentar, para reducir riesgos de contingencias administrativas posteriores por incumplimiento, por parte de los usuarios.

El estudio, para la reestructuración de procesos identifica, reconstruye, optimiza y controla el proceso de manera íntegra, considerando múltiples objetivos, recursos y limitaciones, con el estudio de sistemas, diagrama de flujo de trabajo, procesos, documentos y formas de comunicación en la institución.

Para efectos de la importancia de la reestructura de procesos, se ha considerado la presencia de la globalización que no permite la incompetencia y mala calidad, que afecta todos los sectores administrativos del país (privado y público), no admite la obsolescencia y decadencia administrativa y rechaza cualquier tipo de desperdicio. Por esto, es importante darle valor a la producción aun siendo éstos de servicio, para que la misma sea ajustada y se reduzca en su máximo nivel cualquier tipo de desperdicio de recursos, utilizando como estrategia las técnicas administrativas ya referidas, orientadas a desestimar todo aquello que no genera valor al usuario e institución. Además, al unificar procesos en la institución, se tendrá como resultado la homogeneidad administrativa, es decir que los principales criterios para toma de decisiones y acción, estarán definidos para dar igualdad en el servicio y garantizar su calidad, hacia los usuarios.

Los beneficios generales de la reestructuración, implican trascendencia en el actuar institucional, forjando excelencia en la administración pública y consisten principalmente en los siguientes.

Cuadro 10
Actividades específicas, para el proceso de incentivos forestales

Estrategias administrativas	Objetivos
Descentralización	Delegar en las Direcciones Subregionales, la aprobación de planes de manejo, de plantación, producción y protección.
Empoderamiento	Facultar al personal técnico-administrativo, para la implementación del proceso de descentralización y sistematización en la institución, principalmente en temas relacionados a la administración forestal y procesos administrativos de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F.
Calidad de información selectiva	Que los formatos que intervienen en el proceso, contengan información útil con base a lineamientos técnicos específicos de la Ley Forestal, Reglamentos institucionales y documentos administrativos conexos, para que los mismos favorezcan calidad en la información y por ende influyan positivamente en los resultados, debiendo diseñar formas específicas en la presentación de informes de planes de manejo, de plantación y protección, documentos de aval para aprobación, documento legal de aprobación y requerimiento de requisitos, haciendo más selectiva la demanda de información y minimizar el exceso de trámites para resolver a los usuarios.

Justo a Tiempo:	Resolver oportunamente a los usuarios, especialmente cuando se trata de plantaciones, porque al tener el usuario aprobado su expediente en el tiempo pertinente, puede establecer la reforestación de forma correcta y ejecutar el cronograma de actividades en el tiempo idóneo, previamente definido y que esto contribuya a garantizar el éxito de la plantación. Y cuando se trata de producción, el usuario pueda realizar el aprovechamiento de los productos forestales en la época del año adecuada, suministre su mercado meta, certifique calidad en su producción y sostenibilidad en el Manejo Forestal.
-----------------	--

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Cuadro 11

Actividades específicas, para el proceso de manejo forestal

Estrategias administrativas	Objetivos
Descentralización	Delegar en las Direcciones Subregionales, la aprobación de planes de manejo, de producción, saneamiento, salvamento, cambio de uso y consumo familiar.
Empoderamiento	Facultar al personal técnico-administrativo, para la implementación del proceso de descentralización hacia las oficinas subregionales, principalmente en temas relacionados a la administración forestal, desarrollo de procedimientos, orientado a la propiciar calidad en la producción, planes de saneamiento, salvamento, consumo familiar y cambio de uso de la tierra.
Calidad de información selectiva:	Que los formatos que intervienen en el procedimiento, contengan información útil y que ayude en el proceso con base a lineamientos técnicos específicos del Reglamentos Internos, Ley Forestal, Reglamento de la Ley Forestal y documentos administrativos conexos, para que los mismos favorezcan en calidad de administración de información y por ende, influyan positivamente en resultados, debiendo para el efecto diseñar formas específicas en la presentación de informes y resoluciones de planes de manejo de producción, saneamiento, salvamento, cambio de uso y consumo familiar.

Justo a Tiempo	Que se resuelva oportunamente a los usuarios, en especial cuando se trata de producción, el usuario pueda realizar la extracción y aprovechamiento de los productos forestales en la época del año adecuada, suministrar su mercado meta, certificar calidad en su producción y sostenibilidad de los recursos forestales. Cuando se trata de saneamiento y salvamento, es factor clave realizar los aprovechamientos procedentes de áreas de bosques, en períodos específicos, ya que de esto depende la producción y el retraso en la misma incidiría en pérdida total o parcial de este recurso. En relación al cambio de uso, se mitigue el impacto que el cambio de uso de la tierra pueda trascender en el ambiente. Y para consumo familiar, se atiendan las necesidades de una forma ágil en beneficio de los servicios básicos, como lo es vivienda familiar.
----------------	--

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Cuadro 12

Actividades específicas, para el proceso del R.N.F.

Estrategias administrativas	Objetivos
Descentralización	Delegar en las Direcciones Subregionales, la resolución de inscripciones, actualizaciones y suspensiones de registros, que actualmente realiza el R.N.F.
Empoderamiento	Facultar al personal administrativo, para la implementación del proceso de descentralización hacia las oficinas subregionales, principalmente en temas relacionados a las características específicas que la documentación debe contener para inscribir, actualizar o suspender registros de plantaciones voluntarias, plantaciones obligatorias, motosierras, industrias, depósitos y/o aserraderos, bosques o fuentes semilleras, viveros forestales, regentes y exportadores o importadores de productos forestales.
Calidad de información selectiva:	En el proceso de administración y resolución de los trámites, para patentar la adecuada diligencia, conducente al logro de la excelencia en los resultados.

Justo a Tiempo	Que se resuelva oportunamente a los usuarios, para atender sus necesidades en beneficio del desarrollo de la industria forestal, que redunde en beneficios para el desarrollo del Sector Forestal y la economía del país, propiciando el incremento de la balanza comercial, para fomentar la exportación de derivados y productos forestales.
----------------	--

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

4.3 Criterio de la selección de los procesos reestructurados

Entre las principales actividades de la propuesta de reestructuración de procesos y sistematización se contempla la creación de una base de datos local, a nivel de la subregión para el trámite de expedientes, en la cual se debe ingresar información estratégica de los expedientes, desde el proceso de su recepción, y de manera automática, genere la carpeta para su identificación, formato de admisión administrativa o solicitud de completación del expediente, boleta para traslado interno y otros formatos necesarios. Esta base de datos, también deberá manejar el estatus de los expedientes, el cual indicará la ubicación del mismo. Entre los beneficios principales de la base de datos se contempla que se sustituirán trabajos manuales susceptibles de sistematización, que ofrezcan mayores ventajas a la institución y propicien durante todo el ciclo del procedimiento, control preciso, información confiable interna y externa de la institución, a la vez que facilite el proceso y prolongue el ciclo de vida de la información, con la selección adecuada de la misma y en una forma precisa.

Otra de las actividades propuestas, es la sistematización de procesos con la creación de un sistema, para el R.N.F. a nivel nacional, que permita a través del uso de la alta tecnología, el acceso a larga distancia, en forma inmediata por medio del internet al registro y actualización de los datos de los expedientes, para resolución desde las oficinas subregionales.

Esta actividad, mejorará considerablemente en tiempo, el trámite del expediente ahorrando recursos para la institución, debido a que se cuenta con el servicio de internet, en todas las oficinas subregionales del INAB.

4.4 Propuesta principal de reestructura

Trámite general de expedientes

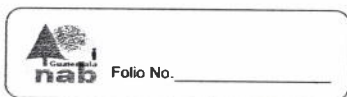
Para identificar todas las solicitudes que ingresan en relación a los procesos de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., independiente de que las mismas sean aprobadas o denegadas, se asignará un código que identifique el tipo de expediente y que el mismo sea registrado en base de dato (propuesta de sistematización), para control de ingreso de expedientes. En Secretaría, se recibirá, revisará la documentación presentada por el usuario y resolverá la admisión o solicitud de completación del expediente, desde su recepción. Para efectos del trámite deberá proceder de la siguiente manera.

- a. Sellar de recibido el expediente, lo que garantiza su recepción oficial: El sello deberá identificar la oficina del INAB, con su logotipo, la leyenda de “Recibido”, No. de folios, hora y fecha, por quien es recibido, nombre de quien entrega y el código del expediente. El sello sustituye el formato de constancia de recepción del expediente y sello de recibido.

El sello de recibido del INAB, Sub-Región VIII-4 La Libertad, Petén, tiene un formato rectangular con esquinas redondeadas. En la parte superior izquierda está el logotipo del INAB. A la derecha del logotipo, se lee "Sub-Región VIII-4 La Libertad, Petén". En el centro, el texto "RECIBIDO" está escrito en grandes, gruesas letras mayúsculas. Superpuesto sobre estas letras hay un recuadro con los campos "Fecha: ___/___/___" y "Hora: ___:___ No. Folios ___". Debajo de "RECIBIDO", hay tres líneas horizontales para escribir: "Por _____", "Entregó _____" y "Número Asignado para el Expediente _____".

Fuente: Investigación propia y modificación de formato existente, febrero de 2008

- b. Foliar el expediente: Estrictamente en la parte superior derecha de cada hoja, debiendo foliar en su anverso y reverso, siempre y cuando existan registros, asignando numeración correlativa, identificando con el sello de folios de la institución. Secretaria, decidirá foliar después del proceso de recepción, previo a ser archivado o presentado ante la Dirección Subregional. El sello deberá identificar al INAB, con su logotipo e indicar la leyenda “Folio No.”



Fuente: Investigación propia, formato existente, febrero de 2008.

- c. El interesado, deberá presentar la documentación establecida según los requisitos que para efectos de trámites requiere el INAB; se le extenderá el documento de admisión administrativa o solicitud de completación del expediente, debidamente lleno y firmado, en dicho formato deberá hacer constar la documentación que presenta para el trámite, con base a lo que Secretaría resolverá la admisión del expediente desde su recepción.
- d. Número del expediente: Con base a la siguiente codificación alfa numérica
 - Para las principales actividades se asignará un número correlativo por cada tipo de trámite, de la siguiente forma.

Cuadro 13

Diseño de codificación para identificación del tipo de actividad

Código	Tipo de Actividad: 1.0 MANEJO FORESTAL
1.1	Manejo Forestal, con fines de producción.
1.2	Manejo Forestal, con fines de saneamiento.
1.3	Manejo Forestal, con fines de salvamento.
1.4	Cambio de uso
1.5	Exentos de licencia
1.6	Otras actividades
Código	Tipo de Actividad: 2.0 INCENTIVOS FORESTALES
2.1	Incentivos Forestales, para plantaciones.
2.2	Incentivos Forestales, bosque natural para producción.
2.3	Incentivos Forestales, bosque natural para protección.
Código	Tipo de Actividad: 3.0 REGISTRO NAC. FORESTAL

3.1	Plantaciones voluntarias.
3.2	Plantaciones obligatorias.
3.3	Motosierras.
3.4	Industrias, depósitos y/o aserraderos.
3.5	Bosques o fuentes semilleras.
3.6	Viveros forestales
3.7	Regentes, elaboradores de ECUT's y de Planes de manejo.
3.8	Exportadores e importadores de productos forestales.
3.9	Otras inscripciones.

Fuente: Acuerdo de Gerencia No. 34-2007

- Para la identificación de la jurisdicción municipal, deberá tomarse los códigos jurisdiccionales municipales aprobados por el INAB, los que identifican a la Región VIII, con la siguiente numeración.

Cuadro 14**Diseño de codificación para identificación de la jurisdicción municipal**

Flores = 1701	San José = 1702	San Benito = 1703
San Andrés = 1704	La Libertad = 1705	San Francisco = 1706
Santa Ana = 1707	Dolores = 1708	San Luis = 1709
Sayaxche = 1710	Melchor de Mencos = 1711	Poptún = 1712

Fuente: Acuerdo de Gerencia No. 34-2007

- La codificación completa, debe contener la siguiente información separada por guiones.

Cuadro 15**Diseño de codificación general para identificación del expediente**

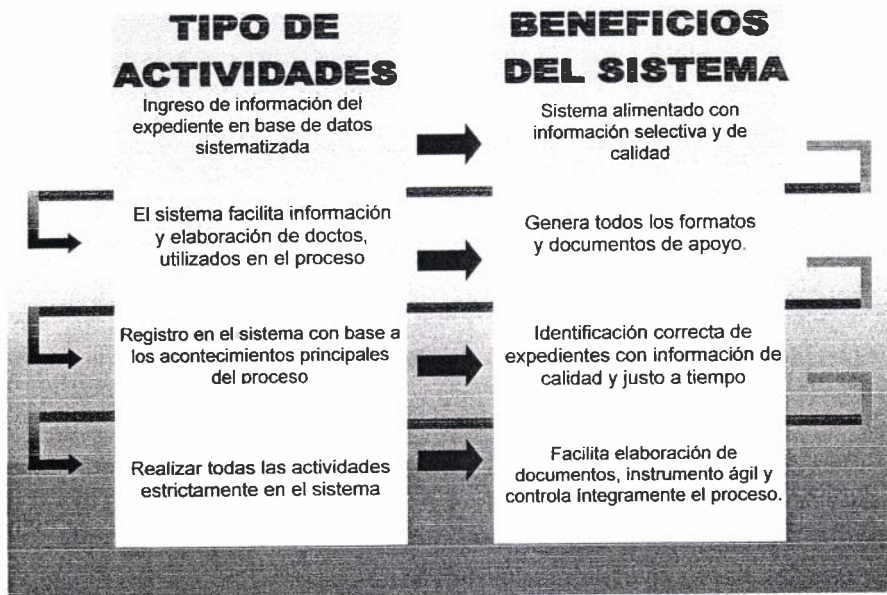
001	1.1	DAP	1704	84	2008
Número correlativo del expediente	Tipo de actividad	Referencia de Áreas protegidas del CONAP	Identificación de la jurisdicción municipal a que pertenece	Subregión en la que ingresa	Año de recepción

Fuente: Investigación propia y modificación, febrero de 2008

Con la observación que para la ubicación referente a áreas que están bajo la administración del Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP–, se identifica “Dentro de Áreas Protegidas –DAP–” y “Fuera de Áreas Protegidas –FAP–”.

- Secretaría, con base al expediente del usuario, registra el ingreso del mismo en la base de datos en forma sistematizada, para facilitar la consulta, manejo de la información y elaboración de documentos consecuentes, elabora una carpeta para identificación del expediente (según forma definida), y la boleta para traslado interno del expediente (según forma definida), lo que debe ser impreso.

- La carpeta, la asignará para identificación del expediente y la documentación del mismo, deberá ser ordenada según lo definido por el INAB. En esta constancia, el usuario se compromete a comunicarse con el Asesor Jurídico, después haber transcurrido catorce días, de la entrega del expediente y con el Técnico Forestal, después de haber transcurrido veinticinco días, siempre y cuando el expediente haya sido admitido administrativamente para el trámite. Según el siguiente diagrama.



Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

- Propuesta de la carpeta, para identificación de los expedientes de Incentivos Forestales y Manejo Forestal.

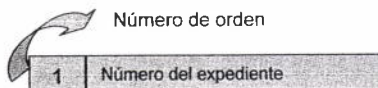
Código de archivo:
<i>No. del expediente:</i>
<i>Propietario:</i>
<i>Representante Legal:</i>
<i>Ubicación:</i>
<i>Nombre Finca:</i>
<i>Tipo de Trámite:</i>

- Propuesta de la carpeta para identificación de los expedientes del R.N.F.

Código de archivo:
<i>No. del expediente:</i>
<i>Propietario:</i>
<i>Representante Legal:</i>
<i>Nombre de la Empresa:</i>
<i>Ubicación:</i>
<i>Tipo de Registro:</i>

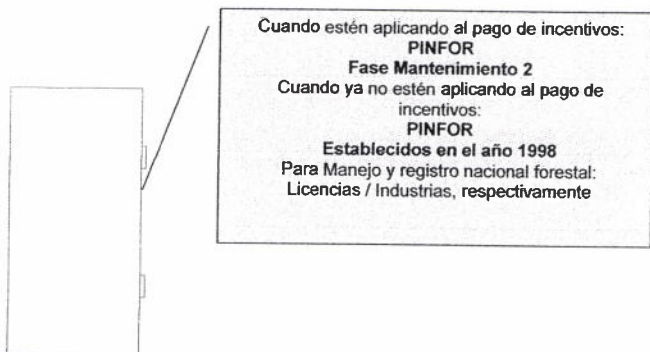
Como elementos para la correcta administración de expedientes se proponen los siguientes.

- El código para archivo corresponde al número del expediente, al que se le agregará al inicio un número de orden correlativo, para su resguardo físico en archivo, ejemplo.



- La carpeta deberá ser impresa conforme el ejemplo, y con su respectivo código de archivo.
- Posterior a la formación del expediente, con la documentación inicial, deberá seguirse la secuencia de su archivo en orden cronológico.
- Los fólder, deberán identificarse con diferentes colores, procurando que los mismos no sean repetidos con regularidad, asignando un color distinto a cada año a que esté aplicando al pago de Incentivos Forestales específicamente, agruparse por la fase en que aplique cada expediente de Incentivos Forestales (ej. Color amarillo para el año 2008, verde para el año 2009, etc.). Para los que hayan dejado de aplicar al pago de Incentivos Forestales, identificar como 001 (número correlativo) PV (plantaciones voluntarias) E1997 (año de establecimiento y de inicio de ejecución de actividades).
- Deberán identificarse los expedientes, por el estado de vigencia o no vigencia para Manejo Forestal, Incentivos Forestales y el R.N.F., esto proporcionará su ubicación al momento de ser requerida, porque se consultaría la base de datos (propuesta) por la fase o estado de los trámites, nombre del usuario o número de expediente identificando su código de archivo, permitiendo el fácil acceso a información, principalmente porque la demanda de servicio, es creciente y la administración de expedientes, es progresiva (más de 600 expedientes en cada oficina subregional), este mecanismo contribuiría además al control eficiente de los mismos.
- Los expedientes, deberán resguardarse de preferencia en archivos verticales con folders colgantes, identificando el espacio propio de cada tipo de

expedientes; así como, también señalizando el contenido de cada compartimiento, ej.



Orden que deben llevar los documentos que forman los expedientes de Incentivos Forestales:

1. Solicitud,
2. Documento que acredite la propiedad de la tierra,
3. Fotocopia de cédula de vecindad y/o mandato de representación legal cuando sea el caso,
4. Fotocopia de tarjeta del NIT,
5. Estudio de clasificación de tierras, por capacidad de uso,
6. Plan de manejo,
7. Otros documentos que por la naturaleza del trámite sean necesario,
8. Dictamen Jurídico,
9. Informe Técnico,
10. Resolución de aprobación.

- Orden que deben llevar los documentos que forman los expedientes de Manejo Forestal:

1. Solicitud,
2. Documento que acredite la propiedad de la tierra,
3. Fotocopia de cédula de vecindad y/o mandato de representación legal cuando sea el caso,

4. Fotocopia de tarjeta del NIT,
 5. Plan de manejo,
 6. Plan operativo anual,
 7. Documentos de compromiso de repoblación forestal,
 8. Resoluciones. Cuando se trate de un segundo Plan Operativo Anual, agregar fotocopia simple de la resolución que aprueba el Plan de Manejo.
- Orden que deben llevar los documentos que forman los expedientes del R.N.F.:
 1. Formulario de inscripción,
 2. Documento que acredite la propiedad de la tierra,
 3. Fotocopia de cédula de vecindad y/o mandato de representación legal cuando sea el caso,
 4. Informe Técnico,
 5. Otros documentos que por la naturaleza del trámite, sean necesarios,
 6. Documento de Registro: Deberá habilitarse un expediente por cada empresa y por cada tipo de registro (depósito, vivero, etc.). Cuando se trate de informes de actividades trimestrales, los mismos deberán adjuntarse a su expediente original, tomando únicamente como referencia de análisis, las fotocopias o copias de notas de envío que amparen dicho informe, éstas no deberán agregarse al expediente, para ser foliadas, sino que deberán ser devueltas a los usuarios posterior a su análisis y se deberá hacer referencia de las características de las mismas, en informe del técnico forestal. Los expedientes originales serán administrados en oficinas subregionales y los mismos serán reportados a través del sistema (propuesta).
 7. La constancia de traslado interno del expediente, deberá archivar y foliarse, hasta la resolución del proceso para la que ha sido elaborada, en el trayecto del trámite, deberá ubicarse al final del expediente.

- f. Secretaría, deberá notificar al usuario la constancia de admisión o solicitud de completación del expediente, en el momento de su recepción, debiendo firmar la misma el notificado y el notificador, identificándose con sus respectivos nombres, quedando informado el usuario, desde el inicio de su trámite, si su solicitud ha sido admitida o está pendiente de completar el expediente, (propuesta, Anexo No. 2).
- g. Si el estado del expediente, está incompleto porque falta documentación, debe requerir la documentación pertinente y archivar temporalmente el expediente, si el usuario no se pronuncia en un tiempo prudencial, el Director Subregional deberá resolver el finiquito del expediente, (propuesta, Anexo No. 4).
- h. Si el expediente ha sido admitido para su trámite, secretaría lo presentará físicamente en la Dirección Subregional, en un tiempo máximo de dos días, quien analizará y designará al Técnico Forestal a quién debe asignarse el expediente y dará su visto bueno, para traslado de manera conjunta a jurídico (expediente original), y al Técnico Forestal (copia completa), para esto utilizará la boleta de traslado interno del expediente, previamente impresa en Secretaría e incluida en el expediente original y su copia, en Secretaría se deberá registrar en la base de datos el traslado del expediente. El Director Subregional, cuenta con dos días para autorizar la designación y traslado del expediente.
- i. Para efectos de unificar las formas de trabajo, la correspondencia que se genera a nivel regional, debe identificarse con el código que indique: número correlativo (001), identificación de la oficina que pertenezca (80 para Dirección Regional, 81 para Subregión VIII-1 San Benito, 82 para Subregión VIII-2 Poptún, 83 para Subregión VIII-3 Sayaxche, y 84 para Subregión VIII-4 La Libertad), y finalmente el número del año de emisión (2008), debiendo manejar una numeración correlativa en cada oficina con su respectivo control.

Análisis del expediente

Cuando el expediente ha sido recibido por la Asesoría Jurídica y el área Técnica, deberán actuar conforme lo siguiente.

- Asesor Jurídico: Deberá analizar estrictamente con base a normas legales aplicables, apegada a derecho, por lo que se limitará a opinar referente a la documentación de carácter legal. Emitiendo el Dictamen Jurídico correspondiente, si el dictamen es favorable al trámite, deberá devolver el expediente a la oficina de la Dirección Subregional correspondiente.

En el caso de que el dictamen no sea favorable, deberá comunicarlo al usuario, para lo que dispondrá de diez días hábiles, a partir de la recepción del expediente. Si el usuario no se avoca con la Asesoría Jurídica o no cumple con presentar lo requerido en un tiempo máximo de veintiún días, la Asesoría Jurídica devuelve el expediente a la Dirección Subregional para finiquito del trámite.

- Técnico Forestal: Deberá analizar estrictamente con base a lineamientos técnicos en las leyes y reglamentos existentes, debiendo limitarse a opinar referente a la documentación de carácter técnico; además, realizará inspección en campo de manera conjunta con el técnico o profesional que elaboró el plan (para el caso de Incentivos Forestales y Manejo Forestal), y con los titulares de los trámites (para el caso de Consumo Familiar y del R.N.F.). Debiendo emitir el respectivo Informe Técnico en los formatos autorizados por la institución. Si el informe es favorable, deberá trasladar el expediente a la Dirección Subregional, si el informe no es favorable, deberá informar al usuario para su corrección. Para emitir su informe, cuenta con un tiempo máximo de diez días hábiles, a partir de la recepción del expediente. Si el usuario no se avoca con el técnico o no cumple con presentar lo requerido en un tiempo máximo de veintiún días, el técnico devuelve el expediente a la Dirección Subregional, para finiquito del trámite.

Resolución del trámite

El Director Subregional correspondiente, recibe el Dictamen Jurídico y el Informe Técnico, los cuales son analizados y con base a ello puede determinar lo siguiente.

- a. Que el Informe Técnico y/o Dictamen Jurídico, no sean favorables: Si técnica o legalmente el expediente no es procedente para el trámite, deberá elaborar resolución de finiquito del trámite, ordenando lo que administrativamente corresponda, devolviendo el expediente a secretaría para su registro, en base de datos y resguardo del expediente. Teniendo para ello, un tiempo máximo de cinco días.

- b. Que el Informe Técnico y Dictamen Jurídico, sean favorables: Deberá elaborar resumen de aval para aprobación, debiéndose para el efecto consensuar los aspectos legales, administrativos y técnicos que cada trámite requiere, con base a dicho aval, el usuario debe avocarse ante un Notario para elaborar documento legal de aprobación, en el que se además se debe contemplar la información del documento de cumplimiento para legalización del mismo, específicamente, para las actividades de Incentivos Forestales (resolución de plantación, producción y protección), y para las actividades de Manejo Forestal (resolución de producción, saneamiento, salvamento y cambio de uso); para el caso del aprovechamiento forestal para consumo familiar se resolverá en oficinas subregionales, para lo cual también se debe definir los aspectos legales, administrativos y técnicos que el documento de aprobación deba contener.

