

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Mercadotecnia



Plan sustentable de Dirección y Control dirigido a los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Camilo Josué Paiz Barrios

Guatemala, febrero de 2015

**Plan sustentable de Dirección y Control dirigido a los entes recaudadores
de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Camilo Josué Paiz Barrios

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Asesora**)

Licda. Matilde Escobar de Yonker (**Revisora**)

Guatemala, febrero de 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

Lic M.Sc. Elio Núñez Aguilar

Examinador

Lic. Ariel de León Maldonado

Examinador

Dr. Luis Roberto García Leiva

Examinador

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Asesora

Licda. Matilde Escobar de Yonker

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0003-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE FEBRERO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Olga Alicia Torres Palencia, tutora y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLAN SUSTENTABLE DE DIRECCIÓN Y CONTROL DIRIGIDO A LOS ENTES RECAUDADORES DE IMPUESTOS EN LA ADUANA MARÍTIMA SANTO TOMÁS DE CASTILLA”. Presentada por el estudiante Camilo Josué Paiz Barrios, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00092 de fecha 24 de enero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Mercadólogo, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

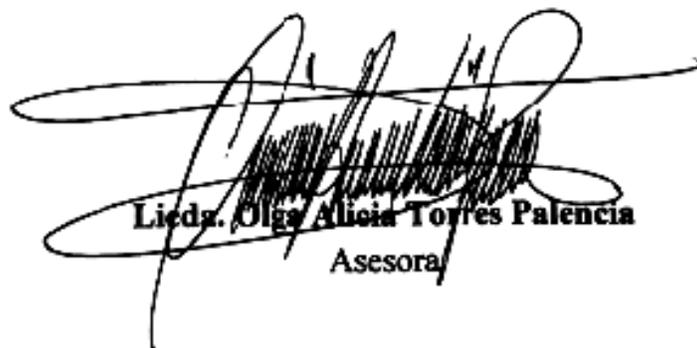
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 24 de octubre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla”**, presentado por el estudiante: **Camilo Josué Paiz Barrios**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN MERCADOTECNIA”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 100/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lidia Olga Alicia Torres Palencia
Asesora

Guatemala, 1 de diciembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla”** presentada por el estudiante **Camilo Josué Paiz Barrios** previo a optar el grado académico de **Licenciatura en Mercadotecnia**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. Matilde Escobar de Yonker
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante eam, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0196.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Paíz Barrios, Camilo Josué con número de carné 201400062, aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Mercadotecnia de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de enero del año dos mil quince.

Para los usos que al interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



JF Canté
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios:

Por la fortaleza y seguridad para iniciar y culminar mis estudios profesionales y porque “Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”
Proverbios 2:7

A mi madre:

Carmen Elizabeth Barrios Aguilar

Por darme la vida, por su esfuerzo y sacrificio al brindarme mi educación media.

A mi esposa:

Sonia Maribel Cifuentes Lara

Por ser mi compañera de vida, por su tolerancia, palabras de aliento y por su apoyo incondicional, principalmente con el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis hijos:

Nathan Daniel y Diego Andree

Por ser mi motivación, esperando ser un digno ejemplo de vida y de formación académica.

A mis suegros:

Mama Marta y Raymundo

Por su apoyo y cariño sincero e incondicional.

Finalmente, a todas aquellas personas que han contribuido en mi formación profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	
Reseña histórica de la empresa	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	16
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos de la práctica realizada	27
3.2.1 Objetivo general	27
3.2.2 Objetivos específicos	27
3.3 Alcances y límites de la práctica	27
3.4 Metodología aplicada en la práctica	28
3.4.1 Sujetos	28
3.4.2 Instrumentos	29
3.4.3 Procedimientos	30
Capítulo 4	
4.1 Presentación de Resultados	32
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	46
Conclusiones	54
Referencias Bibliográficas	55

Propuesta 1	
Plan de capacitación, orientado a las Normativas vigentes para el despacho de mercancías, dirigido a los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.	57
Propuesta 2	
Programa de gestión de compensación laboral a través de viáticos y de rotación de puestos, dirigido a los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.	78
Anexos	99

Índice de ilustraciones

• Estructura Organizacional de SAT	5
• Estructura Organizacional de la Intendencia de Aduanas de SAT	11
• Estructura Organizacional del Departamento Operativo de SAT	12
• Estructura Organizacional de SAT, en ASTC.	13
• Sistema principal de rotación de puestos entre las unidades de Rampa de Importaciones y Embarques y Desembarques.	91
• Rotación Ergonómica de puestos hacia la unidad de Rampa de Importaciones.	92

Índice de Tablas

• Análisis FODA, de la entidad recaudadora de impuestos	14
• Matriz de Sentido, Coordinadores Unidad de Rampa	33
• Matriz de Sentido, Coordinadores Unidad de Embarques y Desembarques	37
• Cursos A Capacitar, Plan de Capacitación	61
• Detalle de los Cursos Fase I, Plan de Capacitación	62
• Detalle de los Cursos Fase II, Plan de Capacitación	63
• Detalle de los Cursos Fase III, Plan de Capacitación	64
• Detalle de los cursos Fase IV, Plan de Capacitación	65
• Detalle de los Cursos Fase V, Plan de Capacitación	66
• Detalle de los Cursos Fase VI, Plan de Capacitación	67
• Cronograma de los cursos, Plan de Capacitación	68
• Presupuesto, Plan de Capacitación	70
• Cuadro de compensación laboral	84
• Flujograma de procedimiento de solicitud de compensación de viáticos	90
• Presupuesto, programa de compensación laboral a través de viáticos	93

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo diagnosticar la situación actual de los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, para responder a problemáticas de enfoque cuantitativo que responden a las metas de recaudación mensual e índices de mediciones laborales; y enfoque cualitativo en función a los factores motivantes de los colaboradores y su impacto actual.

Se utilizó para ello, una guía de entrevista dirigida a los coordinadores de la unidad de Rampa de Importaciones y la unidad de Embarques y Desembarques; y un cuestionario dirigido a los entes recaudadores de impuestos de ambas unidades; con una muestra total de 30 personas, para ambos instrumentos de investigación.

Por lo antes descrito, se planteó como propuesta para la investigación un Plan de Capacitación orientado a las Normativas vigentes para el despacho de mercancías y un Programa de compensación laboral a través de viáticos y de rotación de puestos; dirigido a los entes recaudadores de impuestos de la Aduana marítima Santo Tomás de Castilla.

Ambas propuestas para ser implementarlas y con ello lograr tener capacitados, motivados e incentivados a los colaboradores y crear competencias laborales para la realización de las actividades de una manera eficiente y eficaz.

Introducción

Las empresas deben entender la importancia de realizar periódicamente evaluaciones y diagnósticos integrales internos, en busca de situaciones que reflejen una problemática y que atañen a una consecuencia actual.

En el ámbito estatal, las instituciones públicas, deben enfocar sus esfuerzos en incentivar a sus colaboradores o funcionarios para el logro de sus metas y actividades de manera productiva. Paralelo a ese incentivo deben existir capacitaciones contantes que generen motivación y creen competencias laborales para el crecimiento profesional y empresarial.

El entorno aduanero actualmente en función a sus metas de recaudación por parte de la entidad recaudadora de impuestos a nivel gubernamental, trabaja constantemente para la mejora continua y ofreciendo herramientas que faciliten el pago de los tributos por parte de los contribuyentes. Herramientas que paralelamente son operadas por funcionarios que como recurso humano de la institución, ofrecen sus capacidades, desarrolladas en función a las capacitaciones otorgadas y operan bajo una actitud, en función a los incentivos brindados.

A través de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- se pretendió contribuir a la administración de la entidad recaudadora de impuestos de la Aduana marítima Santo Tomás de Castilla, fortaleciendo la unidad de Rampa de Importaciones y la unidad Embarques y Desembarques; a través de dos propuestas que generen capacitaciones, incentivos y rotación de puestos, orientados a sustentar y hacer eficiente y productivos los procesos de despacho de mercancía.

“El recurso humano de toda institución, no es una de las herramientas que genere las actividades productivas, de cumplimiento de objetivos, metas y de rentabilidad; es la única.” (Camilo J. Paiz)

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

El Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, inició a principios de 1997 un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, con el propósito de modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

El proyecto de la creación y puesta en operación de la SAT, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente. La creación de la SAT fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998.

En los considerandos del Decreto Número 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración tributaria–SAT-, en forma resumida hacen referencia a los antecedentes históricos descritos anteriormente.

1.2 Estudios Previos

En una entidad, cuya responsabilidad es la administración y recaudación de impuestos, la dirección y control enfocada en los entes recaudadores de impuestos quienes son el recurso humano que está detrás de los procesos y aplicación efectiva de las normas y procedimientos

y hacer velar el cumplimiento de los mismos, es de vital importancia, para el cumplimiento de las metas de recaudación.

Según Carlos Emilio Hernández Herrera (2009) Universidad Panamericana de Guatemala, “Proceso administrativo en materia tributaria en la Aduana Tecún Umán II” (p.87); como resultado de su estudio efectuado; se conoció la importancia que tiene para las operaciones aduaneras, el uso de la tecnología informática de punta, así como el profesionalismo y la capacitación que ponen de manifiesto los operadores de este órgano administrativo, en ocasión del manejo de las leyes, herramientas técnicas y manuales de procedimientos vigentes, para la correcta verificación en lo que respecta a cantidad, clasificación arancelaria, valoración aduanera y origen de las diversas mercancías, que ingresan y egresan al país, pasando por los módulos respectivos en el recinto aduanero en donde se realizó la presente investigación.

El resultado de esta tesis, pone de manifiesto la importancia del profesionalismo y capacitación del recurso humano, en este caso, los órganos administrativos de esa aduana, para correcta operatoria en la verificación de los procesos que conlleva a la importación de mercancías.

Se considera importante hacer mención de otro resultado que arrojó Carlos Emilio Hernández Herrera (2009) “Proceso administrativo en materia tributaria en la Aduana Tecún Umán II” (p.92); analiza las operaciones y deduce que en la importación de mercancías en general y vehículos usados, se registraron mayores inconsistencias en clasificación arancelaria, en segundo lugar los casos por valoración aduanera, en tercer lugar las incidencias por origen de las mercancías y por último el rubro “otros”

En relación a este resultado, se pretende enfocar las diferentes inconsistencias en materia tributaria que contienen las declaraciones de mercancías que los importadores están sujetos a presentar para el despacho de sus contenedores, lo que resalta la importancia de la aplicación de los procesos transparentes por parte de los entes recaudadores de impuestos, para el cumplimiento de las metas de recaudación.

Según Jorge Vinicio Aldama López (2012), Universidad Panamericana de Guatemala, “Plan de capacitación para el personal de la Aduana Santo Tomás de Castilla, en el Municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal” (p.115) argumenta en una de sus conclusiones de los resultados obtenidos a raíz de su investigación de la problemática; aplicar una propuesta de capacitación enfocada a los sistemas informáticos que permita a la institución contar con el capital humano debidamente actualizado.

En relación a esta conclusión, se hace visible la necesidad de implementar dentro del proceso administrativo de Dirección, las capacitaciones para los entes recaudadores de impuestos en materia informática para llevar a cabo los procesos aduaneros.

1.3 Situación Actual

Es importante conocer cuáles son los fundamentos básicos y las bases sobre la que se promueven los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se presentan a continuación.

Misión

“Recaudamos con efectividad para el Estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo.”

Visión

“Ser reconocida como la mejor administración tributaria de la región Centroamericana y del Caribe.”

Valores

- a. Actitud de Servicio: Nos esforzamos por aportar lo mejor de nosotros mismos en la atención que se brinda a los usuarios internos y externos.
- b. Respeto: Reconocemos el valor inherente y los derechos innatos de las personas de

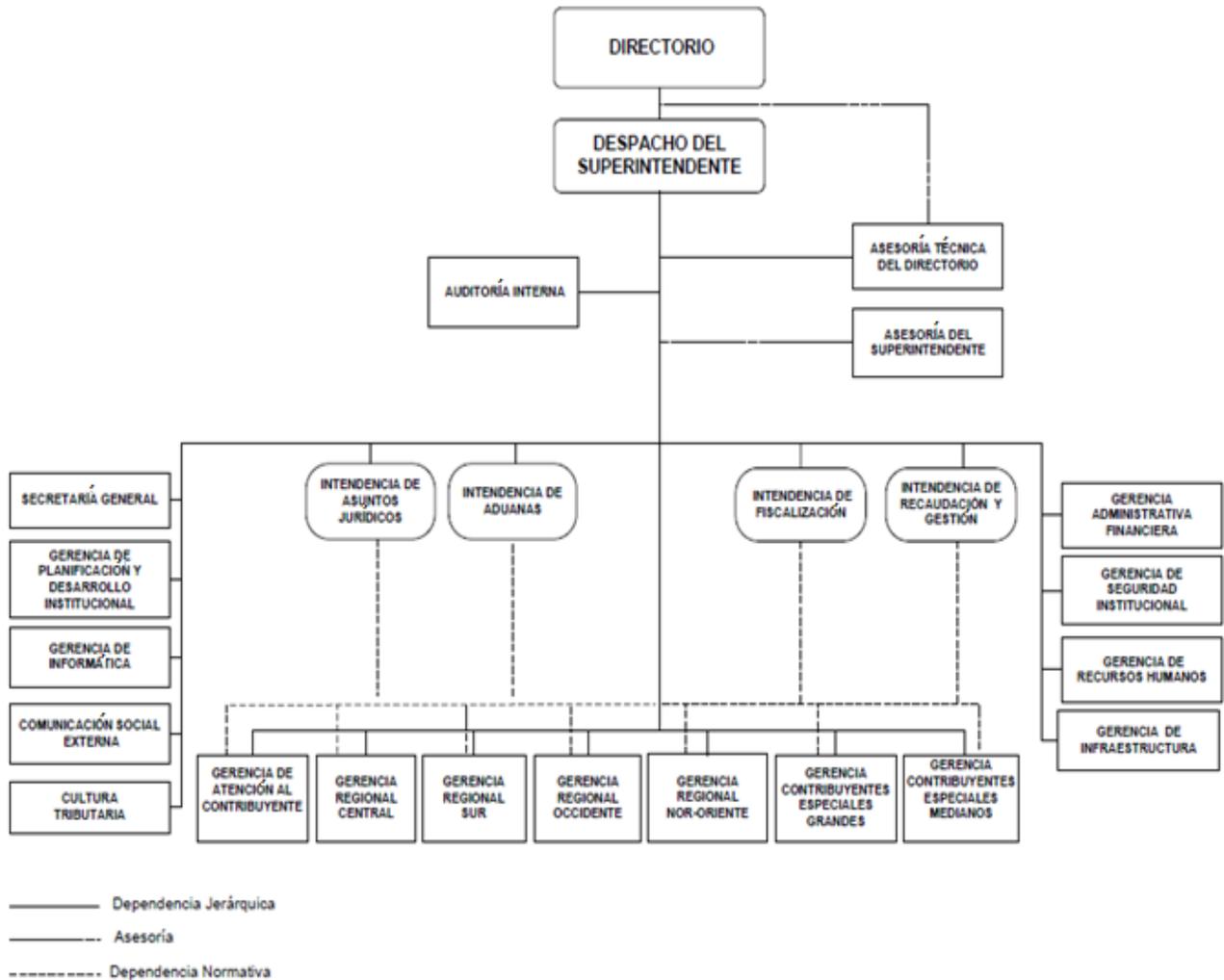
ser tratadas con amabilidad, cortesía y cordialidad.

- c. Productividad: Nuestras actitudes y acciones buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.
- d. Transparencia: todas nuestras actitudes y acciones responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas con coherencia en los que se piensa, se dice y se hace.
- e. Responsabilidad: Todas las funciones y tareas asignadas las cumplimos efectiva y oportunamente con disciplina, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.

La Superintendencia de Administración Tributaria, enfocados en mejorar continuamente los sistemas y procesos para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y aduaneras, aplicando de forma imparcial las leyes, normas y buenas prácticas de gestión; estableció su Estructura Organizacional, que se describe a continuación.

Ilustración No.1

Figura: Estructura Organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT



Fuente: SAT, actualizado 15 de julio de 2013

La Estructura Organizacional: Abarca áreas de importancia para su buen funcionamiento, tanto administrativo, logístico, financiero y comercial. A continuación se detallan los componentes de la estructura y su función principal.

- a. Directorio: El Directorio es el órgano de dirección superior de la SAT; le corresponde dirigir la política de la Administración Tributaria y velar por el buen funcionamiento y gestión de la Institución.
- b. Superintendente de Administración Tributaria: El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT. Tiene a su cargo la administración y dirección general de la Institución. Para el cumplimiento de las funciones de la SAT, el Superintendente de Administración Tributaria tiene la representación legal de la Institución, la cual podrá delegar en los funcionarios que designe para el efecto.
- c. Intendencia de Aduanas: La Intendencia de Aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, como tal, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.
- d. Intendencia de Recaudación y Gestión: La Intendencia de Recaudación y Gestión es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que, faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- e. Intendencia de Fiscalización: La Intendencia de Fiscalización es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de supervisión, inspección, verificación y determinación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras sustantivas y formales.
- f. Intendencia de Asuntos Jurídicos: La Intendencia de Asuntos Jurídicos es la dependencia encargada de representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la SAT ante cualquier entidad, dependencia, órgano, autoridad, y tribunales de

justicia, tanto a nivel nacional como en el extranjero, como parte actora, demandada, tercera interesada, querellante adhesivo o actor civil. Además, proporciona asesoría y consultoría legal y administrativa a las dependencias de la SAT.

- g. Asesoría Técnica del Directorio: La Asesoría Técnica del Directorio es el órgano responsable de asesorar al Directorio de la SAT y a sus integrantes en forma individual a requerimiento de los mismos. La asesoría Técnica del Directorio responde por sus actuaciones directamente ante el Directorio.
- h. Auditoría Interna: La Auditoría Interna es la dependencia encargada de ejercer el control y fiscalización de todos los órganos y dependencias de la SAT, verificando que la gestión administrativa y operativa se ejecute de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la SAT, las normas de control interno y de auditoría para el sector gubernamental, reglamentos internos y manuales técnicos y administrativos aplicables. Asimismo, supervisa, examina, investiga y controla las actuaciones administrativas del personal de la SAT.
- i. Secretaría General: La Secretaría General es la dependencia encargada de proponer la normativa para la emisión y registro de actos administrativos, así como del control, gestión, clasificación, archivo, catalogación, certificación, notificación, resguardo de expedientes y demás documentos oficiales que se encuentran en los distintos órganos y dependencias de la SAT.
- j. Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional: La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional es la dependencia encargada de formular y coordinar la aplicación de herramientas y mecanismos de planificación, programación, evaluación y control de la gestión institucional, proveyendo información confiable y oportuna para la toma de decisiones y el desarrollo Institucional.
- k. Gerencia de Informática: La Gerencia de Informática es la dependencia encargada de brindar asesoría, desarrollo y soporte en tecnología de información a los diferentes órganos y dependencias de SAT.
- l. Comunicación Social Externa: Comunicación Social Externa es la dependencia encargada de coordinar con las dependencias que corresponda, las acciones de información y divulgación de normas, requisitos y procedimientos a la población, a través de los medios de comunicación.

