

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES DEL
MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES."**

TESIS DE GRADO

MARCIAL ULISES FAJARDO LÓPEZ
CARNET 11718-08

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES DEL
MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

MARCIAL ULISES FAJARDO LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2014

CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

INGRA. FEDRA VILLANUEVA OCHOA DE SANTOS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ROBERTO CHAVARRIA SMEATON
MGTR. MILDRED FLORINELDY GAITAN MORALES
MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

Guatemala 11 de junio de 2014

Magister
Gloria Zarazúa
Directora Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Mgtr. Zarazúa:

Por este medio hago constar que he asesorado la tesis "**Auditoria Administrativa en la Unidad de Licencias Ambientales**" del alumno Marcial Ulises Fajardo López con número de carnet 1171808 de la carrera de Administración de Empresas.

La tesis ha sido revisada y cumple con los requerimientos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que considero puede proceder a su examen privado de tesis.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



MSc. Fedra Villanueva Ochoa
Código 5539



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MARCIAL ULISES FAJARDO LÓPEZ, Carnet 11718-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01385-2014 de fecha 4 de agosto de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de noviembre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios: Porque gracias a él estoy de pie.

A mi papá: Por su incondicional apoyo.

A mi mamá: Por estar siempre a mi lado.

A mi hermana: Por ser un ejemplo en mi vida.

Dedicatoria

A Dios: Porque todo fue creado por él y para él. – *Romanos 11:36*

A la beba: Porque estoy seguro que me aplaudía desde el cielo.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1.	Marco contextual.....	3
1.1.1	Antecedentes.....	3
1.1.2	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.....	5
1.1.3	Legislación Ambiental de Guatemala.....	6
1.1.4	Unidad de Licencias Ambientales.....	15
1.2	Marco teórico.....	17
1.2.1	Diagnóstico administrativo.....	17
1.2.2	Proceso administrativo.....	20
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
2.1	Objetivos.....	54
2.1.1	Objetivo general.....	54
2.1.2	Objetivos específicos.....	54
2.2	Elemento de estudio.....	55
2.2.1	Definición conceptual.....	55
2.2.2	Definición operacional.....	55
2.2.3	Indicadores, sub-indicadores.....	55
2.3	Alcances y limitaciones.....	57
2.4	Aporte.....	57
IV.	MÉTODO.....	58
3.1	Sujetos.....	58
3.1.1	Directivos del MARN que tienen vinculación con la Unidad de Licencias Ambientales.....	58
3.1.2	Operadores de la Unidad de Licencias Ambientales.....	58
3.2	Población y muestra.....	59
3.3	Instrumentos.....	59
3.4	Procedimiento.....	60
3.5	Diseño y metodología estadística.....	61

V.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	62
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	82
VI.	CONCLUSIONES.....	96
VII.	RECOMENDACIONES.....	98
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	99
VI.	ANEXOS	103

RESUMEN

Con el fin de realizar un estudio de investigación de carácter administrativo, se decidió buscar una institución con tales deficiencias.

Por diversos problemas de organización que se observaron en la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, se indagó en la bibliografía relacionada al tema y se decidió realizar un Diagnóstico Administrativo que permitiera identificar la situación actual cada una de las etapas del proceso administrativo, identificar las causas que generaban el problema y hacer una propuesta de solución para el mismo.

Para esto se llevó a cabo una investigación descriptiva, donde se identificó a dos sujetos vinculados a la Unidad de estudio; a los Operadores que gestionan los permisos no arancelarios y a los Directivos que respaldan el proceso de la Unidad. Se utilizó como instrumentos entrevistas y cédulas, tanto administrativas como normativas.

Luego del contraste entre los resultados obtenidos y la teoría investigada, se identificó las causas que generaban el problema y se procedió a emitir conclusiones.

Se concluyó que la Unidad carece de visión, misión, objetivos, procedimientos y estrategias para su funcionamiento; la toma de decisiones está centralizada, la contratación de personal no se realiza bajo un proceso de reclutamiento y selección, existe incertidumbre en la dirección de la Unidad y no existen controles formalmente establecidos.

Finalmente, en base a la investigación desarrollada, se hizo una propuesta de mejora con su respectiva estrategia de implementación y plan de acción.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, dentro del marco del Comercio Internacional, existe una figura llamada permiso no arancelario, o bien, obligación no tributaria en la actividad de importación dentro de Centroamérica y algunos otros países.

Los permisos o restricciones no arancelarias son documentos ajenos a los impuestos. Estos se solicitan en las aduanas al momento de ingresar ciertas mercancías al país. Entre estas mercancías restrictivas se encuentran los productos, sustancias o materias primas que dañan la salud humana, la industria, el medio ambiente y los recursos naturales del país. El Sistema Arancelario Centroamericano [SAC], es un sistema que coordina y armoniza los incisos arancelarios asignados a todas las mercancías comerciales de Centroamérica. Este sistema también es la base que se utiliza para colocar restricciones en las aduanas para todos los movimientos transfronterizos.

Los responsables de asignar dichas restricciones a ciertas mercancías son, en el caso de Guatemala, los Ministerios o entidades estatales que tienen a su cargo los temas vinculados al cuidado de la salud humana, la industria, el medio ambiente y los recursos naturales del país.

En el caso de las mercancías en materia ambiental, el responsable de emitir los permisos es el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [MARN], a través de una ventanilla llamada Licencias Ambientales, la cual pertenece a la Dirección General de Gestión Ambiental y Recursos Naturales [DIGARN].

Para Guatemala y, específicamente para el MARN, es muy importante tener procesos administrativos ordenados y completos para agilizar los trámites respectivos y, en consecuencia, generar un impacto positivo a la economía nacional y dar cumplimiento a los tratados y convenios internacionales ratificados por Guatemala.

Por esta razón, se decidió hacer un Diagnóstico Administrativo a la Unidad de Licencias Ambientales para poder identificar, por medio de éste, la situación actual de la unidad y las oportunidades de mejora para la misma.

La investigación que se llevó a cabo es descriptiva y se planteó como objetivo general determinar cómo aplican el Proceso Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales a través de un Diagnóstico Administrativo. Se tomaron en cuenta dos sujetos de estudio vinculados a la Unidad, los operadores y los Directivos, a quienes se les entrevistó; además se aplicó una cédula para establecer la base legal de la Unidad y otra cédula para verificar la presencia de manuales administrativos..

Esta tesis está conformada por un marco de referencia que contextualiza al lector sobre la situación actual del objeto de estudio, así como la teoría que fundamenta el carácter científico de la misma; un planteamiento del problema que justifica la razón de ser del estudio y expone los objetivos a cumplir; un método de estudio que detalla a los sujetos de estudio con su respectiva muestra y los instrumentos utilizados para recabar información; una presentación de los resultados obtenidos; una discusión de resultados que contrasta la teoría con los hallazgos de la investigación; las conclusiones y recomendaciones del investigador; una bibliografía que respalda la información planteada durante el estudio; y anexos de apoyo para consultas necesarias.