Para las actividades correspondientes al R.N.F.; la Dirección Subregional, emitirá resolución, la que debe llevar la firma del titular o representante legal del trámite; sin necesidad de legalizar el documento ante un Notario. Para el proceso se define un tiempo máximo de cinco días.

Los documentos legales de aprobación, deberán identificarse con un código específico para su identificación, y resolver específicamente trámites de Manejo Forestal e Incentivos Forestales, con la observación que las superficies ubicadas Dentro de Áreas Protegidas se abrevian –DAP- y Fuera de Áreas Protegidas se abrevian –FAP-, siendo el código siguiente.

Cuadro 16

Diseño de codificación general del número para aprobación del expediente

001	1.1	DAP	1704	84	2008	2009
Número correlativo de la resolución	Tipo de actividad	Referencia de áreas protegidas del CONAP	Identificación de la jurisdicción municipal a que pertenece	Subregión a la que pertenece	Año de aprobación	Año de vencimiento

Fuente: Investigación propia y modificación de formato existente, febrero de 2008

Las características específicas de Informes Técnicos, Dictámenes Jurídicos, Resoluciones de Manejo Forestal e Incentivos Forestales, deberán ser definidas por el INAB, por ser documentos que precisan información de carácter técnico y legal; así como, los procedimientos específicos que incluya cada actividad.

Para el caso del R.N.F., en el proceso de sistematización el INAB definirá las directrices y formas específicas, para resolución de cada actividad, tomando como base la codificación de las resoluciones definida en el presente.

Organización de información

Para que la institución propicie información real de los requisitos para los principales trámites administrativos, se ha organizado de manera integral lo referente a requisitos para las actividades de Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., para el NAB, en la Región VIII.

Esta información debe ser del dominio y aplicabilidad en todas las oficinas del INAB, Región VIII, para que los usuarios reciban un trato en igualdad de requerimientos, obligaciones y derechos, independiente de la oficina a la que se avoquen de la institución, se preste un servicio personalizado, útil y ayude a la satisfacción total de las necesidades de los usuarios.

La información se clasificó con base a los reglamentos vigentes, para que de forma ordenada se propicien información clara y exacta a los usuarios, se uniformice y proporcione información estrictamente necesaria y se desestime el requerimiento de documentación improductiva. (Propuesta, Anexo No. 5).

4.5 Implicación de la Mercadotecnia

Mercadotecnia interna

“La mercadotecnia es una empresa de servicio para capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente. (Kotler, 1998: 267)”

Con base al Marketing Interno, que se define como “aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una organización entre sus empleados. El marketing interno busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la organización, con su filosofía y valores de marca mejorando su motivación y fidelidad” (<http://www.wikipedia.org>)

De manera indirecta hace énfasis el Marketing Interno, que se refiere a las acciones que desempeñan los recursos humanos en la actividad de los servicios, promoviendo convertir a éstos en el principal cliente (interno) de la organización, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las actividades de Manejo Forestal e Incentivos Forestales en la institución, orientan sus actividades en el mercado, al adaptar y ofertar productos que son generados como resultado del servicio que ofrece a los usuarios, como ejemplo, la enorme demanda de madera en tipo de producto troza por parte de China, que ha tenido una doble consecuencia, debido a que han subido los precios y ha provocado escasez del producto; también se considera la competencia de países como Chile, que posee cerca de 16 millones de hectáreas de bosques, de las cuáles un 13.5%, corresponden a cultivos forestales destinados a la producción maderera.

- El R.N.F., como ente regulador y de estadística de la industria forestal nacional, al tener mejora en sus procesos y que los mismos sean impulsados por el recurso humano de alta calidad, afecta positivamente en actividades tales como la balanza comercial, la que según la oficina de Estadística forestal del INAB, es negativa (intercambio con 119 países, exportando US \$ 77.6 millones e importando 675.6), pero con una tendencia hacia un incremento en la importación de productos forestales; de acuerdo al volumen autorizado por el INAB, se observa que de 1,333,017 m³ de productos forestales producidos, se exporta el 10%, equivalente a 133,012 m³, según Ventanilla Única para las Exportaciones del INAB.

Para poder llegar a ese mercado, internamente la institución debe tener eficiencia en su funcionamiento en especial con sus procesos administrativos; con la Mercadotecnia Interna, la Alta Gerencia, debe tener en cuenta que no podrá prestar un servicio eficiente y que ayude a las necesidades de la población, si no están satisfechos los colaboradores de la institución, de aquí se conjuga el Marketing Interno con el externo. El Marketing Interno, fortalece los procesos administrativos al fomentar el trabajo en equipo, identificación de los colaboradores con la institución, motivación y desarrollo laboral de forma organizada.

Bajo este concepto, se concibe que cuando el cliente interno, no vive la satisfacción del cliente (usuario) que el trata y no se siente responsable de ello, culpará a la Gerencia, Dirección, Organización y Procesos de la institución que determinan una tarea, medios y métodos de realizarlas y que no satisfacen tanto al cliente interno, que es el colaborador como al cliente externo, que son los usuarios de los servicios. Los servicios no pueden separarse de quienes los prestan, lo que hace necesaria la reestructura de procesos administrativos, para que el mismo sea ajustado a las necesidades de los usuarios y como el cliente interno, es el principal ejecutor de los mismos, mejore la comunicación entre ambos.

Los beneficios para la institución básicamente, consisten en que el mayor vínculo entre la imagen interna de la institución, será detectada por sus colaboradores, quienes la proyectarán hacia lo externo, dándole mayor credibilidad en su que hacer institucional.

4.6 Implicación financiera

De manera directa se estima el costo de la implementación de la reestructura, tomando en cuenta lo siguiente y con base a cotización de proveedor (Anexo No. 9).

Actividades	Costo "Q"
Cotizaciones de técnicos programadores en computación, para la elaboración de bases de datos que sustentan la propuesta de la sistematización de actividades, de control del proceso general de trámites y diligencias ante el R.N.F.	10,000.00
Capacitación del recurso humano, para la adaptación y puesta en práctica de los procesos reestructurados, especialmente por la descentralización de actividades, empoderamiento para la toma de decisiones, servicio al cliente interno y externo.	5,000.00
Plan de divulgación de la información de requisitos específicos de los principales procesos administrativos, por medio de la página Web del INAB, correo electrónico, trifoliales y afiches.	2,000.00

De manera indirecta se estima el costo de la implementación de la reestructura, tomando en cuenta lo siguiente.

- Proceso de Incentivos Forestales: Certificar la eficiente organización de expedientes administrativos que resguardan documentos únicos que hacen constar pagos de Incentivos Forestales, que el Estado por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, hace efectivos y que el INAB, es el responsable directo de su administración; así como, también es fuente de empleo en Guatemala.
- Proceso de Manejo Forestal: Garantizar de manera adecuada la gestión y ejecución de actividades de aprovechamiento forestal y las garantías de compromisos de repoblación forestal, como pólizas de fianza y fiadores, entre otros, estas actividades a lo interno; a lo externo constituirse como ente administrativo que autoriza el aprovechamiento de productos forestales de calidad, para su comercialización en el mercado y que los mismos sean competitivos a nivel nacional e internacional.

También se fomenta la transparencia en sus procesos internos garantizando la comercialización en el mercado de productos de origen lícito, reducir el tráfico ilegal y la sostenibilidad de los recursos forestales.

- Proceso del R.N.F.: Por su directa relación con la industria forestal nacional, propicia mecanismos que mejoran íntegramente el proceso para resolver y atender oportunamente a los usuarios, desde las oficinas subregionales y con esto reducir el costo de operación y funcionamiento de la institución y de gestión para los usuarios.

4.7 Análisis financiero interno

Como medida para realizar el análisis financiero interno, se tomó como base el presupuesto analítico de la Región VIII-Petén, específicamente los renglones presupuestarios que tienen relación directa de costos con las actividades de los procesos administrativos que corresponden al Manejo Forestal, Incentivos Forestales y Registro Nacional Forestal.

Debido a que en la institución se restringe la divulgación de datos monetarios en cifras de valores reales, se estimó con una base de datos apegada a la realidad, información financiera elevada a una potencia "x" y expresados en moneda de dólar, siendo valores representativos a la realidad de la institución, esto como medida para poder cuantificar en valores, el beneficio de la reestructuración de los principales procesos administrativos en la institución.

Cuadro 17

Presupuesto Analítico de la Región VIII del INAB, del ejercicio fiscal 2007.

RENGLÓN	DESCRIPCION	ASIGNADO
11 03 000 001 000 - Regulación, Monitoreo y Protección Forestal (Región VIII Petén)		
022	Personal por contrato	\$ 7,250,561.99
026	Complemento por calidad profesional al personal temporal	\$ 47,250.05
027	Complementos específicos al personal temporal	\$ 199,776.62
051	Aporte patronal al IGSS	\$ 706,712.11
055	Aporte para clases pasivas	\$ 661,256.70
071	Aguinaldo	\$ 546,841.18
072	Bonificación anual (bono 14)	\$ 546,841.18
073	Bono vacacional	\$ 11,951.15
029	Otras remuneraciones de personal temporal	\$ 22,059,067.24
113	Telefonía	\$ 578,082.83
114	Correos y telégrafos	\$ 9,886.93
122	Impresión, encuadernación y reproducción	\$ 119,704.27
142	Fletes	\$ 41,802.63
241	Papel de escritorio	\$ 69,261.38
242	Papeles comerciales, cartones y otros	\$ 1,854.10
243	Productos de papel o cartón	\$ 91,549.70
244	Productos de artes graficas	\$ 14,029.25
262	Combustibles y lubricantes	\$ 1,988,377.62
267	Tintes, pinturas y colorantes	\$ 339,834.42
291	Útiles de oficina	\$ 80,375.74
299	Otros materiales y suministros	\$ 9,886.93
TOTAL: 11 03 000 001 000 Regulación, Monitoreo y Protección Ftal.		\$ 35,374,904.02

Fuente: Investigación propia, octubre de 2008.

Cuadro 18

Costo comparativo del proceso administrativo con la propuesta de reestructuración, con análisis en número de gestiones y valores expresados en moneda dólar

No. de gestiones	costo anual USD\$	costo promedio	costo anual (promedio/ actividad) USD\$	Manejo e Incentivos Forestales (2/3) USD\$	Registro Nacional Forestal (1/3) USD\$	tiempo en días
42	= 35,374,904.02	Costo anual / 3	11,791,634.67	23,583,269.35	11,791,634.67	Mas de 365

Fuente: Investigación propia, octubre de 2008.

Nota: Se dividen los \$.35,374,904.02 en tres, que son las actividades generales y sobre el resultado se practica la regla de tres, asignando a cada uno su valor individual, agrupando las actividades de Incentivos Forestales y Manejo Forestal por afinidad del proceso, a la que corresponde dos terceras partes (2/3); para el caso del Registro Nacional Forestal, corresponde una tercera parte (1/3).

Cuadro 19

Análisis de reducción de costos con la propuesta de reestructuración de procesos, para las actividades de Incentivos Forestales y Manejo Forestal

Actividad de Incentivos Forestales y Manejo Forestal, determinado, por medio de la "Regla de Tres"			
1)	42-----	\$ 23,583,269.35	
	30-----	\$ X	
2)	$30 \times \$ 23,583,269.39 / 42 = \$ 16,845,192.39$		
3) Resultados:	No. de Gestiones	= 30	
	Costo anual	= \$ 16,845,192.39	
	Tiempo en días	= 53	
4) Comparación en No. de Gestiones:	Con 42 gestiones, implica un costo de:	\$ 23,583,269.35	
	Con 30 gestiones, implica un costo de:	<u>\$ 16,845,192.39</u>	
	Diferencia positiva, por reducción de costos:		<u>\$ 6,738,076.96</u>
5) Costos estimados en porcentajes, en relación a valores, en tipo de moneda dólar (\$)			
	23,583,269.35-----	100%	
	16,485,192.39-----	x	= 0.69902066 = 71%
6) Gestiones estimadas en porcentajes, en relación al proceso			
	42 -----	100%	
	30 -----	x	= 0.71428571 = 71%

Fuente: Investigación propia, octubre de 2008.

Cuadro 20

Análisis de reducción de costos con la propuesta de reestructuración de procesos, para las actividades del Registro Nacional Forestal.

Actividad de Registro Nacional Forestal, determinado, por medio de la "Regla de Tres"			
1)	42-----	\$ 11,791,634.67	
	23-----	\$ X	
2)	$23 \times \$ 11,791,634.67 / 42 = \$ 6,457,323.75$		
3) Resultados:	No. de Gestiones	= 22	
	Costo anual	= \$ 6,457,323.75	
	Tiempo en días	= 55	
4) Comparación en No. de Gestiones:	Con 42 gestiones, implica un costo de:	\$ 11,791,634.67	
	Con 23 gestiones, implica un costo de:	<u>\$ 6,457,323.75</u>	
	Diferencia positiva, por reducción de costos:	<u>\$ 5,334,310.92</u>	
5) Costos estimados en porcentajes, en relación a valores, en tipo de moneda dólar (\$)			
	11,791,634.67-----	100%	
	6,457,323.75-----	x	= 0.54761905 = 54%
6) Gestiones estimadas en porcentajes, en relación al proceso			
	42 -----	100%	
	22 -----	x	= 0.52380952 = 52%

Fuente: Investigación propia, octubre de 2008.

Análisis, al reducir el ciclo total del proceso, se reducen los costos, tomando en consideración lo siguiente:

- El costo total en un período anual en que incurre la Región VIII-Petén del INAB, como parte del soporte financiero para su funcionamiento asciende a la cantidad de \$35,374,904.02, esta cantidad se divide en tres que son las Actividades Generales (Incentivos Forestales, Manejo Forestal y Registro Nacional Forestal) y el resultado se calcula por medio de una regla de tres, asignando a cada actividad una cantidad fraccionada del costo total, agrupando las actividades de Incentivos Forestales y Manejo Forestal por afinidad del proceso, a la que corresponde dos terceras partes (2/3) y para el caso del Registro Nacional Forestal, corresponde una tercera parte (1/3).

- Teniendo como resultado, una diferencia positiva en relación a reducción de costos, estimada en \$.16,485,192.39 (71%) reduciendo el número de gestiones de 42 a 30 para Incentivos y Manejo Forestal, y \$.6,457,323.75 (54%) reduciendo el número de gestiones de 42 a 22 para el Registro Nacional Forestal, que en valores monetarios asciende a un total de \$.22,942,516.14 que en comparación con el costo actual total de \$.35,374,904.02; se reduce el costo total en \$.12,072,387.88.
- Es decir que el INAB en la Región VIII-Petén reduciría el costo total en promedio anual por la cantidad de \$.12,072,387.88, con la implementación del proyecto propuesto, que consiste en la Reestructuración de Procesos Administrativos, a la vez que estará mejorando el sistema administrativo y por ende prestando un servicio de calidad a los usuarios.

Conclusiones

Los principales beneficios de la reestructura y ajuste de procesos, es que impulsan la calidad que exige mejora continua en el funcionamiento del INAB, lo que hace necesaria la evaluación de los procesos y normas existentes para su análisis. Por lo que, la revisión fundamental de los principales procesos de la institución, se efectúa con la intención de realizar reestructuraciones y planteamientos fundamentales de forma, que produzcan resultados eficientes en el corto, mediano y largo plazo, con base a lo que se concluye lo siguiente:

- El actual proceso general de trámites administrativos, no contempla de manera integra la forma de resolver los principales procesos administrativos relacionados a Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F., lo que hace necesaria su reestructura.
- Los trifoliarios que actualmente fomenta la institución, no informa de manera específica los requisitos para los principales trámites, lo que da lugar a una ineficiente comunicación externa, perjudicando en la presentación de expedientes incompletos y afectando la calidad de los mismos e incidiendo en ineficiencia desde el inicio de los trámites.
- Los formatos actuales, no generan información de calidad favoreciendo un ambiente de papeleo innecesario, que retarda los procesos e incrementa los costos de operación y administrativos.
- El valor de la producción varía en el tiempo, por lo que es necesario el análisis para ajustar y mejorar los actuales procesos administrativos, debido a que un mal servicio perjudica la relación con los usuarios y colaboradores de la institución.
- La ejecución de trabajos manuales, en lugar de procesos sistematizados, provoca deficiencia en el desempeño laboral.

- Los ciclos repetitivos de actividades administrativas inducen la baja calidad y mal servicio; así como, dan lugar a desperdicio de recursos y tiempo al permitir duplicidad de actividades, documentos y desorden organizacional.

Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades del INAB, en la Región Forestal VIII-Petén, el análisis y consideración de implementación de la propuesta de reestructura de los principales procesos administrativos, que esencialmente consisten en lo siguiente.

- Ajustar los actuales procesos administrativos, desde la recepción de los expedientes hasta su resolución.
- Descentralizar hacia las oficinas subregionales, la facultad para resolver, transfiriendo diversas actividades que actualmente ejerce la Dirección Regional.
- Empoderar a los colaboradores de la institución, para el eficiente desempeño laboral, proveyéndoles de las herramientas necesarias, para su desempeño laboral adecuado y garantizar la calidad de resultados.
- Propiciar la implementación de la reestructura de los procesos para agilizar los trámites internos y mejorar las relaciones de la institución con sus clientes internos y externos.
- Impulsar la sistematización de los trámites ante el R.N.F. y base de datos general, para la sustitución de trabajos manuales que son susceptibles de transformación en sus procesos, ofreciendo mayores ventajas a la institución.
- Propiciar información adecuada y precisa a los usuarios, con la divulgación de los requisitos específicos de los principales trámites, para mejorar la comunicación con los usuarios.
- Estandarizar procesos en las diferentes oficinas subregionales del INAB, como una acción en la igualdad de derechos y oportunidades a los usuarios y reducir el grado de decisiones

con base a criterio personal de los colaboradores.

Referencias Bibliográficas

Ley Forestal de Guatemala (1996). Decreto Legislativo 101-96. Congreso de la República de Guatemala

Escobedo, F. (2006). Competitividad del Sector Forestal. [En red] Disponible en: www.gremialforestal.com.

Giorgis, N. (2007). Automatización de oficinas. (8ª. Edición). Guatemala: Quality Print.

Giorgis, N. (2002). Organización y Métodos. (2ª Edición). Guatemala: Quality Print.

Boletín de Estadística Forestal. (2005) Instituto Nacional de Bosques. [En red] Disponible en: www.inab.gob.gt.

Estadística Forestal. Instituto Nacional de Bosques [En red] Disponible en: ww.inab.gob.gt

Memoria de Labores 2006. Instituto Nacional de Bosques Guatemala: INAB.

Pérez, S. (2000). Plan de Marketing. (1ª Edición). Guatemala.

Plan Estratégico 1998-2015. Instituto Nacional de Bosques Guatemala: Guatemala: INAB.

Plan Quinquenal 2007-2011(2006). Instituto Nacional de Bosques Guatemala: INAB.

Reglamento de la Ley Forestal.(2006) Junta Directiva del INAB. Instituto Nacional de Bosques Guatemala: INAB.

Reglamento del Programa de Incentivos Forestales PINFOR.(2007) Junta Directiva del INAB. Instituto Nacional de Bosques Guatemala: INAB.Guatemala:

Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. (4ª. Edición). México: Prentice Hall.

Koontz H. y Wehrich H. (2001). Administración una perspectiva global. (12ª. Edición). México: McGRAW-HILL.

Universidad del Valle de Guatemala, Instituto Nacional de Bosques, Consejo Nacional de Áreas Protegidas. (2006). Dinámica de la Cobertura Forestal. (Fase III). Guatemala: Ediciones Superiores, S.A.

Valle, H. (2007). Demanda de madera en el País de China sube los precios de este producto en Europa. [En red] Disponible en: www.gremialforestal.com

Zamora, R., y Barrera I., (2007) País Chile, forestal, ejemplos, experiencias y retos para el sector forestal guatemalteco. [En red] Disponible en: www.gremialforestal.com.

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

Antecedentes

Los documentos consultados que respaldan la información de los antecedentes de la institución, son: Ley Forestal, Decreto Legislativo 101-96, Política Forestal y Plan Estratégico del INAB.

A continuación se describen características principales del Instituto Nacional de Bosques (INAB), creado el 14 de enero de 1997. El INAB, nació con el Decreto Legislativo 101-96, Ley Forestal, aprobado en diciembre de 1996, con la que el Congreso de la República aprueba la séptima Ley Forestal, para Guatemala declarando al INAB, como el Servicio Forestal Nacional, que constituye el órgano de dirección y autoridad competente del Sector Público Agrícola, en materia forestal. Con la “Ley Forestal, se declara de urgencia nacional y de interés social la reforestación y la conservación de los bosques, para lo cual se propicia el desarrollo forestal y su manejo sostenible” (Artículo 1, 2006: 2)

El INAB, es una institución con carácter estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa. Las atribuciones del INAB, se encuentran claramente establecidas en la Ley Forestal, las cuales se interpretan en términos de promover la conservación, producción y restauración de los bosques y las tierras de vocación forestal.

Uno de los principales programas que impulsa el INAB, es el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR), que consiste en un pago en efectivo, que el Estado otorga a propietarios de tierras de vocación forestal por ejecutar planes de manejo, de plantación o de bosques naturales. El incentivo se otorga una sola vez para la misma área de acuerdo al plan de manejo aprobado por el INAB.

Atribuciones del INAB, (según la Ley Forestal, Decreto Legislativo 101-96, de diciembre de 2006)

- “Ejecutar las políticas forestales que cumplan con los objetivos de esta ley.
- Promover y fomentar el desarrollo forestal del país mediante el manejo sostenible de los bosques, la reforestación, la industria, la artesanía forestal, basada en los recursos forestales, la protección y desarrollo de las cuencas hidrográficas.
- Impulsar la investigación, para la resolución de problemas de desarrollo forestal a través de programas ejecutados por universidades y otros entes de investigación.
- Coordinar la ejecución de programas de desarrollo forestal, a nivel nacional.
- Otorgar, denegar, supervisar, prorrogar y cancelar el uso de las concesiones forestales de las licencias de aprovechamiento de productos forestales, fuera de las áreas protegidas; desarrollar programas y proyectos para la conservación de los bosques y colaborar con las entidades que así lo requieran.
- Elaborar los reglamentos específicos de la institución de las materias de su competencia.
- Las demás atribuciones que le correspondan, conforme la Ley Forestal y otras disposiciones que le sean aplicables” (Artículo 6, 2006:8).

Según el plan estratégico del INAB, contempla lineamientos de funcionamiento de la institución del año 1,998 al año 2015, se pronuncia tanto su visión, misión, credo y objetivos que identifica lo siguiente:

Visión

“El INAB es una institución líder y modelo en modernización y `administración pública; reconocida internacionalmente por su contribución en acciones de promoción, gestión y concientización para el desarrollo sostenible del Sector Forestal de Guatemala, propiciando una mejora de la economía y calidad de vida de su población” (Plan estratégico del INAB, 2000: 24)

Misión

“Ejecutar y promover las políticas forestales nacionales y facilitar el acceso a asistencia técnica, tecnología y servicios forestales, a silvicultores, municipalidades, universidades, a grupos de inversionistas –nacionales e internacionales-, y otros actores del sector forestal, mediante el diseño e impulso de estrategias y acciones que generen un mayor desarrollo económico, ecológico y social del país” (Plan estratégico del INAB, 2000: 24).

Credo

“Creemos en la importancia del bosque como generador de bienes y servicios ambientales para la sociedad guatemalteca.

Creemos que la incorporación del bosque a la actividad productora, bajo el principio de manejo sostenible, constituye la mejor alternativa para su valorización y conservación.

Creemos que la existencia de normas claras y estables facilita la inversión nacional e internacional para promover el desarrollo del sector forestal.

Creemos que la disciplina, perseverancia, creatividad y responsabilidad son bases fundamentales para alcanzar el cumplimiento de nuestra misión institucional.

Creemos que las ventajas comparativas de nuestro país son elementos clave para convertir al sector forestal en un bastión económico nacional” (Plan estratégico del INAB, 2000: 24).

Objetivos del Plan Estratégico

Con base en la problemática del Subsector Forestal y en la visión y misión institucionales, el INAB, plantea para el 2015, los siguientes objetivos estratégicos.

a) Objetivos sectoriales

- “Incrementar la superficie boscosa, vía plantaciones hasta lograr una superficie de al menos 200,000 hectáreas en el territorio nacional.
- Promover la incorporación de al menos 400,000 hectáreas de bosques naturales, fuera de áreas protegidas, a la producción forestal sostenible, incluyendo la prestación de servicios ambientales.