- m. Cultura Tributaria: Cultura Tributaria es la dependencia encargada de planificar, desarrollar e impulsar programas y proyectos de divulgación, educación y concientización dirigidos a fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- n. Gerencia de Recursos Humanos: La Gerencia de Recursos Humanos, es la dependencia encargada de administrar la planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos de la SAT, incluidos los sistemas, métodos, estrategias, programas, procedimientos e instrumentos que permitan el mejor aprovechamiento de las capacidades humanas.
- o. Gerencia Administrativa Financiera: La Gerencia Administrativa Financiera es la dependencia encargada de administrar con transparencia, honestidad y efectividad los recursos financieros de la SAT, los sistemas y procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública, inclusive, así como de administrar eficientemente el sistema de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, su almacenamiento y registro. Asimismo, le corresponde preparar los instrumentos administrativos y financieros para la rendición de cuentas.
- p. Gerencia de Infraestructura: La Gerencia de Infraestructura es la dependencia encargada de administrar los recursos de infraestructura física de la SAT; lo cual incluye su planificación, desarrollo, mantenimiento, reparación y supervisión.
- q. Gerencia de Seguridad Institucional: La Gerencia de Seguridad Institucional es la dependencia encargada de establecer y administrar los sistemas de seguridad necesarios para resguardar la integridad de las personas, bienes y demás propiedades de la SAT.
- r. Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes: La Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales Grandes, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- s. Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos: La Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos, es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración

Tributaria como Contribuyentes Especiales Medianos, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

- t. Gerencias Regionales: Las Gerencias Regionales son las dependencias encargadas de la ejecución y control de las competencias de recaudación, verificación, supervisión, control y gestión, de acuerdo a las directrices emitidas por los órganos y dependencias con funciones de dirección, de normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos. Las Gerencias Regionales son: Gerencia Regional Central, Gerencia Regional Sur, Gerencia Regional Occidente y Gerencia Regional Nororiente.
- u. Gerencia de Atención al Contribuyente: La Gerencia de Atención al Contribuyente es la dependencia encargada de velar porque en la atención a los contribuyentes y, público en general, se preste un servicio eficaz y eficiente, proporcionándoles formación, capacitación e información oportuna y fidedigna, conforme a sus requerimientos y necesidades, en procura de una cultura organizacional de servicio al contribuyente.

1.3.1 Situación Actual II

Dentro de la estructura organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, se encuentra establecida la Intendencia de Aduanas, que es la Intendencia que tiene bajo su cargo la administración de las Aduanas en Guatemala y dentro de ellas específicamente la Aduana Santo Tomás de Castilla.

Objetivo de la Intendencia de Aduanas

- Administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, y velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

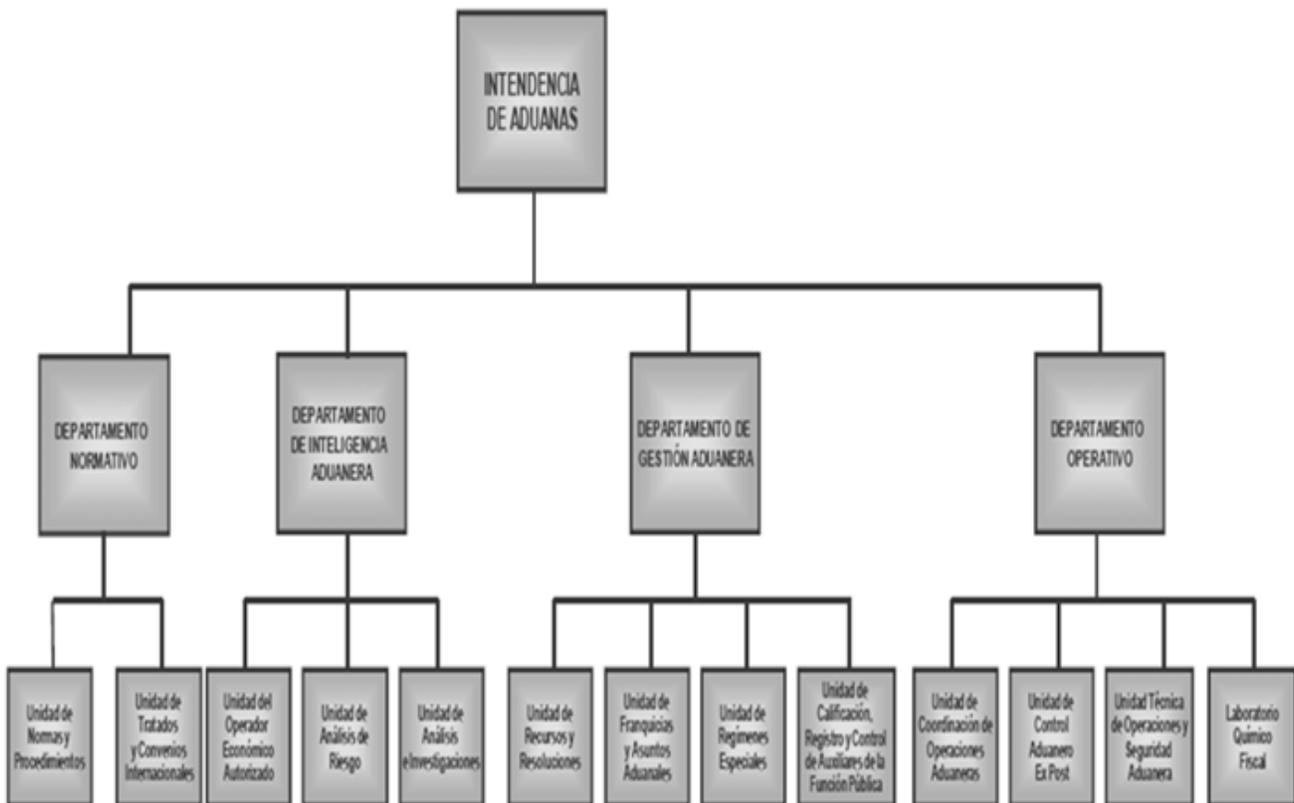
Objetivos Estratégicos de la Intendencia de Aduanas

1. Combatir la evasión tributaria y la defraudación aduanera.
2. Simplificar y promover el cumplimiento voluntario
3. Incrementar la efectividad y transparencia institucional.

A continuación se detalla en la ilustración No.2, la estructura organizacional de la Intendencia de Aduanas.

Ilustración No.2

Figura: Estructura Organizacional de la Intendencia de Aduanas de SAT



Fuente: SAT, actualizado 15 de julio de 2013

Dentro de la Intendencia de Aduanas, se estableció el Departamento Operativo, quien es el que tiene a su cargo la Unidad de Coordinación de Operaciones en las Aduanas en Guatemala; a continuación se detalla su estructura interna.

Ilustración No.3

Figura: Estructura Organizacional del Departamento Operativo de SAT



Fuente: SAT, actualizado 15 de julio de 2013

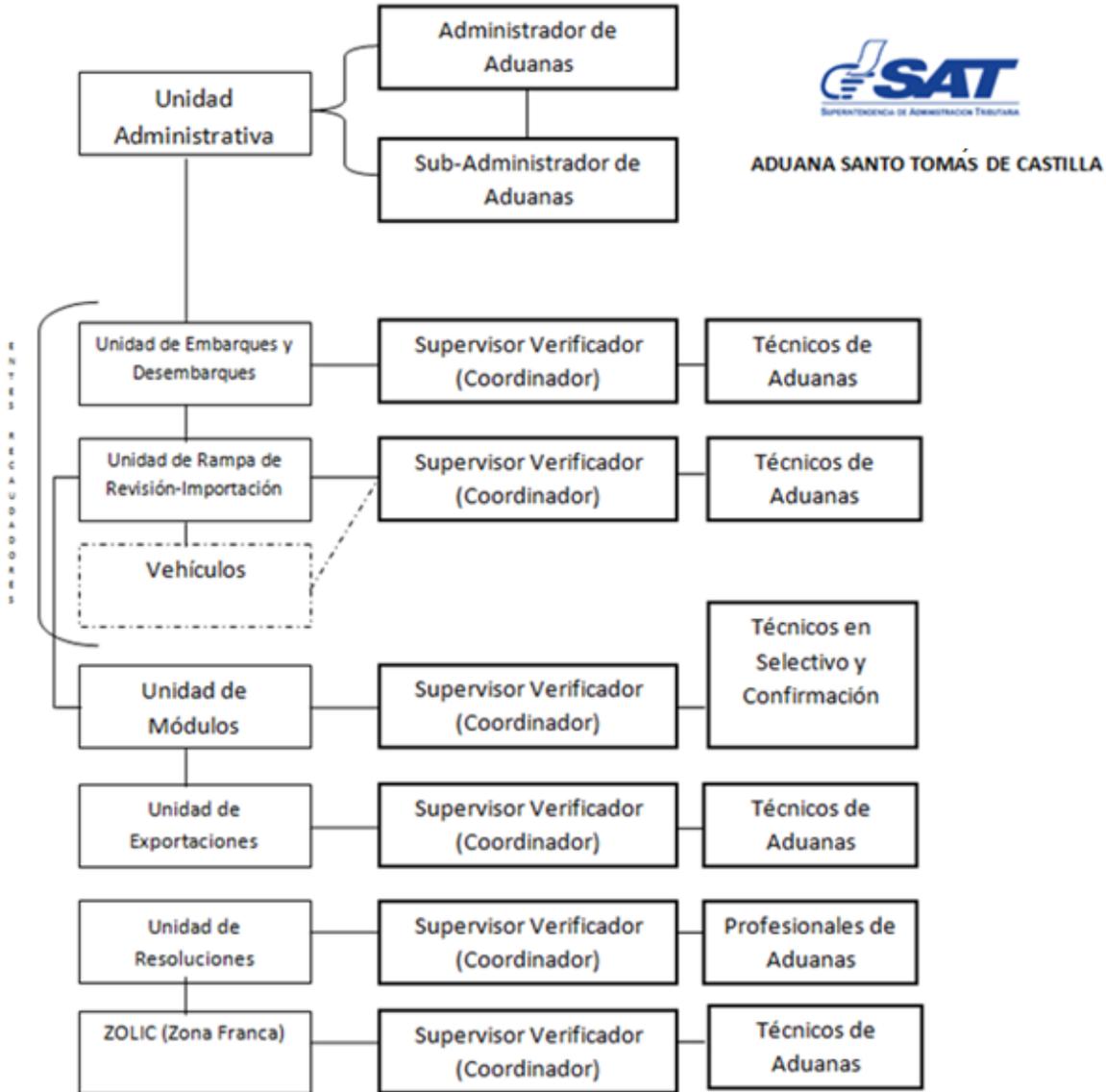
La Unidad de Coordinación de Operaciones Aduaneras tiene bajo su control y supervisión las operaciones de las diferentes aduanas de Guatemala: Aduanas Marítimas: Aduana Santo Tomás de Castilla, Aduana Puerto Quetzal, Aduana Puerto Barrios. Aduanas Terrestres: Tecún Umán I y II, El Carmen, La Mesilla, El Ceibo, Melchor de Mencos, Entre Ríos, El Florido, Agua Caliente, La Ermita, Valle Nuevo, Pedro de Alvarado. Aduana Central: Fardos Postales y Aduana de Vehículos. Aduanas Aéreas: Central de Aviación y Express Aéreo.

Dentro de las Aduanas Marítimas se encuentra la Aduana Santo Tomás de Castilla, en donde la superintendencia de Administración Tributaria SAT, realiza sus funciones como ente recaudador de impuestos.

Esa función la realiza a través de las importaciones diarias de mercancías y vehículos.

Ilustración No.4

Figura: Estructura Organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT. En Aduanas Santo Tomás de Castilla.



En la Aduana Santo Tomás de Castilla, las unidades que realizan la actividad de recaudación de impuestos son: Unidad de Rampa de importaciones que va ligada a la Unidad de Vehículos y la Unidad de Embarques y Desembarques.

1.3.2 FODA

A continuación se presenta el análisis FODA de la Unidad recaudadora de impuestos en la Aduana marítima Santo Tomás de Castilla.

Ilustración No. 5

Tabla: Análisis FODA, entidad recaudadora de impuestos, Aduana Santo Tomás de Castilla.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+) (Portuaria Santo Tomás de Castilla)	Amenazas (-) (Portuaria Santo Tomás de Castilla)
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en las importaciones de mercancías. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad instalada de la Aduana Santo Tomás de Castilla, ya no cubre la demanda de arribo de buques del exterior y limita los objetivos de recaudación del ente recaudador.
	<ul style="list-style-type: none"> Aceleración en los procesos logísticos de atracado de buques y descargo de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Módulos de Confirmación insuficientes para la demanda de importaciones de mercancía al país.
	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y Normativas vigentes para la certificación y generación de audiencias que dan soporte a los ajustes por valoración y clasificación arancelaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Desactualización del Sistema de Valoración de Mercancías internacionales.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+) (SAT)	Debilidades (-) (SAT)
	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de operaciones en la segunda aduana más grande de Guatemala. 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de un plan de dirección y control para el recurso humano.
	<ul style="list-style-type: none"> Centralización de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano insuficiente para el cumplimiento de las actividades de la Unidad de Rampa de importaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> Tecnificación para el cumplimiento de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evasión de responsabilidades y negatividad a la rotación de puestos en la Unidad de Embarques y Desembarques.
	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de cumplimiento de tareas en concordancia con la Gremial de Importadores de Santo Tomás de Castilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Control carente en el cumplimiento de los procesos transparentes, en la Unidad de Rampa de importaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de equipo tecnológico frecuente, para el cumplimiento de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desinterés en el cumplimiento de tareas y ausentismos frecuentes, en ambas unidades laborales.

Fuente: Elaboración propia, junio 2014.

Actualmente la entidad recaudadora de impuestos, se encuentra ante un reto de la obtención de recursos tributarios a efecto de la caída de la recaudación; recursos económicos indispensables para que el gobierno ejecute los gastos para proporcionar los servicios que por ley le corresponden.

Dentro de un entorno cambiante y moderno, en cuanto a las oportunidades del incremento de importaciones de mercancías a nivel internacional, es considerable la demanda de importaciones en Guatemala a través de la aduana marítima; situación que en los últimos meses la ha hecho vulnerable por la deficiente capacidad instalada de la portuaria, para cubrir dicha demanda. Sin embargo, como medida alterna para la agilización, optimización, eficiencia y principalmente para la recaudación de impuestos, es necesario contar con el elemento humano inherente a las actividades y procesos para dicho objetivo; situación que no refleja una viabilidad según lo expresado en las debilidades del ente recaudador; todas direccionadas al recurso humano con el que cuenta.

El objetivo principal de la Administración Tributaria moderna, es el mejoramiento de la recaudación tributaria y de la calidad del servicio ofrecido; objetivo que deben alcanzar mensualmente los entes recaudadores de impuestos; pero que sólo se pueden lograr, enfocando los esfuerzos, en la dirección y control del recurso humano.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Con la finalidad de entrar en materia de la investigación, se hizo necesario investigar todos aquellos elementos que sirvieron para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complementó la investigación de campo que se planteó y conceptualizar los temas claves que giraron en torno de la problemática planteada.

Sampieri, Fernández y Baptista (2010) afirman

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. (p.53)

Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al. (2010) afirma

Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio. (p.59)

2.2 Recaudación de impuestos en Guatemala

“El impuesto es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria

(acreedor tributario).” (Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. (2012, p.6). *Historia de la Tributación en Guatemala*. (1era. Ed.). Guatemala)

“La Recaudación es el proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, y contribuciones establecidos en la Ley de Ingresos de la nación.”

(Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. (2012, p.7). *Historia de la Tributación en Guatemala*. (1era. Ed.). Guatemala)

Pérez F. (2008) afirma

El concepto de recaudación de impuestos, significa en términos generales el acto de juntar algo, recolectar elementos u objetos con un fin específico. En términos más acotados, la palabra recaudación de impuestos, se usa en la mayoría de los casos para hacer referencia al acto de juntar elementos monetarios ya sean en forma de billetes, monedas u otros con el fin de ponerlos a disponibilidad del gobernante de turno, quien deberá administrarlos en nombre del pueblo. (p.70)

2.3 Sistema aduanero guatemalteco

Considerando que las aduanas del país son la principal fuente de ingresos tributarios para el fisco; “El sistema aduanero de Guatemala, son instituciones antiguas utilizadas para proteger a las industrias guatemaltecas, con el objetivo de aprovechar los recursos financieros que se puedan captar para el Estado. A las aduanas les corresponde el espacio geográfico comprendido entre las fronteras marítimas, terrestres y aéreas del país, por donde exista la movilización de mercancías para su importación, exportación, tránsito, trasbordo o cabotaje a otros territorios, con el fin de cobrar los impuestos y aranceles correspondientes.” (Ley de

Aduanas, (2013, 25 de noviembre) de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. Recuperado de <http://portal.sat.gob.gt/sitio/>)

2.4 Clasificación de las aduanas en Guatemala

Existe una clasificación de las aduanas en Guatemala, cuyo objetivo es la administración de las funciones fiscales y cuyos procesos y formas de operar hacen inevitable esta clasificación.

La clasificación de las aduanas en Guatemala se definen de la siguiente manera: “*Aduana Terrestre*: Se denomina aduana terrestre al área o espacio físico terrestre, ubicadas en los límites fronterizos de Guatemala, que se crean con el objeto de establecer controles aduaneros relativos al pago de impuestos, tránsito de personas, vehículos y principalmente mercaderías en virtud de su ingreso o egreso al territorio de un país derivado del intercambio comercial. *Aduana Aérea*: Se denomina aduana aérea al espacio o espacios terrestres ubicado en los aeropuertos de Guatemala, creados con el objeto de ejercer los controles aduaneros relativos al ingreso o egreso del país de personas, mercancías, correo y cualquier otro artículo que ingrese o salga por vía aérea. *Aduana Marítima*: Se denomina Aduana Marítima al espacio o espacios ubicados en las zonas portuarias o marítimas de Guatemala que se crean con el objeto de establecer controles aduaneros relativos al ingreso o egreso del país de personas, mercancías y cualquier otro tipo de bienes procedentes de naves mercantes o turísticas.” (Congreso de la República de Guatemala, (1998). Decreto Número 1-98, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria. Guatemala: Autor.)

2.5 El Proceso administrativo en el entorno laboral

En las organizaciones de servicio público, es de suma importancia la aplicación del proceso administrativo para la realización eficiente de las actividades o el giro comercial del servicio.