Ésta genera un aporte significativo para el Estado de Guatemala, desde la perspectiva comercial ambiental; para la industria importadora de productos químicos; y para la academia, desde la perspectiva de estudios de comercio internacional, ambiental, público y administrativo.

II. MARCO REFERENCIAL

1.1. Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

A continuación se mencionan varios estudios relacionados con la temática del Diagnóstico Administrativo que fueron consultados previo al desarrollo de esta investigación.

Reyes (2010), en su tesis titulada *Diagnóstico Empresarial de las microempresas comercializadoras de calzado del municipio de Zacapa*, logró el objetivo de identificar por medio de un diagnóstico, cómo llevan a cabo los aspectos administrativos en las microempresas comercializadoras de calzado, así como los aspectos técnicos y operativos, las actividades de mercadeo, las formas de financiamiento, y los aspectos tanto legales, como fiscales. Este estudio descriptivo identificó como sujetos a los propietarios, empleados y clientes, utilizó cuestionarios para levantar la información que le permitió concluir que son pocas las empresas que tienen una visión clara, ninguna contaba con manuales para sus trabajadores y no cuentan con estrategias de competitividad. Para esto se recomendó realizar capacitaciones sobre todos los aspectos administrativos y documentar todo el proceso administrativo.

Martínez (2011), en su tesis *Diagnóstico Administrativo aplicado a empresas integrantes de la asociación de transportistas extraurbanos de Huehuetenango ubicados en la cabecera departamental de Huehuetenango*, se propuso como objetivo definir la situación actual de la aplicación del proceso administrativo de las organizaciones dedicadas al transporte. Realizó un estudio descriptivo tomando como sujetos a los integrantes de ASOTEHUE con el fin de recabar información a través de entrevistas estructuradas. Se concluyó que, existe un desconocimiento en la planificación, estructura organizacional, procesos de reclutamiento y selección de personal, además de carecer de un reglamento interno de trabajo y de herramientas que permitan establecer un control adecuado. Se propuso elaborar una guía que oriente

e informe a los propietarios de las líneas de transporte extraurbano, y se recomendó que, los integrantes de la asociación adquirieran conocimientos administrativos que los ayuden a tomar decisiones correctas y acciones adecuadas para mejorar las deficiencias adecuadas en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Rojas (2011), en su tesis titulada *Diagnóstico Administrativo de dos empresas vidrieras de trayectoria familiar ubicadas en la ciudad de Guatemala*, tuvo como objetivo determinar cómo aplican actualmente el proceso administrativo dos empresas vidrieras mediante la realización de un diagnóstico administrativo. Dentro de éste, luego de haber recabado información a través de varios cuestionarios a diferentes miembros de la empresa, logró analizar los planes, estrategias y metas que han estipulado a lo largo del tiempo. Entre las conclusiones más importantes que recabó fueron, que sí aplican el proceso administrativo, pero de una manera empírica, sin una planificación y un análisis previo. Y como recomendación está que debe establecerse de manera formal el proceso administrativo y dejar plasmados los instrumentos administrativos de apoyo.

Castellanos (2011), en su tesis titulada *Diagnóstico Integral y Propuesta de Mejora Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C. de R.L.*, realizada en México, tuvo como objetivo formular un plan de mejora que permitiera incrementar la eficiencia y productividad de la organización. Luego de realizar entrevistas a los directivos y aplicar cuestionarios a los niveles operativos con la finalidad de realizar un diagnóstico integral, se logró determinar la situación actual del área de administración, mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos. Esto reflejó diversas fortalezas y debilidades, razón por la cual, dentro de la mejora administrativa, se concluyó que era necesario realizar una reestructuración operativa. Así como también se recomendó redefinir los objetivos y la estructura organizacional.

1.1.2 Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales

El Decreto 68-86, según el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [MARN] (2012), Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, es la Ley que da vida al MARN y potestad para fungir como ente rector de la materia ambiental en Guatemala.

Mientras que las funciones de este Ministerio de acuerdo con el Art. 29 Bis del Decreto No. 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, son:

- Formular participativamente la política de conservación, protección y mejoramiento del ambiente y de los recursos naturales, y ejecutarla en conjunto con las otras autoridades con competencia legal en la materia correspondiente, respetando el marco normativo nacional e internacional vigente en el país;
- Formular las políticas para el mejoramiento y modernización de la administración descentralizada del sistema guatemalteco de áreas protegidas, así como para el desarrollo y conservación del patrimonio natural del país incluyendo las áreas de reserva territorial del Estado;
- En coordinación con el Consejo de Ministros, incorporar el componente ambiental en la formulación de la política económica y social del Gobierno, garantizando la inclusión de la variable ambiental y velando por el logro de un desarrollo sostenible;
- Ejercer las funciones normativas, de control y supervisión en materia de ambiente y recursos naturales que por ley le corresponden, velando por la seguridad humana y ambiental;
- Controlar la calidad ambiental, aprobar las evaluaciones de impacto ambiental, practicarlas en caso de riesgo ambiental y velar porque se cumplan, e imponer sanciones por su incumplimiento;

- Promover la conciencia pública ambiental y la adopción del criterio de precaución.

El MARN es la entidad especializada en materia ambiental, de bienes y servicios naturales del Sector Público, a quien le corresponde proteger los sistemas naturales que desarrollen y dan sustento a la vida en todas sus manifestaciones y expresiones, fomentando una cultura de respeto y armonía con la naturaleza y protegiendo, preservando y utilizando racionalmente los recursos naturales, con el fin de lograr un desarrollo transgeneracional, articulando el quehacer institucional, económico, social y ambiental, con el propósito de forjar una Guatemala competitiva, solidaria, equitativa, inclusiva y participativa.