- Identificar conjuntamente con las municipalidades, sus zonas de recarga hídrica prioritarias e iniciar en cada una de ellas, durante los próximos cinco años, acciones de protección y restauración, apoyados con inversiones del fondo forestal.
- Investigar y promover, conjuntamente con los centros de enseñanza a nivel universitario y medio, el uso de sistemas de manejo que incrementen la productividad, en los sitios de mayor potencial forestal” (Plan quinquenal 2007-2011 del INAB, 2007: 17).

b) Objetivos económicos

- “Incrementar la participación del Subsector Forestal, dentro del Producto Interno Bruto en montos no menores al 1%, en cada quinquenio.
- Contribuir a la promoción de agregar valor a los productos forestales y la generación de empleos rurales ligados a la actividad forestal” (Plan quinquenal 2007-2011 del INAB, 2007: 26).

c) Objetivos sociales

- “Fortalecer el poder municipal y local, para la administración de sus recursos naturales, especialmente los forestales y de los financieros derivados de ellos, en el 100%, de los municipios de mayor potencial forestal.
- Contribuir a formar una cultura forestal en la población guatemalteca, incorporando la temática forestal en los centros educativos de Educación Primaria” (Plan quinquenal 2007-2011 del INAB, 2007: 26).

d) Objetivos institucionales

“Lograr efectividad en la prestación de servicios por medio de

- Personal altamente calificado.
- Estabilidad del personal, evidenciada con una rotación menor al 5%.
- En las regiones de mayor índice de importancia forestal, se mantiene una inversión de recursos técnicos, de equipo y promocionales no menor al 50%, del presupuesto anual.
- Asegurar la capacidad de autofinanciamiento de la institución en al menos un 50%, de sus requerimientos financieros” (Plan quinquenal 2007-2011 del INAB, 2007: 26).

Ubicación

Las oficinas regionales y subregionales, son las representantes del INAB, en los departamentos, encargadas de garantizar la atención ágil y oportuna de la demanda de los servicios que en los temas forestales ofrece la institución, contando para el efecto con nueve oficinas regionales y treinta y una subregionales, que se encargan de ejecutar las atribuciones que la Ley le asigna a nivel nacional.

Estructura Organizacional

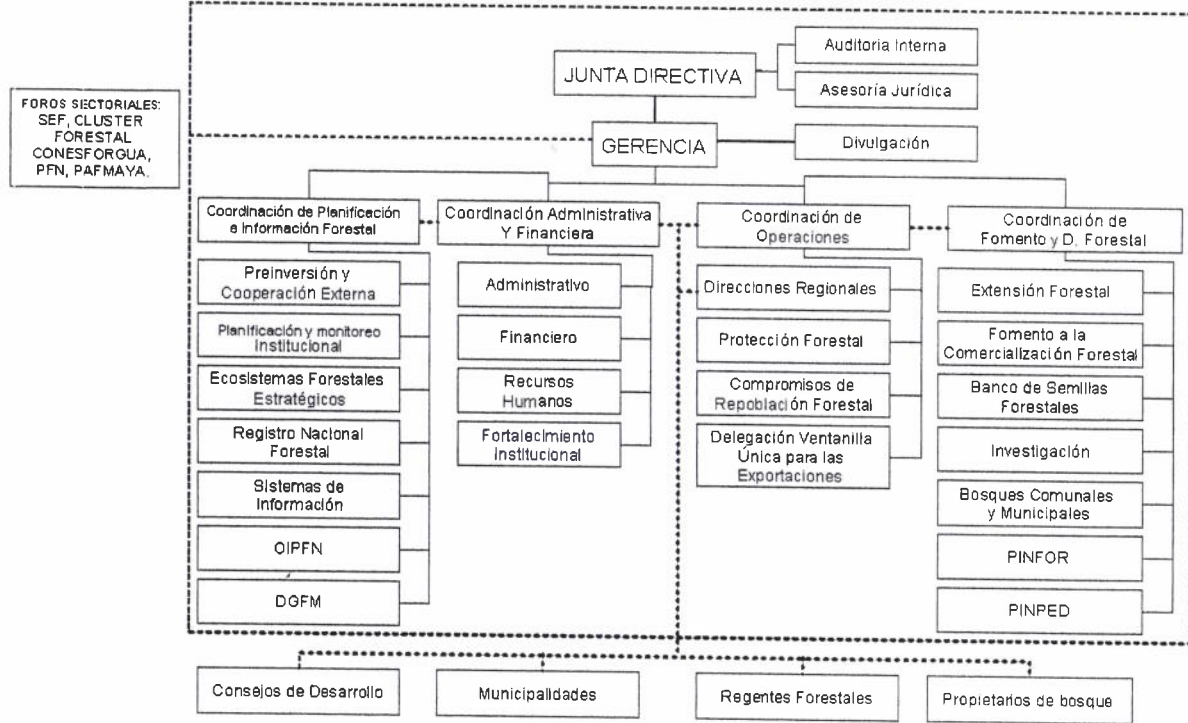
El órgano máximo del INAB, es su Junta Directiva, la que tiene participación de actores del Gobierno y de la Sociedad Civil y que está integrada por representantes de:

- “Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
- Ministerio de Finanzas Públicas.
- Asociación Nacional de Municipalidades.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) ambientales.
- Sector Privado (Gremial Forestal).
- Universidades.
- Escuela Nacional Central de Agricultura (ENCA)” (Artículo 9, 2006: 10).

Cuenta con una Gerencia, que es la encargada de la parte ejecutiva de la institución, la que tiene bajo su cargo cuatro unidades técnicas que son: La Coordinación de Planificación e Información, Administrativa y Financiera, de Operaciones y Coordinación de Fomento y Desarrollo Forestal.

El INAB, cuenta con un total trescientos diez trabajadores, de los cuales sesenta laboran en las oficinas de planta central, y doscientos cincuenta en las regiones y subregiones. En la Región VIII. laboran un total de veintisiete trabajadores, de los cuales seis están contratados bajo el renglón 022 y veintiuno bajo el renglón 029.

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES



Fuente: Junta Directiva del INAB aprobado según acta JD.10.2007

Programas y Proyectos del INAB, a Nivel Nacional

- Programa de Incentivos Forestales - PINFOR-
- Proyecto para pequeños poseedores de tierra de vocación forestal o agroforestal –PINPED-
- Protección Forestal –PROFOR-
- Banco de Semillas Forestales –BANSEFOR-
- Ventanilla Única para la Exportaciones –VUPEX-
- Bosques Comunales –BOSCOM-
- Parque El Rosario.
- Finca San Jerónimo.
- Investigación Forestal.
- Proyecto Lachuá

Análisis documental

- Documentos del INAB: El INAB, cuenta con facturas debidamente autorizadas, con notas de envío de bosques que utiliza para autorizar el transporte de productos forestales, formatos de reporte de recaudación de ingresos y gastos varios, y libros de controles administrativos autorizados por la Contraloría General de Cuentas y el INAB.
- De Trámite de Expedientes: Forma de codificación para registrar en general cualquier tipo de solicitud y/o trámite administrativo, que ingrese a las oficinas; cada oficina regional y subregional, maneja una numeración correlativa, en este proceso se hace uso de formatos tales como: libro de registro general de ingreso de expedientes, constancia de recepción del expediente, solicitud de completación del expediente, resolución de abandono y archivo del expediente, resolución de admisión del expediente, providencia para traslado del expediente, Informe Técnico de evaluación de planes de manejo, oficio para requerimiento de información faltante o enmiendas, dictamen del Director Subregional, licencia forestal, resolución de aprobación de plan operativo anual, formulario resumen del POA, formato propuesta y aceptación de Regente Forestal.
- Formatos de Resoluciones: Existen diversos formatos no reconocidos oficialmente y

desactualizados, para elaborar resoluciones de aprobación de diversos trámites.

- Proceso de PINFOR: Los propietarios de tierras de vocación forestal, pueden optar a los beneficios del programa, para ello deben cumplir con presentar los requisitos definidos para el efecto y cumplir con lo que estipula el reglamento del PINFOR, los proyectos son aprobados o denegados por el INAB; si el proyecto se ejecuta con base a lo aprobado y procede en el proceso de certificación anual, el INAB, informa al Ministerio de Finanzas Públicas, quien realiza el pago directo a los usuarios, si el usuario incumpliera en alguna fase del proyecto, se inicia proceso de cancelación, orientado a recuperación de los proyectos o devolución de los incentivos percibidos, según el caso.
- Proceso de inscripciones y actualizaciones ante el R.N.F.: Hacia ese departamento, se dirigen todas las inscripciones y actualizaciones de la industria forestal a nivel nacional, para regular su funcionamiento, a excepción de las inscripciones de motosierras, que son inscritas y actualizadas en las diferentes oficinas regionales del INAB.
- Manejo Forestal: El INAB, autoriza el aprovechamiento forestal fuera de áreas protegidas, a nivel nacional, para el manejo con fines de producción, saneamiento, salvamento, fines científicos, regeneración natural, cambio de uso y consumo familiar.
- Manual de Funciones: Cuenta con un manual de funciones aprobado por Junta Directiva del INAB, actualmente desactualizado.
- Plan Estratégico: Aprobado en el seno de la Junta Directiva del INAB, se elaboró con base en las necesidades nacionales y atribuciones del INAB, describe los elementos estratégicos que constituyen el fundamento de las acciones del INAB, para un horizonte de largo plazo, del año 1996 al 2015. Los lineamientos estratégicos, responden a una visión y misión institucionales, como un ente líder en la temática forestal a nivel de la región centroamericana y promotor del desarrollo forestal (Instituto Nac. De Bosques, 2000. Plan Estratégico 1998-2015, Ed. Guatemala, 62P.).

Instrumentos

Detalle de sujetos de instrumentos

Instrumentos Sujetos	Entrevista	Cuestionario	Observaciones	List Check	Documental	FODA	Ishikawa.
Director Regional	X						
Asistente Técnico PINFOR	X						
Delegado Administrativo	X						
Directores Subregionales	X		X				
Técnicos Forestales		X	X				
Secretarías Subregionales		X	X				
Usuarios del INAB		X					
Manual de Funciones				X	X		
Contratos Administrativos					X		
Sistema de Planificación					X		
Ley Forestal					X		
Reglamento Ley Forestal					X		
Análisis de la Información						X	X

Fuente: Investigación propia, febrero de 2008.

Análisis de información

Presentación y análisis de resultados

Para recopilar la información necesaria, se realizaron encuestas, entrevistas, análisis de documentos y se utilizó el Método de Observación Directa. La información recabada por dichos medios, es presentada y analizada por medio de gráficas, Técnica del FODA (Diagrama de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas), y Diagrama de Causa y Efecto.

Los cuestionarios utilizados en las encuestas y entrevistas antes mencionadas, se encuentran en los anexos del presente documento.

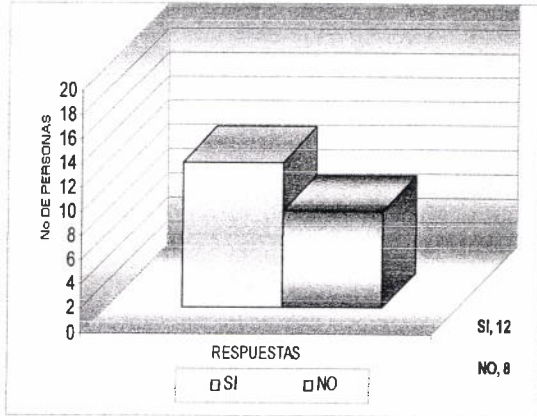
Se encuestaron a once personas de un total de veintisiete, que laboran en el INAB, Región VIII, estas personas son las que tienen un alto grado de intervención en la toma de decisiones y en la administración en la institución. La encuesta, está orientada a evaluar los principales procesos administrativos, debido a que esto representa la base administrativa del que hacer institucional. (ver gráficas de la No. 1 a la 20).

Para medir el nivel de aceptación de los servicios del INAB, y verificar como se proyecta la institución externamente se realizo un encuesta entre los usuarios de la misma (ver graficas de la No. 21 a la 29).

Área 1. Encuestas dirigidas a usuarios del INAB Región VIII.

1. ¿Está satisfecho con el servicio que ha recibido en el INAB, Región VIII?

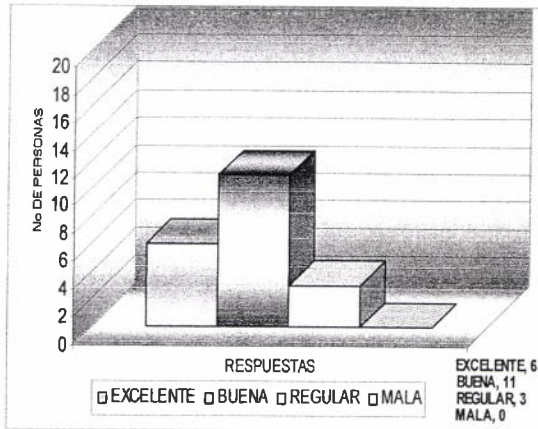
Gráfica No. 1



Del total de encuestados, doce usuarios satisfechos demuestra que los servicios que presta el INAB, son de utilidad a la población; sin embargo, se tuvieron ocho usuarios insatisfechos con el servicio, los que manifestaron inconformidad por la burocracia en el trámite de los servicios que demandan en la institución.

2. ¿Cómo califica la atención que ha recibido en el INAB, Región VIII ?

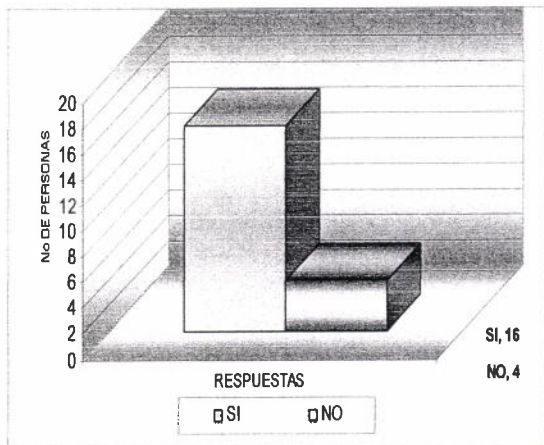
Gráfica No. 2



Del total de encuestados, seis usuarios dieron una calificación de "excelencia" y once como "buena", evidencia que los usuarios perciben que el personal del INAB, procura dar una atención con un alto grado de calidad y eficiencia. Respuesta de tres usuarios, con una calificación de "regular", demuestra que existen usuarios que demandan una mejor atención y ningún usuario dio una calificación como "mala", lo que en beneficio al INAB, demuestra un buen desempeño sin descartar la necesidad de mejora del mismo.

3. ¿Considera que en el INAB, Región VIII., tiene la capacidad para resolver oportunamente sus gestiones en relación al tiempo y calidad?

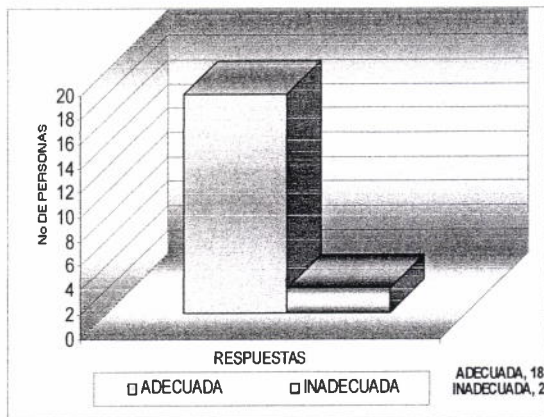
Gráfica No. 3



Dieciséis de los usuarios encuestados, consideran que han encontrado en el INAB, la capacidad de resolverle oportunamente en tiempo y calidad sus gestiones, lo que respalda su visión de servicio, que es una institución líder y modelo en modernización y Administración Pública. Cuatro de los usuarios, consideran que no han sido atendidos oportunamente en tiempo y calidad del servicio, esto se debe a la necesidad de mejora de procesos administrativos que generan tiempo y retraso, que obstaculiza el buen funcionamiento de la institución.

4. ¿Cómo considera la presentación de las instalaciones de las oficinas del INAB, en la Región y Subregiones, en el Departamento de El Petén, referente a la “ubicación”?

Gráfica No. 4

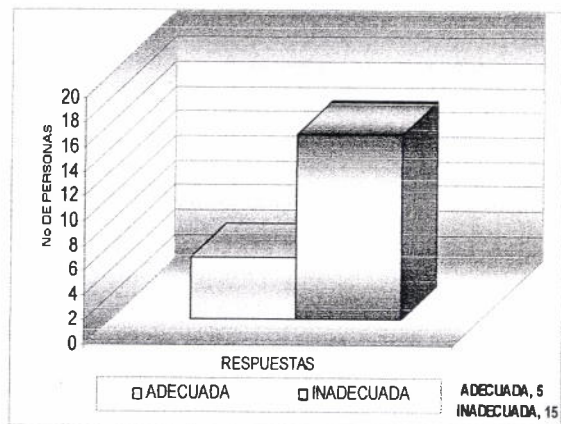


Del total de los encuestados, dieciocho opinan que la ubicación de las oficinas del INAB, es adecuada y dos usuarios, opinan que es inadecuada. Esto le beneficia a la institución, por estar ubicadas sus oficinas estratégicamente, según la mayoría en la respuesta del total de los usuarios encuestados.

5. ¿Cómo considera la presentación de las instalaciones de las oficinas del INAB, en la Región

y Subregiones en el Departamento de El Petén, referente a la “señalización”?

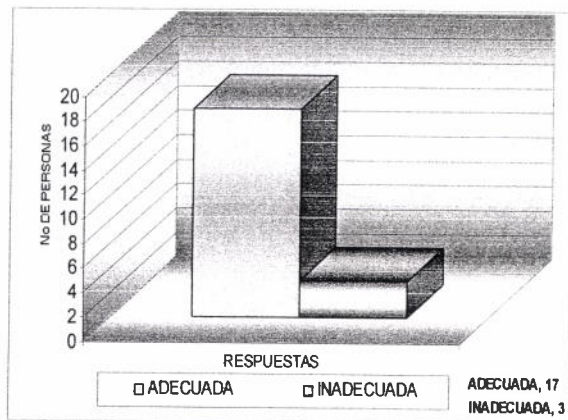
Gráfica No. 5



Del total de los encuestados, cinco consideran que la “señalización” de las oficinas del INAB, es adecuada y quince usuarios, consideran que es inadecuada. Para los usuarios que se avocan a las oficinas, tiene dificultad de su ubicación por una inadecuada señalización.

6. ¿Cómo considera la presentación de las instalaciones de las oficinas del INAB, en la Región y Subregiones en el Departamento de El Petén, referente a la “higiene”?

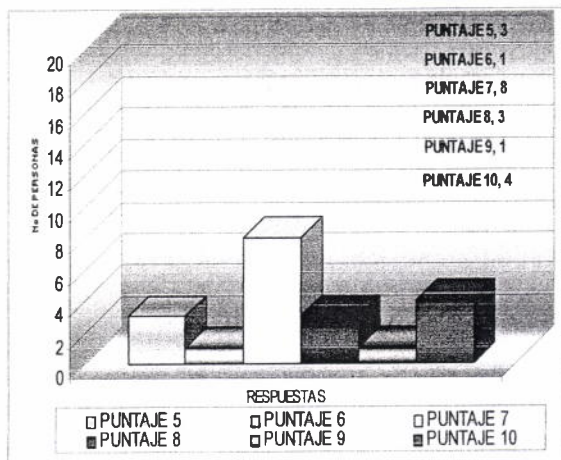
Gráfica No. 6



Del total de los encuestados, diecisiete consideran que la higiene de las oficinas del INAB, es adecuada y tres usuarios, consideran que es inadecuada. Lo que da al INAB, el respaldo de un ambiente agradable a usuarios y empleados.

7. ¿En qué puntaje del 1 al 10 (1 mínimo – 10 máximo), identificaría al INAB, Región VIII, en relación al servicio que ha recibido?

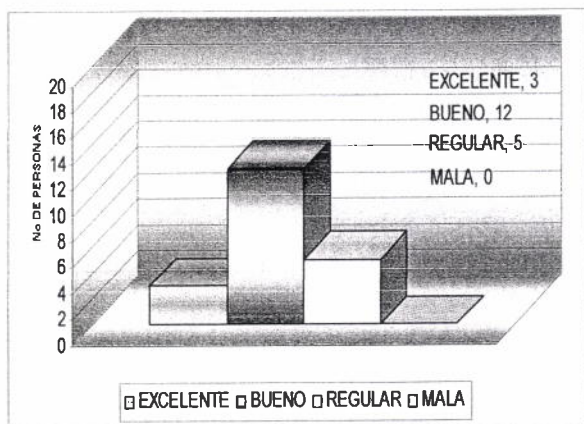
Gráfica No. 7



En relación al puntaje que en su mayoría dieron los usuarios, ocho atribuyeron una puntuación de “siete”, y doce atribuyeron sus respuestas entre otras puntuaciones, considerando que el “uno” es mínimo y “diez” el máximo en relación al servicio de calidad que han recibido, se considera aceptable pero a la vez da una pauta que existe la necesidad de mejora.

8. ¿Como usuario del PINFOR, cómo considera la atención, asesoría y monitoreo recibido por parte del personal del INAB, en su (s) proyecto (s)?

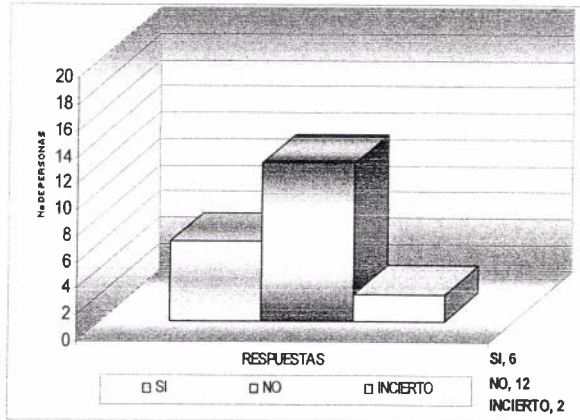
Gráfica No. 8



En respuestas tabuladas, se tiene que tres de los usuarios, considera que la asesoría y monitoreo que ha recibido por parte del personal del INAB, en sus proyectos del PINFOR, es excelente, doce, la considera como buena, este resultado se debe al grado de involucramiento que el personal ha prestado, para el eficiente desarrollo de los proyectos en cumplimiento a la Ley Forestal, y cinco de los usuarios, lo considera como regular y ninguno como malo, lo que indica la necesidad de mejorar.

9. ¿Como usuario del PINFOR, proyecta un buen mercado para la comercialización de sus productos forestales, en el caso de que disponga de un proyecto de plantación?

Gráfica No. 9

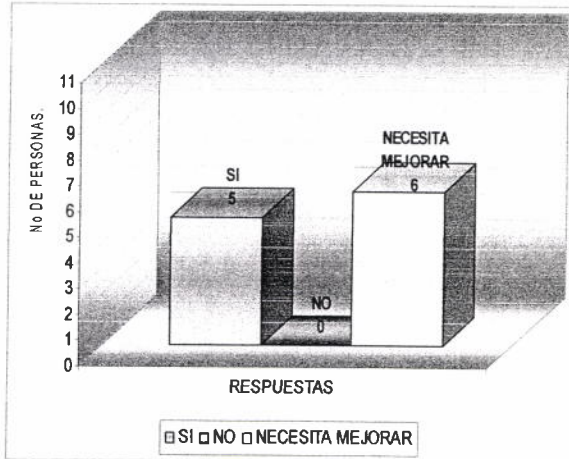


Doce del total de los encuestados, no tiene definido el mercado para la comercialización de sus productos forestales provenientes del PINFOR, y dos usuarios, respondieron que lo considera incierto, tan sólo seis usuarios encuestados, tiene definido su mercado. Lo que hace evidente que los usuarios del PINFOR, en su mayoría tienen deficiencias en el proceso de comercialización de sus productos forestales que obtengan del PINFOR.

Área 2. Encuestas dirigidas a empleados del INAB, Región VIII.

1. ¿En la institución está establecida la metodología para la formación de expedientes generados de trámites ante el R.N.F.?

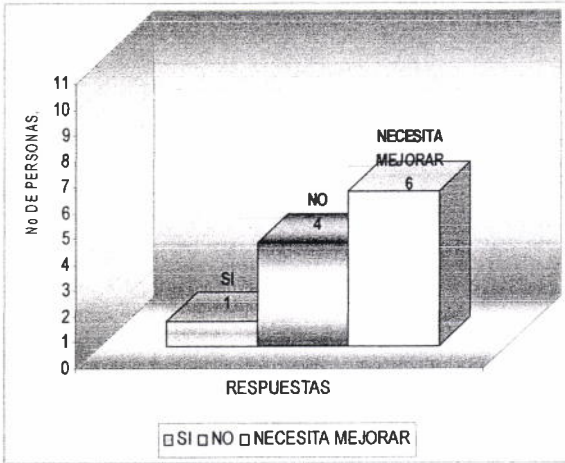
Gráfica No. 10



Del total de encuestados, cinco respondieron que "sí", ninguno que "no" y seis que "necesita mejorar", lo que indica que se no existe una metodología correctamente definida y clara, para la formación de expedientes y que ésta misma necesita ser mejorada.

2. ¿Considera eficiente el actual procedimiento de trámites ante el R.N.F.?