Koontz y Heinz (2009) afirman

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de su recurso humano. Si el recurso humano realiza debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño laboral se mide de acuerdo al grado en que los trabajadores cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones. (p.28)

Munch, L. y García, J. (2009) afirman

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo. En la Planificación, se consideran variables como: La decisión sobre los objetivos, la definición de los planes para alcanzarlos y la programación de actividades. La Organización establece recursos y actividades para alcanzar los objetivos y la delegación de atribuciones y responsabilidades. La Dirección por su parte, designa cargos y trabaja la comunicación, liderazgo y motivación del personal. Por último, el Control, define estándares para medir el desempeño, corrige desviaciones y garantiza que se realice la planeación de una manera eficiente. (p. 94)

2.6 Dirección como fase del Proceso Administrativo

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional y brindarles incentivos adecuados. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (Dirección en el proceso administrativo. (2014, 17 de julio). Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccion-En-El-Proceso-Administrativo/938440.html>)

2.6.1 Análisis de mediciones

Smircic, P. (2,006) afirma

Las metas son objetivos y medidas utilizados para dirigir esfuerzos y evaluar procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos. Es establecimiento de metas

personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo. Más allá de ser una fuente de dirección y chequeo de resultados obtenidos, las metas se utilizan para el proceso de mejora continua y medición de la productividad y eficiencia. Las metas son un indicador primario que identifica en dónde se requieren mejoras y de que magnitud a través de su medición. Al notarse un problema en el cumplimiento de las metas establecidas se puede recurrir al análisis de las causas para implementar soluciones oportunas. Cuando las metas se cumplen los resultados positivos se pueden utilizar para dar retroalimentación a otros individuos o grupos como una fuente de mejores prácticas, siendo esto un factor de reconocimiento y motivación para el individuo o grupo que obtuvo el logro. (p.115)

2.6.2 Medición de cargas laborales

Fernández, M. (2005) afirma

El Estudio de Cargas Trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución. La Guía para Medición de Cargas de Trabajo en el Sector Público tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados. Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los

entes del Estado. Como objetivos específicos podemos identificar: Medir los tiempos de trabajo en la gestión pública, determinar tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia y establecer la dimensión óptima de una dependencia en función de su carga de trabajo. (p.63)

2.6.3 Incentivos Motivacionales

Cuando existen dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa debe recurrir más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles.

Alcalá, Á. (2005) afirma

El incentivo es aquello que propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. (p.73)

Según Smircic, P. (2,006), “El incentivo es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.” (p.86)

2.7 Control como fase del Proceso Administrativo

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. (Control como fase del proceso administrativo. (2014, 17 de julio). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>)

2.7.1 Supervisión de procesos

Welsch, H. & Gordón (2004) afirman

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. (p.223)

Chiavenato, I. (2005) afirma

La supervisión de procesos proporciona la información necesaria para controlar sus procesos logísticos y adaptarse a la variabilidad de las condiciones existentes, con el fin de servir mejor a sus clientes. Puede emprender acciones puntuales, basadas en hechos concretos, para evitar la aparición de problemas y mejorar el rendimiento del proceso. La supervisión de procesos tiene como objetivos: mejorar la productividad de los empleados; desarrollar un uso óptimo de los recursos; obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada; desarrollar constantemente a los empleados de manera integral; monitorear las actitudes de los subordinados; contribuir a mejorar las condiciones laborales. (p.83)

2.7.2 Aplicación de Normas y Procedimientos

Según Melinkoff, R. (2006), Las normas se definen como: “planes que se establecen a través de un método habitual para manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.” (p.58)

Melinkoff, R. (2006) afirma

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (p.61)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

El cumplimiento de los objetivos en cuanto a la meta de recaudación de impuestos por parte de la unidad recaudadora en la Aduana Santo Tomás de Castilla, se hace evidente en torno al crecimiento y demanda actual de importaciones que por esa aduana entran al país.

El cumplimiento de esa meta, recae sobre el personal que conforma la unidad recaudadora de impuestos, quienes con la realización de las operaciones asignadas, inherentemente contribuyen bajo políticas y normas establecidas a los requerimientos que conlleva al cumplimiento de dicha meta.

Sin embargo, a pesar de la actualización de tecnología, implementación de procesos, y centralización de operaciones; la meta de recaudación de impuestos para la unidad encargada en la aduana marítima, se ha desacelerado desde el primer trimestre del año.

Como consecuencia de ello, la rotación constante de personal entre aduanas se ha manifestado de tal modo que refleja la inconformidad de unos, los ausentismos frecuentes, el desinterés en el cumplimiento de tareas, evasión de responsabilidades, negatividad a la rotación de puestos y principalmente deja en evidencia la carencia de conductas éticas y morales al realizar los procedimientos de manera poco transparentes.

Considerando estas problemáticas, se planteó la siguiente interrogante, con el objeto de realizar una propuesta enfocada en los procesos administrativos de dirección y control, que permita erradicar dichas problemáticas actuales.

¿Cuál es la situación actual de Dirección y Control de los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

3.2.1 Objetivo General

Analizar la situación actual los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, con el objeto de generar propuestas relacionadas a los procesos administrativos de Dirección y Control.

3.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Analizar los indicadores operativos y la carga laboral del personal.
- 2) Identificar los incentivos y capacitaciones que brinda la institución actualmente y su impacto.
- 3) Verificar la aplicación de Normas y Procedimientos de los procesos de importación.
- 4) Implementar un plan de capacitación orientado a temas de desconocimiento en relación al despacho de las importaciones aduaneras.
- 5) Generar un programa de compensación laboral que permita a través de políticas definidas la rotación de puestos.

3.3 Alcances y Límites de la práctica

El diagnóstico de Dirección y Control estuvo enfocado en los entes recaudadores de impuestos y en las unidades de Embarques y Desembarques, Rampa de Revisión de Importaciones y Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, Calle principal del muelle, Puerto Barrios Izabal.

La investigación de campo contempló la realización de cuestionarios a los entes recaudadores de impuestos como objeto de análisis, siendo estos, los Supervisores Verificadores de las tres unidades descritas anteriormente y los Técnicos de Aduanas que en ellas realizan sus actividades.

Existió una limitante en cuanto al factor tiempo de los sujetos de estudio y su turno laboral, ya que estos trabajan en turnos de ocho días trabajados y ocho días de descanso, lo que se minimizó con el aprovechamiento de reuniones laborales y cruces entre turnos. Existió otra limitante en cuanto al celo profesional por la omisión de información que se presentó por la falta de colaboración de algunos sujetos de estudio, la que se minimizó, explicando que el trabajo de investigación estuvo apoyado por parte de la Administración de la Aduana como beneficio dirigido a la dirección y control del recurso humano.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo del trabajo de investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de importación. Estos procesos de importación son los que definen la recaudación de impuestos dentro de las unidades de Rampa de importaciones, Vehículos y la unidad de Embarques y Desembarques.

Se incluyeron como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones o puestos:

- Coordinadores de la Unidad de Rampa de importaciones, 2 personas que supervisan las operaciones; 1 personas en cada turno laboral de 8 días.
- Coordinadores de la Unidad de Embarques y Desembarques, 2 personas que supervisan las operaciones, 1 persona en cada turno laboral de 8 días.
- Técnicos de Aduanas de la Unidad de Rampa de importaciones, 8 personas que realizan la verificación físico-documental de las importaciones de mercadería, cuya declaración aduanera arrojó selectivo color rojo; 4 personas por cada turno laboral de 8 días.

- Técnico de Aduanas de la Unidad de Vehículos, 2 personas que realizan la verificación físico-documental de las importaciones de vehículos, cuya declaración aduanera arrojó selectivo color rojo y verde; 1 persona por cada turno laboral de 8 días.
- Técnicos de Aduanas de la Unidad de Embarques y Desembarques, 16 personas que realizan la verificación documental de las importaciones de mercadería, cuya declaración aduanera arrojó selectivo color verde; 8 personas por cada turno laboral de 8 días.

Tomando en consideración los objetivos del trabajo de investigación y la delimitación geográfica, no se consideró una muestra, más bien, se tomó a la población total, con el fin que la información que se extrajo de la población fuera exactamente representativa de un total de 30 personas como sujetos de estudio.

3.4.2 Instrumentos

- Guía de Entrevista a los coordinadores de las unidades de Rampa de importaciones y Embarques y Desembarques; para analizar las mediciones y tiempos en el proceso de importación de mercancías; analizar la supervisión de procesos y analizar las cargas laborales.

Esta metodología se realizó a través de ocho interrogantes de preguntas abiertas, durante el cierre del turno laboral B y la apertura del turno laboral A, en donde convergen los sujetos de estudio, para este instrumento.

- Cuestionario dirigido a los Coordinadores y Técnicos de Aduanas, de las unidades de Rampa de importaciones, Vehículos y Embarques y Desembarques; para analizar los incentivos otorgados y capacitaciones brindadas y conocer su impacto en las actividades así como verificar las aplicaciones de normas y procedimientos en los procesos de importación.

Esta metodología se realizó a través de once interrogantes de preguntas cerradas, durante el cierre del turno laboral B y la apertura del turno laboral A, en donde convergen los sujetos de estudio, para este instrumento.

3.4.3 Procedimiento

Se consideró la institución Superintendencia de Administración Tributaria SAT, dentro de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una institución en desarrollo y constantes cambios aplicados a la mejora de la recaudación de impuestos, como ente recaudador y administrador dentro de las funciones públicas de la nación. Profesionalmente presentó un reto ofrecer una propuesta que permitiera una eficiente dirección y control dirigido al personal que funge como ente recaudador de impuestos; para la mejora continua, el fortalecimiento de los procesos de manera transparente y eficiente y por ende, el cumplimiento de la meta de recaudación mensual.

Las áreas seleccionadas para el trabajo de investigación fueron las unidades de Rampa de importaciones de mercancías, Vehículos y la unidad de Embarques y Desembarques, ya que estas unidades son a las que les compete la actividad de recaudación de impuestos y con ello poder cumplir con los objetivos trazados.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación dirigida a los entes de recaudación como sujetos de estudio en un diagnóstico de dirección y control, se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se alcanzaron con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto y con ello se realizó la selección de los sujetos de investigación.

La selección de los instrumentos contempló la búsqueda de información que respondió a los objetivos planteados, cuyo análisis suministro datos que permitieron elaborar el informe final que incluye dos propuestas para su implementación.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Para sustentar la investigación sobre dirección y control de los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron dos tipos de instrumentos:

- El primero una Guía de Entrevista, dirigido a Coordinadores de las unidades de Rampa de importaciones y Embarques y Desembarques: en donde se trato de determinar índices operativos y cargas laborales del personal.
- El segundo un Cuestionario, dirigido a Técnicos de Aduanas y Coordinadores de las unidades de Rampa de importaciones y Embarques y Desembarques: en donde se trato de determinar incentivos y capacitaciones que brinda la Institución actualmente así como la aplicación de normas y procedimientos.

Se obtuvo información de primera mano con base en las entrevistas y encuestas a los individuos involucrados en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

4.2 Resultado de la Guía de Entrevista

Las entrevistas realizadas a los cuatro coordinadores se realizaron en las unidades propias de cada uno, en el día de cruce de turnos, para aprovechar la presencia de los sujetos en sus unidades de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de Matrices de Sentido.

Ilustración No.6

Tabla: Matriz de Sentido, Coordinadores Unidad de Rampa

MATRIZ DE SENTIDO-Coordinadores Unidad de Rampa			
No.	Preguntas	Respuestas	Observaciones
1	¿Cuál es el tiempo promedio de liberación de una declaración aduanera?	Desde el momento en que el tramitador que es el representante del importador en esta unidad, pregunta respecto al análisis de la declaración aduanera correspondiente, el Técnico de Aduanas pone a correr en el sistema la declaración y desde ese momento hasta el despacho de la mercancía son aproximadamente 2 horas y media.	El término correr una declaración aduanera, significa que para dejar registro de tiempos por cualquier investigación posterior, el Técnico de Aduanas, en sistema informático, da un “checklist” a la declaración para indicar que en ese momento se está procediendo con el análisis físico-documental en materia de importación. Según la explicación de los coordinadores de rampa, la limitante en este punto es que muchas veces se cae el sistema o es demasiado lento, por lo que se atrasa el proceso de despacho.
2	¿Cuál es el proceso que se le da a una Declaración aduanera cuya mercadería es susceptible a subvaloración?	Pues el trato que se le da, es realizar una inspección más detallada de la mercadería importada y determinar si los datos coinciden en la DVA, para luego realizar una inspección en la Base de Valor y determinar si existen mercancías similares o idénticas con precios más altos y posteriormente realizar el	El término DVA, es la declaración al valor que presenta el importador en sus papeles físicos de la declaración de importación, en donde detalla los valores de la mercancía que está importando, estos se cotejan con la base de valores actuales, en cuando a país de origen de la mercancía, cantidad importada, marca, estilo

		<p>ajuste correspondiente. Si existe la duda de valor, se le extiende al representante legal de la empresa, un Requerimiento de Información, para que presenten las pruebas que amparen el valor de la mercancía y de lo contrario se procede al ajuste de la mercancía. Cuando se llega al requerimiento de información la Ley ampara 10 días hábiles para que el importador presente sus pruebas y 10 días hábiles para que el Técnico de Aduanas analice las pruebas.</p>	<p>y proveedor. Al hablar de Ajuste los Coordinadores de rampa explican que se refiere a un ajuste económico para la mercancía, por lo que el contribuyente tiene que pagar más para extraer su mercancía del recinto portuario. Cuando se llega a este proceso, el trato de esa importación se puede extender hasta de 2 a 3 días cuando presentan la carta de desistimiento y de 20 hábiles cuando presentan sus pruebas que despejan la duda de valor.</p>
3	<p>¿Qué forma o formatos se utilizan para valorar la mercancía?</p>	<p>La base de valor interna y compartida a nivel de aduanas de Guatemala, en donde detalla infinidad de productos descritos y seleccionados a través de país de origen de la mercancía, cantidad importada, marca, estilo y proveedor.</p>	<p>Los Coordinadores de rampa explican que esta base se alimenta diariamente con cada importación que se realiza en todas las aduanas de Guatemala, a través de la DVA que presenta en su importación el contribuyente y detalla la mercancía lo que posteriormente permite la búsqueda de valores al querer aplicar un ajuste cuando existe duda de valor.</p>

MATRIZ DE SENTIDO-Coordinadores Unidad de Rampa

No.	Preguntas	Respuestas	Observaciones
4	¿Qué criterios utilizan para la selección del ente recaudador, para el análisis de la mercancía?	El primero filtro es la recepción de la mercancía con selectivo color rojo, en donde aleatoriamente el sistema asigna al Técnico de Aduanas que realizará la revisión físico-documental de la mercancía.	Los Coordinadores explican que en el proceso de recepción la declaración aduanera pasa por un cotejo de los documentos más importantes con los que debe contar la declaración (Factura, BL de Naviera, Permisos Fitosanitarios, DVA), descargo del contenedor que ampara la declaración de la base de Manifiestos navales, apunte en el reporte interno, apunte en el libro de actas, realización de la contraseña que permite que el tramitador pegue a rampa el contenedor correspondiente.
5	¿Cuál es el índice de rotación de personal en los puestos?	No existe un índice.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.
6	¿Con que frecuencia es rotado el personal de sus puestos?	La frecuencia es muy variable y muchas veces rotunda, así como puede ser de semanas, puede ser de meses a años.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.

MATRIZ DE SENTIDO-Coordinadores Unidad de Rampa

No.	Preguntas	Respuestas	Observaciones
7	¿Qué método utilizan para rotar al personal de sus puestos?	No existe un método.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.
8	¿Cuál es el mínimo de colaboradores con los que debe de contar la unidad a su cargo?	5 Técnicos de Aduanas, en rampa y 1 Técnico en Vehículos.	Actualmente cuentan con 4 por cada turno laboral.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Ilustración No.7

Tabla: Matriz de Sentido, Coordinadores Unidad de Embarques y Desembarques

MATRIZ DE SENTIDO-Coordinadores Unidad de Embarques y Desembarques			
No.	Preguntas	Respuestas	Observaciones
1	¿Cuál es el tiempo promedio de liberación de una declaración aduanera?	De 3 a 4 minutos	Los Coordinadores de Embarques y Desembarques explican que en esa unidad se asignan las declaraciones con selectivo color verde, lo que permite el despacho directo, sin revisión física de la mercancía.
2	¿Cuál es el proceso que se le da a una Declaración aduanera cuya mercadería es susceptible a subvaloración?	En esta unidad no se realiza la revisión física, por lo que no existen las incidencias por subvaloración.	Los Coordinadores de Embarques y Desembarques explican que en esa unidad se asignan las declaraciones con selectivo color verde, lo que permite el despacho directo, sin revisión física de la mercancía.
3	¿Qué forma o formatos se utilizan para valorar la mercancía?	El CAUCA y RECAUCA, estipulan que la declaración con selectivo Verde, tiene un despacho directo. Sin revisión de la mercancía.	Los Coordinadores de Embarques y Desembarques explican que en esa unidad se asignan las declaraciones con selectivo color verde, lo que permite el despacho directo, sin revisión física de la mercancía.

MATRIZ DE SENTIDO-Coordinadores Unidad de Embarques y Desembarques

No.	Preguntas	Respuestas	Observaciones
4	¿Qué criterios utilizan para la selección del ente recaudador, para el análisis de la mercancía?	El Técnico que se encuentra en la Ventanilla asigna de acuerdo a carga laboral, a los compañeros para la revisión documental de las declaraciones.	Los Técnicos de esta unidad, tiene asignadas tareas paralelas a la revisión documental de la mercancía: Revisión documental de tránsitos internacionales, actividades permitidas fuera de la unidad y principalmente la de pie de buque, que significa la supervisión y marchamado del arribo de los contenedores desde el buque atracado hasta recinto portuario.
5	¿Cuál es el índice de rotación de personal en los puestos?	No existe un índice.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.
6	¿Con que frecuencia es rotado el personal de sus puestos?	La frecuencia es muy variable y muchas veces rotunda, así como puede ser de semanas, puede ser de meses a años.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.
7	¿Qué método utilizan para rotar al personal de sus puestos?	No existe un método.	En esta pregunta los Coordinadores no mostraron interés en explicar alguna limitante o ampliar más el tema.
8	¿Cuál es el mínimo de colaboradores con los que debe de contar la unidad a su cargo?	7 Técnicos de Aduanas, en rampa.	Actualmente cuentan con 8 por cada turno laboral.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

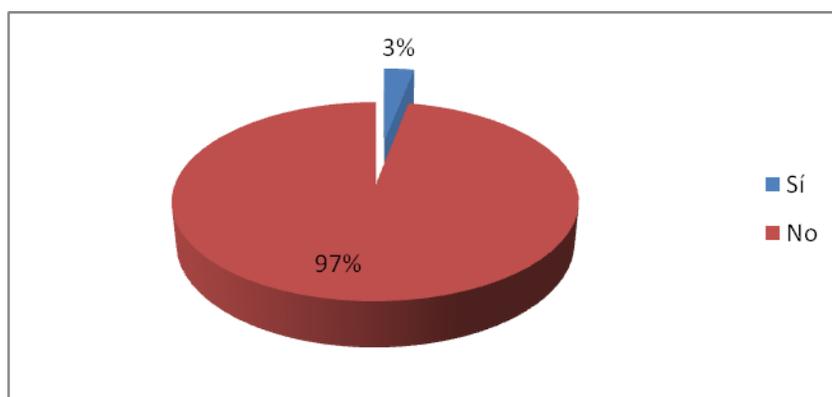
4.3 Resultado de Cuestionario

En el caso de los cuestionarios, estos fueron aplicados a los Coordinadores y Técnicos de Aduanas de las Unidades de Rampa y Embarques y Desembarques, el día de cruce de turnos en el cual, estos sujetos convergen para entrega y recibimiento del turno respectivamente.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados.