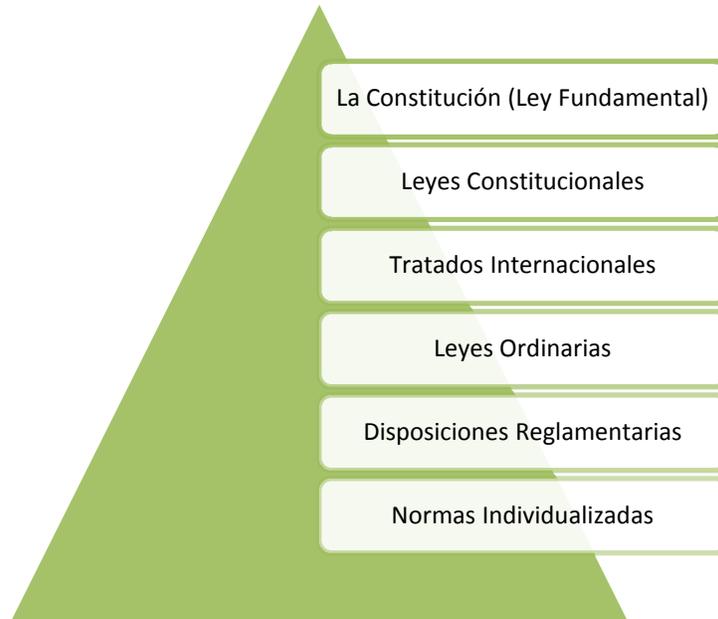
1.1.3 Legislación Ambiental de Guatemala

Las leyes en Guatemala según Gutiérrez y Chacón (2003), están acompañadas por su respectivo reglamento. También comenta que éste se emite mediante Acuerdo Gubernativo y debe ser aprobado por el Presidente de la República. Para el caso del MARN, existe el Acuerdo Gubernativo 431-2007, Reglamento de Evaluación Control y Seguimiento Ambiental, el cual habla principalmente de Instrumentos de Evaluación ambiental, Licencias y Fianzas de Proyectos, y de una manera vaga, hace mención a los productos, sustancias y materias primas que requieren permisos no arancelarios, con sus respectivos costos ambientales.

Posteriormente, surgió el Acuerdo Gubernativo 173-2010 y la Reforma del Acuerdo Gubernativo 431-2007. Éste básicamente modificó tres artículos del antiguo reglamento. Uno de ellos fue el de Costos Aplicables, considerando que los formatos, términos de referencia y licencias no se ajustaban a la realidad nacional ni era suficiente para responder a un adecuado control de sustancias químicas, por lo que para unificar una escala de valores que no propiciara discrecionalidad en los costos aplicables y otros servicios sobre los que se emitían licencias, fue procedente emitir la disposición legal correspondiente.

Por otro lado, el siguiente esquema, se muestran los peldaños jerárquicos que rigen la normativa de Guatemala.

Diagrama No. 1
Sistema jerárquico guatemalteco



Fuente: Gutiérrez y Chacón (2003)

A) Acuerdo Gubernativo 173-2010

Este Acuerdo, como se mencionaba anteriormente, es la reforma al Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental. Dentro de éste, se hace mención de una Licencia Ambiental de Importación y una Licencia Ambiental de Exportación; definiéndolas como:

- *Licencia Ambiental de Importación:* Documento oficial extendido por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales previa solicitud del proponente de proyecto, obra, industria o actividad, para realizar importación de productos de cualquier tipo que puedan generar daño al ambiente y los contenidos en el presente acuerdo gubernativo.

- *Licencia Ambiental de Exportación*: Documento oficial extendido por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales previa solicitud del proponente de proyecto, obra, industria o actividad, para realizar exportación de productos de cualquier tipo que puedan generar daño al ambiente y los contenidos en el presente acuerdo gubernativo.

De acuerdo al Acuerdo Gubernativo 173-2010, se entiende que la Licencia Ambiental de Importación o Exportación sustituye al Permiso No Arancelario, aunque su función siga siendo la misma.

Este documento también muestra el listado de mercancías que tienen restricción para entrar al país, con su respectivo costo por licencia. Por tanto, es también una herramienta guía para los funcionarios del MARN al momento de emitir los permisos no arancelarios, o bien, licencias de importación.

B) Acuerdos Multilaterales Medioambientales [AMUMAS]

En la actualidad, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe[CEPAL] (2012) y López (2012), se encuentran en vigor más de 250 acuerdos multilaterales medioambientales [AMUMAS] a nivel mundial, relativos a diversas temáticas ambientales. Aproximadamente 20 de esos acuerdos incluyen disposiciones que pueden afectar al comercio. Por ejemplo, en materia ambiental, algunos de estos son referentes a los movimientos transfronterizos de mercancías que pueden contener medidas de prohibición, restricción o sistema de cuotas permitidas anuales al momento del ingreso a un país.

De acuerdo con el Taller Aduanas Verdes-Guatemala impartido por López (2012), el comercio internacional de Guatemala vinculado a materia ambiental, cuenta con los siguientes compromisos:

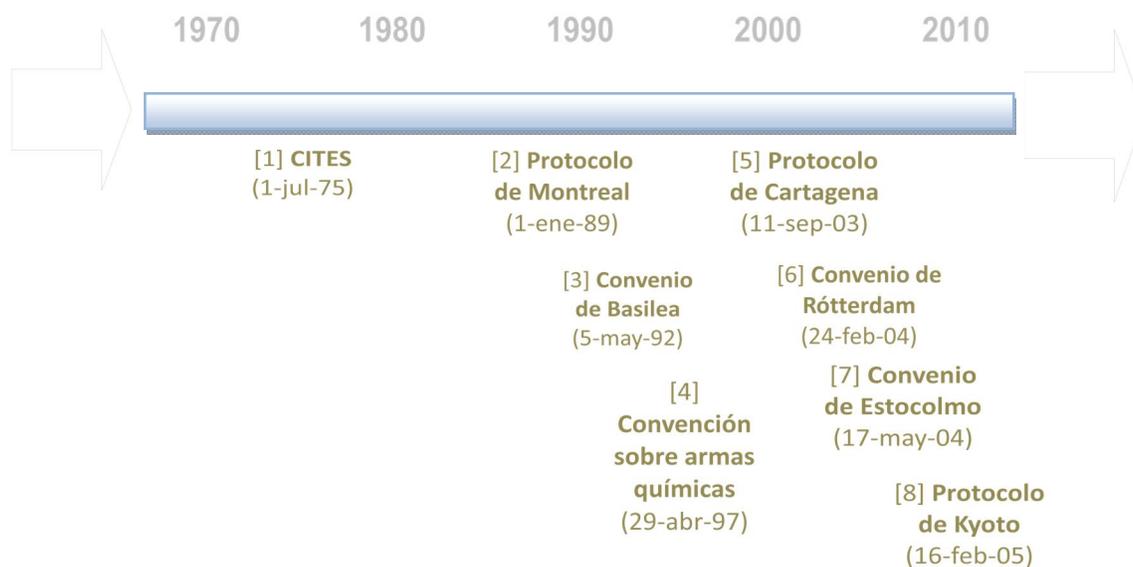
- *Convención CITES* sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestre
- *Protocolo de Montreal* relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
- *Convenio de Basilea* sobre el movimiento transfronterizo de los desechos tóxicos y su eliminación
- *Convención sobre armas químicas* sobre la prohibición del desarrollo, la producción, el almacenamiento y el empleo de armas químicas y sobre su destrucción
- *Protocolo de Cartagena* sobre seguridad de la biotecnología
- *Convenio de Rotterdam* sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional
- *Convenio de Estocolmo* sobre contaminantes orgánicos persistentes
- *Protocolo de Kyoto* sobre gases de efecto invernadero

Todos los descritos anteriormente, a excepción del *Protocolo de Kyoto*, contienen dentro de Guatemala, restricciones en la comercialización de ciertas mercancías que son objeto de control.