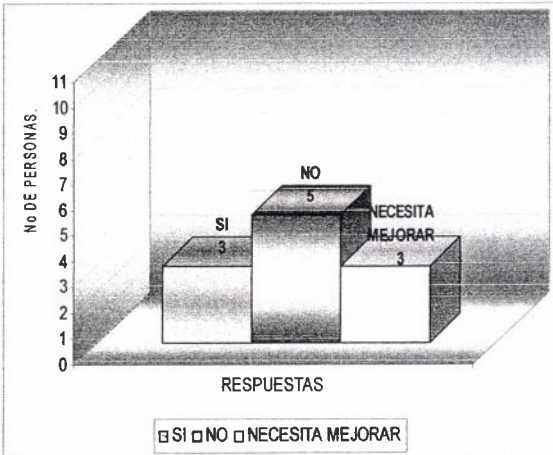
Gráfica No. 11



Del total de encuestados, uno respondió que “sí”, cuatro respondieron que “no” y seis que “necesita mejorar”, lo que hace evidente la carencia de un eficiente procedimiento de los trámites ante el R.N.F., existiendo necesidad de capacitación, para verificación y formación correcta de los documentos que intervienen en el proceso, lo que incide en que el proceso sea lento y se de en forma desordenada.

3. ¿Tiene formularios definidos para elaboración de informes de fiscalizaciones a empresas forestales?

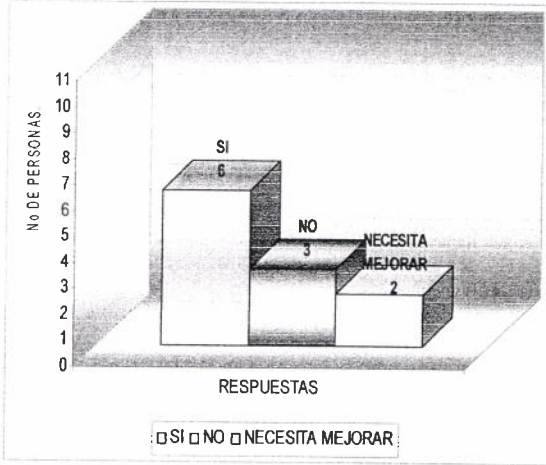
Gráfica No. 12



Las diferentes respuestas respecto a formularios definidos, para informes de fiscalizaciones, refleja que no existe uniformidad en el uso de los mismos y en algunas áreas de trabajo, no se encuentran definidos, debido a que tres personas respondieron que “sí”, cinco que “no” y tres que “necesita mejorar”.

4. ¿Tiene certeza de la información que genera el R.N.F. de los diferentes registros?

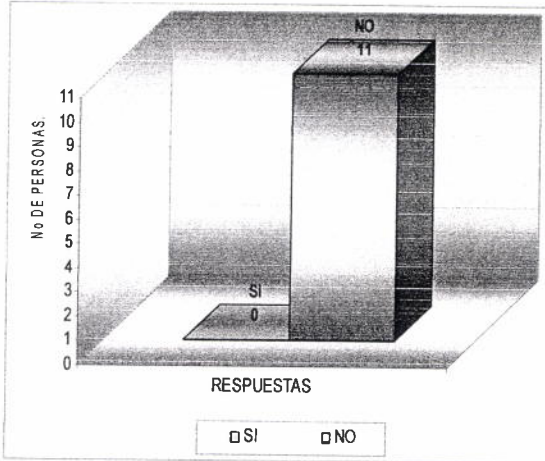
Gráfica No. 13



Del total de encuestados, seis respondieron que “si” tienen certeza de la información referida, tres respondieron que “no” y dos que “necesita mejorar”, lo que da un índice aceptable de confiabilidad en este aspectos relacionados al R.N.F.

5. ¿En la institución está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes ante el R.N.F.?

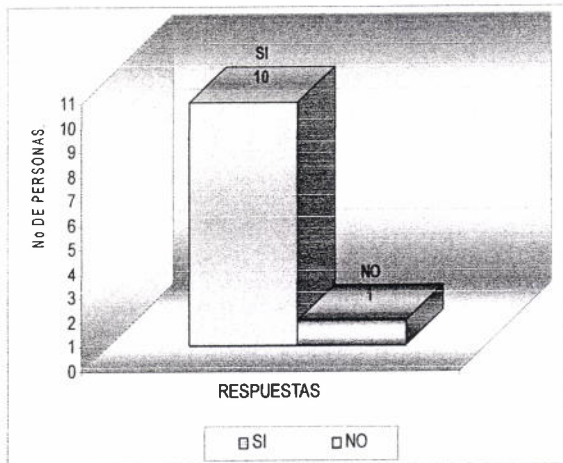
Gráfica No. 14



La respuesta en su mayoría absoluta, once respuestas que “no”, hace evidente un alto grado de ineficiencia en el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de los expedientes ante el R.N.F.

6. ¿Cree necesaria la descentralización de trámites ante el R.N.F., como una mejora significativa para la institución?

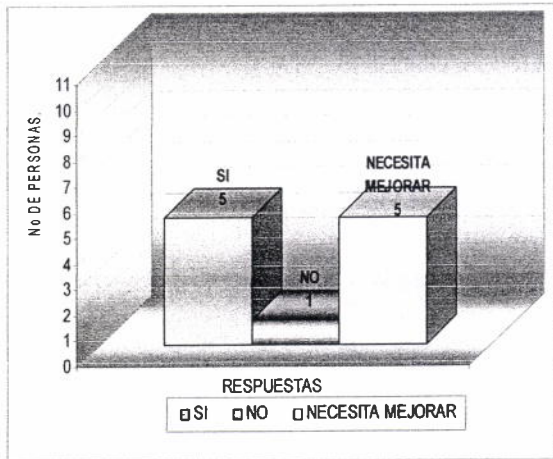
Gráfica No. 15



Del total de encuestados, diez respondieron que “si” y uno que “no”, indicando que en su mayoría consideran necesaria la descentralización del R.N.F., como una mejora significativa para la institución, haciendo necesaria su sistematización.

7. ¿Es eficiente el procedimiento actual de trámite de aprobación de proyectos de Incentivos Forestales?

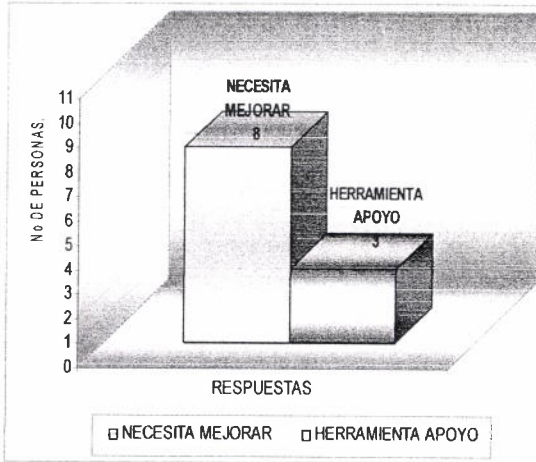
Gráfica No. 16



Del total de encuestados, cinco respondieron que “si”, uno respondió que “no” y cinco que “necesita mejorar”, en relación a la eficiencia del procedimiento actual de trámite para aprobación de proyectos de Incentivos Forestales, el proceso actual, es aceptable; sin embargo, el mismo es susceptible de mejora, procurando su máxima eficiencia institucional y para prestar un servicio de calidad a los usuarios.

8. ¿Cómo califica los formularios que emplea en el proceso de trámite general de expedientes de Incentivos Forestales?

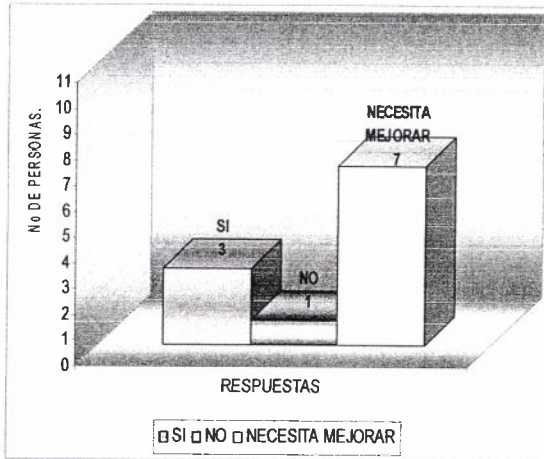
Gráfica No. 17



De los encuestados, ocho respondieron que los formularios que emplean en el proceso de trámite general de expedientes de Incentivos Forestales “necesitan mejorar” y tres, respondieron que son una verdadera “herramienta de apoyo”, en el desarrollo de su trabajo. La mayoría de respuestas coincide en que los referidos formularios, necesitan mejorar, con la observación de que deben ser actualizados e ingresarle las mejoras necesarias para que contengan la información idónea en los diferentes procesos del trámite.

9. ¿Está definido el procedimiento para trámite de cancelación de proyecto del PINFOR?

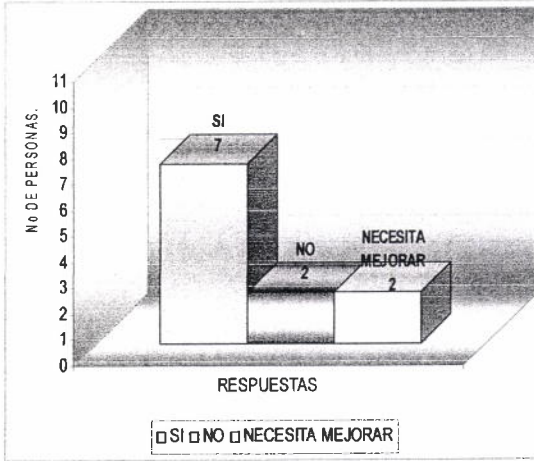
Gráfica No. 18



Del total de encuestados, tres respondieron que sí, uno que no, y siete que necesita mejorar, interpretando este resultado en que el procedimiento si está definido, no es del conocimiento de todo el personal que interviene en el mismo y que necesita mejorar, con la observación de que por constantes cambios en la forma de realizarse, ha creado desorden administrativo.

10. ¿Existe algún tipo de control para verificar desde la recepción del expediente, si la documentación de los mismos es aceptable para el trámite del PINFOR?

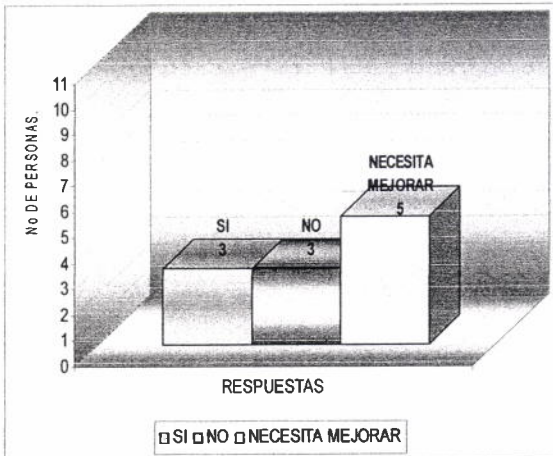
Gráfica No. 19



Del total de los encuestados, siete respondieron que “si”, dos que “no” y dos que necesita mejorar, debido a que existe un registro de control para verificar desde la recepción del expediente, si la documentación de los mismos es aceptable en cuanto a la cantidad de requisitos; no así, en la calidad del contenido de la documentación para el trámite, lo que necesita ser fortalecido, para que el mismos sea un efectivo instrumento de control.

11. ¿En la institución está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes de Incentivos Forestales?

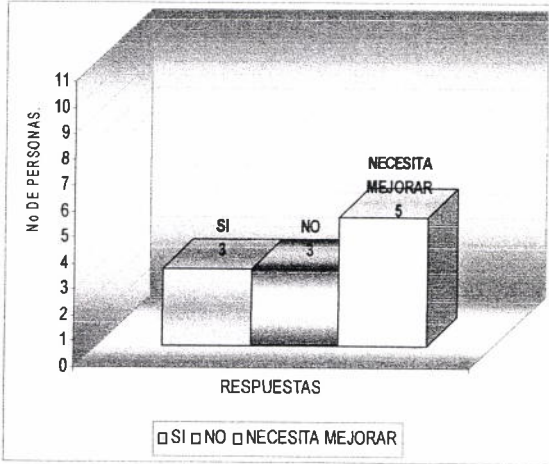
Gráfica No. 20



Según las respuestas de las encuestas, tres contestaron que “si”, tres que “no” y cinco que “necesita mejorar”, el procedimiento para trámite de caducidad o desestimación administrativa de expedientes de Incentivos Forestales, haciendo necesario el análisis de dicho proceso procurando su efectiva estructura.

12. ¿Considera eficiente el proceso de monitoreo de proyectos del PINFOR?

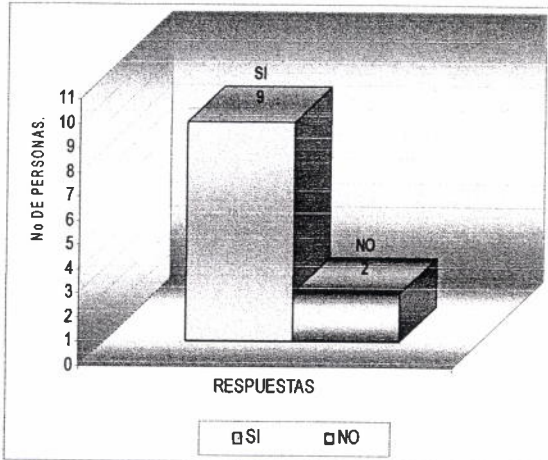
Gráfica No. 21



En parte, el proceso de monitoreo de proyectos del PINFOR, no es eficiente por falta de recursos para atención del mismo, debido a que existen limitantes en cuando a cantidad insuficiente de personal y vehículos, por lo que en relación a esta pregunta, tres respondieron que “sí”, tres que “no” y cinco, que “necesita mejorar”.

13. ¿Cree necesario realizar cambios enfocados a la mejora del procedimiento de Manejo Forestal?

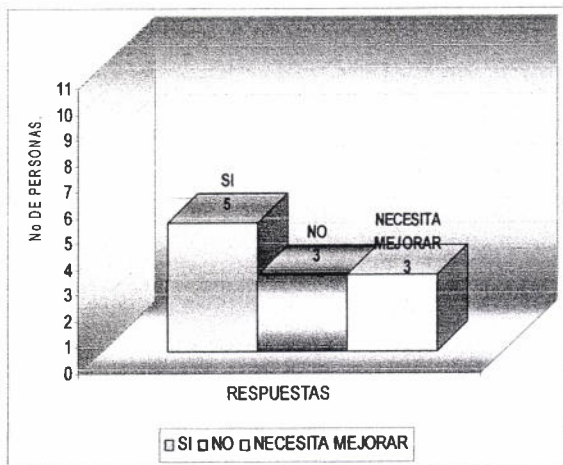
Gráfica No. 22



En su mayoría, nueve personas respondieron que “sí”, y dos que “no”, en relación a la necesidad de realizar cambios enfocados a la mejora del procedimiento de manejo forestal, aunque recientemente se descentralizó el proceso hacia las regiones y subregiones, con la intención de facilitar el servicio a los usuarios, en él mismo se necesita definir instrumentos específicos, para su eficiente procedimiento.

14. ¿El actual proceso de Manejo Forestal con fines de producción, propicia una organización eficiente, como método de trabajo?

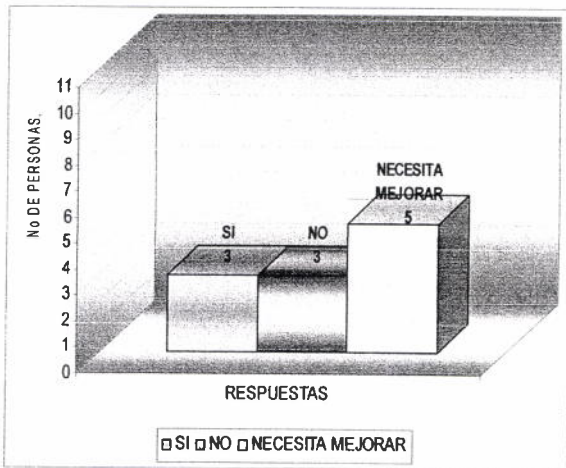
Gráfica No. 23



Del total de encuestados, cinco respondieron que “si”, debido a que en el aspecto técnico el incentivo con fines de producción funciona como una herramienta de apoyo económico, para iniciar un ciclo de producción forestal, en busca de la sostenibilidad de los recursos forestales. En referencia de tres encuestados, que respondieron que “no” y tres que “necesita mejorar”, es en su organización administrativa para mejorar su eficiencia como método de trabajo.

15. ¿En la institución está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes de Manejo Forestal?

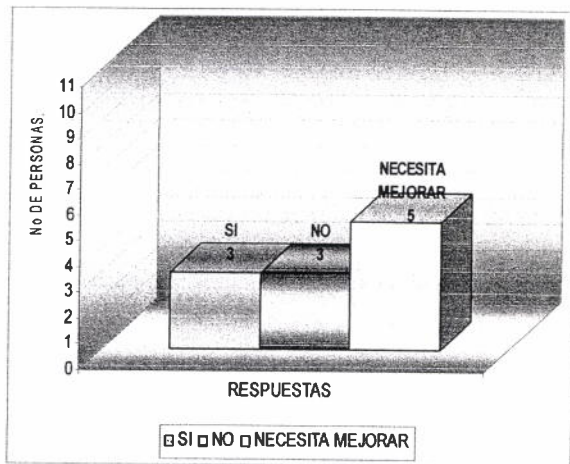
Gráfica No. 24



De los encuestados, en su mayoría opinan que “necesita mejorar”, con cinco respuestas, tres respuestas que “si” y tres que “no”, lo que da la pauta de necesidad de mejorar la estructura de este procedimiento, para mejorar su eficiencia. Con la observación que se incide en su ineficiencia el incumplimiento en la presentación de mejoras, de parte de Elaboradores de Planes de Manejo Forestal.

16. ¿Considera eficiente el proceso de monitoreo de planes de manejo?

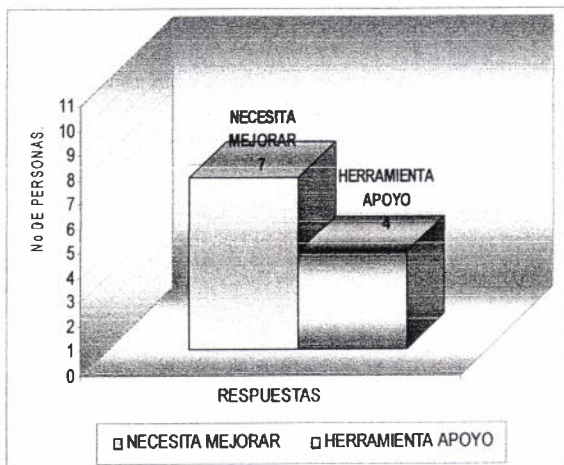
Gráfica No. 25



En su mayoría, cinco personas respondieron que “necesita mejorar”, tres que “si” y tres que “no”, con la observación que en el proceso de monitoreo le afecta la falta de recursos, tales como: humano y materiales.

17. ¿Cómo califica los formularios que emplea en el proceso de trámite general de expedientes de Manejo Forestal?

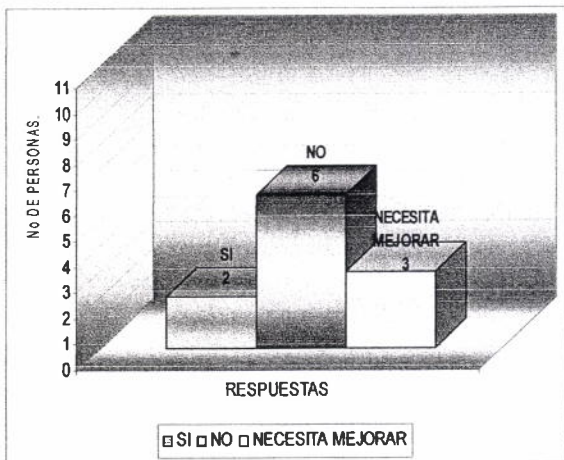
Gráfica No. 26



Los formularios que se emplean en el proceso de trámite general de expedientes de manejo, si son considerados una “verdadera herramienta de apoyo”, en el desempeño laboral con una respuesta a favor de cuatro encuestados; sin embargo, siete opinan que “necesita mejorar”, esta mejora orientada a elevar la calidad de organización del trabajo y atención oportuna a los usuarios.

18. ¿Existe un registro de información de expedientes que carezcan de solvencia por incumplimiento de Manejo Forestal?

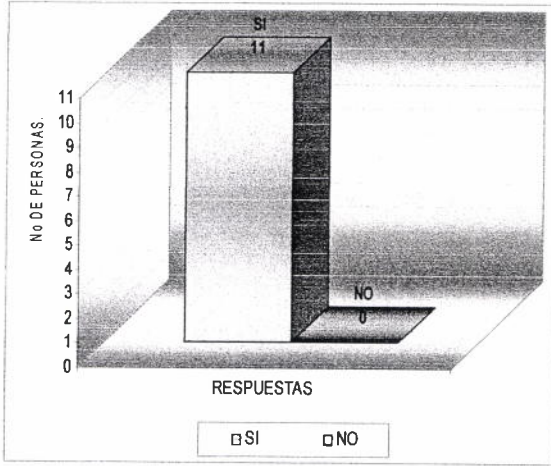
Gráfica No. 27



Del total de encuestados, dos respondieron que “si” existe el registro, seis que “no” y tres que el mismo “necesita mejorar”, evidenciando la no uniformidad como medio para tener información adecuada, referente a expedientes de trámites, que han incurrido en incumplimiento en relación al manejo forestal.

19. ¿El mejoramiento de los procesos administrativos en el INAB, Región VIII, puede influir en una mejora significativa para la institución?

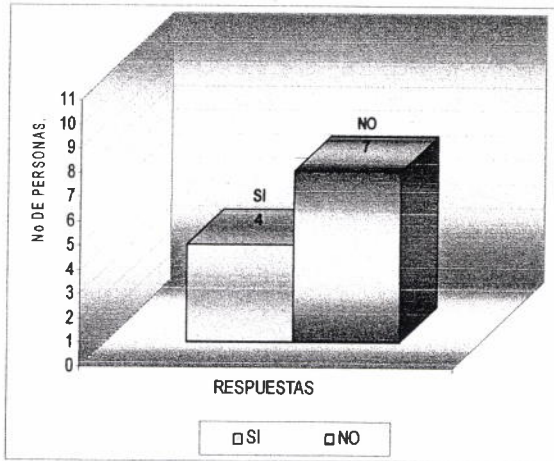
Gráfica No. 28



Debido a la importancia de los procesos administrativos como un cimiento en el funcionamiento y que hacer institucional, en respuesta absoluta, once manifestaron “sí”, indicaron dos que su mejoramiento incide efectiva y significativamente en beneficio para la institución.

20. ¿Cuenta con un documento que en forma explícita especifique los requisitos para los diferentes trámites que se desarrollan en la institución?

Gráfica No. 29



Del total de encuestados, cuatro respondieron que “sí”, siete que “no”, debido a que existen documentos varios de consulta; sin embargo, no existe un documento específico que contenga dicha información, lo que es importante respecto una mejora significativa, como método y forma de organización administrativa.

Técnica FODA

El análisis FODA, se define como el “Instrumento que sirve para conocer todos aquellos elementos positivos que la empresa ya posee, y que constituyen recursos sumamente importantes para alcanzar los objetivos, así como los elementos o factores del medio que se pueden aprovechar para hacer posible el logro de estos”. (Pérez, 2000: 3) se expresan las Fortalezas, Debilidades que son internas y las Oportunidades y Amenazas que son externas en la institución. Lo que sirve para apreciar como se encuentra actualmente.

La información del FODA, fue recabada en el proceso de investigación, con apoyo de entrevistas y encuestas dirigidas a empleados del INAB, encuestas dirigidas a usuarios, análisis de documentos de la institución y el Método de Observación Directa. (Esta información se encuentra en los anexos del presente documento).

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVA	Certeza jurídica: El INAB, tiene su base legal en el Decreto Legislativo 101-96, Ley Forestal de Guatemala, y en su Artículo 6 “Atribuciones”, le faculta para elaborar reglamentos específicos de la institución y de las materias de su competencia.	Aunque tiene Manual de Funciones, el mismo se encuentra desactualizado, lo que perjudica en la declaración de funciones y asignación de responsabilidades administrativas.
	Eficiencia en su Sistema de Planeación: Tiene plan estratégico, planes quinquenales y planes operativos anuales.	No existe seguimiento en las proyectos de plantaciones del PINFOR, después de 6 años en que se incentivan, lo que pone en riesgo de pérdida de la misma.
	La autonomía del INAB: Es una institución con carácter estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa.	El INAB, Región VIII, no cuenta con un Departamento Específico de Divulgación Forestal, por lo que existe carencia en cuanto a la socialización de logros, beneficios, alcances y funcionamiento; así como, falta de identificación y presencia de la institución en actividades de carácter social propias de la Región.
	Tiene definido su organigrama y por ende, en sus niveles jerárquicos existe claridad en relación a los diferentes niveles de autoridad, permitiendo además, adecuada comunicación.	Señalización inadecuada de las oficinas: La señalización para la ubicación de las oficinas en la Región y Subregiones, no permite una fácil ubicación por parte de usuarios que visitan las mismas.
	Las instalaciones de las oficinas de la Región VIII y sus 4 subregiones, son adecuadas como también en relación a la higiene.	Esta región, existen retrasos en cuanto a la presentación periódica de informes, como ejemplo: del Área 3, Estadística y combate a la ilegalidad.