Ilustración No.8

Gráfica No.1: De la integración a un plan de carrera administrativa interna.

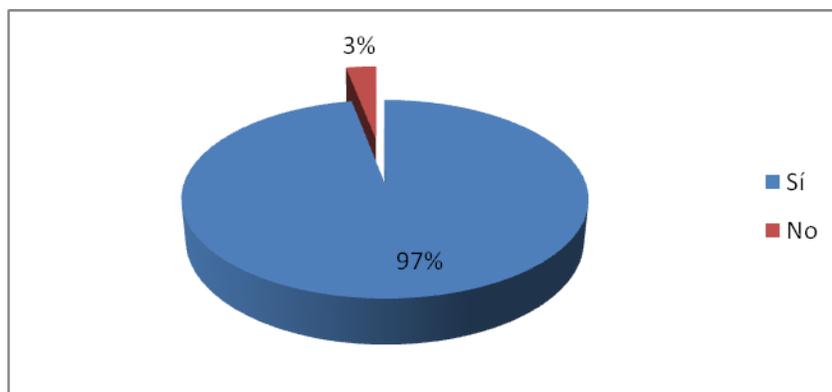


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

La gráfica No.1 muestra la falta de interés de los sujetos de investigación, por integrarse a un plan de carrera administrativa interna, que facilite su escala laboral y salarial dentro de la institución. Por el contrario se refleja únicamente a un sujeto de estudio cuyo cargo es Técnico de Aduanas (T), lo que significa temporalmente; que percibe un salario de Profesional de Aduanas, ya que al estar integrado al plan de carrera administrativa interna, se comprometió con la institución a que al término de un período definido de 2 años, el tendrá su título universitario en la rama de Ciencias Económicas.

Ilustración No.9

Gráfica No.2: De los incrementos y escalas salariales.

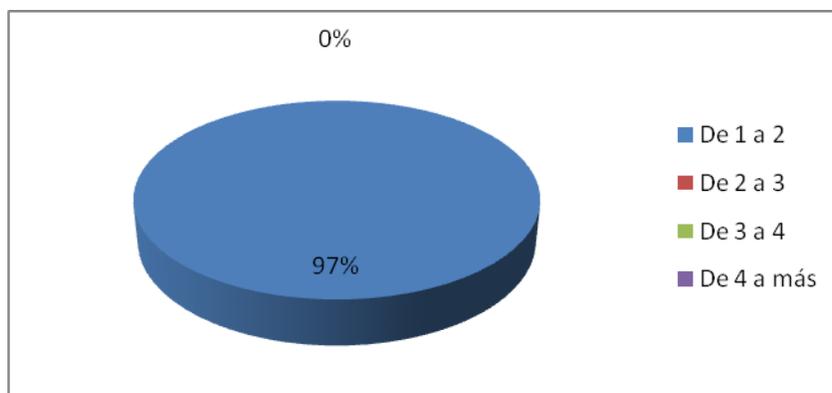


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

En su mayoría los sujetos de investigación han tenido incrementos o escalas salariales durante su antigüedad laboral en la institución. Sin embargo es de analizar la cantidad de estos incrementos salariales versus la antigüedad laboral de los sujetos de investigación para determinar una coherencia motivacional que impacte en sus actividades propias. El 3% representa a un sujeto de investigación que por su antigüedad laboral no posee en su historial ningún incremento salarial.

Ilustración No.10

Gráfica No.3: De la cantidad de incrementos y escalas salariales.

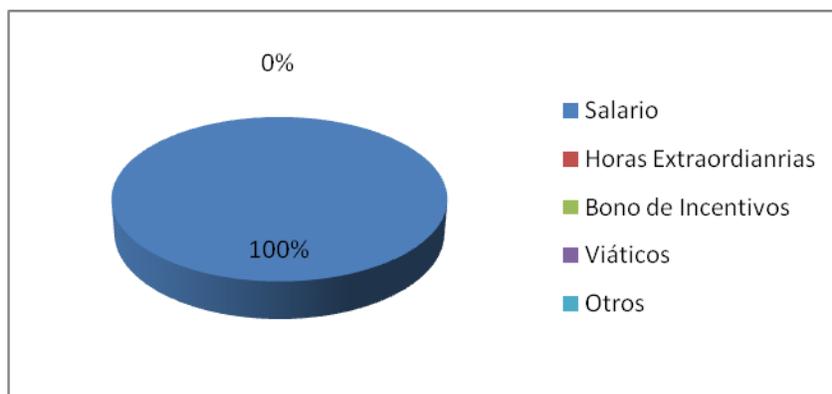


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

En su totalidad, todos los sujetos de investigación, han tenido de 1 a 2 incrementos o escalas salariales. Estos incrementos salariales se han realizado durante el inicio de gestión de directiva gubernamental, lo que significa que no fueron otorgados por competencia y motivación laboral.

Ilustración No.11

Gráfica No.4: De la modalidad de la estancia laboral.

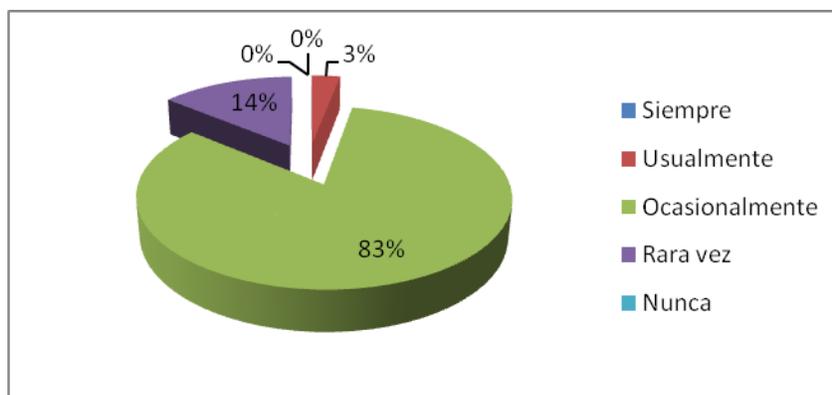


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Todos los sujetos de investigación, trabajan en turnos laborales de ocho días trabajados por ocho días laborados en un horario de 14 horas diarias y esto lo hacen únicamente con la retribución de un salario, siendo esta la única modalidad de pago que perciben.

Ilustración No.12

Gráfica No.5: De las capacitaciones y actualizaciones en la práctica laboral.

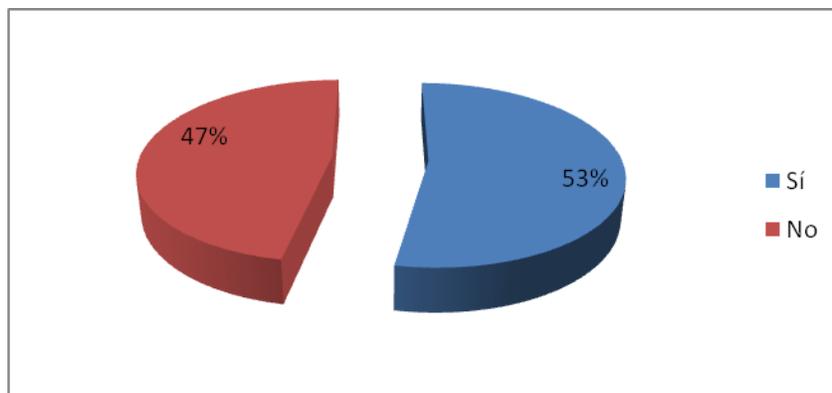


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

Las capacitaciones brindadas por parte de la institución, para los sujetos de estudio, son impartidas ocasionalmente y rara vez actualizadas para su conocimiento en el entorno laboral y la práctica en sus operaciones respectivas.

Ilustración No.13

Gráfica No.6: Del conocimiento de las normas vigentes para la práctica laboral.

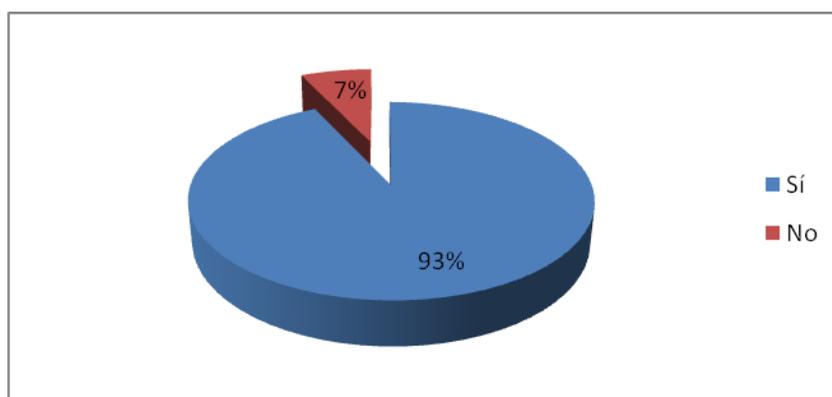


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Exceptuando por un 3% que representa a un sujeto de estudio, el análisis de esta gráfica sería de igualdad para el conocimiento de las normas vigentes en los sujetos de estudio que respondieron a Sí o No. Se representa a dieciséis sujetos de estudio dentro de los cuales se encuentran los cuatro coordinadores de las unidades respectivas quienes por el puesto que ocupan es fundamental que tengan este conocimiento. Por el contrario se representa a catorce sujetos de estudio, que exponen un total desconocimiento de las normativas vigentes para las operaciones en las que realizan su actividad laboral.

Ilustración No.14

Gráfica No.7: Del conocimiento de los procedimientos vigentes para la práctica laboral.

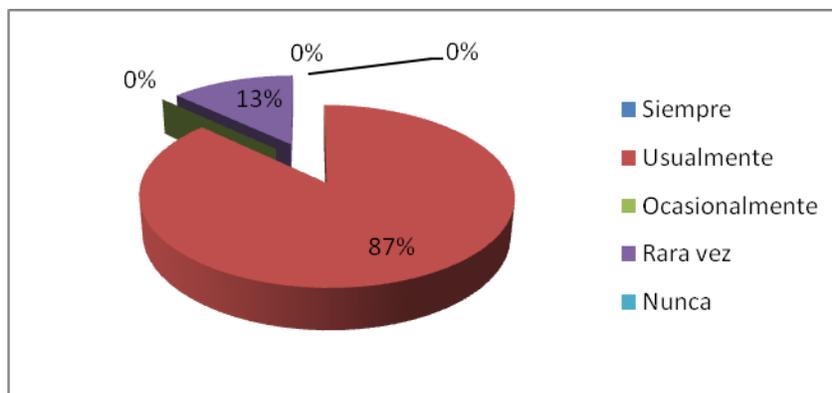


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Por el contrario de las normativas vigentes; en cuanto al conocimiento de los procedimientos vigentes para la práctica laboral, conocen y saben de los procedimientos que atañen sus actividades en sus respectivas unidades.

Ilustración No.15

Gráfica No.8: De la capacitación de normas y procedimientos para la práctica laboral.

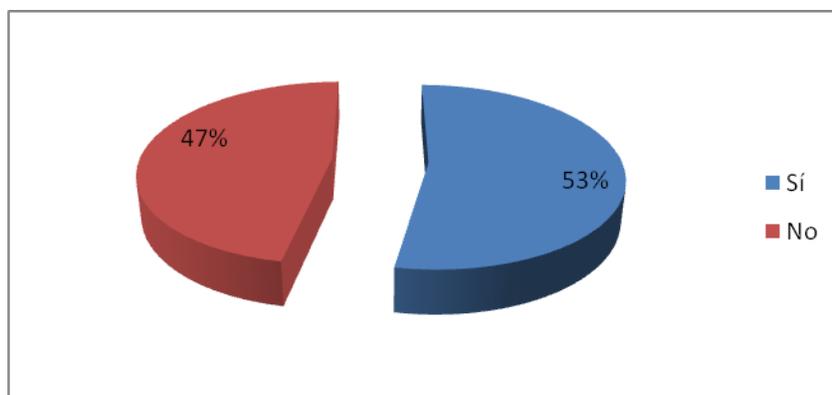


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Dentro de las capacitaciones que brinda la institución, para los sujetos de estudio, usualmente la realizan sobre normas y procedimientos para la práctica laboral.

Ilustración No.16

Gráfica No.9: Del conocimiento de la existencia de un Código de ética y valores.

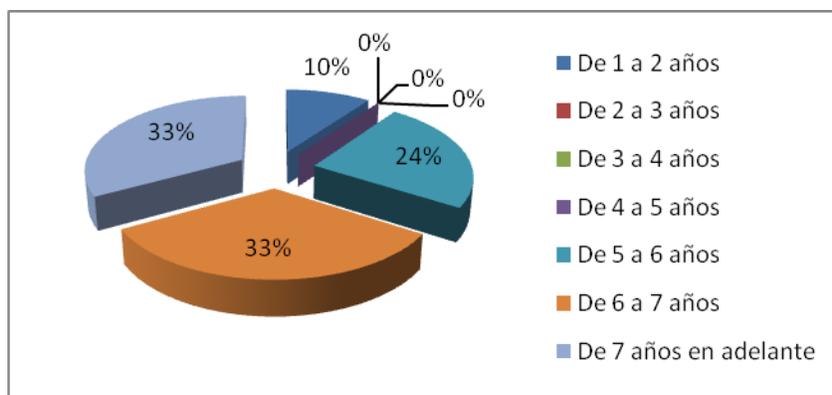


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

La mayoría de los sujetos de investigación conocen de la existencia de un Código de ética y valores; sin embargo es considerable el porcentaje de 47% de las personas que desconocen de la existencia de este Código.

Ilustración No.17

Gráfica No.10: De la antigüedad laboral del colaborador.

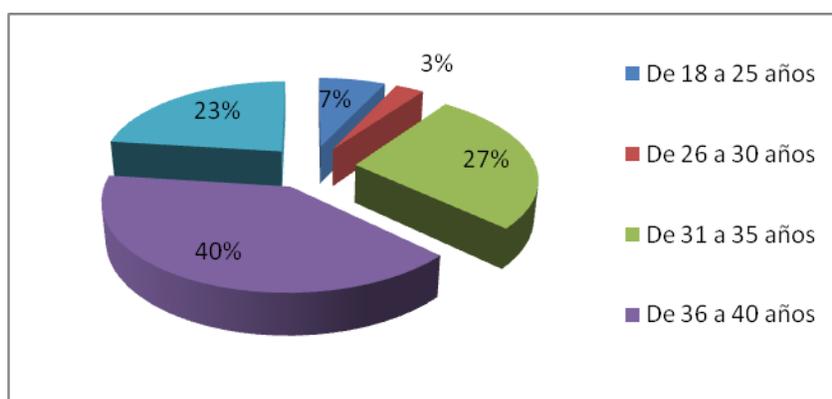


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

En su mayoría, los sujetos de estudio, tienen entre seis a siete años en adelante, dentro de la institución, un porcentaje significativo de cinco a seis años y el menor porcentaje de uno a dos años; lo que significa que en término de siete años se cuenta con personal de primer ingreso dentro de las unidades laborales y por otro lado, en su mayoría las unidades cuentan con personal cuya antigüedad es de más de siete años.

Ilustración No.18

Gráfica No.11: De la edad del colaborador.

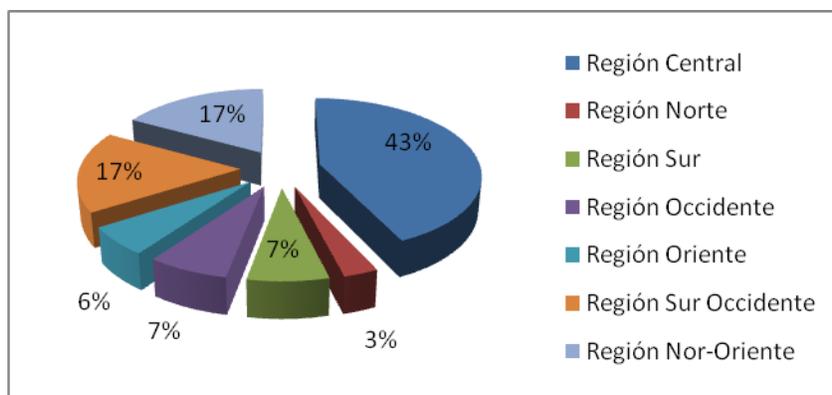


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Se evidencia que los sujetos de estudio son colaboradores que pese a identificarse con la institución, su edad los arraiga a ella, sumado a las competencias laborales externas.

Ilustración No. 19

Gráfica No.12: De la región de vivienda del colaborador.



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

Las unidades laborales se encuentran ubicadas en la región Nor-oriente de Guatemala, sin embargo solamente el diecisiete por ciento que representa a cinco personas viven en esa región. En su mayoría, los sujetos de estudio viven en la región central del país. Un porcentaje igual al diecisiete por ciento vive en la región sur-occidente; un siete por ciento en la región occidental y sur; lo que significa que tiene que recorrer más de trescientos kilómetros para llegar a su ubicación laboral.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández S., (2010); afirma

La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. (p.53)

En coherencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

5.2 Integración al plan de carrera administrativa interna, incrementos o escalas salariales, modalidad de estancia laboral, capacitaciones y actualizaciones para la práctica laboral.

Alcalá, Á. (2005) afirma

El incentivo es aquello que propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la

producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. (p.73)

Según Smircic, P. (2,006), “El incentivo es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.” (p.86)

En contraste se tienen los resultados obtenidos de la investigación de campo, en donde se evaluó cuatro modalidades que incentivan a los sujetos de estudio en sus unidades laborales. Se pudo evidenciar que pese a que existe un plan o programa de carrera administrativa interna en donde la institución brinda la oportunidad de asumir un cargo temporal (T), con el salario que dicho cargo procede, a cambio que en un tiempo estipulado obtengan su título universitario a nivel de licenciatura en las carreras afines a Ciencias Económicas, para posteriormente ocupar ese cargo permanentemente; los sujetos de estudio no muestran interés en este programa, esto debido al otro factor de estudio dentro de los incentivos motivacionales, que es la modalidad de la estancia laboral; ya que los sujetos de estudio laboran en turnos de ocho días laborados por ocho días descansados, en un horario extenso de catorce horas, y con una única modalidad que es la de un salario mensual.

Esto expone que la falta de interés por parte de los sujetos de estudio, es más bien, carencia de fondos económicos para el pago de la misma, ya que dentro de sus unidades laborales están limitadas o escasas las horas extraordinarias que les permitan generar más ingresos económicos y no existe la modalidad de viáticos para sus gastos, más que el hospedaje durante su estadía de los ocho días. Sumado a estos factores el hecho que los sujetos de estudio en su mayoría no radican en la región en donde físicamente se encuentran las unidades de trabajo, por lo que incurren en gastos extraordinarios recorriendo más de trescientos kilómetros para llegar a laborar.

En cuanto a los incrementos y escalas salariales, se pudo evidenciar que durante una antigüedad laboral promedio de siete años, se han percibido únicamente dos incrementos

salariales y estos durante el inicio de gestión de cada directiva gubernamental, lo que significa que no fueron otorgados por competencias y motivación laboral.

Se evidenció que la mayoría de los sujetos de estudio tienen una antigüedad mayor a los siete años dentro de la institución, con una edad de treinta y seis años en adelante, lo que sugiere que pese a identificarse con la institución, su edad es la que los arraiga a ella, sumado a las competencias laborales externas.