La cronología de entrada en vigor de la conciencia ambiental y la celebración de los diferentes tratados y convenios medioambientales surgió principalmente en la década de los 90's y 2000.

Diagrama No. 2

Cronología de entrada en vigor de los AMUMAS ratificados por Guatemala



Fuente: López (2012)

López (2012) expuso que las principales medidas comerciales en el marco de los acuerdos multilaterales medioambientales [AMUMAS] son:

- Prohibiciones
- Licencias de importación/exportación
- Limitaciones cuantitativas
- Intercambio de información
- Prescripciones sobre embalaje e identificación

Todo esto permite tener un mejor control de las mercancías que ingresan y salen de los países, y de esa manera verificar si se cumplen los lineamientos de las secretarías. Las Licencias de importación/exportación mencionadas anteriormente como medidas comerciales son conocidas en Guatemala y Centroamérica como Permisos No

Arancelarios. Estos sirven para proteger la industria, la salud y el medio ambiente de un país.

C) Código Aduanero Uniforme Centroamericano [CAUCA] y Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano [RECAUCA]

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV [CAUCA IV] según el Consejo de Ministros de Integración Económica[COMIECO] (2008) y Prado (2012), constituye la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de integración en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano. Éste fue aprobado por COMIECO en el año 2008 y publicado en Guatemala de conformidad con el Acuerdo Ministerial 469-2008 del Ministerio de Economía [MINECO]. Éste contiene definiciones propias y regula las figuras del quehacer aduanero, así como:

- Sistema Aduanero (Auxiliares y Servicio Aduanero)
- Elementos de Aplicación de la OTA
- Despacho Aduanero
- Regímenes Aduaneros
- Abandono de las Mercancías
- Infracciones Aduaneras
- Recursos Aduaneros

Por otro lado, el Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano [RECAUCA], tiene por objeto desarrollar las disposiciones del CAUCA, aprobado por COMIECO en el año 2008 y publicado en Guatemala de conformidad con el Acuerdo Ministerial 441-2008 de MINECO.

Dentro de las figuras mencionadas anteriormente, se encuentra el *Sistema Aduanero*, que se encarga de velar por que se cumpla con el procedimiento adecuado de la *Declaración de Mercancías*. Según Prado (2013), el CAUCA determina que la Declaración de Mercancías es el acto efectuado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone. Según Prado (2013) hoy en día existen siete tipos de declaración válidas en Guatemala:

- Póliza Electrónica
- Declaración Única Aduanera (DUA-GT)
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)
- Declaración de Tránsito Internacional (DTI)
- Declaración de Oficio
- Declaración Courier
- Declaración de Pasajero

Para todas estas declaraciones con carácter comercial, el artículo 321 del RECAUCA, como lo menciona Prado (2013), establece que los documentos que deben sustentar la Declaración de Mercancías, según el régimen aduanero de que se trate, son los siguientes:

- Factura comercial cuando se trate de una compra-venta internacional, o documento equivalente en los demás casos.
- Documentos de transporte, tales como: conocimiento de embarque, carta de porte, guía aérea u otro documento equivalente.
- Declaración del valor en aduana de las mercancías, en su caso.
- Certificado o certificación de origen de las mercancías, cuando proceda.
- *Licencias, permisos, certificados u otros documentos referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías, y demás autorizaciones;*

- Garantías exigibles en razón de la naturaleza de las mercancías y del régimen aduanero a que se destinen; y Documento que ampare la exención o franquicia en su caso.

Según la Superintendencia de Administración Tributaria [SAT] (2012), estas licencias o permisos resaltados dentro del listado anterior están estrechamente ligados a los objetivos de la Organización Mundial del Comercio [OMC], éstos garantizan la implementación de medidas de control eficaces en el país para obtener armonía en sus objetivos con el comercio que regulan. Según la OMC, deben aplicarse en la medida necesaria para proteger la vida o la salud de las personas y de los animales o para preservar los vegetales, por lo cual, basados en los que dice AGEXPORT (2013), a continuación se detallan las entidades que solicitan permisos no arancelarios en Guatemala:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
- Dirección General de Control de Armas y Municiones
- Ministerio de Energía y Minas
- *Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales*
- Ministerio de la Defensa Nacional
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- Ministerio de Economía

Entonces, los lineamientos internacionales comerciales establecidos mediante tratados y convenios en materia ambiental, se traducen a permisos no arancelarios y son competencia, en el caso de Guatemala, del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [MARN].

Por ejemplo, el CAUCA también hace un especial énfasis en la importación o exportación de mercancías peligrosas. Éste menciona que no se permitirá el ingreso al territorio nacional de mercancías explosivas, inflamables, corrosivas, contaminantes, radioactivas y otras mercancías peligrosas, que no cuenten con el permiso previo

autorizado por la entidad competente. Nuevamente se hace referencia a los Permisos No Arancelarios que debe otorgar el MARN.

D) Sistema Arancelario Centroamericano [SAC]

El Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana [COMIECO] (2008), a través de la SAT, define al SAC como el instrumento legal que contiene la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías que sean susceptibles de ser importadas al territorio de los estados contratantes, así como los Derechos Arancelarios a la Importación y las normas que regulan la ejecución de sus disposiciones.

En otras palabras, es un documento que contiene identificadas todas las mercancías existentes mediante una clasificación de ocho dígitos cada una. Logrando así una estandarización de criterios a nivel regional y facilitar el comercio internacional en los países parte.

Tomando como referencia este sistema arancelario, Guatemala, a través de los diferentes Ministerios que tienen bajo su responsabilidad la emisión de los permisos no arancelarios, debe evaluar cada año las secciones y capítulos de éste, para que por medio de dictámenes técnicos y lineamientos establecidos por los compromisos multilaterales medioambientales, coloquen restricciones y prohibiciones para ciertas mercancías.

De esta manera, se pretende tener un listado ordenado y fundamentado de las mercancías que requieren Permisos No Arancelarios, enviándolo posteriormente a intendencia de aduanas de la SAT para coordinarlo dentro del Sistema Digital de Arancel Integrado que se maneja en todas las aduanas y así lograr cumplir con la normativa nacional e internacional.