El INAB, es una institución de fomento, a través del impulso del Programa de Incentivos Forestales, que promueve la reforestación y manejo de bosques dirigido a propietarios de fincas, a la vez que genera empleos directos por concepto de jornales en el área rural.	El organigrama actual, es muy general, no contempla la organización a detalle de las regiones, éstas tienen un sistema propio de jerarquías, líneas de mando y staff, la que es necesaria definir, para mostrar su estructura con un organigrama suplementario.
Facilidad en la comunicación por uso de internet, servicio telefónico y de correo electrónico a nivel nacional.	

Matriz de Estrategias del Área Administrativa

1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): Procurar la eficiencia en su sistema de planeación con adopción de técnicas como Organización y Métodos, Empoderamiento, Calidad, Justo a Tiempo, entre otras principalmente.	2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Adoptar un sistema de cambios enfocado a nuevas necesidades que vallan surgiendo a manera de incursionar en nichos de mercado y posicionarse como líder y modelo en modernización y administración público en cumplimiento a su visión institucional.
3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Garantizar el cumplimiento del sistema legal, para dar certeza jurídica en el actuar institucional como un respaldo hacia el ambiente externo.	4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas):

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Definición de formatos con requisitos para inscripciones y actualizaciones, ante el R.N.F.	Su proceso centralizado de trámites ante el R.N.F., obstaculiza una atención oportuna de los mismos y es factor de incumplimiento en tiempos definidos en el reglamento del R.N.F.
	Definición de formatos para principales trámites administrativos y de resolución de expedientes.	Incumplimiento en inscripciones de plantaciones voluntarias, originadas de plantaciones del PINFOR, ante el R.N.F.
	Definición de formatos, para tabulación de datos en proceso de certificación de PINFOR, para pago de Incentivos Forestales.	En las oficinas subregionales, se tienen formatos desactualizados de resoluciones de diferentes trámites, debido a cambios suscitados en reglamentos del INAB.
	Definición de codificación general de solicitudes.	Los principales procesos administrativos, no facilitan de manera eficiente el trámite de expedientes.

	Se tienen libros de registros principales, controles administrativos autorizados por la Contraloría General de Cuentas.	<p>Duplicidad de tareas: Se incurre en pérdida de tiempo, debido a que en ocasiones hay que informar de lo mismo a varias personas, en formatos distintos y existen ocasiones en que solicitan información que ya ha sido enviada.</p> <p>Debilidad en el proceso de monitoreo de PINFOR: la frecuencia de supervisión no es constante, la calidad de supervisión es deficiente en relación a la responsabilidad, toma de datos en campo, medición de áreas y mejoras o recomendaciones hacia los usuarios. Lo que hace necesario contar con estructuración de un sistema de monitoreo de proyectos del PINFOR, para evitar irregularidades en la certificación para el pago de los incentivos.</p>
--	---	---

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Fortalezas	Debilidades
		<p>Poca socialización y discusión de documentos técnico-administrativos, hacia las Regiones y Subregiones, previa aprobación, teniendo como resultado la aprobación de diferentes documentos de procesos, que no se adecuan idóneamente a la realidad laboral, de dichas oficinas.</p>
		<p>Debilidad en el proceso de monitoreo y trámite de planes de manejo: No existe un proceso que regule el monitoreo, recomendaciones y responsabilidad hacia los titulares de licencias de aprovechamiento forestal, lo que pone en riesgo que se realicen aprovechamientos de una manera no sostenible, incumplimiento a planes de manejo, que se afecte la regeneración del bosque y/o que los aprovechamientos no concluyan de manera satisfactoria.</p>
		<p>No existe uniformidad en las oficinas subregionales, en relación a codificación y estandarización de diferentes procesos, lo que ocasiona procedimientos diferentes entre las mismas, se proyecta externamente, como falta de integración, como equipo de trabajo y en su administración.</p>
		<p>Deficiencias en el proceso de cancelación de proyectos PINFOR, se necesitan implementar medidas correctivas por existir duplicidad de expedientes y no definición del trato de los expedientes.</p>
		<p>Debilidad en los principales procesos de: Manejo Forestal, Incentivos Forestales y R.N.F.</p>
Área a Evaluar	FACTORES EXTERNOS	
	Oportunidades	Amenazas

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Gestión para el análisis y reestructuración de mejoras de los actuales procesos administrativos de los principales trámites, como lo son: Incentivos Forestales, Manejo Forestal y R.N.F.	Sanciones que se puedan derivar de auditorías administrativas por desorden de expedientes, incumplimientos de procedimientos y deficiencias en el funcionamiento de la institución.
---------------------------------	---	---

Matriz de Estrategia de Procesos Administrativos

1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): Con base a una reestructuración de los principales procesos administrativos para mejorar la administración forestal del INAB.	2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Análisis para contrarrestar la desestimación de actividades superflúas, duplicadas, tardías, desordenadas y mejorar internamente para prestar a lo externo un servicio de calidad a los usuarios y adicionar eficiencia como valor agregado al sector forestal.
3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Analizar sus procesos administrativos recurrentemente como parte de un transcurso de mejorar continuamente en busca de mejores y novedosos métodos tecnológicos que faciliten su accionar como medida para lograr sus objetivos y metas.	4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas): Mejorando sus procesos administrativos genera orden en su funcionamiento y garantiza que auditorías administrativas y sociales reflejen resultados positivos.

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades
RECURSO HUMANO	El INAB cuenta con recurso humano profesional, altamente calificado.	El recurso humano, no ha crecido en relación al crecimiento de la demanda laboral.
	Los honorarios del personal, no han sido actualizados anualmente, con base a la creciente tasa de inflación.	Dentro de la institución, no se fomenta ascensos a personal como: motivación por superación académica, lo que incide en desmotivación del recurso humano.
	Los honorarios del personal son acreditados oportuna y transparentemente, lo que genera seguridad al haber el soporte financiero.	Débil capacitación: Las oportunidades de capacitación dentro de la institución, son muy pocas o casi nulas, para algunos empleados de la Región.
	El personal cuenta con seguro médico y de vida, al que pueden optar por la utilización de manera individual y con dependientes, el pago del seguro es financiado por el personal.	Pérdida de identidad de los empleados hacia la institución: El personal debe mejorar su presentación con el uso de uniformes, como una fortaleza para la institución, en términos de imagen.

		Diferencias en la contratación del personal, crea inconformidad en el mismo: Existe personal contratado bajo el renglón 022 y 029, los primeros gozan de bono 14, aguinaldo, vacaciones, bono de trabajo. En el renglón 029, no tienen ninguna prestación.
Área a Evaluar	FACTORES EXTERNOS	
	Oportunidades	Amenazas
RECURSO HUMANO	Alianza estratégica con instituciones que como INTECAP, puedan apoyar en capacitaciones al recurso humano, lo que mejoraría en la motivación del mismo.	Que el personal del INAB, desestime su trabajo y se ubique en otras instituciones y éste pierda su valioso recurso humano.
		No existe un plan de capacitación en temas de importancia, como: Incendios forestales, plagas y enfermedades forestales, principalmente, dirigido a usuarios del PINFOR, lo que pone en riesgo de pérdida de los proyectos, por falta de conocimiento y dominio de información relevante.

Matriz de Estrategias del Área de Recursos Humanos

1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): El recurso humano profesional por remuneraciones con pagos de honorarios, en fechas oportunas, seguro médico y de vida, para fomentar mediante la capacitación y motivación, personal multifuncional debidamente facultado para la toma de decisiones a través de la delegación efectiva de responsabilidades.	2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Integrar los recursos materiales, humanos y financieros, a fin de tener personal altamente motivado, por ser el recurso humano el más importante en la institución, propiciando en el ambiente externo una excelente imagen institucional apegada a sólidas bases reales administrativas.
3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Mantener el selectivo recurso humano, reduciendo la migración del personal a otras entidades, para impulsar la profesionalización en el tema forestal y su dominio total, por medio de capacitaciones y apoyo a la educación, para reducir márgenes de errores por falta de desconocimiento de información relevante.	4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas): Motivar al recurso humano por medio de diferentes satisfactores apegados a necesidades prioritarias, como medida para contrarrestar amenazas tales como transacciones ilegales de productos forestales, deforestación, evasión de impuestos y desequilibrio ambiental, que tienen su origen en factores tales como la corrupción.

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades

MERCADEO	El PINFOR, es un instrumento potencial para la incursión de Guatemala, en la comercialización de productos forestales de calidad, en el Mercado, tanto a nivel nacional como internacional.	No existe apoyo a los usuarios de PINFOR, específicamente para elaborar un estudio de mercado y plan de marketing de productos forestales, provenientes de plantaciones del PINFOR, lo que hace incierto el destino de su producción.
Área a Evaluar	FACTORES EXTERNOS	
	Oportunidades	Amenazas
MERCADEO	Creciente demanda de productos forestales a nivel internacional, por ejemplo, según la revista forestal Año 4, No. 9. “El país de China, que demanda madera en troza, lo que ha provocado un alza en los precios y escasez en el mercado” (2007: 8).	Competencia desleal, dentro del Departamento de El Petén, es grande, por la existencia de lavado de madera, extracción ilegal para comercialización.
	La incursión en el mercado potencial en cuanto a niveles de producción que se ofrece internacionalmente, aprovechando los acuerdos de Tratado de Libre Comercio.	Según la revista forestal año 4, No. 9, “la competencia, entre los principales países que impulsan la reforestación está el país de Chile, que posee cerca de 16 millones de hectáreas de bosque, del cual un 13.5%, corresponden a cultivos forestales destinados a la producción maderera” (Zamora y Barrera, 2007: 14).

Matriz de Estrategias del Área de Mercadeo

1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): El impulso de proyectos de productivos como el PINFOR, para fortalecer la competitividad al garantizar la debida calidad en la producción forestal.	2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Dar apoyo a los usuarios del PINFOR, Manejo Forestal y R.N.F., especialmente con estudio de mercados, que les proporcione información para la acertada toma de decisiones en relación a la actividad comercial de productos forestales, tanto en el mercado nacional como internacional.
3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Desaparecer el madereo ilegal, regulando los precios en el mercado, con la eficiente aplicación de leyes afines y sistema administrativo enfocado a satisfacer eficientemente necesidades de los usuarios.	4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas): Garantizar el éxito de proyectos productivos y excluir el fracaso en el proceso de producción y comercialización de productos forestales, beneficiando la industrialización e innovación, a manera de no incurrir con incumplimiento de normas de calidad y no ser certificado por las organizaciones competentes.

Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades

TÉCNICA	Alianzas estratégicas con universidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para apoyo en el tema de Incendios Forestales, Plagas y Enfermedades, para procurar la reducción de desastres, por estos factores.	Que las plantaciones del PINFOR, se vean afectadas por Incendios Forestales, Plagas y Enfermedades, que desmotiven y perjudique la inversión, producción y comercialización de productos forestales, tanto en el mercado nacional, como internacional.
----------------	--	--

Matriz de Estrategias del Área Técnica

1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): Beneficiarse internamente en relación a la preparación académica idónea del personal con recursos que puede percibir de otras entidades por medio de alianzas estratégicas.	2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Proyectos que generen productos con altos estándares de calidad da lugar a la industrialización tecnológica encauzado a la competitividad del sector forestal.
3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Personal con una excelente capacidad técnico-administrativa desestima incidencia de errores y sanciones por entes fiscalizadores externos.	4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas): Al excluir ineficiencia en actividades técnicas y administrativas, excluyendo errores internos que tienen repercusión negativa en el ambiente externo.

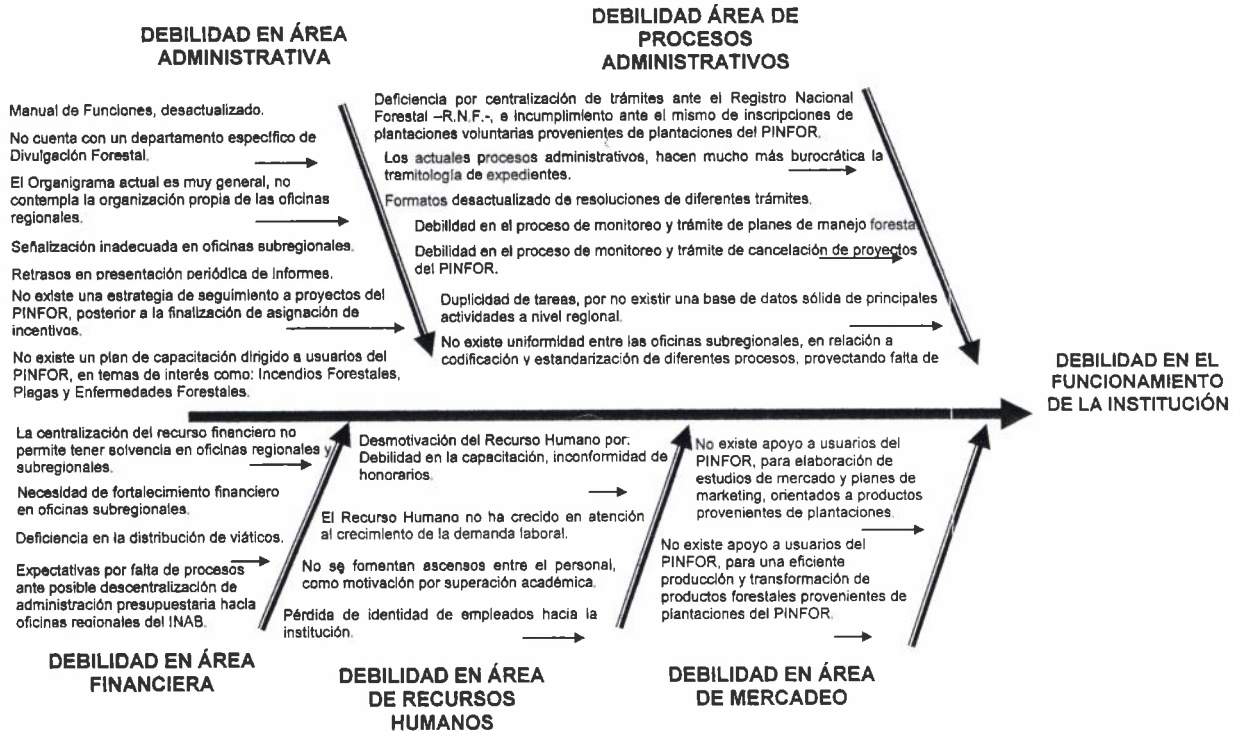
Área a Evaluar	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades
FINANCIERA	Transparencia en la administración y ejecución presupuestaria: Se utilizan presupuestos por renglón, lo que permite un ordenamiento en el gasto.	La centralización de los fondos, no permite tener una solvencia financiera en las oficinas regionales y subregionales, principalmente, a la vez que no permite un eficiente fluido del mismo.
	Se cuenta con un reglamento interno de viáticos legalmente aprobado, que regula la administración del mismo.	La distribución de viáticos entre el personal, no es equitativa, y los montos monetarios no son acordes a la realidad de precios en el mercado.
	Beneficios del personal de contar con seguro médico altamente eficiente.	Expectativas por falta de procesos ante posible descentralización de administración presupuestaria de Planta Central del INAB, hacia las Regiones.
	El recurso material, no ha crecido en relación a la demanda laboral, ejemplo: vehículos, mobiliario y equipo de trabajo reducidos y un deterioro acelerado por largas distancias de recorrido y transitar caminos en mal estado en su infraestructura.	Las oficinas subregionales, no tienen solvencia financiera, a la vez que no consideran eficiente el apoyo financiero de parte del Delegado Administrativo Regional, debido a que al no resolver oportunamente los pagos por servicios esenciales, ha llegado a extremos de suspensión de servicios, como energía eléctrica y telefonía.
Área a Evaluar	FACTORES EXTERNOS	
	Oportunidades	Amenazas
FI N A	Variaciones positiva en la asignación presupuestaria por parte del Estado, en	Sanciones por Contraloría General de Cuentas, por incumplimiento en la administración presupuestaria.

		<p>Variaciones negativas en la asignación presupuestaria por parte del Estado, en relación al aporte que por Ley debe asignar, según Artículo 21 Ley Forestal, decreto legislativo 101-96. “El Organismo Ejecutivo, deberá aportar anualmente al INAB, una asignación presupuestaria no menor del 10%, del monto global del rubro de Gastos de administración, que se apruebe para el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, que servirá únicamente de referencia. Esta asignación, deberá ser contemplada en el presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, para cada ejercicio fiscal” (Artículo 21, 2006: 15)</p>
--	--	---

Matriz de Estrategias del Área Financiera

<p>1) Estrategia (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades): La eliminación de la corrupción con base a una estructura de planificación ordenada, respaldan la buena imagen institucional y le hace acreedora de confianza y prestigio como una característica que positivamente le posiciona como una buena opción para captar financiamiento de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.</p>	<p>2) Estrategia (reducción de debilidades y optimización de oportunidades): Mejorar el sistema de control en el área financiera en paridad con descentralización de la misma, para que en todas sus unidades tengan solvencia financiera que facilite el cumplimiento de objetivos.</p>
<p>3) Estrategia (fortalezas para enfrentar amenazas): Mejoramiento íntegro de la institución enfocado a lograr reconocimiento, certificación y mérito, como parte de la mejora continua en su funcionamiento y con el respaldo de organizaciones competentes.</p>	<p>4) Estrategia (reducción de debilidades y amenazas): Facultar en el uso adecuado de los recursos como base para la descentralización de fondos monetarios de una forma adecuada que no ponga en riesgo su probidad.</p>

Diagrama de Causa y Efecto "ISHIKAWA"



Diagnóstico

Análisis externo

El análisis externo, proporciona información a nivel general del comportamiento, aportes y logros del Sector Forestal de Guatemala, en los que contribuye, se ve beneficiado y afectado el INAB, como parte del sector forestal.

Acuerdos comerciales que Guatemala forma parte, en relación a productos forestales

Instrumento	Información	A partir de
Tratado de Libre Comercio entre Guatemala y China (Taiwán)	La mayoría de productos de madera, manufacturas y muebles, se encuentran exentos de arancel (0%), para ingresar a Taiwán; sin embargo, existen algunos que tienen una desgravación arancelaria de 5 años, la cual concluye el 1 de enero de 2010.	2006
Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Rep. Dominicana con E.E. U.U.	Gozan de acceso libre el 99.6 % de los productos Guatemaltecos; mientras que los productos procedentes de USA, contarán con libre acceso a nuestro país, hasta el año 2020.	2006
TLC CA3-México	La desgravación arancelaria termina en el 2008, para los productos que Guatemala exporta y para la importación de productos mexicanos a Guatemala en el 2012.	2001
TLC CA-R. Dominicana	Se negoció el 96%, de los productos con un arancel "0" incluyendo muebles y madera. Productos excluidos, pollo y aceites esenciales.	2001
Acuerdo de Alcance Parcial Guatemala-Cuba	Están beneficiados únicamente muebles de cocina, dormitorio, los demás muebles de madera, plástico, mimbre, ratán, bambú y similares.	2001
Acuerdo Libre Comercio e Intercambio Preferencial Guatemala-Panamá	Algunos muebles y productos de madera pagan aranceles en Panamá, debido a que los mismos se encuentran excluidos de este acuerdo.	1975
Tratado de Integración económica Centroamericana.	Actualmente se maneja un arancel "0", para todos los productos exceptuando café, alcohol y petróleo.	1961
Acuerdo de Alcance Parcial Unilateral con Colombia.	Maderas aserradas de caoba y cedro pagan 13 y 20%, de acceso con un margen de preferencia del 50 y 23%, respectivamente, además se debe tomar en cuenta que fijo se paga gravamen de 5% Proexport y 2%, Fondos Comunes.	1985
Acuerdo de Alcance Parcial Unilateral con Venezuela.	La madera y los productos de madera incluyendo muebles no están beneficiados, bajo este acuerdo.	1985
Régimen 20km Región Fronteriza que México otorga a ciudades fronterizas	Incluye: Tapachula, Salinas Cruz, Quintana Roo y Cancún (20Km de Aduana Aérea) El importador deberá contar adicionalmente con Padrón de Importador de Región Fronteriza.	2002
SGP Unión Europea, Canadá, Japón y Australia.	Sistema Generalizado de Preferencias, creado para alentar las exportaciones de productos de países en desarrollo.	1971- 1976

Fuente: Revista Forestal de la Gremial Forestal, 2007.

Cobertura Forestal de Guatemala

El Inventario Forestal Nacional, refleja cifras similares de cobertura forestal, con una superficie de 4,046,015 hectáreas (INAB-FAO, 2,004). Según esta última fuente, la cobertura forestal por tipos de bosque es de 3,336,435 hectáreas de bosque latifoliados, que representa el 30.6 % , de la cobertura total; 396,938 hectáreas de bosque de coníferas equivalentes al 3.7 %, de dicha cobertura y 312,641 hectáreas de bosques mixtos para un 2.9 %, del total de bosques. Con relación a la distribución geográfica y concentración administrativa de los bosques, se tiene que cerca del 70 %, de la superficie forestal total, se concentra en tres departamentos: El Petén, Alta Verapaz e Izabal.

“La cobertura forestal del país, ha sido estimada en 4,558,453 hectáreas, que representan 42.11 %, del territorio nacional; de las cuales el 55.6 %, se encuentran dentro de áreas protegidas y el 44.4%, se ubican fuera de áreas protegidas”, según estudio de la Dinámica de la Cobertura Forestal de Guatemala, realizado por la Universidad del Valle de Guatemala, el INAB, y CONAP, (2006: 1). La propiedad de los bosques está distribuida básicamente por tres tipos de regímenes, que son los siguientes:

Uso de la tierra	Régimen de propiedad	Superficie (ha)	% del bosque total
Bosque	Nacional	1,367,732	33.80
	Municipal	341,754	08.40
	Privado	592,876	14.70
	No determinado	1,531,133	37.80

Fuente: Inventario Forestal Nacional 2003 (INAB-FAO, 2004).

Deforestación

El estudio de la dinámica de la cobertura forestal de Guatemala, realizado por la Universidad del Valle de Guatemala, el INAB y el CONAP, (2006: 1), determinó que durante el período 1,991/1,993 y 2,001, la deforestación en el país fue de 717,075 hectáreas.

Durante ese mismo período, se recuperaron 153,899 hectáreas, por lo que el cambio neto de cobertura forestal durante el tiempo del estudio, fue de 563,176 hectáreas; representando una pérdida anual, según la metodología utilizada en dicho trabajo de 73,148 hectáreas de bosque, lo que corresponde a una tasa de deforestación de 1,43 % anual.

Según el Perfil Ambiental de Guatemala (URL, IIA 2006), la causa principal de la deforestación ha sido la sustitución del bosque para realizar actividades agrícolas y pecuarias. Estando entre los principales factores impulsores: la cultura agrícola y ausencia de una cultura forestal, las políticas públicas con énfasis en el desarrollo agropecuario, las condiciones macroeconómicas desfavorables para la actividad forestal, la ausencia de empleo en el área rural, el crecimiento desordenado de las zonas urbanas y asentamientos humanos; además, los incendios forestales, el pastoreo no controlado en bosques, la tala ilícita y el alto consumo de leña.

Reforestación

En Guatemala, las plantaciones forestales se han venido fomentando desde 1,976, a través de diferentes programas y/o proyectos y como producto de esos programas diseñados e implementados por las distintas instituciones, INAFOR (1,974 – 1,998), DIGEBOS (1,998-1,997), y a partir de 1,997, por el Instituto Nacional de Bosques. En un período de 30 años, se han plantado más de 100 mil hectáreas, sin considerar las plantaciones de hule (*hevea brasiliensis*), que sobrepasan las 50 mil hectáreas.

Análisis medio

El análisis medio, presenta información relacionada al Sector Forestal y al INAB, en el Departamento de El Petén, la que es de gran utilidad para el presente documento porque el mismo se enfoca al INAB, Región VIII.

Deforestación en el Departamento de El Petén

Los bosques de Guatemala, abarcan el 42%, del territorio nacional, según el estudio de la dinámica de la cobertura forestal de Guatemala (Fase II, Dinámica de la Cobertura Forestal, Universidad del Valle de Guatemala, INAB Y CONAP, febrero 2006), que abarcó el registro de los años 1,991/93, 1,996 y 2001, determinó que durante ese período, de una pérdida en promedio de 73,148 hectáreas de bosque cada año, en el país, se estima una tasa de deforestación de 1.43%, anual. Siendo el departamento de El Petén, el departamento que concentra esta pérdida, donde cada año desaparecieron en promedio 47,412 hectáreas. Sin embargo, en términos relativos, Chiquimula es el departamento que más bosque perdió, en los 10 años de estudio, a una tasa de 2.46%, anual respecto del bosque original, mientras que El Petén se encuentra en tercer lugar, con una tasa de deforestación de 1.81%, por debajo de Jutiapa con 2.17%.

Dinámica de la Cobertura Forestal en el Departamento de El Petén

El Departamento de El Petén en el período de 1991 contaba con 2,624,643 hectáreas de bosque, para el año 2,001, se reportó una cobertura forestal de 2,293,610 hectáreas. Se pudo determinar que durante el período 1,991/93 – 2,001, hubo una pérdida de 345,575 hectáreas de bosque; sin embargo, durante ese mismo período se recuperaron 14,542 hectáreas; teniendo una pérdida neta de 331,034 hectáreas de bosque.