Las capacitaciones y actualizaciones para la práctica laboral de los sujetos de estudio han sido impartidas ocasionalmente y rara vez actualizadas para el conocimiento y la práctica de las operaciones.

5.3 Conocimiento y capacitación de las normas y procedimientos vigentes para la práctica laboral y el conocimiento de la existencia de un Código de ética y valores.

Según Melinkoff, R. (2006), Las normas se definen como: “planes que se establecen a través de un método habitual para manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.” (p.58)

Melinkoff, R. (2006) afirma

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que

existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (p.61)

En contraste se tienen los resultados obtenidos de la investigación de campo, en donde se evidenció que los sujetos de estudio conocen, saben y aplican los procedimientos que atañen a sus funciones en las actividades propias de sus unidades de trabajo, sin embargo las normativas vigentes que respaldan esos procedimientos, son de desconocimiento frecuente o nulo; pese a que las capacitaciones que ocasionalmente realiza la institución son de las normativas para las actividades.

Esto significa que por la falta de conocimiento en las normatividades actuales, se incrementan las sanciones administrativas para los colaboradores y principalmente para los sujetos de estudio cuya unidad laboral es la de rampa de importaciones de mercancías; en la que se deja de percibir incrementos tributarios por parte de los importadores, ya que las audiencias legales elaboradas por dichos sujetos de estudio para dichos importadores, en su mayoría son denegadas o fallidas por la ausencia de una normativa que la haga efectiva.

De la misma manera, se evidenció que la mitad de los sujetos de estudio tienen conocimiento de la existencia de un Código de ética y valores; lo que significa que los procedimientos poco transparentes que carecen de valores éticos y profesionales son realizados con premeditación o desconocimiento.

5.4 Análisis de mediciones y supervisión de procesos.

Smircic, P. (2,006) afirma

Las metas son objetivos y medidas utilizados para dirigir esfuerzos y evaluar procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos. Es establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo.

Más allá de ser una fuente de dirección y chequeo de resultados obtenidos, las metas se utilizan para el proceso de mejora continua y medición de la productividad y eficiencia.

Las metas son un indicador primario que identifica en dónde se requieren mejoras y de que magnitud a través de su medición. Al notarse un problema en el cumplimiento de las metas establecidas se puede recurrir al análisis de las causas para implementar soluciones oportunas.

Cuando las metas se cumplen los resultados positivos se pueden utilizar para dar a otros individuos o grupos como una fuente de mejores prácticas, siendo esto un factor de reconocimiento y motivación para el individuo o grupo que obtuvo el logro.
(p.115)

Welsch, H. & Gordón (2004) afirman

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. (p.223)

Chiavenato, I. (2005) afirma

La supervisión de procesos proporciona la información necesaria para controlar sus procesos logísticos y adaptarse a la variabilidad de las condiciones existentes, con el fin de servir mejor a sus clientes. Puede emprender acciones puntuales, basadas en hechos concretos, para evitar la aparición de problemas y mejorar el rendimiento del proceso.

La supervisión de procesos tiene como objetivos: mejorar la productividad de los empleados; desarrollar un uso óptimo de los recursos; obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada; desarrollar constantemente a los empleados de manera integral; monitorear las actitudes de los subordinados; contribuir a mejorar las condiciones laborales. (p.83)

En contraste se tiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, en donde se evidenció que los tiempos para el despacho de las mercancías de importación, dependerá primeramente por la continuidad del sistema informático durante las horas laborales sin que este retrase las operaciones y procesos; y posteriormente por la capacidad y entrenamiento de los funcionarios para detectar la cantidad de incidencias o subvaloración de los precios declarados en las declaraciones aduaneras, para su despacho, ya que de ello depende retrasar su salida por la realización de un segundo análisis para determinar a través de la

base de valor conjunta con las demás aduanas del país, valores precisos que permitan un ajuste económico a la importación de esas mercancías.

Existe una base de valor, que se alimenta diariamente con cada importación que se realiza en todas las aduanas de Guatemala, a través de la DVA (Declaración de Valor) que presenta en su importación el contribuyente y detalla la mercancía lo que posteriormente permite una búsqueda de valores al querer aplicar un ajuste cuando existe duda de valor.

5.5 Cargas Laborales.

Fernández, M. (2005) afirma

El Estudio de Cargas Trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución.

La Guía para Medición de Cargas de Trabajo en el Sector Público tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados. Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del Estado. Como objetivos específicos podemos identificar: Medir los tiempos de trabajo en la gestión pública, determinar tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia y establecer la dimensión óptima de una dependencia en función de su carga de trabajo.

(p.63)

En contraste se tiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, en donde se evidenció que en el proceso de despacho de las mercancías de importación, existe un primer filtro antes que los técnicos verificadores tengan físicamente la declaración de importación y es la recepción de los documentos.

En este filtro, la declaración aduanera, pasa por un cotejo de los documentos más importantes con los que debe contar la declaración (Factura, BL de Naviera, Permisos Fitosanitarios, DVA), descargo del contenedor que ampara la declaración de la base de Manifiestos navales, apunte en el reporte interno, apunte en el libro de actas, realización de la contraseña que permite que el tramitador pegue a rampa el contenedor correspondiente. Posteriormente la declaración es asignada a través de un sistema aleatorio, al técnico verificador, quien dará paso a la revisión físico-documental.

De esta manera, se evidencia que las actividades de la unidad de rampa de importaciones, tienen mayor carga laboral en comparación con la unidad de rampa de importaciones, en donde el análisis es primordial para las actividades y el nivel de responsabilidad por parte de los Técnicos de Aduanas es superior por la complejidad de las operaciones.

Se evidenció que la unidad de Rampa de importaciones no cuenta con el personal suficiente para la realización de las actividades y no existe ningún método de rotación de puestos internamente para cubrir las diferentes áreas laborales cuando sea necesario.

Conclusiones

1. Se determinó que los indicadores operativos proceden correctamente en función a la base de valor utilizada en conjunto con las demás aduanas del país, contribuyendo en gran medida al cumplimiento de las metas mensuales de recaudación, en función a los ajustes económicos que se derivan de ella para las declaraciones aduaneras de mercancías de importación. Se evidenció que existe una mayor carga laboral en la unidad de rampa de importaciones en comparación con la unidad de embarques y desembarques y no existe un método de rotación de puestos para cubrir estas dos áreas cuando se requiera.
2. Se observó que los incentivos laborales no llenan las expectativas personales y laborales de los entes recaudadores de impuestos y no cuentan con una modalidad de viáticos dentro de sus compensaciones laborales. Se determinó que no se imparten capacitaciones constantemente para la práctica laboral, cuyo impacto ha sido el desconocimiento total de las normativas vigentes para la aplicación eficiente y concluyente de incidencias en las declaraciones aduaneras.
3. Se determinó que la aplicación de procedimientos se realiza en función a las modalidades prácticas que faciliten el trabajo y el despacho ágil de las operaciones aduaneras, más no en función de las normativas actuales y vigentes.
4. Se debe generar un plan de capacitación como herramienta de dirección para los entes recaudadores de impuestos, orientado a las normativas vigentes para el despacho de mercancías.
5. Se debe desarrollar un programa de compensación laboral a través de viáticos y de rotación de puestos, como herramienta de dirección y control para los entes recaudadores de impuestos.

Referencias Bibliográficas

Alcalá, Armando (2005) *Administración de Empresas*. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.3

Aldama López, Jorge Vinicio (2012). *Plan de capacitación para el personal de la Aduana Santo Tomás de Castilla, en el Municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal*. (Tesis de licenciatura). Universidad Panamericana.

Chiavenato, Idalberto (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Congreso de la República de Guatemala, (1998). Decreto Número 1-98, *Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala: Autor.

Facultad Ciencias Económicas (2014). *Guía PED*. Universidad Panamericana. Guatemala.

Facultad Ciencias Económicas (2014). *Manual de estilo UPANA*. Universidad Panamericana. Guatemala.

Fernández, Ángela Maday (2005). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Hernández Herrera, Carlos Emilio (2009). *Proceso administrativo en materia tributaria en la Aduana Tecún Umán I*. (Tesis de licenciatura). Universidad Panamericana de Guatemala.

Hernández, Sampieri., Fernández Collado R., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold. y Weihrich, Heinz (2011), *Administración, Una Perspectiva Global*.

Ley de Aduanas. Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. Recuperado: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/>

Melinkoff, Ramón (2006). *Los Procesos Administrativos*, Caracas: Editorial Panapo.

Munch, Lourdes (2009). **Fundamentos de Administración**. (8ª. ed.) Edición Trillas.

Pérez Hernández Francisco (2008). *El inicio de un nuevo equilibrio*. Documentos Cesla.

Smircic, Pablo Martín (2006). *La formación continua en la mejora laboral*.

Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. (2012). *Historia de la Tributación en Guatemala*. Guatemala: Autor.

Welsch, Hilton. y Rivera, Gordon. (2005). *El Proceso Administrativo*. Editorial el Prisma.

PROPUESTA 1

“Plan de Capacitación orientado a las Normativas vigentes para el Despacho de Mercancías, dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos, de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla”

I. Introducción

Las capacitaciones son el eje fundamental en el aprendizaje de los colaboradores de una institución. Su importancia es tal, que su ausencia o irregularidad crean inseguridad y desmotivan a esos colaboradores. Esa inseguridad fomenta la insatisfacción laboral, la mala práctica de las operaciones y otros factores que afectan el desempeño de las actividades cotidianas.

Como complemento a la educación académica que cada servidor público ha recibido, la capacitación en una forma de retroalimentar los conocimientos y prepararse para emprender trabajos de más responsabilidad.

Para una institución estatal, las capacitaciones deben ser la prioridad y específicas a las actividades que se desarrollan en función del servicio público, para incrementar la eficiencia y productividad del personal.

El siguiente Plan de Capacitación, pretende colaborar con la administración de la entidad recaudadora de impuestos, de la Aduana Santo Tomás de Castilla para que los entes recaudadores de impuestos tengan un mejor conocimiento en cuando a las normativas vigentes para el despacho de las mercancías y de esa manera hacer eficientes y productivas las prácticas competentes a esta entidad. Los conocimientos adquiridos deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias, por esta razón, esta herramienta competitiva, ayudará a mejorar las actividades de despacho de mercancías

Es de vital importancia, enfatizar que el contenido propuesto para el Plan de Capacitación se dirige única y exclusivamente a las normativas vigentes que compete a la unidad de Rampa de importaciones y la Unidad de Embarques y Desembarques, orientado en sustentar y hacer eficiente los procesos y productivas las actividades.

II. Justificación

La capacitación constituye una de las mejores inversiones de recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda institución, ya que proporciona a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.

Actualmente los entes recaudadores de impuestos en la Aduana Santo Tomás de Castilla dentro del área operativa en relación al despacho de las mercancías, realizan sus actividades en función a las modalidades prácticas que facilitan el trabajo y el despacho ágil, más no en función de las normativas vigentes y actuales establecidas. Estas actividades la realizan con total desconocimiento de las normativas, lo que hace ineficiente la aplicación de las incidencias administrativas que repercuten en la meta de recaudación mensual.

Derivado de ello, esta falta de capacitación, tiene efectos secundarios que influyen en el comportamiento desmotivador de los colaboradores:

- La realización de las actividades poco transparentes
- Desinterés en el cumplimiento de tareas
- Evasión de responsabilidades

Un plan de Capacitación para los entes recaudadores de impuestos constituirá una herramienta de trabajo de naturaleza recíproca para el colaborador y la institución, ya que dará soporte a los objetivos y metas de recaudación, en un marco de eficiencia, productividad y transparencia en las operaciones de despacho de mercancías.

III. Objetivo General

Promover el desarrollo integral de los entes recaudadores de impuestos en el área operativa, a través de un plan de capacitación dirigido a las normativas vigentes para el despacho de las mercancías.

IV. Objetivos Específicos

- Reducir las brechas existentes por medio de la capacitación
- Aumentar los conocimientos de los entes recaudadores de impuestos en el área operativa
- Fortalecer los procesos relacionados al despacho de las mercancías
- Incrementar los índices de recaudación tributaria mensual
- Motivar a los entes recaudadores de impuestos para la rotación de puestos y cumplimiento de las tareas.
- Reducir las prácticas erróneas e ineficientes del área operativa
- Transparentar los procesos del área operativa
- Delegación de responsabilidades

V. Alcance

El marco de referencia se enfocará única y exclusivamente para los entes recaudadores de impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.

Capítulo 1

PROPUESTA ADMINISTRATIVA

1.1 Cursos a Capacitar

Ilustración No.20

Tabla: Cursos A Capacitar, Plan de Capacitación

No.	DESCRIPCIÓN	NORMATIVA
1	PR-IAD/DNO-DE-01	Ingreso de Mercancías al territorio nacional.
2	PR-IAD/DNO-DE-03	Verificación inmediata de las mercancías.
3	PR-IAD/DNO-DE-04	Extracción de muestras.
4	PR-IAD/DNO-DE-11	Operaciones aduaneras durante el tránsito aduanero o traslado interno de mercancías.
5	PR-IAD/DNO-DE-29	Importación de mercancías, derivado de la interrupción total o parcial de los sistemas informáticos.
6	Manual	Registro de Incidencias, durante la verificación física.

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Descripción: Procedimiento-Intendencia de Aduanas-Departamento de Normatividad-Despacho.

1.2 Descripción y Detalle de los Cursos-FASE I

Ilustración No.21

Tabla: Detalle de los Cursos Fase I, Plan de Capacitación

Descripción	Detalle
Curso	Normativa: Ingreso de Mercancía al territorio nacional.
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.
Duración Estimada	8 Horas.
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas para el ingreso de mercancías al territorio nacional.
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos. 2. Incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos. 4. Adquisición de conocimientos para la rotación de personal en otros puestos.
METODOLOGÍA	
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos
Instructor:	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.
Revisó:	Autorizó:

Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Descripción y Detalle de los Cursos-FASE II

Ilustración No.22

Tabla: Detalle de los Cursos Fase II, Plan de Capacitación

Descripción	Detalle
Curso	Normativa: Verificación inmediata de las mercancías.
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.
Duración Estimada	8 Horas.
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas para la verificación inmediata de las mercancías.
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos. 2. Incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos. 4. Adquisición de conocimientos para la rotación de personal en otros puestos.
METODOLOGÍA	
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos
Instructor	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.
Revisó:	Autorizó:

Fuente: Elaboración Propia.

1.4 Descripción y Detalle de los Cursos-FASE III

Ilustración No.23

Tabla: Detalle de los Cursos Fase III, Plan de Capacitación

Descripción	Detalle
Curso	Normativa: Extracción de muestras.
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.
Duración Estimada	8 Horas.
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas para la extracción de muestras.
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos 2. Incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos 4. Adquisición de conocimientos para la rotación de personal en otros puestos.
METODOLOGÍA	
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos
Instructor	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.
Revisó:	Autorizó:

Fuente: Elaboración Propia.

1.5 Descripción y Detalle de los cursos-FASE IV

Ilustración No.24

Tabla: Detalle de los cursos Fase IV, Plan de Capacitación

Descripción		Detalle
Curso	Normativa: Operaciones aduaneras durante el tránsito aduanero o traslado interno de mercancías.	
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.	
Duración Estimada	8 Horas.	
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas, para las operaciones aduaneras durante el tránsito aduanero o traslado interno de mercancías.	
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos 2. Incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos 4. Adquisición de conocimientos para la rotación de personal en otros puestos. 	
METODOLOGÍA		
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.	
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos	
Instructor	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.	
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.	
Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración Propia.

1.6 Descripción y Detalle de los Cursos-FASE V

Ilustración No.25

Tabla: Detalle de los Cursos Fase V, Plan de Capacitación

Descripción		Detalle
Curso	Normativa: Importación de mercancías derivado de la interrupción total o parcial de los sistemas informáticos.	
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.	
Duración Estimada	8 Horas.	
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas para la importación de mercancías derivado de la interrupción total o parcial de los sistemas informáticos.	
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos 2. Respaldo de incidencias administrativas para el incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos. 	
METODOLOGÍA		
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.	
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos	
Instructor	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.	
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.	
Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración Propia.

1.7 Descripción y Detalle de los Cursos-FASE VI

Ilustración No.26

Tabla: Detalle de los Cursos Fase VI, Plan de Capacitación

Descripción		Detalle
Curso	Manual: Registro de incidencias durante la verificación física.	
Área	Personal Operativo de Unidad de Rampa de Importaciones y Unidad de Embarques y Desembarques, Aduana Santo Tomás de Castilla.	
Duración Estimada	8 Horas.	
Objetivo	Que el participante después de realizada la capacitación tenga el conocimiento, capacidad y habilidad para aplicar las herramientas de las normativas para registro de incidencias durante la verificación física.	
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación eficiente de los procedimientos 2. Respaldo de incidencias administrativas para el incremento en los índices de la meta de recaudación mensual. 3. Transparencia en los procedimientos 4. Adquisición de conocimientos para la rotación de personal en otros puestos. 	
METODOLOGÍA		
Modalidad:	Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base a sus propias experiencias.	
Dirigido a:	Entes Recaudadores de Impuestos	
Instructor	Personal Departamento de Normatividad, Intendencia de Aduanas.	
Lugar:	Salón Amatique. Centro de Formación Portuaria-ASTC.	
Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración Propia.

1.8 Desarrollo del Programa de Cursos-Cronograma

Serán ocho horas efectivas, divididas en sesiones de 4 horas, de 8: 00 a 12:00 hrs. y de 13:00 a 17:00 hrs.; los días lunes de cada semana durante 12 semanas.

A continuación se detalla el cronograma de los cursos:

Ilustración No.27

Tabla: Cronograma de los cursos, Plan de Capacitación

CURSOS	MESES											
	Enero			Febrero			Marzo					
	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE I												
Ingreso de Mercancías al territorio nacional.												
FASE II												
Verificación inmediata de las mercancías.												
FASE III												
Extracción de muestras.												

FASE IV															
Operaciones aduaneras durante el tránsito aduanero o traslado interno de mercancías.															
FASE V															
Importación de mercancías, derivado de la interrupción total o parcial de los sistemas informáticos.															
FASE VI															
Registro de Incidencias, durante la verificación física.															

Fuente: Elaboración Propia.

- Los cursos de la Fase I, II, IV, V y la fase VI, se impartirán solamente los días lunes de cada semana, esto debido a que ese día es la convergencia de ambos turnos laborales. Cada fase se detalla en 2 semanas ya que cada lunes se imparte el curso con el grupo entrante tanto de la Unidad de Rampa como la de Embarques y Desembarques.
- El curso de la Fase III, se impartirá en un único día lunes, con ambos grupos laborales.