La Organización Mundial de la Salud, según Hodgkin, Carandang, Fresle y Hogerzeil (2002), aclara que es necesario un marco legislativo para aplicar y hacer cumplir los distintos componentes de una política nacional, así como para reglamentar las actividades de los diferentes actores en los sectores tanto público como privado. Según los autores, permitir que en un país circulen mercancías perjudiciales repercute en la salud de la población y en la economía nacional. La falta de legislación y reglamentación incide en la eficiencia desde el punto de vista económico.

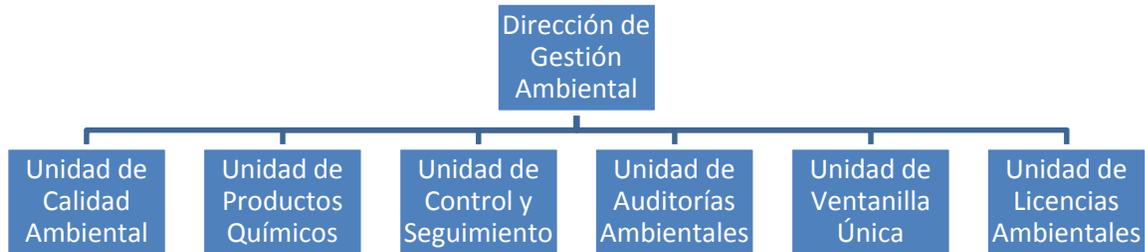
Según Gutiérrez y Chacón (2003) hay dos tipos de marco jurídico que cubren las cuestiones de mercancías en un país. 1) Las leyes son aprobadas por los órganos legislativos de cada país y formuladas en términos generales para hacer frente a las necesidades actuales y futuras, y 2) Los reglamentos permiten que las autoridades gubernamentales expliciten con mayor detalle cómo hay que interpretar las leyes, aplicarlas y exigir su observancia.

Los autores agregan que, los reglamentos se pueden cambiar con más facilidad que las leyes, y establecen la flexibilidad necesaria en un entorno cambiante. En algunos países los reglamentos sólo requieren la aprobación del responsable de un ministerio o departamento.

1.1.4 Unidad de Licencias Ambientales

La SAT (2012) indica que la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, es la encargada de emitir las licencias de importación, o bien, permisos no arancelarios vinculados a materia ambiental. Según el MARN (2012), esta Unidad está adscrita a la Dirección de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, compuesta por tres operadores que tienen entre sus principales atribuciones la recepción, el análisis y la emisión de permisos no arancelarios; su relación interna directa es con la Dirección de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, mientras que de manera externa, tiene relación con la SAT.

Diagrama No. 3
Organigrama de la Dirección de Gestión Ambiental



Fuente: Elaboración propia en base al MARN (2012)

Se entiende que las Unidades Laborales dentro del gobierno, según Gutiérrez y Chacón (2003), deben estar legalmente constituidas bajo un esquema jerárquico de normas de Guatemala.

La Unidad de Licencias Ambientales, así como comúnmente se hace en cualquier instancia pública/ministerial, debe estar establecida mediante un Acuerdo Ministerial, el cual equivale a una norma individualizada mencionada por Gutiérrez y Chacón (2003), la cual ocupa el último peldaño en la escala jerárquica y dentro de ella está comprendida la Sentencia Judicial, Resolución Administrativa y el Acuerdo Ministerial.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnóstico administrativo

Según plantea Valdez (2003), el método de diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de una institución en sus diferentes áreas, de tal forma que se determinan la causas de sus deficiencias y los efectos que las propician, toda vez que se conozcan las causas-efectos se pueden realizar las acciones requeridas para solucionar los problemas y mejorar el escenario en que se desenvuelve.

El Diagnóstico Administrativo según Franklin (2001), es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la organización.

Tabla No. 1
Beneficios del Diagnóstico Administrativo

BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO		
El diagnóstico señala la situación actual de la empresa e indica los procesos que requieren modificación inmediata.	Incrementa la productividad de la institución, administrando mejor los recursos humanos, materiales tecnológico y financieros.	Mediante el diagnóstico se cuida a la institución, generando beneficios para los trabajadores, inversionistas y sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia con base en Valdez (2003)

Valdez (2003) establece que el diagnóstico hace referencia a las ventajas siguientes:

Tabla No. 2
Ventajas del Diagnóstico Administrativo

VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO	Consenso en la toma de decisiones.
	Se garantiza el cumplimiento de los objetivos.
	Estructura las bases para la planeación estratégica.
	Vigila las operaciones de forma eficiente y con alto grado de productividad.
	Permite conocer los problemas existentes para prevenirlos en el futuro.
	Elimina la dirección de la empresa por sentido común, tomando decisiones adecuadas.
	Aprovecha los puntos óptimos para consolidar a la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Valdez (2003)

Por otra parte Amat (2008), aporta que el diagnóstico es una herramienta clave para la gestión correcta de una institución. Éste debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin sea conocer en cada momento el estado en que se encuentre la institución.

Tanto Valdez (2003) como Amat (2008), desarrollan una metodología propia para identificar los puntos clave dentro de un diagnóstico administrativo. En el siguiente cuadro comparativo se encuentran descritas las convergencias y divergencias de estos.

Tabla No. 3

Divergencias y convergencias entre dos autores

PERSPECTIVA DE DOS AUTORES EN FUNCIÓN AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO		
<i>Valdez Rivera, Salvador (2003)</i>	<i>Amat Salas, Oriol (2008)</i>	
Divergencias	Convergencias	Divergencias
Expresa un especial énfasis en la causa/efecto para solucionar los problemas.	Se identifican las fortalezas y debilidades.	Dice que debe realizarse en forma continua.
Aplica la forma modular para hacer la evaluación (divide en diferentes módulos).	Se divide el análisis en tres partes.	Establece tres sub-diagnósticos para tener un panorama claro de la situación.
Realiza un especial enfoque en los puntos débiles de lo financiero y operativo.	Se plantea de lo general a lo específico.	Realiza un enfoque amplio, abarcando lo organizacional, económico, mercadológico, industrial, tecnológico y de factor humano.
Propone un plan estratégico para solucionar problemas.	Se impulsa la planeación.	
	Sirve para el proceso de toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración Propia con base en Valdez (2003) y Amat (2008)

Valdez (2003) considera que los enfoques se van a desglosar de lo financiero y operativo, mientras que Amat (2008) amplía los enfoques a lo organizacional, económico, mercadológico, industrial, tecnológico y de factor humano.

Para Aguilar (2006), el diagnóstico administrativo es la búsqueda y explicación de los procesos de cambio de hechos o acontecimientos que determinan una situación dada y su posible trayectoria. Permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones orientadas a mejorarla.