Esas 331,034 hectáreas de pérdida neta, para el departamento de El Petén, es equivalente al 12.61%, del bosque que existía en el período 1,991/93. La tasa de deforestación anual, para el departamento de El Petén, es de 47,412 hectáreas, equivalente al 1.81%, del bosque del período 1,991/93.

Reforestación

Según boletín de estadística forestal, “para el año 2005, las plantaciones comprende especies latifoliadas y coníferas, la Región II, que administra a Las Verapaces, tiene 32,376 hectáreas reforestadas, le sigue la Región III, que comprende los departamentos de Izabal, Zacapa, Chiquimula y El Progreso, con una extensión de 21,051 hectáreas reforestadas” (2005: 4)

“Les sigue el INAB, Región VIII, con un total de 16,167 hectáreas reforestadas. Las reforestaciones fueron plantadas en áreas de propiedad privada y estatal, las que fueron incentivadas por diferentes programas, como Incentivos Fiscales, Incentivos Forestales, Por Compromiso, y Programa Nor Oriente” (Boletín de estadística forestal, 2005: 4).

Incendios Forestales en el Departamento de El Petén

El departamento de El Petén, fue el más afectado por los incendios forestales durante el año 2005, con una superficie afectada de 81,543 hectáreas, equivalente a un 86.35 del total de los incendios reportados, que fue una superficie total a nivel nacional de 94,438 hectáreas. El tipo de incendios rastro, fue el que registró el más alto porcentaje con un 89%, y el bosque de coníferas, fue el más afectado con un 43%. (Boletín de estadística forestal, 2005: 7).

Plagas

En el año 2005, en esta región, fueron afectadas 8 hectáreas, lo equivalente a un 6.1%, del total que ascendió a 130.12 hectáreas, siendo la región II, “Las Verapaces”, la mayormente afectada por plagas con un 65%, del total del área. Las especies que en su mayoría fueron afectadas, están *Tectona grandis* “Teca” y las que pertenecen al género *Pinus* sp. (Boletín de estadística forestal, 2005: 16).

Producción Forestal

La producción forestal en el Departamento de El Petén, de productos y subproductos del bosque, la cual se obtiene movimiento, existen según los Planes Operativos vigentes al año 2005, correspondientes a las Licencias de planes de manejo, autorizadas por el INAB, en las distintas oficinas regionales y lo concerniente a aprovechamientos exentos, tuvo el siguiente comportamiento en el año 2005.

Región	Troza (m³)	Leña (m³)	Blok (Flitch) (m³)	Tablón (m³)	Trocilla o Tunca (m³)	Otros (m³)	Total (m³)
VIII-Petén	18,773	12,493	1,159	32	256	27	32,740

Fuente: Registro Nacional Forestal

R.N.F.

Entre los principales registros realizados ante el R.N.F., que corresponden al Departamento de El Petén, en el año 2005.

En total acumulado de inscripciones en los principales registros, corresponden a los siguientes.

Tipo de inscripciones	Subregión VIII-1	Subregión VIII-2	Subregión VIII-3	Subregión VIII-4
Industrias forestales	31	47	0	7
Depósitos de productos forestales	20	16	4	8
Exportadores e importadores de productos forestales	28	5	1	15
Viveros	4	2	0	2
TOTAL	83	70	5	32

Fuente: Registro Nacional Forestal

Distribución de áreas administrativas en el INAB Región VIII.

Subregiones ubicadas en el Departamento de El Petén	Municipios	Extensión (Km²)	Extensión %
Subregión VIII-1. Con sede en el Municipio de San Benito.	San Benito	767	
	Flores	2,500	
	San Francisco	1,000	
	Santa Ana	1,008	
	San José	1,100	
	Melchor de Mencos	2,098	
	Sub total	8,473	23.63
Subregión VIII-2. Con sede en el Municipio de Poptún.	Poptún	2,000	
	San Luis	2,500	
	Dolores	2,000	
	Sub total	6,500	18.13
Subregión VIII-3. Con sede en el Municipio de Sayaxché.	Sayaxché	5,000	
	Sub total	5,000	13.94
Subregión VIII-4. Con sede en el Municipio de La Libertad.	La Libertad	7,047	
	San Andrés	8,874	
	Sub total	15,881	44.30
	TOTAL	35,854	100.00

Fuente: INAB Dirección Regional VIII-Petén

Análisis institucional

Éste, propicia información relevante de la institución, orientado a conocer su comportamiento en la forma en que se desempeña el INAB, Región VIII, por medio de sus diferentes áreas administrativas.

Diagnóstico Interno del INAB Región VIII

El diagnóstico de las diferentes áreas, es generado con base al análisis de la información recavada en el presente, da a conocer la naturaleza de las causas que genera deficiencias en el funcionar de la institución, de la región, identifica elementos improcedentes o innecesarios que influyen negativamente en el desarrollo del trabajo y entorpecen el logro de los objetivos.

Financiera

- El Área Financiera, presenta deficiencias por la centralización del presupuesto, lo que no permite tener disponibilidad financiera en oficinas regionales y subregionales del INAB.
- La asignación y distribución de viáticos, no es equitativa ni ajustada a precios reales del mercado.
- En las oficinas subregionales, existe carencia de mobiliario, equipo y vehículos, estas necesidades no son evaluadas por la institución, existiendo una sobre utilización de los recursos, para poder cumplir con las labores, lo que ocasiona una depreciación acelerada de vehículos y motocicletas, entre otros. A la vez que existe necesidad de fortalecer a las oficinas subregionales, en sus recursos humano, financiero y material.

Recursos Humanos

- Desmotivación del recurso humano, por los siguientes factores: débil capacitación, diferencias en la contratación del servicio que presta el personal, no hay crecimiento dentro de la institución, no ha crecido al ritmo de la demanda de trabajo y los honorarios del personal, no se actualizan conforme índices de inflación.
- Pérdida de identidad institucional: Se ha vuelto opcional el uso de uniformes, en el personal administrativo y carece del mismo, el personal técnico; ante lo cual surge la necesidad de reglamentar el uso de uniformes, para todo el personal, procurando fortalecer la identidad con la institución, en alusión a sus colores y marca.

Mercadeo

- No existe apoyo a los usuarios del PINFOR, en la producción y transformación de productos forestales, lo que pone en riesgo la calidad y por ende la venta de dichos productos.
- No existe apoyo a los usuarios del PINFOR, para la comercialización de productos forestales, no conocen el comportamiento del mercado a nivel nacional e internacional, para ofrecer sus productos y generar un valor agregado a su producción y por ende al país.

Procesos Administrativos

- Deficiencias en el proceso de actualizaciones e inscripciones ante el R.N.F., insatisfacción de usuarios por demora en trámites, debido a que se encuentran centralizados en las oficinas del R.N.F., ubicadas en la ciudad de Guatemala, evidenciando la necesidad de descentralización del R.N.F.
- Proceso de trámites de solicitudes, incompleto: El trato que se le da a todas las solicitudes, tiene su origen del Acuerdo de Gerencia No. 34-2007, del Procedimiento para el trámite y resolución de expedientes en las direcciones regionales y subregionales; dicho acuerdo promulga la implementación de codificación de las solicitudes en general, formatos en los diferentes trámites, proceso que necesita ser mejorado debido, a que dichos formatos presentan deficiencias en la información que requieren, falta formatos para procesos específicos, falta de definición de procesos específicos, esto genera burocracia, duplicidad de expedientes, a la vez que del mismo se deriva la demanda de homogeneizar procedimientos a nivel regional y mejora integral de los mismos.
- No está definido el trato que se le debe dar al archivo y expedientes, que año con año genera altos volúmenes de documentos en las oficinas subregionales, estando muchos de estos documentos en riesgo, por no existir un lugar físico definido, para su seguro resguardo, ni procedimientos de clasificación y orden de los mismos.
- Los técnicos forestales del INAB, quienes realizan el trabajo de campo, consideran necesario la definición de procesos para mejora de la calidad de supervisión de planes de manejo y del PINFOR, para reducir el riesgo de fracaso de los mismos y asegurar la ejecución de proyectos con la debida calidad.

Inventario

En las Regiones del INAB, es el Delegado Administrativo Regional, el encargo de actualizar las tarjetas de responsabilidad de bienes inventariables, que se administran a nombre de empleados del INAB, e informar al Encargado de Inventario, en planta central, los datos de inventario se actualizan eventualmente en períodos no definidos.

Lo que incide en tarjetas desactualizadas regularmente y distribución de bienes sin asignación de responsables y números de inventario, poniendo en riesgo los recursos materiales de la institución.

Administrativa

- No existe seguimiento de los proyectos de plantaciones del PINFOR, después de 6 años que se incentivan, poniendo en riesgo la inversión del Estado, por pérdida de las plantaciones.
- Inexistencia del Departamento de Divulgación Forestal en el INAB, Región VIII.
- No existe un organigrama, que específicamente defina la jerarquía, staff y líneas de mando de las regiones del INAB, como unidad administrativa, debido a que el organigrama actual es muy general.
- La señalización, para ubicación de las oficinas es inadecuada, necesidad de mejora de rotulación y divulgación de las diferentes oficinas del INAB, en el Departamento de El Petén.
- Existen retrasos por parte de las oficinas subregionales, para elevar información a la Dirección Regional, especialmente de informe del Área 3, Combate a la ilegalidad y estadística.
- Manual de funciones desactualizado: Aunque es un instrumento de consulta válido, el manual de funciones que describe el perfil de puestos y atribuciones de los mismos, no se encuentra actualizado, por lo que es necesario el análisis del mismos, para su actualización con base al desempeño laboral real en la institución.

Formato de encuestas formuladas a usuarios del INAB

CUESTIONARIO PARA USUARIOS DEL INAB REGIÓN VIII, ENFOCADO AL ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes interrogantes señalando la respuesta que considere conveniente y aportando las observaciones necesarias.

- 1 ¿Está satisfecho con el servicio que ha recibido en el INAB Región VIII?
1) SI 2) NO
- 2 ¿Cómo califica la atención que ha recibido en el INAB, Región VIII?
1)Excelente 2) Buena
3)Regular 4) Mala
- 3 ¿Considera que el INAB, Región VIII, tiene la capacidad para resolver oportunamente sus gestiones en relación al tiempo y calidad?
1) SI 2) NO
- 4 ¿Cómo considera la presentación de las instalaciones de las oficinas del INAB, en la Región o Subregiones, en el Departamento de El Petén, que haya visitado?
1) Ubicación: Adecuada Inadecuada
2) Señalización: Adecuada Inadecuada
3) Higiene: Adecuada Inadecuada
- 5 ¿En qué puntaje del 1 al 10 (1 mínimo 10 máximo), identificaría al INAB, Región VIII, en relación al servicio ha recibido?
- 6 ¿Como usuario del PINFOR, cómo considera la atención, asesoría y/o monitoreo que ha recibido por parte del personal del INAB, en su (s) proyecto?
1)Excelente 2) Buena
3)Regular 4) Mala
- 7 ¿Como usuario del PINFOR, proyecta un buen mercado para la comercialización de sus productos forestales en el caso que disponga de un proyecto de plantación?
1) SI 2) NO
3) INCIERTO

Formato encuestas formuladas a empleados que laboran en el INAB, Región VIII.

**ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DEL INAB, EN LA REGIÓN VIII.
ENFOCADA AL ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Instrucciones: Favor responder las siguientes interrogantes señalando la respuesta que a su criterio considere conveniente y aportando observaciones de ser necesario.

Proceso: Registro Nacional Forestal.

1. ¿En la institución está establecida la metodología para la formación de expedientes generados de trámites, ante el R.N.F.?
Sí No Necesita Mejorar
2. ¿Considera eficiente el actual procedimiento de trámites, ante el R.N.F.?
Sí No Necesita Mejorar
3. ¿Tiene formularios definidos, para elaboración de informes de fiscalizaciones a empresas forestales?
Sí No Necesita Mejorar
4. ¿Tiene certeza de la información que genera el R.N.F., de los diferentes registros?
Sí No Necesita Mejorar
5. ¿En la institución está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes ante el R. N. F.?
Sí No
6. ¿Cree necesaria la descentralización de trámites ante R.N.F., como una mejora significativa para la institución?
Sí No

Proceso: Programa de Incentivos Forestales.

7. ¿Es eficiente el procedimiento actual de trámite de aprobación de Proyectos de Incentivos Forestales?
Sí No Necesita Mejorar
8. ¿Cómo califica los formularios que emplea en el proceso de trámite general de Expedientes de Incentivos Forestales?
Necesitan mejorar Son una verdadera herramienta de apoyo
9. ¿Está definido el procedimiento para Trámite de cancelación de proyectos del PINFOR?
Sí No Necesita Mejorar
10. ¿Existe algún tipo de control para verificar desde la recepción del expediente, si la documentación de los mismos es aceptable, para el trámite del PINFOR?
Sí No Necesita Mejorar
11. ¿En la institución, está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes de Incentivos Forestales?
Sí No Necesita Mejorar
12. ¿Considera eficiente el proceso de monitoreo de proyectos del PINFOR?
Sí No Necesita Mejorar

Proceso: Manejo Forestal.

13. ¿Cree necesario realizar cambios enfocados a la mejora del procedimiento de Manejo Forestal?
Si No
14. ¿El actual proceso de Manejo Forestal con fines de producción, propicia una organización eficiente, como Método de Trabajo?.
Si No Necesita Mejorar
15. ¿En la institución, está estructurado de manera eficiente el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes de Manejo Forestal?
Si No Necesita Mejorar
16. ¿Considera eficiente el proceso de monitoreo de planes de manejo?
Si No Necesita Mejorar
17. ¿Cómo califica los formularios que emplea en el proceso de trámite general de expedientes de Manejo Forestal?
Necesitan mejorar Son una verdadera herramienta de apoyo
18. ¿Existe un registro de información de, que carezcan de solvencia por incumplimiento de Manejo Forestal?
Si No Necesita Mejorar

De los procesos en general.

19. ¿El mejoramiento de los procesos administrativos en el INAB, Región VIII, puede influir en una mejora significativa para la institución?
Si No
20. ¿Cuenta con un documento que en forma explícita especifique los requisitos, para los diferentes trámites que se desarrollan en la institución?
Si No

Formato de las preguntas formuladas en entrevista, a empleados que laboran en el INAB, Región VIII.

- De la entrevista dirigida a: Director Regional en el INAB, Región VIII.
- 1 ¿Considera que la Misión, es una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas, de acuerdo al estado actual en que funciona la institución, porqué?
 - 2 ¿Cuáles son los valores de la institución?
 - 3 ¿Con qué tipo de planes cuenta la institución?
 - 4 ¿Utiliza el Plan Estratégico, para la toma de decisiones y dirección de la institución?
 - 5 ¿Cree usted que la institución presenta alguna deficiencia o problema?
 - 6 ¿Considera que existe alguna debilidad en alguna área específica de la empresa?
 - 7 ¿Expresa, qué acciones considera que han contribuido al éxito de la institución?
 - 8 ¿Dentro de la institución a quien rinde informes el personal?
 - 9 ¿Qué tipos de controles existen?
 - 10 ¿Se retroalimentan los resultados de los controles que se aplican y de qué manera?
 - 11 ¿Qué canales de comunicación son los más utilizados?
 - 12 ¿Qué barreras tiene en la comunicación con sus superiores, subalternos y compañeros de su misma línea jerárquica?
 - 13 ¿Considera que los actuales procesos administrativos contribuyen en el resultado de los trámites en atención a la demanda de los usuarios?
 - 14 ¿Considera adecuado el fluido financiero en la región y subregiones?
 - 15 ¿Considera adecuado el recurso (material, humano y financiero), con que cuenta, para cumplir con sus labores?
 - 16 ¿Es equitativa la distribución de los viáticos entre el personal?
 - 17 ¿Que beneficios otorga la institución, en relación a prestaciones de Ley y otros adicionales, lo considera justo?
 - 18 ¿Cree que la institución, necesita automatizar algunos procesos para ser mas eficiente, si su respuesta es positiva, en que tareas o departamentos?
 - 19 ¿Considera adecuado el grado de monitoreo y seguimiento hacia con Industrias

Forestales, Manejo Forestal, PINFOR, etc.), explique?

- 20 ¿Considera que el INAB, Región VIII, cuenta con el personal necesario para atender la demanda de trabajo, y si éste se encuentra adecuadamente distribuido en las subregiones?
- 21 ¿Cataloga como adecuada la presentación y vestimenta del personal en la región, y considera que esto es importante para proyectar una mejor imagen de la institución?
- 22 ¿Se toma en cuenta en la institución la superación académica del personal, como motivación o incentivo, si la respuesta es positiva, existe una política o regla que garantice dichas acciones?
- 23 ¿Encuentra el apoyo necesario en el Delegado Administrativo Regional, para resolver conflictos y/o fortalecimiento financiero oportuno, para facilitar sus labores, exprese?
- 24 ¿Considera oportuna la respuesta de sus subalternos al momento de presentarle resultados, informes u otros?
- 25 ¿Cree que la capacitación que el INAB, facilita a sus colaboradores es adecuada en calidad y cantidad?
- 26 ¿En qué porcentaje del 1 al 10 (1 mínimo 10 máximo), identificaría al INAB, Región VIII, en relación al cumplimiento oportuno (tiempo y calidad), de sus funciones?
- 27 ¿Actualmente, se encuentran a la expectativa en cambios potenciales por descentralización de procesos y/o actividades y por qué?
- 28 ¿Considera que el Manual de Funciones del INAB, está actualizado de acuerdo a las labores que usted y sus subalternos desempeñan?

De la entrevista dirigida a: Directores Sub Regionales, del INAB, Región VIII.

- 1 ¿Considera que la Misión, es una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas, de acuerdo al estado actual en que funciona la institución, porqué?
- 2 ¿Cree usted, que la institución presenta alguna deficiencia o problema, que impida su óptimo funcionamiento?
- 3 ¿Considera que existe alguna debilidad en alguna área específica de la institución empresa, indicar?
- 4 ¿Expresa qué acciones considera que han contribuido al éxito de la institución?
- 5 ¿Dentro de la institución, a quien rinde informes el personal?
- 6 ¿Qué barreras tiene en la comunicación con sus superiores, subalternos y compañeros de su misma línea jerárquica?
- 7 ¿Considera que los actuales procesos administrativos contribuyen o entorpecen en el resultado de los trámites en atención a la demanda de los usuarios, y si estos necesitan ser mejorados, en que aspectos?
- 8 ¿Considera adecuado el recurso (material, humano y financiero), con que cuenta, para cumplir con sus atribuciones?
- 9 ¿A su criterio, es equitativa la distribución de los viáticos, entre el personal?
- 10 ¿Qué beneficios percibe de la institución, en relación a prestaciones de ley y otros adicionales, cómo lo considera?
- 11 ¿Cree que la institución necesita automatizar algunos procesos para ser mas eficiente, si su respuesta es positiva, en que tareas o departamentos?
- 12 ¿Considera adecuada la frecuencia con que se supervisan los proyectos del PINFOR?
- 13 ¿Considera adecuado el grado de intervención y seguimiento en los proyectos PINFOR hasta la producción final para su comercialización, en el caso de plantaciones?
- 14 ¿Considera que el INAB, Región VIII, cuenta con el personal necesario para atender la demanda de trabajo, y si éste se encuentra adecuadamente distribuido en sus 4 subregiones?
- 15 ¿En qué porcentaje del 1 al 10 (1 mínimo 10 máximo), identificaría a su subregión, en relación al cumplimiento oportuno (tiempo y calidad) , de sus funciones?

- 16 ¿Cataloga como adecuada la presentación y vestimenta del personal a su cargo, y considera que esto es importante, para proyectar una mejor imagen de la institución?
- 17 ¿Se toma en cuenta en la institución, la superación académica del personal como motivación o incentivo, si la respuesta es positiva, existe una política o regla que garantice dichas acciones?
- 18 ¿Encuentra el apoyo necesario en el Delegado Administrativo Regional, para resolver conflictos y/o fortalecimiento financiero oportuno, para facilitar sus labores, exprese?
- 19 ¿Cree que la capacitación que el INAB, le ha facilitado, es adecuada en calidad y cantidad?
- 20 ¿Considera oportuna la respuesta de sus subalternos, al momento de presentarle resultados, informes u otros?
- 21 ¿Considera que el manual de funciones del INAB, está actualizado de acuerdo a las labores que usted y sus subalternos desempeñan?

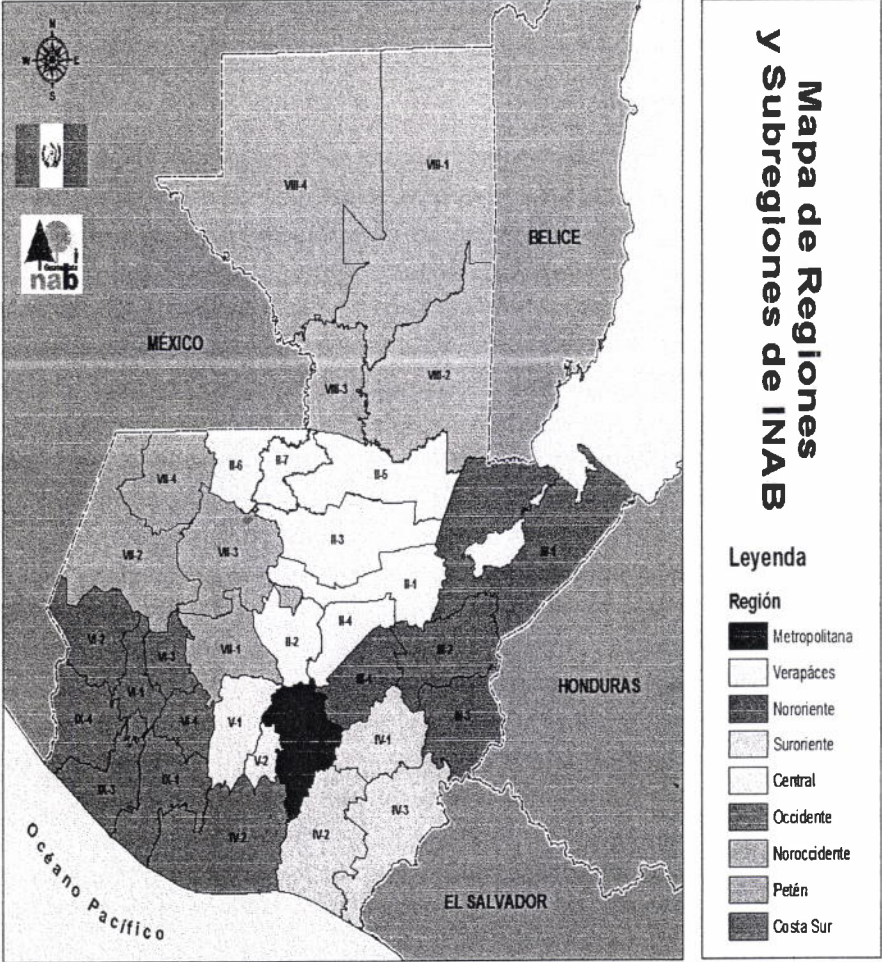
De la entrevista dirigida a: Asistente Técnico de PINFOR, del INAB, Región VIII.

- 1 ¿Con qué frecuencia en promedio se monitorean los proyectos de PINFOR, por año en la Región?
- 2 ¿Considera justa la frecuencia con que se supervisan los proyectos del PINFOR?
- 3 ¿Considera adecuado el grado de intervención y seguimiento del INAB, en los proyectos PINFOR, hasta la producción final para su comercialización, en el caso de plantaciones?
- 4 ¿Considera necesario el apoyo a los usuarios de PINFOR, para la producción y comercialización de los productos forestales?
- 5 ¿Existe a nivel regional una base de datos del PINFOR, sólida y confiable que permita tener información relevante de los proyectos?
- 6 ¿Considera eficiente la atención al cliente interno y externo en el INAB, Región VIII?
- 7 ¿Considera que el INAB, Región VIII, cuenta con el personal necesario para atender la demanda de trabajo?
- 8 ¿Cree que los procesos administrativos actuales, para los diversos trámites del PINFOR, son los adecuados, si su respuesta es negativa, indique en cuales encuentra deficiencias?
- 9 ¿Qué barreras tiene en la comunicación con sus superiores, subalternos y compañeros de su misma línea jerárquica?
- 10 ¿Considera adecuado el recurso (material, humano y financiero), con que cuenta, para cumplir con sus atribuciones?
- 11 Encuentra el apoyo necesario en el Delegado Administrativo Regional, para resolver conflictos y/o fortalecimiento financiero oportuno para facilitar sus labores, exprese?
- 13 ¿A su criterio, es equitativa la distribución de los viáticos entre el personal?
- 14 ¿Qué beneficios percibe de la institución, en relación a prestaciones de ley y otros adicionales y cómo lo considera?
- 15 ¿Cree que la capacitación que el INAB, le ha facilitado, es adecuada en calidad y cantidad?
- 16 ¿Conoce el Manual de Funciones del INAB, y lo considera actualizado de acuerdo a las labores que usted desempeña?

De la entrevista dirigida a: Delegado Administrativo, del INAB, Región VIII.