Capítulo 2

PROPUESTA FINANCIERA

2.1 Presupuesto para la implementación del Plan de Capacitación

Ilustración No.28

Tabla: Presupuesto, Plan de Capacitación

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Equipo de Cómputo	En calidad de Préstamo, por parte de las autoridades del Centro de Formación Portuaria ASTC.	1	0.00	0.00
Cañonera	En calidad de Préstamo, por parte de las autoridades del Centro de Formación Portuaria ASTC.	1	0.00	0.00
Lugar de Capacitación	Centro de Formación Portuaria ASTC. Para Servidores públicos de la Aduana y Portuaria.	1	0.00	0.00
Facilitadores	Colaboradores de la Unidad de Normatividad. Tiempo Extraordinario por viajes el día domingo de cada semana durante 11 domingos.	3	Q.520.00	Q.17,160.00*(1)

Colaboradores Aduana	Tiempo Extraordinario por capacitación.	30	Q.35.00	Q.8.400.00* ⁽²⁾
Alimentación Facilitadores	Tiempos de comida del día domingo al día martes, durante los 11 días.	2	Q.50.00	Q.3,300.00* ⁽³⁾
Hospedaje de Facilitadores	Dos noches de hospedaje durante 11 días.	2	Q.125.00	Q.8,250.00* ⁽⁴⁾
Gasolina de Facilitadores	Para el traslado de la capital hacia el municipio de Santo Tomás de Castilla, departamento de Izabal.	15 Galones	Q.40.00	Q.600.00
Almuerzos Colaboradores	Los cursos a capacitar son de una duración de 8 horas, por lo que abarca la hora de almuerzo, de los 11 días.	30	Q.25.00	Q.8,250.00* ⁽⁵⁾
Fotocopias	Documentos entregados a cada participante, de no más de 15 hojas.	30	Q.0.25	Q.112.50
Diplomas de Participación	Diplomas para cada participante por cada fase de capacitación; para uso en curriculum para convocatorias a plazas vacantes internas.	30	Q.3.75	Q.675.00 * ⁽⁶⁾
Total de Gastos				Q.46,747.50

Fuente: Elaboración Propia.

* (1) Corresponden a 8 horas extraordinarias dobles de 11 días domingo pagadas a Q.65.00 cada una.

* (2) Corresponden a 8 horas extraordinarias simples, para los colaboradores a capacitar, por presentarse un día antes del inicio de su turno laboral y por estar fuera de la región de vivienda. Este tiempo extraordinario tiene un costo por hora simple de Q.35.00.

* (3) Corresponden a Q.50.00 diarios de alimentación, por las 3 personas, por 2 días semanales durante 11 semanas. **(Ver Anexo No.8)**

* (4) Corresponden a Q.125.00 diarios de hospedaje, por 2 días, por las 3 personas, por las 11 semanas. **(Ver Anexo No.9)**

* (5) Corresponden Q.25.00 para 30 personas: 16 colaboradores de la Unidad de Embarques y Desembarques, 10 colaboradores de la Unidad de Rampa y 4 Coordinadores de cada unidad y turno laboral. **(Ver Anexo No.10)**

* (6) Corresponden al precio unitario por los 30 participantes por los seis cursos a impartir.

Capítulo 3

PROPUESTA MERCADOLÓGICA

Justificación	Se parte como complemento a la propuesta Administrativa y Financiera. Esta propuesta es necesaria para determinar la herramienta que establecerá los mecanismos para atraer, crear interés e informar a los funcionarios lo que compete al plan de capacitación.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar • Crear expectación • Motivar • Informar
Herramienta	4p's mercadológicas
Matriz De Desarrollo	
PRODUCTO	Plan de Capacitación orientado a las Normativas vigentes para el Despacho de la Mercancías, dirigido a los Entes Recaudadores de impuestos, de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.
PLAZA	Centro de Formación Portuaria, Aduana Santo Tomás de Castilla, Izabal.
PRECIO	Q. 46,747.50 Establece la Propuesta Financiera en su presupuesto del plan de capacitación.

PROMOCIÓN

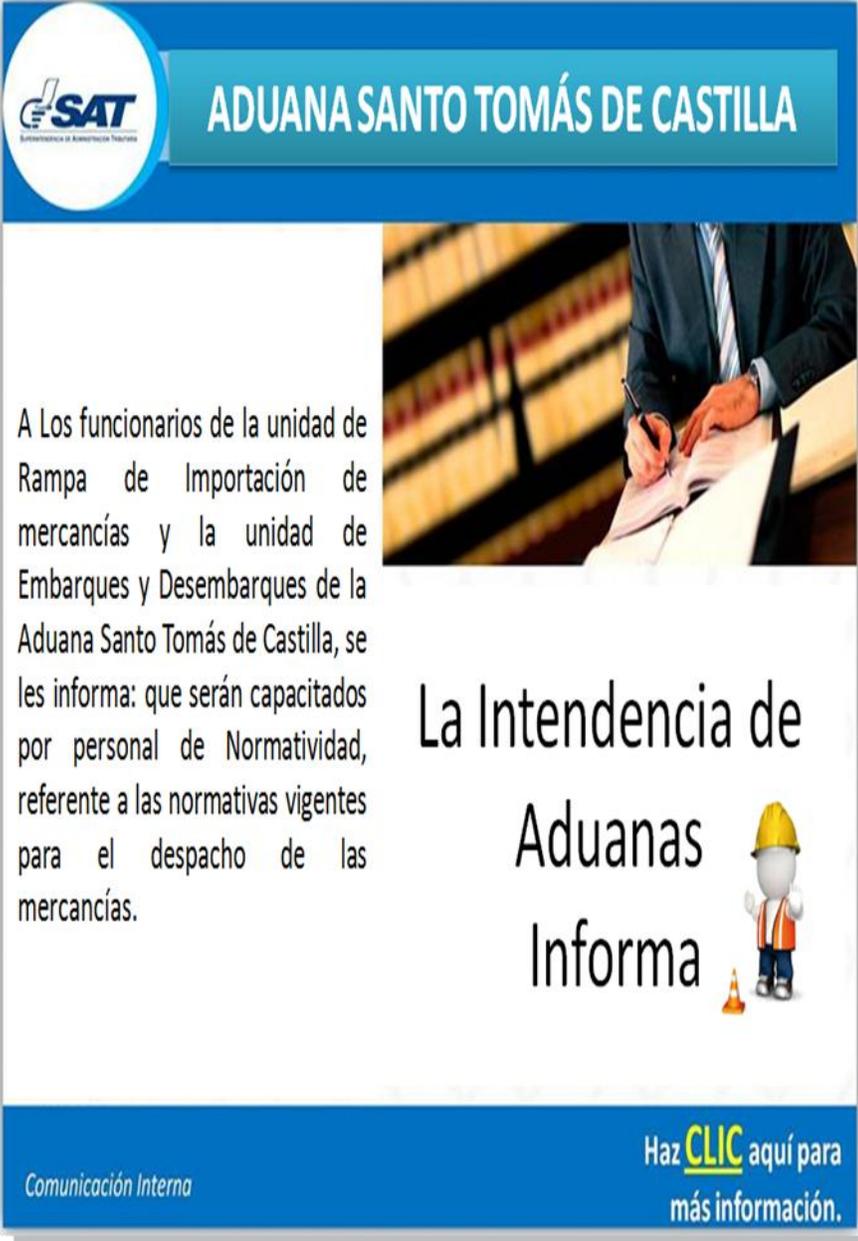
- **Correo electrónico interno:**

Se utilizarán cápsulas informativas de expectación para los funcionarios de la unidad operativa de rampa y embarques y desembarques, con un hipervínculo que accesa directamente a la información.



- **Afiches:**

Se utilizarán afiches impresos para los funcionarios de la unidad operativa de rampa y embarques y desembarques.



The banner features a blue header with the SAT logo on the left and the text 'ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA' in white. Below the header, on the right, is a photograph of a person in a suit writing on a document. The main text on the left is in black. On the right, the text 'La Intendencia de Aduanas Informa' is displayed in a large, black, sans-serif font, accompanied by a cartoon character of a worker in a yellow hard hat and orange safety vest. At the bottom, a blue bar contains the text 'Comunicación Interna' on the left and 'Haz CLIC aquí para más información.' on the right, with 'CLIC' in yellow.

SAT
Subsecretaría de Administración Tributaria

ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA

A Los funcionarios de la unidad de Rampa de Importación de mercancías y la unidad de Embarques y Desembarques de la Aduana Santo Tomás de Castilla, se les informa: que serán capacitados por personal de Normatividad, referente a las normativas vigentes para el despacho de las mercancías.

La Intendencia de
Aduanas
Informa 

Comunicación Interna

Haz **CLIC** aquí para más información.

- **Memorándum**

Para realizar el nombramiento a las capacitaciones, se hará mediante un memorándum, el cual se enviará vía correo electrónico interno, con el que cuenta cada funcionario de la institución.



MEMORANDUM

M-SAT-GRNO-ASTC-URG-00-2015

Para: Personal de Unidad de Rampa y Embarques y Desembarques.
Aduana Santo Tomás de Castilla

De: José Alfredo González Pineda
Administrador de Aduanas
Aduana Santo Tomás de Castilla

Asunto: Nombramiento a Capacitación

Fecha: Enero 2, 015

De manera atenta, le informo que ha sido nombrado para formar parte de la capacitación de: **“Normativas Vigentes para el despacho de las mercancías”**, el cual se llevará a cabo en las instalaciones del Centro de Formación Portuaria, Salón Amatique, los días lunes en horario de 08:00 a 17:00 hrs.

Favor de ser puntual.

Atta.

VI. Resultados Esperados

El plan de capacitación propuesto responde a la necesidad primaria de capacitar a los entes recaudadores de impuestos en el tema de las normativas vigentes, para el despacho de las mercancías en el entorno aduanero.

Con este plan, disminuirán las incidencias administrativas, de clasificación y de valor, rechazadas a través de expedientes que generan atrasos y por consiguiente no tomadas en cuenta para la meta de recaudación mensual.

Con la implementación del plan de capacitación, se generará una inversión de Q.46, 747.50 que equivale al 0.03% de la meta de recaudación mensual estimada es 150 millones de quetzales mensuales.

Atendiendo la necesidad de capacitación, se presenta una segunda propuesta, para dar fortaleza a la primera propuesta, pretendiendo tener una personal capacitado e incentivado y con ello, generar competencias laborales que permitan a la administración de la Aduana Santo Tomás de Castilla, cumplir con los objetivos y metas designadas.

PROPUESTA 2

“Programa de Gestión de Compensación Laboral a través de Viáticos y de Rotación de Puestos, dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.”

I. Introducción

Las compensaciones laborales en el entorno organizacional constituyen: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios como servicio de comedor, planes de retiro privado, etc. e incentivos como premios o gratificaciones. Estas son la retribución que los empleados reciben a cambio de su labor.

Las compensaciones laborales a través de incentivos económicos para el recurso humano, actualmente han ido disminuyendo, principalmente en la administración pública y del estado; esto debido a que dependen íntegramente de los presupuestos otorgados para su función.

Necesitan de una administración, supervisión y políticas que generen un proceso transparente y del cual se obtenga información oportuna e inmediata para su coyuntura en el presupuesto anual.

El recurso humano, siendo la herramienta invaluable de toda organización, necesita durante su estadía laboral, incentivos que le generen motivación y compromiso en sus actividades de trabajo, principalmente aquellos colaboradores que se desempeñan como funcionarios públicos en el ámbito aduanero, ya que sus actividades se desarrollan en los puntos fronterizos de Guatemala y con ello dedicando gran parte de su tiempo al ámbito profesional en comparación con el personal.

Es importante considerar el costo/beneficio en donde la institución considera estas compensaciones como inversión, esperando obtener resultados favorables y rentables por parte de sus funcionarios.

El hecho que se hable de un Programa de Compensación a través de Viáticos para los entes recaudadores de impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, esta originado en función de erradicar las ausencias contantes de estos colaboradores, (claro está, que estas ausencias se respaldan en un marco permisible por la institución), que afectan internamente las funciones administrativas y operativas para el despacho de mercancías en la aduana; y por consiguiente, un proceso de rotación de puestos para reducir la cara laboral de la unidad de Rampa de Importaciones.

Es importante mencionar que este programa de compensación está basado en la asistencia, puntualidad y desempeño laboral y dependiendo de los calificativos cuantitativos y cualitativos se desarrolla un proceso de rotación de puestos.

II. Justificación

Este Programa de Compensaciones Laborales a través de Viáticos y de Rotación de Puestos, para los entes recaudadores de impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, permitirá a la institución retener al empleado, satisfacer sus necesidades materiales de seguridad y principalmente motivarlo para realizar sus actividades de manera productiva en función de los objetivos y resultados esperados. Un nivel adecuado de compensación para estos funcionarios, incrementará la productividad y la calidad de servicio en el entorno laboral.

Para la administración de la entidad recaudadora de impuestos en esta aduana, permitirá fomentar las competencias laborales internas y rotar a sus funcionarios en los puestos en donde sus destrezas, prácticas y conocimientos sean aplicados en función de las operaciones de despacho de mercancías.

Permitirá a los supervisores de la Unidad de Rampa de Importaciones y de Embarques y Desembarques controlar a los funcionarios para calificar su desempeño laboral y de esta manera acreditar dicha compensación a quienes corresponda.

III. Objetivos Generales

- Crear Competencias laborales
- Motivar a los funcionarios
- Incrementar la productividad
- Fomentar el interés en el cumplimiento de tareas

IV. Objetivos Específicos

- Disminuir los ausentismos
- Rotación de Puestos

V. Alcance

El marco de referencia se enfocará única y exclusivamente para los entes recaudadores de impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.

Capítulo 1

PROPUESTA ADMINISTRATIVA

1.1 Definiciones principales del Programa de Compensación de Viáticos

- ASTC:** Aduana Santo Tomás de Castilla
- Funcionario:** Empleado público, denominado ente recaudador de impuestos, que labora en la entidad recaudadora de impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla, en las unidades de Rampa de Importaciones y Embarques y Desembarques.
- Viáticos:** Cobertura de gastos de transporte y alimentación.
- Compensación:** Retribución económica por viáticos.
- Estacionalidad:** Número de viajes cuando el viático es por transporte y número de consumos cuando el viático es por alimentación.
- Unidades:** Rampa de Importaciones y Embarques y Desembarques de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.
- Alcance:** Unidades a las que están disponibles los viáticos.
- Coordinador:** Supervisor verificador de la unidad correspondiente.
- Viáticos de Transporte:** Compensación por utilización de transporte hacia el recinto aduanero y/o por gasto de combustible en vehículo propio.

1.2 Cuadro de Compensación Laboral

Ilustración No.29

Tabla: Cuadro de compensación laboral, Programa de Compensación Laboral a través de Viáticos

Cuadro de Compensación Laboral									
Viáticos	Compensación	Período		Estacionalidad		Alcance		Cantidad de Funcionarios	
		Mes	Semana	Viajes	Consumo	Unidad (1)	Unidad (2)	Unidad (1)	Unidad (2)
Transporte	*Q.1,140.00 ⁽¹⁾	Trimestral	6	12		Rampa de Importaciones	Embarques y Desembarques	12	18
Combustible	*Q. 1,140.00 ⁽²⁾	Trimestral	6	12		Rampa de Importaciones	Embarques y Desembarques	12	
Alimentación	*Q.2,100.00 ⁽³⁾	Trimestral	6		30	Rampa de Importaciones		12	
Revisó									
Autorizó									

Fuente: Elaboración Propia.

*⁽¹⁾ Monto máximo correspondiente al pago de Q.95.00 por transporte y por 12 viajes en 6 semanas.

*⁽²⁾ Monto máximo homogéneo al monto de pago por transporte.

*⁽³⁾ Monto máximo correspondiente al pago de Q.15.00 en desayuno, Q.20.00 en almuerzo y Q.15.00 en cena, por 7 consumos en 6 semanas.

1.3 Políticas Generales

1. La presente guía debe ser de observancia general y obligatoria para la autorización de viáticos a los funcionarios.
2. Se considerarán como viáticos aquellos gastos relacionados con el transporte y alimentación de los funcionarios que cumplan con los siguientes requisitos de eficiencia y productividad:
 - 2.1 Cumplimiento con los 42 días laborales en jornadas de 8 días trabajados y 8 días descansados, de martes a lunes, en horario de 08:00 am. a 22:00 pm.; monitoreado por el marcador de huella electrónica y responsabilidad de los coordinadores de las unidades a cargo.
 - 2.2 Puntualidad en el horario de entrada y salida; monitoreado por el marcador de huella electrónica y responsabilidad de los coordinadores de las unidades a cargo.
 - 2.3 Desempeño laboral eficiente; a través de una evaluación de desempeño realizada por el coordinador de las unidades a cargo.
3. El período de compensación de viáticos es trimestral, contando con 4 compensaciones anuales.
4. Para la compensación de viáticos por transporte, el funcionario deberá presentar el reporte de gastos de transporte firmado y sellado y anexar las facturas de pago. (**Ver Anexo No.14**). Requisitos de Factura:
 - NIT de la Institución
 - Nombre completo de la Institución
 - Fecha de Emisión
 - Hora de Emisión

- Descripción de consumo
- Monto cancelado
- Forma de pago

5. Para la Compensación de viáticos por alimentación, el funcionario deberá presentar el reporte de gastos de alimentación por tiempo de comida, firmado y sellado y anexar las facturas de pago. **(Ver Anexo No.11, 12 y1 3)**. Requisitos de Factura:

- NIT de la Institución
- Nombre completo de la Institución
- Fecha de Emisión
- Hora de Emisión
- Descripción de consumo
- Monto Cancelado
- Forma de pago

6. Para la Compensación de viáticos por combustible, el funcionario deberá presentar el reporte de gastos de combustible firmado y sellado y anexar las facturas de pago. **(Ver Anexo No.15)**. Requisitos de Factura:

- NIT de la Institución
- Nombre completo de la Institución
- Fecha de Emisión
- Hora de Emisión
- Descripción de consumo
- Monto Cancelado
- Forma de pago

7. Para la compensación de viáticos por transporte, alimentación y combustible, los consumos deben cancelarse única y exclusivamente en efectivo por parte de los funcionarios.
8. Las tres compensaciones de viáticos pueden autorizarse solamente a los funcionarios de la Unidad de Rampa de Importaciones.
9. Únicamente las compensaciones de viáticos por transporte y combustible se autoriza a los funcionarios de la Unidad de Embarques y Desembarques.
10. Cada reporte de viáticos a compensar, deberá anexar el reporte de marcaje de huella electrónico firmado y sellado por el Administrador de ASTC y la evaluación impresa de desempeño laboral firmada y sellado por el coordinador de la unidad a cargo. **(Ver Anexo No.16 y 17).**
11. La compensación de viáticos será retribuida únicamente a la cuenta institucional del funcionario los días 10 del primer mes del inicio del segundo trimestre. Si esa fecha fuese día inhábil, el depósito se realizará el día anterior o posterior a la fecha indicada.
12. Los funcionarios de la unidad de Rampa de Importaciones que no obtengan una puntuación mínima de 80pts. del numeral 2.3 de la política 2, serán rotados a la unidad de Embarques y Desembarques, así cumplan con el numeral 2.1 y 2.2.
13. Los funcionarios de la unidad de Embarques y Desembarques que obtengan una puntuación de 100pts. del numeral 2.3 de la política 2, serán rotados a la unidad de Rampa de Importaciones, cumpliendo con el numeral 2.1 y 2.2.