Al respecto, Franklin (2004), indica que al elaborarlo debe tenerse en cuenta la complejidad y dimensión de las tareas que las organizaciones se han fijado y que necesitan un acercamiento progresivo a los hechos para resaltar los elementos más

significativos de su funcionamiento. Además, menciona que los contenidos del mismo quedan definidos en función de las variables estudiadas y de los instrumentos técnicos de apoyo seleccionados. Por lo tanto, éste permite, a través de los resultados obtenidos, evaluar la situación actual de la empresa y tomar las decisiones necesarias para la búsqueda de soluciones.

1.2.2 Proceso administrativo

Koontz y Weihrich (2004) dicen que la administración comprende las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control, para el logro de objetivos y metas establecidas, dentro de un ambiente en el cual éstas se logren trabajando en grupo.

Por otro lado, Franklin (2001) hace referencia a que la determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, se basa principalmente por el proceso administrativo. También dice que esto se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos, servicios y entorno; lo que representa una visión de conjunto de cómo interactúan todos y cada uno en relación con su objeto o atribución sustantiva.

A. Planeación

Hellriegel, Jeckson y Slocum (2009) expresan que la planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Ellos consideran que la planeación es una función básica de la administración, porque establece el marco para las funciones de organizar, dirigir y controlar, así como la dirección que seguirán éstas. También mencionan que la planeación influye de forma directa en cuatro componentes

centrales que se relacionan entre sí, estos son: visión y misión, metas de la organización, estrategias y asignación de recursos.

De acuerdo a Schermerhorn (2010), la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos. Si sabe qué se quiere lograr, al paso del tiempo le será más fácil determinar en qué medida lo ha cumplido y tomará acciones para impulsar y/o corregirlas desviaciones necesarias.

Por otro lado, Mercado (2001) señala que planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlo, resaltando la importancia de analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficacia los objetivos.

Franklin (2001), en referencia a la planeación, menciona que el propósito estratégico de esta etapa es definir el marco de actuación de la organización. Y menciona que los puntos a evaluar son: visión, misión, objetivos, metas, estrategias/tácticas, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles y horizonte.

Partiendo de la teoría de los diferentes autores citados, se considera que dentro del proceso administrativo, la etapa de planeación está conformada de la siguiente manera:

Tipos de planeación

La planeación según Chiavenato (2002), incluye gran parte de la actividad organizacional. Esto quiere decir que la organización siempre está planeando. Comenta el autor que, el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y dirigidos los objetivos generales de la organización. La planeación impone racionalidad y orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además, coordina e integra las diversas

unidades, proporciona armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales.

Tabla No. 4
Planeación en los tres niveles organizacionales

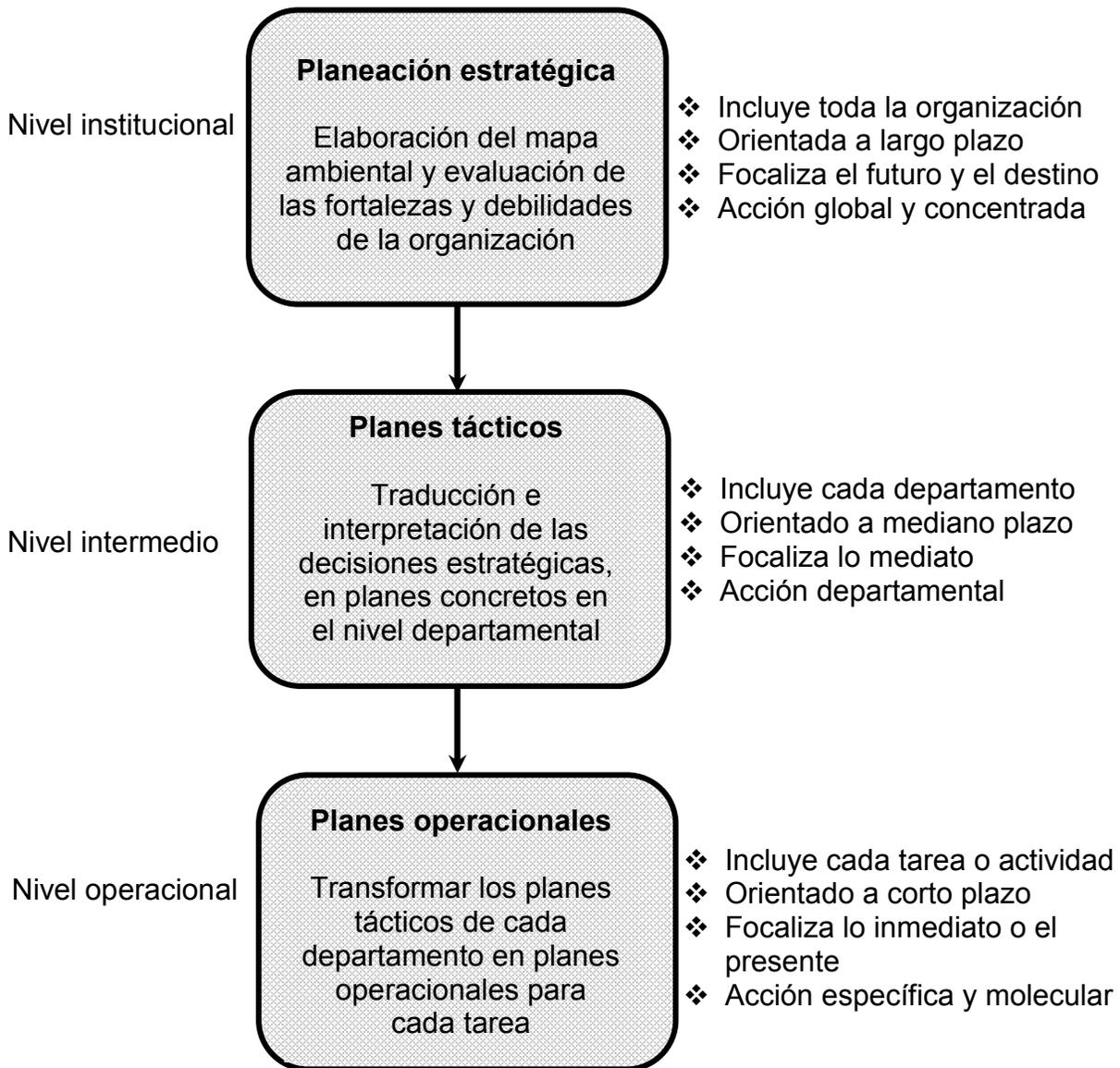
Nivel Organizacional	Tipo de Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la organización como un todo.
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

Fuete: Chiavenato (2001)

Planeación Estratégica

Chiavenato (2001) dice que la planeación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Diagrama No. 4 Planeación Estratégica