- 1 ¿En su área de trabajo, percibe alguna deficiencia o problema, que impida su óptimo desempeño?
- 2 ¿Considera que existe alguna debilidad en alguna área específica de la empresa, que afecte su desempeño, indicar?
- 3 ¿Cree que la institución, necesita automatizar algunos procesos para ser mas eficiente, si su respuesta es positiva, en que tareas o departamentos?
- 4 ¿A su criterio, es adecuada la forma en que la institución incentiva la superación académica del personal, si la respuesta es positiva, existe una política o regla que garantice dichas acciones?
- 5 ¿Encuentra el apoyo necesario ante la instancia correspondiente, para resolver conflictos y/o fortalecimiento financiero oportuno, para facilitar sus labores, exprese?
- 6 ¿A su criterio, es equitativa la distribución de los viáticos entre el personal?
- 7 ¿Qué beneficios percibe de la institución, en relación a prestaciones de ley y otros adicionales, como lo considera?
- 8 ¿Cree que la capacitación que el INAB, le ha facilitado es adecuada en calidad y cantidad?
- 9 ¿Considera oportuna la respuesta hacia sus colaboradores, al momento de presentarle resultados, informes u otros?
- 10 ¿Considera adecuado el recurso (material, humano y financiero), con que cuenta, para cumplir con sus atribuciones?
- 11 ¿Actualmente, se encuentran a la expectativa en cambios potenciales por descentralización de procesos y/o actividades y por qué?
- 12 ¿En qué porcentaje del 1 al 10 (1 mínimo 10 máximo), identificaría al INAB, Región VIII, en relación al cumplimiento oportuno (tiempo y calidad), de sus funciones?
- 13 ¿Conoce el Manual de Funciones del INAB, y lo considera actualizado de acuerdo a las labores que usted desempeña?

Mapa de Ubicación de Oficinas Regionales y Subregionales del INAB en el país de Guatemala




Cuadro de referencias de la ubicación de oficinas Regionales y Subregionales del INAB, en Guatemala

Región	Sub región	Ubicación	Dirección
I		Metropolitana	7a. Avenida 6-80, Zona 13
II		Cobán	3ª. Calle 5-29 zona 3. Cobán. Frente a escuela de enfermería.
	II-1	Tactic	2ª. Calle 11-25 zona 3. Tactic.
	II-2	Rabinal	3ª. Calle 2-75, esquina zona 4 Rabinal.
	II-3	Cobán	3ª. Calle 5-29 zona 3. Cobán. Frente a escuela de enfermería.
	II-4	San Jerónimo	Barrio Abajo, San Jerónimo, B.V.
	II-5	Fray Bartolome de las Casas	Edificio Continuo, Barrio el Centro, Fray Bartolome.
	II-6	Ixcán, Playa Grande	3a. Av. 2a. Calle Z.1, Edif. Los Claveles, Ixcán, El Quiche
	II-7	Eco región Lachuá Salacuim	Salacuim, Coban.
III		Zacapa	Resid. Bosques de San Julián, Zacapa, a 500 metros del Estadio
	III-1	Izabal	Barrio El Moderno, Morales, Izabal
	III-2	Zacapa	Res. Bosques de San Julián, a 500 mts. del estadio
	III-3	Chiquimula	8ª. Av. Final Sur y 6ª. Calle A zona 1, Chiquimula
	III-4	El Progreso	Barrio El Porvenir frente al Estadio de Fútbol, Guastatoya
IV		Jutiapa	5a. Calle 8-67, Zona 1, Jutiapa
	IV-1	Jalapa	2da. Calle 6-09 Zona 1, Barrio La Democracia, Jalapa
	IV-2	Santa Rosa	4ta. Calle 2-61, zona 3, Colonia China Frente a INTECAP
V		Chimaltenango	Los Aposentos Chimaltenango
	V-1	Sacatepéquez	Calle del Llano Casa 81 "B" Z. 2, Sacatepéquez
	V-2	Chimaltenango	Los Aposentos Chimaltenango
VI		Quetzaltenango	4a. Calle 21-53 Zona 3
	VI-1	Quetzaltenango	4a. Calle 21-53 Zona 3
	VI-2	San Marcos	8 calle 12-93, zona 3 (cerca de la Universidad de San Carlos)
	VI-3	Totonicapán	Km. 189.5 Carretera Interamericana, Barrio Ciénega, San Cristobal
	VI-4	Sololá	5a. Ave. Final Barrio El Carmen, Zona 1
VII		El Quiché	0 calle, 5-30, Zona 2, El Quiché.
	VII-1	Quiché	0 calle, 5-30, Zona 2, El Quiché.
	VII-2	Huehuetenango	7ma. Calle 8-59, zona 5 Huehuetenango
	VII-3	Nebaj	Cantón Vitzal, Nebaj El Quiche
	VII-4	Soloma	3a. Calle, 1-58, zona 2, barío el Carmen San Pedro Soloma
VIII		El Petén	7a. Ave. y 11 Calle, Zona 1, San Benito, El Petén
	VIII-1	San Benito	7a. Ave. 11 Calle, Zona 1, San Benito, El Petén
	VIII-2	Poptún	1a. Ave. 3-30, zona 3 Poptún, El Petén
	VIII-3	Sayaxché	entre 1ra y 2da Calle zona 1 Barrio el Centro, Sayaxche, El Petén
	VIII-4	La Libertad	Barrio Sta. Cruz, La Libertad, El Petén
IX		Costa Sur	5a. Ave. 2-36 zona 2, Colonia Aceituno, Mazatenango
	IX-1	Mazatenango	5a. Ave. 2-36 zona 2, Colonia Aceituno, Mazatenango
	IX-2	Escuintla	1a. Calle 1-84, Zona 4 Colonia Escuintlán
	IX-3	Retalhuleu	3ª. Av. 7-29 zona 1 Retalhuleu
	IX-4	Coatepeque	3a. Ave. 3-01, Zona 6, Colonia Miguel Angel Asturias, Coatepeque

Fuente: Información proporcionada por la Dirección de Operaciones del INAB, 08/febrero/2007

Anexo 2. Boleta para control del traslado interno del expediente

	BOLETA PARA CONTROL DE TRASLADO INTERNO DEL EXPEDIENTE		
	No. _____ FECHA DE INGRESO: _____ PROPIETARIO Y/O REP. LEGAL: _____ ACTIVIDAD: MANEJO FORESTAL _____ INCENTIVOS FOR. _____ RNF _____ TIPO DE TRÁMITE: _____		
1	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
2	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
3	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
4	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
5	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
6	Traslado a: _____ Asunto _____	Fecha: _____	Firma _____
Fuente: Investigación propia y modificación de formato existente, febrero de 2008.			
Observaciones: La presente boleta debe ser foliada al resolverse el trámite que controla, o cuando esté ocupada en todas sus casillas, debiendo imprimirse en su anverso y reverso.			

Anexo 3. Constancia de admisión administrativa o de solicitud de completación del expediente.

CONSTANCIA DE ADMISIÓN ADMINISTRATIVA O DE SOLICITUD DE COMPLETACIÓN DEL EXPEDIENTE	
I. DATOS GENERALES DEL EXPEDIENTE	
NUMERO DEL EXPEDIENTE (código asignado por el INAB) FECHA:	
PROPIETARIO	(información debidamente consignada)
REPRESENTANTE LEGAL	(información debidamente consignada)
LUGAR PARA SER NOTIFICADO:	(información debidamente consignada y lo más específica)
No. TELÉFONOS Y E MAIL:	(información debidamente consignada y lo más específica)
II. COMPROMISOS DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL	
A partir de la fecha de la constancia, se comprometen a comunicarse dentro de 14 días hábiles, con la Asesoría Jurídica y dentro de 25 días hábiles, con el Técnico Forestal del INAB, haciendo constar que el abandono o desestimación del trámite posterior a 60 días, a partir de la fecha de recepción en oficinas del INAB, provocará automáticamente su finiquito.	
III. ACTIVIDAD DE MANEJO FORESTAL	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de ingreso (con la firma autenticada por un Notario)
<input type="checkbox"/>	Certificación del Registro General de la Propiedad del Inmueble, original y reciente (no más de 4 meses de su emisión), si existe hipoteca, deberá presentar autorización para la ejecución del proyecto por parte de la entidad a favor de quien está la hipoteca y si está bajo tutela del Estado, presentar autorización por parte del Fondo de Tierras.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple y legible de cédula de vecindad del propietario, representante legal y/o mandato de representación legal, cuando sea el caso.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple y legible del carné del NIT del propietario.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia autenticada de Patente de Comercio de empresa y sociedad, para entidades.
<input type="checkbox"/>	Plan de Manejo (plantación, protección o producción).
<input type="checkbox"/>	Estudio de Capacidad de Uso de la Tierra (si se trate de plantación).
<input type="checkbox"/>	Constancia de Regente o Elaboradores de Planes de manejo y ECUT, según sea el caso.
<input type="checkbox"/>	Nota delegando beneficiario para el cobro de los incentivos, en caso de fallecer el propietario.
<input type="checkbox"/>	Otros requisitos que según el tipo de usuario y trámite, sean necesarios.
IV. ACTIVIDAD DE INCENTIVOS FORESTALES	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de ingreso (con la firma autenticada por un Notario).
<input type="checkbox"/>	Documento que acredite la propiedad de la tierra.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple y legible de cédula de vecindad del propietario, representante legal y/o mandato de representación legal cuando sea el caso.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple y legible del carné del NIT del propietario.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia autenticada de Patente de Comercio de empresa y sociedad, para entidades.
<input type="checkbox"/>	Plan de Manejo (según el trámite que corresponda).
<input type="checkbox"/>	Constancia de Regente o elaboradores de planes de manejo y ECUT, según sea el caso.
<input type="checkbox"/>	Otros requisitos que según el tipo de usuario y trámite, sean necesarios.
V. ACTIVIDAD DEL REGISTRO NACIONAL FORESTAL	
<input type="checkbox"/>	Formulario del R.N.F., para el tipo de trámite que corresponda
<input type="checkbox"/>	Fotocopia autenticada de la patente de comercio, con la especificación clara del objeto del negocio como actividad forestal, dirección exacta del sitio de funcionamiento; si es sucursal debe contar con su propia patente de comercio.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple y legible del carné del NIT del propietario.
<input type="checkbox"/>	Fotocopia simple de cédula de vecindad del propietario o representante legal, en su caso, con fotocopia simple de su respectivo nombramiento.
<input type="checkbox"/>	PARA ACTUALIZACIÓN: Presentar formulario debidamente lleno con la información actualizada, si hay cambio de propietario o representante legal, la documentación que le acredita como tal.
<input type="checkbox"/>	Otros requisitos que según el tipo de usuario y trámite, sean necesarios.

Constancia admisión o Solicitud de completación del expediente, impresa en el reverso:

VI.	POR ENCONTRARSE INCOMPLETO, SE SOLICITA COMPLETACIÓN DEL EXPEDIENTE.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Por este medio le informamos que previo a admitir para su trámite del expediente, deberá completar el expediente, de lo contrario no será posible resolver en el tiempo estipulado por la Ley, si transcurrido un período de seis meses, a partir de la presente notificación, no se cumple con la completación del expediente, se emitirá finiquito de trámite del mismo. Por lo que deberá presentar la siguiente documentación:			
	a) JURÍDICO			
	b) TÉCNICO			
Nombre y firma del Notificador		Nombre y firma del Notificado		
VII.	POR ENCONTRARSE COMPLETO, SE ADMITE EL EXPEDIENTE PARA SU TRÁMITE.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Con base a lo considerado y lo preceptuado en los artículos 50 de la Ley Forestal; 30, 36, 40 y 54 de su Reglamento, Reglamento del Programa de Incentivos Forestales y del Registro Nacional Forestal, se admite para su trámite administrativo el expediente presentado, a partir de la presente notificación.			
	Nombre y firma del Notificador		Nombre y firma del Notificado	
VIII. OBSERVACIONES				
Para validez del presente documento, debe estar firmado por el Notificador y el Notificado, y toda vez que no contenga los requisitos legales y técnicos, no podrá ser objeto del trámite correspondiente, el numeral "VI" y "VII" que aplique deberá marcarse en la casilla correspondiente "SI" o "No", según sea el caso con sus respectivas firmas y nombres.				
Nota: Original para el INAB, Copia para el Usuario.				

Fuente: Investigación propia y modificación de formato existente, febrero de 2008

Anexo 4. Constancia de finiquito administrativo del expediente

CONSTANCIA DE FINIQUITO ADMINISTRATIVO DEL EXPEDIENTE				
I. DATOS GENERALES DEL EXPEDIENTE				
NÚMERO DEL EXPEDIENTE (código asignado por el INAB)				
FECHA DE LA CONSTANCIA (fecha asignada por el INAB)				
PROPIETARIO				
REPRESENTANTE LEGAL				
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL INMUEBLE:				
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN:				
II. FINIQUITO Y NOTIFICACIÓN:				
2.1 Esta Dirección Subregional, con fundamento en lo considerado, en las constancias de autos y en lo que al respecto establecen los artículos 1, 2, 4 y 5, de la Ley de lo Contencioso Administrativo; 5, 6 y 9, de la Ley Forestal; 29, 41, 46, 48 y 50, del Reglamento del Programa de Incentivos Forestales –PINFOR. Procede a:				
2.2 Ordenar el finiquito de las presentes actuaciones, con el objetivo siguiente.				
2.3	Objetivo del finiquito. (Seleccionar con "X" lo que proceda y cerrar con guiones las casillas que no apliquen)		SI	NO
	Desestimación del trámite a solicitud del propietario y archivo definitivo del expediente.			
	Abandono y archivo definitivo del expediente.			
	Traslado del período de ejecución del expediente y transferir para su administración al período que corresponda.			
2.4 Notifíquese.				
FIRMAS Y SELLO: DEL EMISOR Y DEL NOTIFICADO:				
EMISOR: FIRMA: (nombre del Director Subregional) Sello del Director Subregional.		RECIBÍ CONFORME: FIRMA: (nombre del notificado) Cargo que desempeña (si es una entidad)		
OBSERVACIONES				
Nota: Original para el INAB y propietario.				

Fuente: Investigación propia y modificación de formato existente, febrero de 2008

Anexo 5. Trifoliales informativos de requisitos de trámites del INAB.



**REGIÓN FORESTAL
VIII-PETÉN**

TRIFOLIAR INFORMATIVO Programa de Incentivos Forestales -PINFOR-

INFORMACIÓN GENERAL

Que son los Incentivos Forestales? Son un pago que el Estado otorga al propietario de tierras de vocación forestal por ejecutar planes de manejo, de Plantación, de Bosque Natural de Protección y de Producción.

Objetivos del PINFOR: Mantener y mejorar la producción forestal sostenible, Reforestar tierras de vocación forestal desprovistas de bosques a la actividad forestal, Generar una masa crítica de bosques productores de materia prima para el desarrollo de la industria forestal, Incentivar el mantenimiento y el establecimiento de bosques que generen servicios ambientales.

Quiénes pueden Beneficiarse? Comunidades y Municipalidades. Pequeños, medianos y grandes productores. Grupos sociales organizados.

Modalidad del Pago

El Estado otorgará al propietario, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, en coordinación con el INAB, Incentivos Forestales por ejecutar "Plan de Manejo Forestal de Plantación" y/o "Plan de Manejo Forestal de Bosque Natural para Producción o Protección".

Los pagos serán de acuerdo con los resultados de evaluaciones anuales previo a la certificación del proyecto, conforme las siguientes tablas:

Para Planes de Manejo, de Plantación:

AÑO	Monto de Incentivo (Q/ Hectárea)
Establecimiento	Q. 5,000.00
1er año de Mantenimiento	Q. 2,100.00
2do año de Mantenimiento	Q. 1,800.00
3er año de Mantenimiento	Q. 1,400.00
4to año de Mantenimiento	Q. 1,300.00
5to año de Mantenimiento	Q. 800.00
T O T A L:	Q. 12,400.00

Para Planes de Manejo, de Bosque Natural para Producción:

Área (ha.)	Montos de incentivo de Producción (Quetzales / hectárea.)
< 5	2,807.04 por cada hectárea, hasta 5 has.
5 < 15	14,035.20 + 581.65 por hectárea adicional hasta 15 hectáreas
15 < 45	19,851.70 + 271.23 por hectárea adicional hasta 45 hectáreas
45 < 90	27,988.60 + 188.18 por hectárea adicional hasta 90 hectáreas
> 90	36,456.70 + 190.98 por ha. adicional

Para Planes de Manejo, de Bosque Natural para Protección:

Área (ha.)	Montos de incentivo de Protección (Q.)
< 5	2,660.30 por cada hectárea, hasta 5 has.
5 < 15	13,301.50 + 514.68 por hectárea adicional hasta 15 hectáreas
15 < 45	18,448.30 + 207.43 por hectárea adicional hasta 45 hectáreas
45 < 90	24,671.20 + 178.62 por hectárea adicional hasta 90 hectáreas
> 90	32,709.10 + 175.03 por ha. adicional

Requisitos generales para ingreso:

- 1) Solicitud con la firma autenticada
- 2) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario y/o representante legal
- 3) Fotocopia del carné del NIT del propietario
- 4) Certificación original y reciente (no mayor de 4 meses) de la certificación del registro de la propiedad del inmueble (si existiera hipoteca sobre el inmueble o si el mismo está bajo tutela del Estado, deberá presentar aval para la ejecución del proyecto por parte de la entidad a favor de quien está la hipoteca y/o del Fondo de Tierras, respectivamente.
- 5) estudio de capacidad de uso de la tierra – ECUT- (solo aplica para plantación).
- 6) Plan de Manejo Forestal (Plantación, de bosque natural para Protección o Producción, según corresponda)
- 7) Documento delegando beneficiario para el cobro de los incentivos en caso de fallecer el propietario.
- 8) Constancias de inscripción actualizadas del regente forestal elaborador del plan de manejo o ECUT.
- 9) Original o fotocopia autenticada del mandato de representación legal, inscrito en el archivo general de protocolo.

Para casos específicos además de los requisitos generales deberá presentar:

Para una EMPRESA:

- 1) La solicitud y demás documentos deberán ser firmados por el representante legal, actuando como tal.
- 2) Fotocopia autenticada del nombramiento de representante legal, inscrito en el registro mercantil.
- 3) Fotocopia autenticada de la patente de comercio de empresa y de sociedad.
- 4) Fotocopia simple de la escritura de constitución de la sociedad.

Para una MUNICIPALIDAD

* Como beneficiaria directa:

- 1) La solicitud deberá ser firmada por el alcalde municipal, actuando como representante legal.
- 2) Nombramiento de Alcalde Municipal emitido por el Tribunal Supremo Electoral.

Nota: Si el Concejo Municipal nombra a un representante que no sea el alcalde deberá presentar el mandato de representación legal correspondiente.

Para una MUNICIPALIDAD

* Como intermediaria con proyectos que se realizan en área de ejido propiedad de la municipalidad que ha sido otorgado en usufructo a terceras personas.

- 1) La solicitud deberá ser firmada por el usufructuario.
- 2) Documento de usufructo otorgado por la Municipalidad (por un período mínimo de 30 años)
- 3) La certificación extendida por el Registro General de la Propiedad deberá aparecer inscrita a favor del usufructuario.

Nota: La fotocopia de cédula y del carné del NIT corresponde al usufructuario.

Para las ONG's, ASOCIACIONES, FUNDACIONES, COMUNIDADES Y COMITÉS:

- 1) La solicitud y demás documentos deberán ser firmados por el representante legal, actuando como tal.
- 2) Certificación original y reciente emitida por la Gobernación Departamental de la constitución de la entidad y del documento de representación legal.

Para las COOPERATIVAS:

- 1) La solicitud y demás documentos deberán ser firmados por el representante legal, actuando como tal.
- 2) Certificación original y reciente emitida por el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) de inscripción de la Cooperativa y de nombramiento del Representante Legal de la misma.
- 3) Certificación original de acta de la Cooperativa donde se declare en Asamblea General la anuencia de los integrantes de la misma para ingreso al PINFOR.

Lugares de recepción:

La recepción de solicitudes para aprobación de proyectos se hará exclusivamente en las oficinas Subregionales que correspondan a las áreas jurisdiccionales donde se ejecutará el proyecto. (Art. 19 Reglamento del PINFOR)

Fechas límites de recepción:

Anualmente se recibirán solicitudes de proyectos tanto de plantación como de manejo de bosques naturales, en el período comprendido del primer día hábil del mes de enero al último día hábil del mes de septiembre de cada año. Junta directiva podrá prorrogar las fechas límites de recepción de solicitudes cuando lo considere conveniente (Art. 18 Reglamento del PINFOR)

El INAB se compromete, en cumplimiento del Artículo 71 Decreto 101-96, a extender un certificado por concepto de incentivo forestal, al comprobar la satisfactoria ejecución del Plan de Manejo Forestal.

Base Legal del PINFOR:

Decreto Legislativo 101-96 Ley Forestal y su reglamento. Y Reglamento del Programa de Incentivos Forestales.

Para mayor información avocarse a la oficina del INAB más cercana, en el Departamento de Petén ubicadas en las siguientes direcciones:

INAB Región VIII-Petén: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 3er. nivel, San Benito, Petén. Tel. 79261396, Telefax 79262842. e-mail: region8@inab.gob.gt
Sitio Web. www.inab.gob.gt. Administra el departamento de Petén, en sus 4 subregiones.

INAB Sub Región VIII-1: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 1er. nivel, San Benito, Petén. Telefax 79262841, e-mail: sanbenito@inab.gob.gt. Administra los municipios de: San Benito, San Francisco, Santa Ana, Flores, San José y Melchor.

INAB Sub Región VIII-2: Barrio Santa María, Poptún, Petén. Tel. 79277512, Telefax 79278242, e-mail: poptun@inab.gob.gt. Administra los municipios de: Poptún, Dolores y San Luis.

INAB Sub Región VIII-3: Barrio El Pescador, Sayaxché, Petén. Telefax 79286154 / 79286267, e-mail: sayaxche@inab.gob.gt. Administra el municipio de Sayaxché.

INAB Sub Región VIII-4: Barrio Santa Cruz, La Libertad, Petén. Telefax: 5514-0701, e-mail: jalibertad@inab.gob.gt. Administra los Municipios de San Andrés y La Libertad, Petén.

¡Visítenos será un gusto atenderle!



REGIÓN FORESTAL VIII-PETÉN

TRIFOLIAR INFORMATIVO MANEJO FORESTAL

INFORMACIÓN GENERAL

El manejo forestal sostenible es aprovechar los productos y servicios del bosque, para beneficiar económica, social y ambientalmente a toda la sociedad.

Quiénes pueden Beneficiarse? Comunidades y Municipalidades. Pequeños, medianos y grandes productores. Grupos sociales organizados. Propietarios de tierras.

APROVECHAMIENTO EXENTO DE LICENCIA FORESTAL.

Permiso de Aprovechamiento Forestal para Consumo Familiar:

(Art. 99 Ley Forestal, Art. 53 de su Reglamento)
El volumen máximo anual de productos maderables o leña para consumo del núcleo familiar es de 15 metros cúbicos.

Requisitos:

- 1) Solicitud simple.
- 2) Fotocopia simple de cédula de vecindad del propietario
- 3) Fotocopia simple del docto. De propiedad del inmueble.

Observaciones:

- * Para aprovechamiento en área de ejido municipal, presentar fotocopia simple del contrato de arrendamiento vigente, autorización por escrito de la municipalidad y fotocopia simple del recibo del pago del impuesto correspondiente.
- * No se puede transportar el producto forestal fuera de la jurisdicción municipal donde se haya realizado el aprovechamiento.
- * El INAB extenderá una credencial válida para un año calendario al interesado sin costo alguno.

LICENCIA FORESTAL.

El INAB establece que los propietarios de tierras pueden optar a una licencia o permiso para realizar aprovechamiento de productos forestales para fines familiares o para comercialización. Esta institución establece el valor actual de la madera en el mercado y maneja un impuesto del 10% sobre el árbol en pie, a la vez que define los compromisos que deberán responsabilizarse el usuarios para garantizar la repoblación forestal de un área igual en la que haya realizado el aprovechamiento.

La licencia forestal, según la Ley Forestal, es la facultad que otorga el Estado a personas individuales o jurídicas, para que realicen aprovechamientos sostenibles de los recursos forestales, incluyendo madera, semillas, resinas, gomas y otros productos no maderables, en terrenos de propiedad privada, cubiertos de bosque.

Licencia comercial de aprovechamiento forestal

(Art. 87 Ley Forestal. Art. 40 y 41 de su Reglamento)

Requisitos

- 1) Solicitud con firma autenticada, que contenga como mínimo las generales del interesado y lugar para recibir notificaciones.

- 2) Documento que acredite la propiedad de la tierra (certificación del registro de la propiedad o tener como mínimo el pago del 10% y adjuntar declaración jurada)
- 3) Fotocopia simple de cédula de vecindad del propietario y/o representante legal.
- 4) Plan General de Manejo Forestal.
- 5) Plan Operativo Anual
- 6) Constancias de inscripción actualizadas del regente forestal elaborador del plan de manejo
- 7) Original o fotocopia autenticada del mandato de representación legal, inscrito en el archivo general de protocolo (si hubiera representante).