14. Si en ambas unidades todos los funcionarios obtienen las puntuaciones descritas en las políticas 12 y 13, 1 funcionario de cada turno laboral, de la Unidad de Embarques y Desembarques, será seleccionado por el Administrador de la Aduana en conceso con el coordinador de dicha unidad, para ser rotado a la Unidad de Rampa de Importaciones.
15. Si la unidad de Rampa de importaciones cumple con la política 12, y la unidad de Embarques y Desembarques no cumple con la política 13, 1 funcionario con puntuación más cercana a 100 Pts. será rotado a la unidad de Rampa de Importaciones.
16. Si en la unidad de Rampa de importaciones no se cumple con la política 12 y la unidad de Embarques y Desembarques cumple con la política 13, 5 funcionarios de esa unidad serán rotados a la unidad de Rampa de importaciones.
17. Si en ambas unidades, no se cumple con las políticas 12 y 13; los funcionarios serán sancionados: de manera verbal, cuando sea la primera vez; de manera escrita, cuando sea la segunda vez y con suspensión laboral de 3 días, cuando el funcionario sea reincidente en no cumplir con estas políticas en ambas unidades, cuando ha sido rotado.
18. En casos contrarios a los descritos en las políticas 14,15, 16 y 17 la rotación de puestos es funcionario por funcionario, de ambas unidades, más el quinto funcionario a ocupar el quinto puesto en la unidad de Rampa de Importaciones.

1.4 Procedimiento para Solicitud de Compensación de Viáticos

- 1.4.1 El funcionario debe llenar, firmar y sellar el reporte de viáticos correspondiente (transporte, combustible y alimentación.).
- 1.4.2 El funcionario debe anexar las facturas correspondientes a los consumos.
- 1.4.3 El funcionario debe adjuntar el reporte de marcaje de huella electrónica.
- 1.4.4 El funcionario debe incorporar una copia de la evaluación de desempeño laboral.
- 1.4.5 El Administrador de ASTC debe firmar y sellar los reportes de viáticos del funcionario.
- 1.4.6 El coordinador de la unidad debe firmar y sellar la evaluación de desempeño laboral del funcionario.
- 1.4.7 Presentación en un tiempo máximo de 5 días hábiles, a partir del último día final del trimestre, para presentar los documentos al departamento de Recursos Humanos.

1.5 Denegación de Solicitud de Compensación de Viáticos

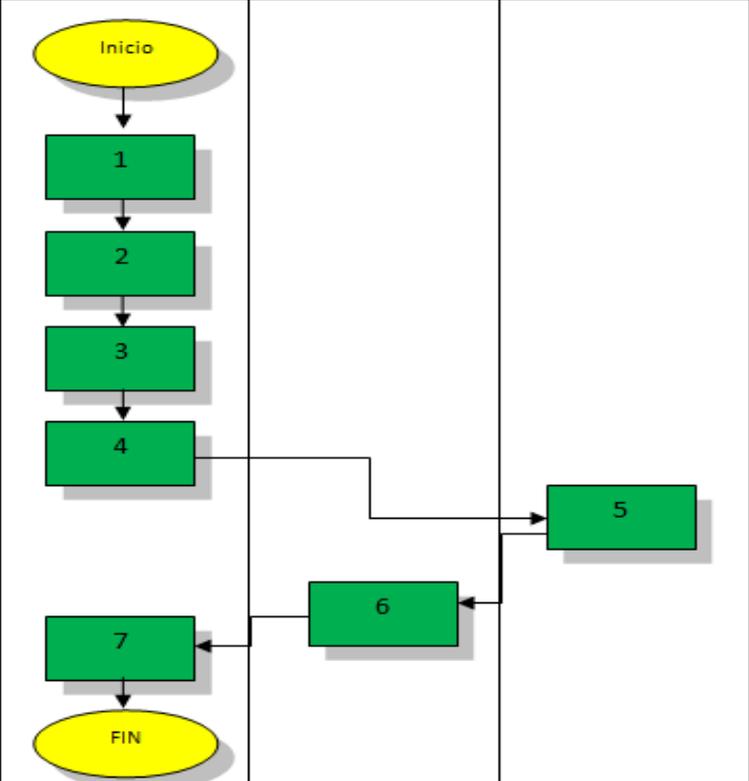
Al funcionario se le rechazará su Solicitud de Compensación de Viáticos, en los siguientes casos:

- a. Si incumple con las políticas
- b. Si incumple con los procedimientos

1.6 Flujograma Procedimiento para la Solicitud de Compensación de Viáticos

Ilustración No.30

Tabla: Flujograma de procedimiento de solicitud de compensación de viáticos

Funcionario	Coordinador	Administrador ASTC	Descripción
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> FIN([FIN]) </pre>			<ol style="list-style-type: none"> 1. El funcionario debe llenar, firmar y sellar el reporte de viáticos correspondiente (transporte, combustible y alimentación.). 2. El funcionario debe anexar las facturas correspondientes a los consumos. 3. El funcionario debe adjuntar el reporte de marcaje de huella electrónica. 4. El funcionario debe incorporar una copia de la evaluación de desempeño laboral. 5. El Administrador de ASTC debe firmar y sellar los reportes de viáticos del funcionario. 6. El coordinador de la unidad debe firmar y sellar la evaluación de desempeño laboral del funcionario. 7. Presentación en un tiempo máximo de 5 días hábiles, a partir del último día final del trimestre, para presentar los documentos al departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia.

1.7 PROCESO DE SISTEMA DE ROTACIÓN DE PUESTOS

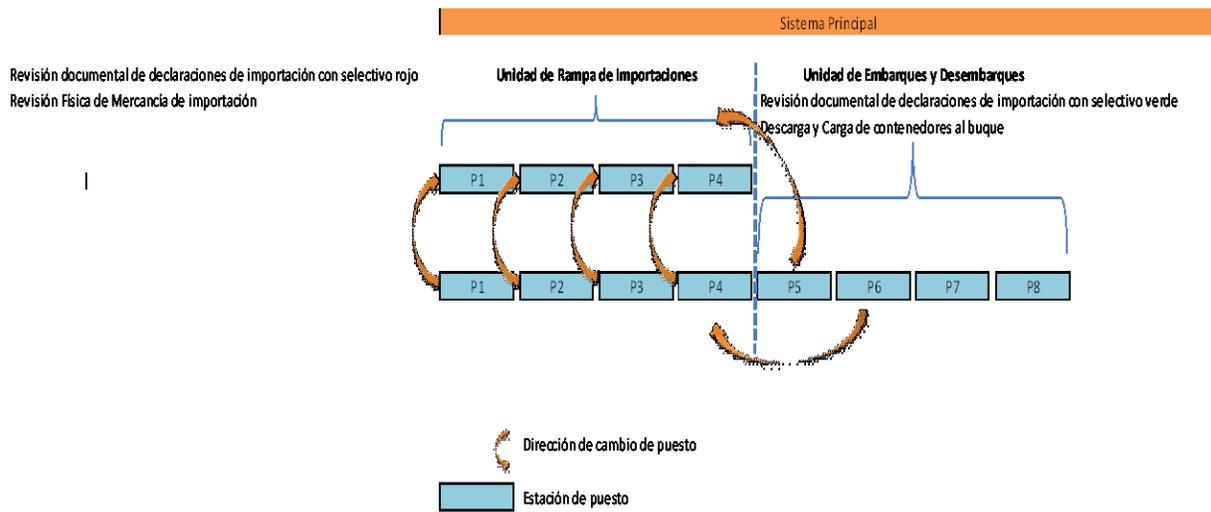
La rotación de puestos para las unidades operativas de Rampa de Importaciones y Embarques y Desembarques se centra en el caso concreto de validar las políticas del Programa de Compensación Laboral, a través de la carga laboral, que se diagnosticó en la unidad de Rampa de Importaciones en el diagnóstico de dirección y control realizado y las destrezas que se requieren y la predisposición de los trabajadores, cuyos elementos son cubiertos por dicho programa de compensaciones.

1.7.1 Número de Puestos a Rotar

Siendo la Unidad de Rampa de Importaciones la unidad con carga de trabajo, esta cuenta actualmente con 4 funcionarios operativos de despacho de mercancías de importación por 2 turnos laborales de 8 días. Su capacidad instalada es para el despacho de mercancías de 5 funcionarios.

Ilustración No.31

Figura: Sistema principal de rotación de puestos entre las unidades de Rampa de Importaciones y Embarques y Desembarques.

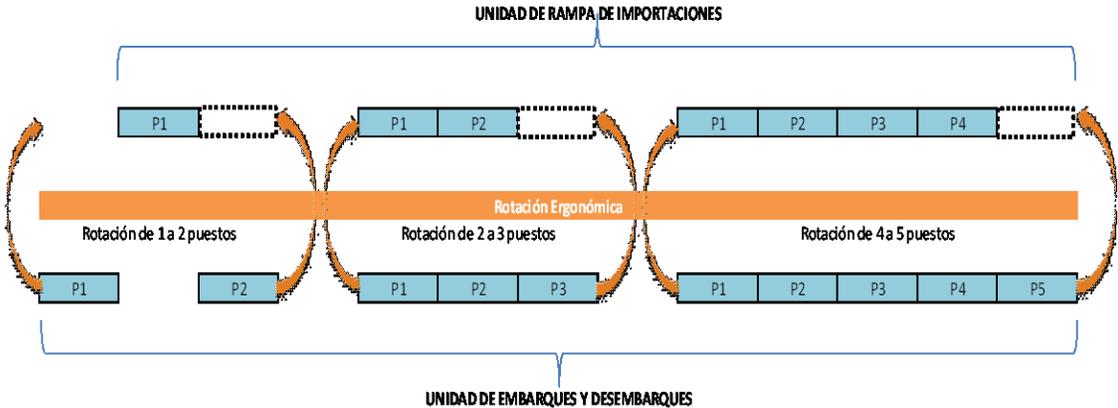


Fuente: Elaboración Propia.

El Sistema Principal, de rotación de puestos, muestra los cuatro puestos actuales de la unidad de Rampa de Importaciones y las direcciones de cambio de puestos de la unidad de Embarques y Desembarques sumado al puesto No. 5 que por la capacidad instalada y la capacidad laboral se debe de rotar a la unidad de Rampa de importaciones, trimestralmente.

Ilustración No.32

Figura: Rotación Ergonómica de puestos hacia la unidad de Rampa de Importaciones, de acuerdo a las políticas del programa de compensación laboral.



Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 2

PROPUESTA FINANCIERA

2.1 Presupuesto para la implementación del programa de compensación laboral a través de viáticos.

Ilustración No.33

Tabla: Presupuesto, programa de compensación laboral a través de viáticos

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Viáticos por Transporte	Cumplimiento con los numerales 2.1,2.2 y 2.3 de la política No.2	30	Q.1,140.00	Q.136,800.00*(1)
Viáticos por Combustible	Cumplimiento con los numerales 2.1,2.2 y 2.3 de la política No.2	30	Q.1,140.00	Q.136,800.00*(2)
Viáticos por Alimentación	Cumplimiento con los numerales 2.1,2.2 y 2.3 de la política No.2	12	Q.2,100.00	Q. 25,200.00*(3)
Viáticos por Alimentación	Cumplimiento con la política No.14	14	Q.2,100.00	Q.88,200.00*(4)
Total de Gastos				Q.387,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

*(1) (2): Cantidad de funcionarios, por el precio unitario, por cuatro trimestres anuales.

*(3): Cantidad de funcionarios, por el precio unitario, por un trimestre anual.

(Ver Anexo No.18)

*(4): Cantidad de funcionarios, por el precio unitario, por tres trimestres anuales.

(Ver Anexo No.18)

Capítulo 3

PROPUESTA MERCADOLÓGICA

Justificación	Se parte como complemento a la propuesta Administrativa y Financiera. Esta propuesta es necesaria para determinar la herramienta que establecerá los mecanismos para atraer, crear interés e informar a los funcionarios lo que compete al programa de Compensaciones Laborales a través de Viáticos y Rotación de puestos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar • Crear expectativa • Motivar • Informar
Herramienta	4p's mercadológicas
Matriz De Desarrollo	
PRODUCTO	Programa de Gestión de Compensación Laboral a través de Viáticos y de Rotación de puestos para los Entes Recaudadores de Impuestos de la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.
PLAZA	Aduana Santo Tomás de Castilla, Izabal
PRECIO	Q. 387,000.00 Como lo establece la Propuesta Financiera en su presupuesto del programa de compensación laboral a través de viáticos.

- **Correo electrónico interno:**

Se utilizarán cápsulas informativas de expectación para los funcionarios de la unidad operativa de rampa y embarques y desembarques, con un hipervínculo que accesa directamente a la información.



- **Afiches:**

Se utilizarán afiches impresos para los funcionarios de la unidad operativa de rampa y embarques y desembarques.



- **Memorándum**

Para realizar el nombramiento de rotación de puestos, se hará mediante un memorándum.



MEMORANDUM

M-SAT-GRNO-ASTC-URG-00-2015

Para: Personal de Unidad de Rampa y Embarques y Desembarques.
Aduana Santo Tomás de Castilla

De: José Alfredo González Pineda
Administrador de Aduanas
Aduana Santo Tomás de Castilla

Asunto: Rotación de Puesto

Fecha: Enero 2,015

De manera atenta, le informo que ha sido nombrado para formar parte del equipo de la Unidad de Rampa de Importaciones, para lo cual debe abocarse con el Coordinador de esa unidad para iniciar las funciones que le competen.

Atte.

VI. Resultados Esperados

El programa de Compensación laboral a través de viáticos y Rotación de puestos, responde a la necesidad de incentivar a los entes recaudadores de impuestos como cumplimiento a su asistencia continua, puntualidad y principalmente a su desempeño laboral eficiente.

Con la implementación de este programa, se describen políticas que permiten la rotación de puestos y de esa manera disminuir las cargas laborales.

Este programa tiene una inversión de Q. 387,000.00 equivalente al 0.25% de la meta de recaudación mensual equivalente a 150 millones de quetzales.

Este programa se suma al plan de capacitación; la implementación de ambos, permitirá tener un personal capacitado, motivado y con cargas laborales niveladas, generando competencias laborales que permitan ofrecer un servicio público de excelencia y actividades de manera productivas.

La implementación de ambas propuestas suma una inversión de Q. 433,747.50 equivalente al 0.29% de la meta de recaudación mensual.

ANEXOS

Anexo No.1

Tabla de Variables

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA		TABLA DE VARIABLES								
Nombre del estudiante: Nombre de la Tesis:		Camilo José Paiz Barrios "Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla"								
Problemática	Variante de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de Investigación			
Desaceleración en el cumplimiento de la meta de recaudación mensual.	Diagnóstico de Dirección y Control	Análisis de Mediciones	¿Cuál es la situación actual de Dirección y Control de los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla?	Evaluar la situación actual de Dirección y Control de los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla.	1. Analizar el riesgo por medio de indicadores operativos.	1. ¿Cuál es el tiempo promedio de liberación de una declaración aduanera?	Coordinadores de Unidades de Rampa y Embarques y Desembarques / Aduana Santo Tomás de Castilla			
Incumplimiento de procesos que permiten el trabajo transparente.		Supervisión de Procesos				2. ¿Cuál es el proceso que se le da a una Declaración aduanera cuya mercadería es susceptible a subvaloración?				
Negatividad a la rotación en las distintas áreas de trabajo.		Medición de Cargas Laborales e Incentivos Motivacionales			2. Analizar la carga laboral del personal.	3. ¿Qué forma o formatos se utilizan para valorar la mercancía?				
Desinterés en el cumplimiento de tareas.						3. Identificar los incentivos que brinda la institución actualmente y su impacto.		4. ¿Qué criterios utilizan para la selección del ente recaudador, para el análisis de la mercancía?		
Evasión de responsabilidades.								1. ¿Cuál es el índice de rotación de personal en los puestos?		
Ausentismos frecuentes.		Aplicación Normas y Procedimientos			5. Verificar la aplicación de Normas y Procedimientos de los procesos de importación.	4. ¿Cuál es el mínimo de colaboradores con los que debe de contar la unidad a su cargo?		2. ¿Con qué frecuencia es rotado el personal de sus puestos?	3. ¿Qué método utilizan para rotar al personal de sus puestos?	Coordinadores y Técnicos de Aduanas de Unidades de Rampa, Vehículos y Embarques y Desembarques / Aduana Santo Tomás de Castilla
Carencia de conductas éticas y morales en la aplicación de procesos.						1. ¿Está integrado (a) a un Plan de Carrera Administrativa interna?		2. ¿Durante el tiempo que lleva de laborar dentro de la institución, ha tenido incrementos o escalas salariales?	3. ¿Cuál es la modalidad de su estancia laboral?	
					1. ¿Conoce las normas vigentes para el desarrollo de sus actividades?	2. ¿Conoce los procedimientos vigentes para el desarrollo de sus actividades?	3. ¿Ha sido capacitado respecto a Normas y Procedimientos de su área de trabajo?	4. ¿Conoce de la existencia de un Código de ética y valores de la Institución ?	Coordinadores y Técnicos de Aduanas de Unidades de Rampa, Vehículos y Embarques y Desembarques / Aduana Santo Tomás de Castilla	

Fuente: Elaboración propia, junio 2014.

Anexo No.2

Tabla de Sujetos de Investigación

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante:

Nombre de la Tesis:

TABLA DE SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Camilo Josué Paiz Barrios

"Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla"

Objetivos específicos	SUJETOS	CANTIDAD		UNIVERSO	MUESTRA	INSTRUMENTO
		TURNO A	TURNO B			
1. Analizar el riesgo por medio de indicadores operativos.	COORDINADORES DE UNIDADES	2	2	4	4	ENTREVISTA
2. Analizar la carga laboral del personal.	COORDINADORES DE UNIDADES Y TÉCNICOS DE ADUANAS	15	15	30	30	CUESTIONARIO
3. Identificar los incentivos brinda la institución actualmente y su impacto.	COORDINADORES DE UNIDADES Y TÉCNICOS DE ADUANAS	15	15	30	30	CUESTIONARIO
4. Analizar las capacitaciones actuales que brinda la institución y su impacto.	COORDINADORES DE UNIDADES Y TÉCNICOS DE ADUANAS	15	15	30	30	CUESTIONARIO
5. Verificar la aplicación de Normas y Procedimientos de los procesos de importación.	COORDINADORES DE UNIDADES Y TÉCNICOS DE ADUANAS	15	15	30	30	CUESTIONARIO
TOTAL MUESTRA					30	
TOTAL INSTRUMENTOS					1	ENTREVISTA
					1	CUESTIONARIO

Fuente: Elaboración propia, junio 2014.

Anexo No.3

Instrumento No. 1-Guía de Entrevista



Universidad Panamericana

Programa de Actualización Académica –ACA-

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: "Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla."

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A COORDINADORES DE UNIDADES DE RAMPA DE REVISIÓN DE MERCANCÍAS Y UNIDAD DE EMBARQUES Y DESEMBARQUES

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación acerca de: análisis de mediciones, supervisión de procesos y análisis de cargas laborales; por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuál es el tiempo promedio de liberación de una declaración aduanera?
2. ¿Cuál es el proceso que se le da a una Declaración aduanera cuya mercadería es susceptible a subvaloración?
3. ¿Qué forma o formatos se utilizan para valorar la mercancía?
4. ¿Qué criterios utilizan para la selección del ente recaudador, para el análisis de la mercancía?
5. ¿Cuál es el índice de rotación de puestos en los puestos?
6. ¿Con qué frecuencia es rotado el personal de sus puestos?
7. ¿Qué método utilizan para rotar al personal de sus puestos?
8. ¿Cuál es el mínimo de colaboradores con los que debe de contar la unidad a su cargo?