Fuete: Chiavenato (2001)

La planeación estratégica según Chiavenato (2001) presenta cinco características fundamentales:

- *La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no

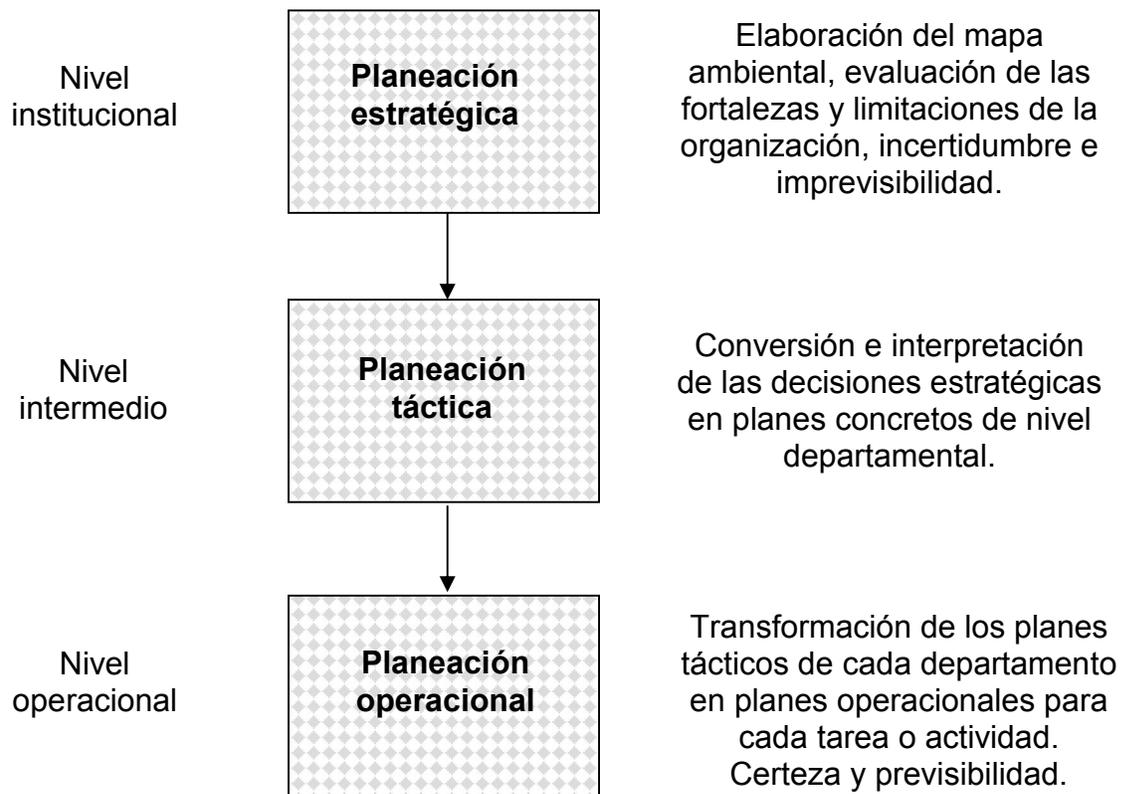
en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.

- *La planeación estratégica se orienta hacia el futuro.* Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
- *La planeación estratégica es amplia.* Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
- *La planeación estratégica es in proceso de construcción de consenso.* Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- *La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.* Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

Planeación táctica

Chiavenato (2001) menciona que mientras la planeación estratégica incluye toda la organización, la planeación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio la planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y estos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

Diagrama No. 5
Planeación táctica



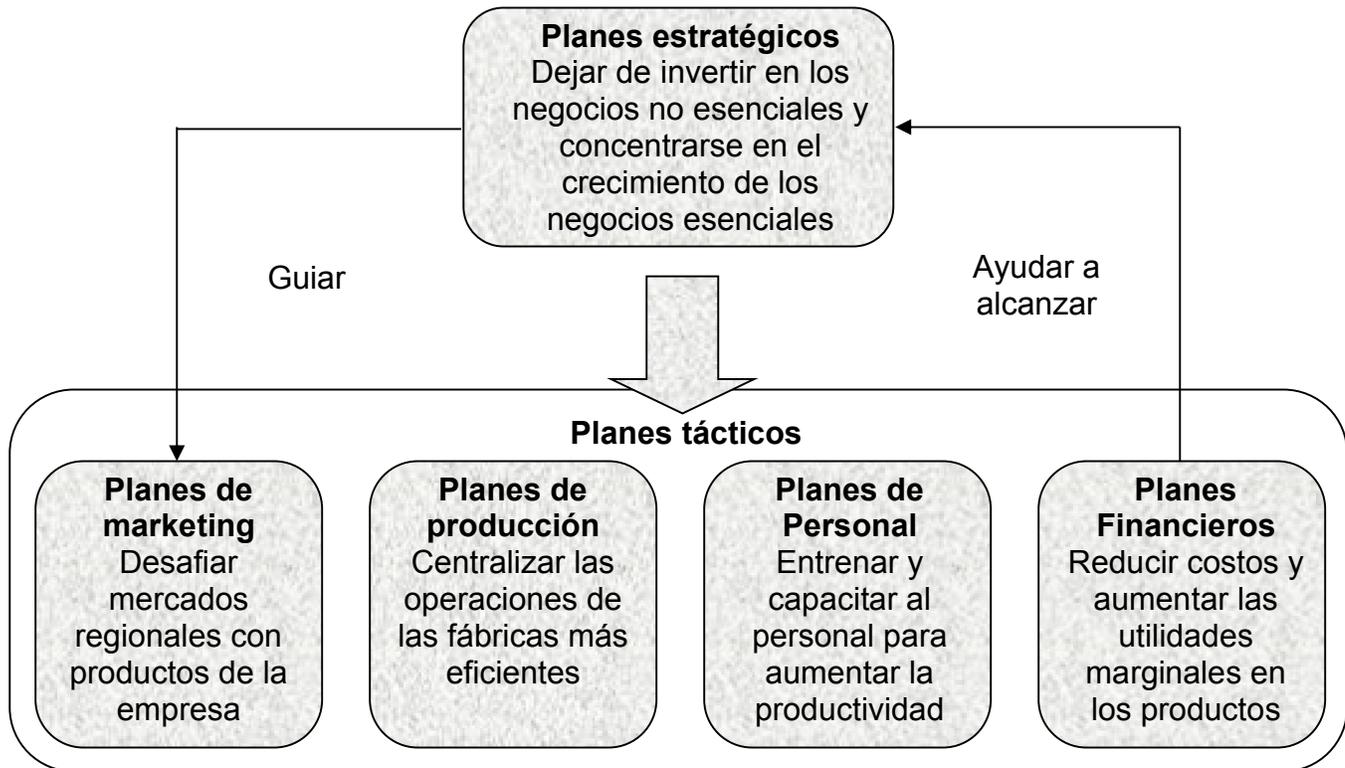
Fuete: Chiavenato (2001)

Comenta Chiavenato (2001) que de este modo, la planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año. El administrador utiliza la planeación táctica para delinear lo que corresponde a las diversas partes de la organización, así como departamentos o divisiones, para que la organización logre el éxito en el periodo de un año de ejercicio. El autor continúa aclarando que los planes tácticos se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad. Para adaptarse a la planeación táctica, el ejercicio contable de la organización, los planes de producción, de ventas, de inversiones, etc., cubren generalmente el periodo anual.