Compromisos del propietario:

- 1) Pago del 10% del valor del árbol en pie.
- 2) Presentar garantía para la repoblación forestal (fianza, depósito monetario, hipoteca, garantía fiduciaria, bonos del estado, plantaciones voluntarias registradas ante el Registro Nacional Forestal)
- 3) Propuesta y aceptación del regente forestal responsable en las actividades de aprovechamiento, silvicultura y protección.
- 4) Constancia de inscripción actualizada ante el Registro Nacional Forestal de las motosierras que trabajarán en el aprovechamiento.

Licencia comercial forestal, por salvamento

(Art. 30, 32 y 33 Reglamento Ley Forestal)

Es la facultad que el INAB otorga a personas individuales o jurídicas para que por su cuenta y riesgo realicen el aprovechamiento de los árboles muertos en pie, derribados total o parcialmente causados por fenómenos naturales, excluyéndose los causados por el hombre.

Requisitos:

- 1) Solicitud debidamente autenticada, que contenga como mínimo las generales del interesado y lugar para recibir notificaciones
- 2) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario

3) Documento legal de la tierra (certificación del registro o tener como mínimo el pago del 10% y adjuntar declaración jurada).

4) Plan de Manejo Forestal de Salvamento.

5) El interesado deberá acreditar mediante certificación extendida por la autoridad competente que la investigación ha sido agotada y la anuencia de intervenir el bosque (cuando sea el salvamento por Incendio Forestal).

6) Constancias de inscripción actualizadas del regente forestal elaborador del plan de manejo.

Licencia comercial forestal, por saneamiento

(Art. 30 y 31, Reglamento Ley Forestal)

Es la facultad que el INAB otorga a personas individuales o jurídicas para que por su cuenta y riesgo realicen actividades silviculturales, con la finalidad de controlar o erradicar las plagas o enfermedades que afecten los bosques.

Requisitos:

1) Solicitud debidamente autenticada, que contenga como mínimo las generales del interesado y lugar para recibir notificaciones.

2) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario.

3) Documento legal de la tierra (certificación del registro o tener como mínimo el pago del 10% y adjuntar declaración jurada).

4) Plan de manejo forestal para saneamiento

5) Constancias de inscripción actualizadas del regente forestal elaborador del plan de manejo.

Licencia por Cambio de Uso de la Tierra

(Art. 36 Reglamento Ley Forestal)

Para toda operación de cambio de uso forestal a usos no forestales, el INAB autorizará, cuando proceda, licencias de aprovechamiento y cambio de uso del suelo.

Requisitos:

1) Solicitud que contenga como mínimo las generales del propietario del terreno, lugar para recibir notificaciones con la firma autenticada.

2) Documento legal de la tierra (certificación del registro o tener como mínimo el pago del 10% y adjuntar declaración jurada).

3) Plan de aprovechamiento, que contenga como mínimo la información siguiente: localización, áreas a intervenir y volúmenes de las especies a extraer.

4) Estudio de factibilidad o justificación del proyecto, y anuencia de los propietarios cuando sea una obra de infraestructura de interés colectivo.

5) Estudio de Capacidad de Uso de la Tierra. Constancia de aprobación del estudio de Impacto Ambiental.

Lugares de recepción:

La recepción de solicitudes de licencias o permisos es en las respectivas oficinas subregionales del INAB.

Base Legal

Decreto Legislativo 101-96 Ley Forestal y su reglamento.

Vigencia de la licencia:

La vigencia será establecida por el INAB por un período que garantice la implementación de medidas efectivas del Plan de Manejo Forestal y el cumplimiento de los compromisos que implica la misma, dicha licencia será emitida por un período no menor de cinco años.

Cancelación de la licencia:

El incumplimiento del Plan de Manejo Forestal es un delito que se denuncia ante las autoridades y lleva a la cancelación de la Licencia Forestal.

Para mayor información avocarse a la oficina del INAB más cercana, en el Departamento de Petén ubicadas en las siguientes direcciones:

INAB Región VIII-Petén: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 3er. nivel, San Benito, Petén. Tel. 79261396, Telefax 79262842. e-mail: region8@inab.gob.gt
Sitio Web. www.inab.gob.gt. Administra el departamento de Petén, en sus 4 subregiones.

INAB Sub Región VIII-1: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 1er. nivel, San Benito, Petén. Telefax 79262841, e-mail: sanbenito@inab.gob.gt. Administra los municipios de: San Benito, San Francisco, Santa Ana, Flores, San José y Melchor.

INAB Sub Región VIII-2: Barrio Santa María, Poptún, Petén. Tel. 79277512, Telefax 79278242, e-mail: poptun@inab.gob.gt. Administra los municipios de: Poptún, Dolores y San Luis.

INAB Sub Región VIII-3: Barrio El Pescador, Sayaxché, Petén. Telefax 79286154 / 79286267, e-mail: sayaxche@inab.gob.gt. Administra el municipio de Sayaxché.

INAB Sub Región VIII-4: Barrio Santa Cruz, La Libertad, Petén, Telefax: 5514-0701, e-mail: lalibertad@inab.gob.gt. Administra los Municipios de San Andrés y La Libertad, Petén.

¡Visitenos será un gusto atenderle!



REGIÓN FORESTAL VIII-PETÉN

TRIFOLIAR INFORMATIVO REGISTRO NACIONAL FORESTAL

INFORMACIÓN GENERAL

El R.N.F., es la entidad encargada a nivel nacional de emitir las constancias de inscripciones, modificaciones, actualizaciones o suspensiones de las actividades relacionadas a la industria forestal, esto con la finalidad de normar su funcionamiento con fines de control y estadística forestal.

Quiénes pueden Beneficiarse? Comunidades y Municipalidades. Pequeños, medianos y grandes productores. Grupos sociales organizados. Propietarios de tierras.

PARA TRÁMITES DE REGISTRO

- Exportadores e Importadores de Productos Forestales –EXIM–,
- Depósitos de Productos Forestales, y
- Industrias Forestales, Aserraderos Móviles o Estacionarios.

Requisitos para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario definido por el R.N.F. que corresponda para el respectivo trámite.
- 2) Fotocopia autenticada de la patente de comercio con la especificación clara del objeto como actividad forestal, dirección exacta del sitio de funcionamiento; si es sucursal debe contar con su propia patente de comercio.
- 3) Fotocopia simple del carné del NIT del propietario.

- 4) Fotocopia simple de cédula de vecindad del propietario o representante, con copia de su respectivo nombramiento, según sea el caso.
- 5) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden del Director Subregional, (no es necesario para EXIM)

Requisitos para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la DSR en el que se incluirá entre otros aspectos, que se cumplió con presentar y verificar el último informe de ingresos y egresos de productos forestales con el visto bueno del DSR. (no es necesario para EXIM)
- 3) Si hubo cambio en la representación, presentar el nuevo mandato adjuntando fotocopia de cédula del representante.

• Registro de Plantaciones Obligatorias.

Para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario propuesto por el R.N.F., para el trámite.
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional, correspondiente
- 3) Fotocopia de la cédula de vecindad del propietario o representante legal en su caso.

Para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional, correspondiente.

• Registro de Plantaciones Voluntarias

Para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario propuesto por el RNF, para el trámite.

2) Documento que ampare la propiedad. Fotocopia autenticada de la certificación Registro de la Propiedad por cada inmueble inscrito, o certificación municipal que acredite la posesión de la tierra con declaración jurada ante Notario. Las certificaciones no deben exceder de tres meses de haber sido extendidas.

- 3) Informe del Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional correspondiente.
- 4) Las plantaciones deben tener más de un año de haber sido establecidas.
- 5) Fotocopia simple de cédula de vecindad del representante.
- 6) Fotocopia simple de cédula de vecindad del representante del propietario o representante legal en su caso, con fotocopia de su respectivo nombramiento.

Para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional.

• Registro Individual de Motosierras

Para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario propuesto por el RNF, para el trámite.
- 2) Fotocopia simple de cédula de vecindad del representante del propietario o representante legal en su caso, con fotocopia de su respectivo nombramiento.
- 3) Documento (factura, declaración jurada o documento de compra-venta)

Observación: El propietario debe presentarse con la motosierra ante las oficinas del INAB para verificar el número de serie de la motosierra con el documento de propiedad que se presente.

Para Actualización: presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada.

• Registro de Regentes Forestales

Para Inscripción:

- 1) Estar comprendido dentro de las categorías aprobadas por la Junta Directiva del INAB.
- 2) Llenar el formulario correspondiente.
- 3) Fotocopia simple del Carné del NIT,
- 4) Fotocopia autenticada del título para técnicos y constancia original de colegiado activo (vigente) para profesionales, y
- 5) Dos fotografías, tamaño cédula.
- 6) Según sea el caso presentar currícula vitae, en formato propuesto por el R.N.F.
- 7) Fotocopia de cédula de vecindad.

Para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Constancia original de colegiado activo vigente, en el caso de profesionales,
- 3) Currícula vitae según formato del INAB.

• Registro de Viveros Forestales

Para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario propuesto por el RNF, para el trámite.
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional.
- 3) Fotocopia de la patente de comercio autenticada con la especificación clara del objeto del negocio como actividad agrícola o forestal, dirección exacta del sitio de funcionamiento; si es sucursal debe contar con su propia patente de comercio.
- 4) En el caso de los viveros comunales o municipales presentar una constancia extendida por el alcalde municipal o autenticado por notario, que los acredite como tales; y
- 5) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario o representante legal, en su caso, con fotocopia de su respectivo nombramiento.

Para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la DSR correspondiente.

• Registro de Bosque o Fuentes Semilleras

Para Inscripción:

- 1) Llenar el formulario propuesto por el RNF. Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la Dirección Subregional correspondiente.
- 2) Fotocopia de la patente de comercio autenticada con la especificación clara del objeto del negocio como actividad agrícola o forestal, dirección exacta del sitio de funcionamiento; si es sucursal debe contar con su propia patente de comercio.
- 3) En el caso de los viveros comunales o municipales presentar una constancia extendida por el alcalde municipal o autenticado por notario, que los acredite como tales; y
- 4) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario o representante legal, en su caso, con fotocopia de su respectivo nombramiento.

Para Actualización:

- 1) Presentar el formulario correspondiente, debidamente lleno con la información actualizada,
- 2) Informe Técnico que será practicado de oficio por orden de la DSR correspondiente.

Inactivación:

Adquieren la calidad de inactivos, cuando personas individuales o jurídicas cuando: incumplan con actualizarse, incumplan en la presentación de informes periódicos, exista suspensión declarada mediante resolución de autoridad administrativa o juez competente, la inspección técnica determine la inexistencia física de la empresa, exista inexactitud de datos proporcionados, y exista disolución de la persona jurídica.

Base Legal

Decreto Legislativo 101-96 Ley Forestal y su reglamento. Y Reglamento del Registro Nacional Forestal Resolución No. 02.43.2005.

Para mayor información avocarse a la oficina del INAB más cercana, en el Departamento de Petén ubicadas en las siguientes direcciones:

INAB Región VIII-Petén: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 3er. nivel, San Benito, Petén. Tel. 79261396, Telefax 79262842. e-mail: region8@inab.gob.gt
Sitio Web. www.inab.gob.gt. Administra el departamento de Petén, en sus 4 subregiones.

INAB Sub Región VIII-1: 7a. Av. 11 calle, zona 1, 1er. nivel, San Benito, Petén. Telefax 79262841, e-mail: sanbenito@inab.gob.gt. Administra los municipios de: San Benito, San Francisco, Santa Ana, Flores, San José y Melchor.

INAB Sub Región VIII-2: Barrio Santa María, Poptún, Petén. Tel. 79277512, Telefax 79278242, e-mail: poptun@inab.gob.gt. Administra los municipios de: Poptún, Dolores y San Luis.

INAB Sub Región VIII-3: Barrio El Pescador, Sayaxché, Petén. Telefax 79286154 / 79286267, e-mail: sayaxche@inab.gob.gt. Administra el municipio de Sayaxché.

INAB Sub Región VIII-4: Barrio Santa Cruz, La Libertad, Petén, Telefax: 5514-0701, e-mail: lalibertad@inab.gob.gt. Administra los Municipios de San Andrés y La Libertad, Petén.

¡Visítenos será un gusto atenderle!

Anexo No. 6. Diseño de cuestionarios de entrevistas dirigidas al personal del INAB, Región VIII.

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR TÉCNICO REGIONAL DEL INAB, REGIÓN VIII.

PARA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Instrucciones: Entrevista con formulación de cuestionario estructurado, que contiene preguntas con respuestas abiertas, para recolectar información específica de los procesos administrativos del INAB, Región VIII. Como base para formular el planteamiento del funcionamiento actual de los principales procesos administrativos.

Proceso: R.N.F.

1. ¿Qué actividades se inscriben desde las oficinas del INAB Región VIII, ante el R. N. F. y con qué objetivo?
2. ¿Está normado un documento que regule lo administrativo-operativo de procedimientos del R.N.F.?
3. ¿En qué consiste el proceso para el trámite de inscripciones ante el R.N.F., desde las subregiones del INAB Región VIII?
4. ¿Cómo se realiza específicamente el proceso de inscripción de motosierras ante el R.N.F.?
5. ¿En qué consiste el proceso para el trámite de actualizaciones ante el R.N.F., desde las Subregiones del INAB Región VIII?
6. ¿En qué consiste el proceso para el trámite de suspensión temporal de inscripciones vigentes ante el R.N.F., desde las Subregiones del INAB Región VIII?
7. ¿En qué consiste el proceso para el trámite de cancelación definitiva de inscripciones vigentes ante el R.N.F., desde las Subregiones del INAB Región VIII?
8. ¿Desde las Subregiones del INAB Región VIII, se gestiona el mismo trámite para registro de diferentes tipos de inscripciones?
9. ¿Existe un tiempo estipulado para estos trámites, se cumple con el mismo y existen sanciones por su incumplimiento?
10. ¿Está normado un orden lógico de documentos para la formación de expedientes del R.N.F., y el mismo está estandarizado en todas las subregiones del INAB Región VIII?
11. ¿Está definida la forma para archivo y resguardo de los expedientes generados de trámites ante el R.N.F.?
12. ¿En qué aspectos considera que necesita mejorar el actual procedimiento de

trámites ante el R.N.F.?

13. ¿Cuenta con todos los formularios que son necesarios en la administración de expedientes del R.N.F.?
14. ¿Está definida la ruta a seguir por medio de un documento oficial con la definición de formularios en el trámite general de expedientes del R.N.F.?

Proceso: Incentivos Forestales.

15. ¿El programa del PINFOR, qué actividades fomenta en el INAB Región VIII?
16. ¿Hay un documento específico, que regule lo administrativo-operativo del Programa de Incentivos Forestales?
17. ¿En qué consiste el trámite de aprobación de expedientes del PINFOR y éste está regulado por medio de algún documento?
18. ¿Está regulado por medio de algún documento oficial el proceso de trámite para aprobación de expedientes del PINFOR, existe y se cumple con el tiempo estipulado en este proceso?
19. ¿Qué formularios intervienen en el proceso de aprobación?
20. ¿Está definido algún tipo de control o base de datos para llevar control desde la recepción del trámite hasta la resolución y archivo de los expedientes?
21. ¿Están definidos todos los formularios necesarios en el proceso de aprobación?
22. ¿En que consiste la cancelación de proyectos del PINFOR?
23. ¿Existen inconvenientes en relación a la administración de expedientes derivados del trámite de cancelación del PINFOR?
24. ¿Existe algún problema o deficiencia que retrase el actual proceso?
25. ¿En la institución, está definido algún método para verificar regularmente la eficiencia de los procesos administrativos?
26. ¿Cuál es el procedimiento para trámite de caducidad o desestimación de Expedientes de Incentivos Forestales?
27. ¿En su opinión es necesario mejorar el Procedimiento de Incentivos Forestales y en que actividades?
28. ¿Existen formularios definidos en el proceso de monitoreo de proyectos del PINFOR, y éstos son del conocimiento y utilización en las cuatro oficinas subregionales del INAB, en la Región de Petén?

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A SECRETARIAS
SUB REGIONALES DEL INAB EN LA REGIÓN VIII.**

PARA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Instrucciones: Entrevista con formulación de cuestionario estructurado, que contiene preguntas con respuestas abiertas, para recolectar información específica de los procesos administrativos en la cada una de las Subregiones del INAB, Región VIII. Como base para formular el planteamiento del funcionamiento actual de los principales procesos administrativos.

Proceso: R.N.F.

1. ¿Ha definido la institución algún orden estructurado para la documentación con que forma los expedientes generados del R.N.F., de qué manera lo realiza actualmente?
2. ¿Ha definido la institución alguna codificación especial para control en el archivo y resguardo de expedientes generados del R.N.F., cómo lo realiza actualmente?
3. ¿Ha definido la institución, algún registro para el control de los expedientes vigentes y no vigentes de su subregión ante el R.N.F., que procedimiento ejecuta al respecto?
4. ¿Ha definido la institución, la información para identificación de carpetas de los expedientes de los diferentes trámites, con qué información?
5. ¿Cuenta con un documento específico que defina las rutas e instrumentos que intervienen en el proceso a seguir para los trámites ante el R.N.F., de inscripciones, actualizaciones, suspensiones temporales y cancelaciones definitivas de registros?

Proceso: Programa de Incentivos Forestales.

6. ¿Se le ha instruido de parte de la institución de algún orden definido para archivo de la documentación con que forma los expedientes del PINFOR, de qué manera realiza esta actividad?
7. ¿Se le ha instruido de parte de la institución, la forma de codificación para control en el archivo y resguardo de expedientes generados del PINFOR, como lo realiza actualmente?
8. ¿Está regulado en la institución la forma de registro para el control de los expedientes vigentes y no vigentes de expedientes del PINFOR, lleva este registro por su iniciativa, que procedimiento ejecuta?
9. ¿La institución tiene definida la información necesaria para identificar las carpetas de los expedientes de los diferentes trámites del PINFOR, con qué información lo hace?

10. ¿Tiene conocimiento de los requisitos específicos para trámites del PINFOR, cuando corresponde a distintos usuarios; o cuenta con un documento que específicamente defina los mismos?

Proceso: Manejo Forestal.

11. ¿La institución ha definido instrucciones para el orden de los documentos de expedientes de las diferentes actividades de Manejo Forestal con fines de producción, Manejo Forestal con fines de saneamiento, Manejo Forestal con fines de salvamento, Cambio de uso, Consumo familiar y Solicitud de notas de envío, como lo elabora en su subregión?

12. ¿La institución ha definido instrucciones para el orden del archivo y resguardo de los expedientes vigentes y no vigentes del proceso de Manejo Forestal, como lo realiza usted?

13. ¿La institución ha definido instrucciones en el procedimiento de tramitación de caducidad o desestimación de expedientes de Manejo Forestal, como lo realiza actualmente?

14. ¿La institución ha definido instrucciones para llevar registro de expedientes que carezcan de solvencia por incumplimiento de Manejo Forestal, como lo realiza actualmente?

De los procesos en general.

15. ¿La tabulación de información en el trámite de los diferentes procesos la realiza manualmente o con auxilio de algún tipo de sistema (hardware), que facilite el mismo?

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES
SUB REGIONALES DEL INAB EN LA REGIÓN VIII.
PARA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Instrucciones: Entrevista con formulación de cuestionario estructurado, que contiene preguntas con respuestas abiertas, para recolectar información específica de los procesos administrativos en la cada una de las Subregiones del INAB, Región VIII. Como base para formular el planteamiento del funcionamiento actual de los principales procesos administrativos.

Proceso: R.N.F.

1. ¿Ha definido la institución, el proceso que debe realizar para trámites de informes trimestrales de empresas registradas ante el R.N.F., de qué forma lo realiza?
2. ¿Tiene definido algún formato para que los usuarios lleven registros en sus libros de ingresos y egresos de productos forestales, lo considera necesario?
3. ¿Recomienda algún formato a los usuarios, para la estructuración de las notas de envío de empresa, lo considera necesario?
4. ¿A nivel regional se encuentra definido algún formato para Informe Técnico por fiscalización de industrias forestales, de qué manera se informa actualmente?
5. ¿Ha tenido algún inconveniente con los usuarios del R.N.F. en relación al tiempo u otro inconveniente para resolución de sus trámites?
6. ¿Cuenta la institución con formatos eficientemente definidos para la elaboración de planes de manejo y propician estos a los Regentes Forestales la calidad de su trabajo?
7. ¿Cuenta la institución con formatos eficientemente definidos para la elaboración de Estudios de Capacidad de Uso de la Tierra –ECUT-, y propician estos a los regentes forestales la calidad de su trabajo?

Proceso: Programa de Incentivos Forestales.

8. ¿Ha tenido algún inconveniente con los usuarios del PINFOR, en relación al tiempo u otro inconveniente para resolución de sus trámites?
9. ¿Está definido en la institución el formato para Informe Técnico de evaluación de planes de manejo, de plantación y de bosques naturales para protección, de qué manera se informa actualmente (adjuntar el formato utilizado)?
10. ¿De qué manera resuelve cuando un usuario requiere desestimar definitivamente el trámite de Incentivos Forestales (adjuntar el formato utilizado)?

11. ¿De qué manera resuelve cuando un usuario requiere trasladar su trámite para otro período de incentivos (adjuntar formato)?

Proceso: Manejo Forestal.

12. ¿En el trámite de recepción y gestión de cada una de las actividades que comprende el Manejo Forestal, ha identificado deficiencias o problemas que retarden o dificulten el mismo?

13. ¿Está definido en la institución el formato para Informe Técnico de evaluación de campo en el proceso de aprobación de: Manejo Forestal de producción, de saneamiento, de salvamento, de cambio de uso y consumo familiar, de que manera se informa actualmente?

14. ¿Está definido en la institución el formato para Informe Técnico por monitoreo de: Manejo Forestal de producción, de saneamiento, de salvamento, de cambio de uso, de que manera se informa actualmente?

15. ¿Considera necesario codificar y asignar número de expediente a una solicitud de notas de envío, o este proceso forma parte de expedientes de aprovechamientos forestales?

16. ¿Considera necesario que la institución deba definir la frecuencia con que debe monitorear las licencias de aprovechamientos forestales?

17. ¿Está definido en la institución el formato para aprobar aprovechamientos forestales, para consumo familiar, de qué forma resuelve actualmente?

Anexo No. 7. Cotización del sistema de base de datos general y trámites específicos ante el R.N.F.

*Tikal Net
Petén*

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ INTERNET ✓ Computadoras ✓ Impresoras ✓ Accesorios y Suministros |
|--|

6ª. Avenida 1-15 Zona 2, Comerciales Buena Vista
Local N0. 1, Santa Elena, Flores, Petén
Teléfono 77238680/79248028 E-mail: info@tikalnet.com

Santa Elena, Flores, Petén, 4 de marzo del 2008

Señores INAB Región VIII

Estimados señores:

Por este medio les saludo deseando éxitos en sus labores, y a la vez presento la cotización de la creación de la base de datos para el registro de expedientes y el registro nacional forestal, con el objetivo de automatizar los procesos.

La base de datos del registro de expedientes se organizará de la siguiente forma:

MODULO	DESCRIPCION
Seguridad	En este módulo se podrán agregar y actualizar datos relacionados con los usuarios y parámetros generales del sistema.
Registro	Módulo que permitirá el ingreso, actualización, consulta de estatus, elaboración de documentos, y reportes de los expedientes relacionados con el proceso administrativo de la región. (Pintor, Manejo Forestal y Registro Nacional Forestal)

La base de datos del registro nacional forestal de la siguiente forma:

MODULO	DESCRIPCION
Seguridad	En este módulo se podrán agregar y actualizar datos relacionados con los usuarios y parámetros generales del sistema.
Registro	Módulo que permitirá el ingreso, actualización, consulta y reportes de los registros relacionados al proceso para resolución de trámites.

NOTA:

La base de datos del registro de expedientes es una base de datos de carácter local la cual puede ser instalada en cada una de las subregiones, manejará información propia de cada subregión.

La base de datos del registro nacional forestal deberá ser instalada en un servidor central el cual será alimentado por cada una de las subregiones a través de una red WAN.

LA PROPUESTA

Desarrollar una base de datos totalmente integrada en ambiente Windows con capacidades de uso en redes de área local para las base del registro de expedientes y WAN para la base de datos de registro nacional forestal.

La base de datos incluye: 1) Manual de Usuario, 2) Cd de Instalación del programa y 3) Capacitación en el manejo.

TIEMPO DE DESARROLLO

El tiempo de desarrollo es aproximadamente de 2 meses a partir de la aceptación de la cotización.

TIEMPO DE IMPLEMENTACION

El tiempo de implementación es aproximadamente de 3 meses a partir de su instalación y deberá ser en paralelo con el sistema manual actual.

COSTO DEL PROYECTO


El costo del proyecto es de: Q.15,000.00, el cual se integra por Q.10,000.00 de la base de datos y Q.5,000.0 de capacitaciones.

FORMA DE PAGO

La forma de pago es 50% de anticipo y 50% contra entrega.

Sin otro particular y en espera de una resolución favorable, me suscribo.

Atentamente,


José Francisco Barquín
Analista-Programador de Sistemas