¡Muchas gracias!

Anexo No.4

Instrumento No. 2-Cuestionario



Universidad Panamericana

Programa de Actualización Académica –ACA-

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: "Plan Sustentable de Dirección y Control dirigido a los Entes Recaudadores de Impuestos en la Aduana Marítima Santo Tomás de Castilla."

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A COORDINADORES Y TÉCNICOS DE ADUANAS DE LAS UNIDADES DE RAMPA DE REVISIÓN DE MERCANCÍAS, VEHÍCULOS Y EMBARQUES Y DESEMBARQUES.

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____

Las siguientes interrogantes tienen como objetivo: Identificar los incentivos y capacitaciones que brinda la institución y su impacto así como la verificación de la aplicación de normas y procedimientos en los procesos de importación; por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Está integrado (a) a un Plan de Carrera Administrativa interna?

Sí

No

2. ¿Durante el tiempo que lleva de laborar dentro de la institución, ha tenido incrementos o escalas salariales?

Sí

No

Si la respuesta es Sí: ¿Cuántos?

De 1 a 2

De 2 a 3

De 3 a 4

De 4 a más

3. ¿Cuál es la modalidad de su estancia laboral?

Viáticos

Horas Extraordinarias

Bonos de Incentivos

Salario

Otros

¿Cuáles? _____

4. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

5. ¿Conoce las normas vigentes para el desarrollo de sus actividades?

Sí No

6. ¿Conoce los procedimientos vigentes para el desarrollo de sus actividades?

Sí No

7. ¿Ha sido capacitado respecto a Normas y Procedimientos de su área de trabajo?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

8. ¿Conoce de la existencia de un Código de ética y valores de la Institución?

Sí No

9. Antigüedad Laboral

- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 a 4 años
- De 4 a 5 años
- De 5 a 6 años
- De 6 a 7 años
- De 7 años en adelante

10. Edad

- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 40 años
- De 40 años en adelante

11. ¿En qué región de Guatemala, vive?

- Región Central
- Región Norte
- Región Sur
- Región Occidente
- Región Oriente
- Región Sur Occidente
- Región Nor-Oriente

¡¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!!

Anexo No.5

Fotografías Ambientes Laborales de la Entidad Recaudadora de Impuestos



Fuente: Elaboración Propia

Ingreso al Recinto Portuario, Santo Tomás de Castilla



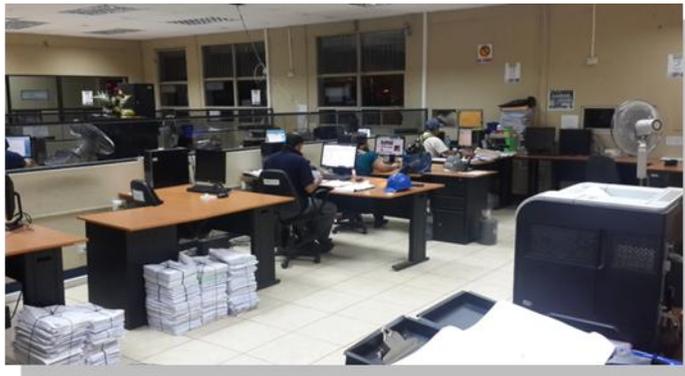
Fuente: Elaboración Propia

Ingreso a las Unidades Administrativas y Operativas de le Entidad Recaudadora de Impuestos, en la Aduana Santo Tomás de Castilla



Fuente: Elaboración Propia

Unidad de Rampa de Importaciones



Fuente: Elaboración Propia

Unidad de Embarques y Desembarques



Fuente: Elaboración Propia

Unidad de Vehículos

Anexo No.6

Evaluación del programa de capacitación

Curso: _____ Lugar: _____
Puesto: _____ Fecha: _____

Aspectos educativos

Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa de capacitación encerrando en un círculo un número de la siguiente escala

Indicadores	Excelente	Muy bien	Bien	Satisfactorio	No satisfactorio
Dominio del tema del capacitador					
Motivación del grupo en la capacitación					
Apoyo didáctico					

Cómo considera el tiempo de duración de la capacitación?

-Muy larga

-Muy corta

-Adecuada

Sugerencias para mejorar el programa

Anexo No.7

Cuestionario de Medición de Resultados dirigido a los entes recaudadores de impuestos, de la Aduana Santo Tomás de Castilla.

A continuación encontrará una serie de preguntas que determinarán su grado de comprensión y adquisición de conocimientos referente a las normativas vigentes para su unidad operativa.

1. ¿Cuenta usted con el conocimiento necesario para poder realizar óptimamente el proceso de despacho de mercancías?

Sí

No

2. ¿La extracción de una muestra se debe realizar cuando se requiera determinar la clasificación arancelaria, valor u origen de las mercancías?

Sí

No

3. ¿Qué normativa describe que para la importación de vehículos automotores, por la vía terrestre, se considera como Aduana de destino la aduana de ingreso?

Sí

No

4. ¿Se debe verificar que la mercancía consignada en la declaración no se encuentre en abandono?

Sí

No

5. ¿El plazo para que un medio de transporte arribe al destino indicado en la declaración de mercancías respectiva es de 48 horas?

Sí

No

6. ¿El cierre de tránsitos aduaneros internos e internacionales podrá efectuarse en las aduanas de arribo, siempre y cuando sean iniciados en sistema antes de la hora de interrupción del sistema informático?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

Anexo No.8

Cotización Alimentación personal del departamento de Normatividad



Hotel Matías de Gálvez

Habitaciones confortables, con baño privado, T.V. a color con cable,
parqueo con seguridad, telefonía nacional e internacional.
!! Le atendemos con amable personal, prontitud y esmero

Santo Tomás de Castilla,
16 Octubre 2014

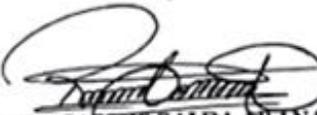
Señores
ENTIDAD RECAUDADORA DE IMPUESTOS
ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA
Su Despacho

Respetables Señores:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándole éxitos al frente de sus actividades laborales y presentarles cotización sobre servicio de alimentación la cual incluye Desayuno, Almuerzo y Cena:

PERSONAS	PRECIO UNITARIO	DÍAS	TOTAL
3	Q.50.00 c/Tiempo	22	Q.3,300.00

Esperamos sea de su alcance la presente y poder servirles con esmero y responsabilidad. Quedamos a la espera de sus inquietudes. Me suscribo deferentemente,


RUDY CARLOS RALDA ARANA
GERENTE GENERAL
CELULAR: 5414 - 6562



RCRA/ijaa

Santo Tomás de Castilla colonia La Fortaleza, Puerto Barrios, Izabal
Teléfonos: 7945-3561 • 7945-3097 • matiasdegálvez@gmail.com

Anexo No.9

Cotización Hospedaje personal del departamento de Normatividad



Hotel Matías de Gálvez

Habitaciones confortables, con baño privado, T.V. a color con cable,
parqueo con seguridad, telefonía nacional e internacional.
!! Le atendemos con amable personal, prontitud y esmero

Santo Tomás de Castilla,
16 Octubre 2014

Señores
ENTIDAD RECAUDADORA DE IMPUESTOS
ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA
Su Despacho

Respetables Señores:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos al frente de sus actividades laborales y presentarles cotización sobre servicio de hospedaje (Habitaciones con baño privado, TV con cable, Closeth, WI-FI, y aire acondicionado:

PERSONAS	PRECIO UNITARIO	DÍAS	TOTAL
3	Q.125.00	22	Q.8,250.00

Esperamos sea de su alcance la presente y poder servirles. Quedamos a la espera de sus inquietudes. Me suscribo deferentemente,


RUDY CARLOS RALDA ARANA
GERENTE GENERAL
CELULAR: 5414-6562



RCRA/ijaa

Santo Tomás de Castilla colonia La Fortaleza, Puerto Barrios, Izabal
Teléfonos: 7945-3561 • 7945-3097 • matiasdegálvez@gmail.com

Anexo No.10

Cotización Alimentación funcionarios Aduana Santo Tomás de Castilla



Hotel Matías de Gálvez

Habitaciones confortables, con baño privado, T.V. a color con cable, parqueo con seguridad, telefonía nacional e internacional.

!! Le atendemos con amable personal, prontitud y esmero

Santo Tomás de Castilla,
16 Octubre 2014

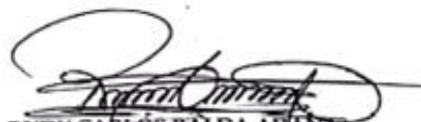
Señores
ENTIDAD RECAUDADORA DE IMPUESTOS
ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA
Su Despacho

Respetables Señores:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándole éxitos al frente de sus actividades laborales y presentarles cotización sobre servicio de Alimentación tiempo de Almuerzo:

PERSONAS	PRECIO UNITARIO	DÍAS	TOTAL
30	Q.25.00	11	Q.8,250.00

Esperamos sea de su alcance la presente y poder servirles. Quedamos a la espera de sus inquietudes. Me suscribo deferentemente,


RUDY CARLEÓS RALDA ARANA
GERENTE GENERAL
CELULAR: 5414-6562



RCRA/ljaa

Santo Tomás de Castilla colonia La Fortaleza. Puerto Barrios. Izabal
Teléfonos: 7945-3561 • 7945-3097 • matiasdegalvez@gmail.com

Anexo No.11
Formato Reporte Gastos por Alimentación (Desayuno)



LISTADO DE GASTOS (Política No.5-Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación.)

TIPO DE GASTO: Desayuno: DEL DÍA ___ DE _____ DE _____, FACTURA No. _____

Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación. Aduana Santo Tomás de Castilla.

No.	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	NIT	Unidad Operativa	VALOR DEL CONSUMO EN QUETZALES	FIRMA
Total de Planilla					

Firma _____
 Funcionario Unidad Operativa ASTC

Bo.Vo. _____
 Administrador de Aduanas

Anexo No.12
Formato Reporte Gastos por Alimentación (Almuerzo)



LISTADO DE GASTOS (Política No.5-Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación.)

TIPO DE GASTO: Almuerzo: DEL DÍA ____ DE _____ DE _____, **FACTURA No.** _____

Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación. Aduana Santo Tomás de Castilla.

No.	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	NIT	Unidad Operativa	VALOR DEL CONSUMO EN QUETZALES	FIRMA
Total de Planilla					

Firma _____
Funcionario Unidad Operativa ASTC

Bo.Vo. _____
Administrador de Aduanas

Anexo No.13
Formato Reporte Gastos por Alimentación (Cena)



LISTADO DE GASTOS (Política No.5-Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación.)

TIPO DE GASTO: Cena: DEL DÍA ___ DE _____ DE ____, FACTURA No. _____

Programa de Compensación de Viáticos por Alimentación. Aduana Santo Tomás de Castilla.

No.	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	NIT	Unidad Operativa	VALOR DEL CONSUMO EN QUETZALES	FIRMA
Total de Planilla					

Firma _____
 Funcionario Unidad Operativa ASTC

Bo.Vo. _____
 Administrador de Aduanas

Anexo No.14
Formato Reporte Gastos por Transporte



LISTADO DE GASTOS (Política No.4-Programa de Compensación de Viáticos por Transporte.)

TIPO DE GASTO: Transporte: DEL DIA ___ DE _____ DE _____, FACTURA No. _____

Programa de Compensación de Viáticos por Transporte. Aduana Santo Tomás de Castilla.

No.	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	NIT	Unidad Operativa	VALOR DEL CONSUMO EN QUETZALES	FIRMA
Total de Planilla					

Firma _____
Funcionario Unidad Operativa ASTC

Bo.Vo. _____
Administrador de Aduanas

Anexo No.15
Formato Reporte Gastos por Combustible



LISTADO DE GASTOS (Política No.6-Programa de Compensación de Viáticos por Combustible.)

TIPO DE GASTO: Combustible: DEL DIA ___ DE _____ DE _____, FACTURA No. _____

Programa de Compensación de Viáticos por combustible. Aduana Santo Tomás de Castilla.

No.	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	NIT	Unidad Operativa	VALOR DEL CONSUMO EN QUETZALES	FIRMA
Total de Planilla					

Firma _____
Funcionario Unidad Operativa ASTC

Bo.Vo. _____
Administrador de Aduanas

Anexo No.16

Guía para la Evaluación de Desempeño Laboral

Periodo : _____

Unidad : _____

Función : _____

Responsable de la evaluación : _____

COMPETENCIAS DE GESTION		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
▶ Aceptación de Normas y Políticas					
	(Anterior)				
Muestra disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas institucionales.	(Actual)				
	(Anterior)				
Le da un uso apropiado a los recursos institucionales de acuerdo a los parámetros y reglamentación respectivos.	(Actual)				
	(Anterior)				
Busca la información o fuentes de consulta necesarias para asegurarse de la correcta aplicación de la normativa y directrices institucionales.	(Actual)				
▶ Búsqueda de Información					
	(Anterior)				
Busca la información que se relaciona con sus actividades y que es necesaria para obtener los resultados esperados.	(Actual)				
	(Anterior)				
Utiliza los medios o herramientas provistas para la recopilación de datos necesarios para cumplir con sus asignaciones.	(Actual)				
	(Anterior)				
Busca y recibe información relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea encomendada.	(Actual)				
▶ Atención a Detalles					
	(Anterior)				
Es cuidadoso con los diferentes aspectos que se requieren para entregar su trabajo con el tiempo y calidad establecida.	(Actual)				
	(Anterior)				
Maneja la información propia de su puesto de trabajo con exactitud.	(Actual)				
	(Anterior)				
Detecta errores en los documentos a los que tiene acceso corrigiéndolos o reportándolos a quien corresponda.	(Actual)				

▶ Iniciativa		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
	(Anterior)				
Da solución a los pequeños problemas o inconvenientes propios de su trabajo, evitando hacer consultas innecesarias a su jefe.	(Actual)				
	(Anterior)				
Identifica problemas, obstáculos u oportunidades en su entorno informándolo a dónde corresponda.	(Actual)				
	(Anterior)				
Se prepara y anticipa para contingencias que pueden existir en el corto plazo.	(Actual)				

▶ COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Administración y Utilización de Recursos					
	(Anterior)				
Utiliza los insumos necesarios en la ejecución de sus labores, sin generar desperdicios.	(Actual)				
	(Anterior)				
Desarrolla sus funciones aplicando la normativa legal en materia de utilización de recursos.	(Actual)				
	(Anterior)				
Informa el estado de los recursos que le son asignados a su responsabilidad.	(Actual)				
	(Anterior)				
Propone ideas de cómo utilizar de mejor forma los recursos bajo su responsabilidad.	(Actual)				
	(Anterior)				
Cuida debidamente los recursos asignados bajo su responsabilidad.	(Actual)				
	(Anterior)				
Utiliza los insumos necesarios para que no se produzca desperdicios de recursos en su puesto de trabajo.	(Actual)				

▶ Orientación Al Cliente		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
	(Anterior)				
Reacciona positivamente ante los requerimientos y necesidades planteadas por los clientes.	(Actual)				
	(Anterior)				
Resuelve rápidamente las necesidades de sus clientes, resolviendo los problemas e inquietudes en cuanto los percibe.	(Actual)				
	(Anterior)				
Busca soluciones a las necesidades de sus clientes, antes de que se las planteen.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proyecta una imagen de servicio, siendo amable y proactivo con los clientes.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atiende a sus clientes en tiempo y en la forma adecuada.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mantiene buenas relaciones con los clientes; realizando gestiones para que estos se mantengan informados.	(Actual)				

▶ Orientación A Resultados		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
-----------------------------------	--	--------------	----------------------	---------------------	----------------

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Alcanza los resultados esperados en tiempo y forma.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mantiene constante su nivel de rendimiento en situaciones normales y en situaciones de presión, da un extra esfuerzo por lograr sus metas.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Persevera para lograr las metas, no se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, no abandona sus responsabilidades.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toma responsabilidad personal cuando no logra alcanzar sus resultados, no atribuyéndolos a situaciones, dependencias u otras personas de la Institución.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Realiza modificaciones o cambios para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.	(Actual)				

▶ Compromiso Con La Institución		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
--	--	--------------	----------------------	---------------------	----------------

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Realiza su trabajo superando los obstáculos que se le presentan.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto la manera en que se hacen las cosas en la Institución.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Es leal a la Institución o sus funcionarios, no habla mal de ella.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se interesa por conocer más de la Institución.	(Actual)				

	(Anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Brinda apoyo en el desarrollo de las funciones de otros compañeros.	(Actual)				

	(Anterior)				
Realiza cambios en el ámbito que le corresponde para ofrecer mejores resultados	(Actual)				
▶ Imagen y Presentación Personal		Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
	(Anterior)				
Usa un lenguaje adecuado para expresarse con otros dentro de la Institución.	(Actual)				
	(Anterior)				
Muestra un aspecto agradable y limpio.	(Actual)				
	(Anterior)				
Usa una vestimenta o uniforme acorde a las normativas institucionales.	(Actual)				

Observaciones Puntuales y Recomendaciones:

El coordinador de la unidad respectiva, tiene bajo su responsabilidad la Evaluación de Desempeño Laboral del funcionario a cargo. De él depende el cumplimiento de las metas de su unidad en función al desempeño de los colaboradores de su unidad. La subvaluación y sobrevaloración de las puntuaciones de la evaluación del desempeño laboral, serán sancionadas como faltas graves con 3 días de suspensión laboral, sin goce de salario.

Anexo No.17

Uso del Marcador Electrónico por Huella



Fuente: Elaboración Propia

Control de Ingresos y Egresos del Personal, a través del Marcador Electrónico de Huella



Fuente: Elaboración Propia

Identificación del Funcionario por medio de huella.

Anexo No.18

Cotización para la Compensación Laboral por Alimentación



Hotel Matías de Gálvez

Habitaciones confortables, con baño, privado, T.V. a color con cable, parqueo con seguridad, telefonía nacional e internacional.

!! Le atendemos con amable personal, prontitud y esmero

Santo Tomás de Castilla,
16 Octubre 2014

Señores
ENTIDAD RECAUDADORA DE IMPUESTOS
ADUANA SANTO TOMÁS DE CASTILLA
Su Despacho

Respetables Señores:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos al frente de sus actividades laborales y presentarles cotización sobre servicio de alimentación la cual incluye Desayuno, Almuerzo y Cena:

PERSONAS	PRECIO UNITARIO	DÍAS	AL AÑO	TOTAL
12	Q.50.00 c/Tiempo	42	1 VEZ	Q.25,200.00
14	Q.50.00 c/Tiempo	42	3 VECES	Q.88,200.00

Esperamos sea de su alcance la presente y poder servirles con esmero y responsabilidad. Quedamos a la espera de sus inquietudes. Me suscribo deferentemente,


RUDY CARLOS KALDA ARANA
GERENTE GENERAL
CELULAR: 5414 - 6562



RCRA/ijaa

Santo Tomás de Castilla colonia La Fortaleza, Puerto Barrios. Izabal
Teléfonos: 7945-3561 • 7945-3097 • matiasdegálvez@gmail.com