Los planes tácticos según Chiavenato (2001) generalmente se refieren a:

- *Planes de producción*: incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.
- *Planes de marketing*: incluyen los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- *Planes de recursos humanos*: incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Diagrama No. 6
Convergencia entre planes tácticos y estratégicos



Fuente: Chiavenato (2001)

Planeación operacional

La planeación operacional según Chiavenato (2001) se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales, se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

Continúa Chiavenato (2001) diciendo que la planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos sub-planes con diferentes

grados de detalle. En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización.

A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales según comenta Chiavenato (2001) se pueden clasificar en cuatro tipos.

1. *Procedimientos*: planes operacionales relacionados con los métodos.
2. *Presupuestos*: planes operacionales relacionados con dinero.
3. *Programas* (o programación): planes operacionales relacionados con el tiempo.
4. *Reglamentos*: planes operacionales relacionados con el comportamiento de las personas.

a) Visión

Robbins y Coulter (2010) dicen que es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

Por otro lado, Bateman y Snell (2005) indican que la visión estratégica apunta hacia el futuro y ofrece una perspectiva hacia el punto a donde se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser.

b) Misión

Castellanos (2007) dice que la misión debe ser expuesta en las empresas para que todos tengan conocimiento y se comprometan a trabajar y luchar por su alcance.

Asimismo, mencionan Robbins y Coulter (2010) que es el punto general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existencia.

c) Objetivos

Thompson y Strickland (2004) dicen que los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Robbins y Coulter (2010) interpretan los objetivos como los fines que tratan de alcanzar las organizaciones por medio de su existencia y sus operaciones, especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado. También dicen que estos deben ser específicos y realistas para poder comprobarlos con la autoridad flexible e inequívoca.

d) Metas

Para Robbins y Coulter (2010), las metas son más que un fin al que se pretende llegar, no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de planeación. Ellos mencionan que éstas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas, es decir, son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, porcentaje o proposición.

e) Estrategias

Thompson y Strickland (2004) dicen que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

Para Robbins y Coulter (2010), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

f) Políticas

Según Robbins y Coulter (2010), consisten en declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en toma de decisiones.

Para Thompson y Strickland (2004), las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

g) Procedimientos

Thompson y Strickland (2004) mencionan que es un esquema donde se establecen: la secuencia de las actividades específicas que habrá de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Para Robbins y Coulter (2010) son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Explican también que son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

h) Reglas

Robbins y Decenzo (2009) indican que las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. El autor adiciona que, por lo común, es el tipo de plan más simple.

i) Programas

Según Robbins y Decenzo (2009), son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello.

j) Presupuestos

Amaru (2009) indica que el presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) expresan que el presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, llamado plan cuantificado.

k) Toma de decisión

La toma de decisiones según Chiavenato (2002), es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2008) expresan que es la elección de un curso de acción entre alternativas que se encuentra en el núcleo de la planeación.

k) Técnicas de planeación

- **Análisis FODA**

Rodríguez (1998) dice que el *Análisis FODA* representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en donde compete. Este análisis busca identificar las amenazas y oportunidades que el medio ambiente plantea a la empresa y analizar las capacidades internas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades, en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como: Matiz FODA. El propósito de las estrategias alternativas, generadas por el FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, para lograr metas importantes.

Tabla No. 4
Definición del Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <p>Son aquellas características propias de la institución que la facilitan o favorecen el logro de los objetivos, en aspectos competitivos. Se entiende que son aquellos puntos fuertes traducidos en actividades, habilidades y aptitudes que le proporcionan una capacidad competitiva y favorable en el entorno.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos, es decir, se refiere a las ocasiones en que es posible obtener una ventaja empleándose el tiempo, propósito y conveniencia adecuados considerando la obtención de beneficios.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Son aquellas características propias de la institución que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales; es todo aquello que le hace falta a la institución o que está mal en comparación con otras instituciones.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. Indica o anuncia las posibilidades de sucesos generalmente no favorables.</p>

Fuente: Elaboración Propia con base en Rodríguez (1998)

Para Shermerhorn (2001), las técnicas de planeación son las siguientes:

- **Pronósticos**
Pronosticar es el proceso de predecir lo que sucederá en el futuro.
- **Planeación de contingencias**
Es el tipo de planeación utilizado cuando se presentan problemas.

- **Benchmarking**

Es el tipo de plan que usa la comparación externa para obtener ideas para la planeación. Consiste en buscar mejores prácticas organizacionales para usar de referencia.

- **Planeación participativa**

Es un plan que incluye a las personas que se verán afectadas por los planes y/o a quienes se les pedirá que colaboren en su intervención.

B. Organización

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) el proceso que se utiliza para crear puestos y las relaciones se llama diseño organizacional, que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura.

Reyes (1997) dice que organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Mercado (2001) coincide con que la organización profundiza conceptualizando la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Franklin (2001), menciona que el propósito estratégico de la etapa de organización es diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización. Entre los puntos que considera influyentes están: Estructura organizacional, División y distribución de funciones, Cultura organizacional, Recursos humanos, Cambio organizacional, Estudios administrativos e Instrumentos técnicos de apoyo.

Partiendo de la teoría de los diferentes autores citados, se considera que dentro del proceso administrativo, la etapa de organización está conformada de la siguiente manera:

a) Organigrama

Santamaría (2009) expresa que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

Técnicas de organización

- **Administración por objetivos**

Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización, identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guías para su operación.

- **Análisis de sistemas**

Proceso de clasificación e interpretación de hechos, así como el diagnóstico de problemas y empleos de la información para recomendar mejoras a un sistema.

- **Análisis de costo-beneficio**

Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.

- **Análisis de estructuras**

Examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.

b) Cadena de mando o jerarquía

Según Robbins y Coulter (2009), la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. También mencionan que ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable?

c) Amplitud de control o coordinación

Robbins y Coulter (2009) mencionan que la amplitud de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Ellos mencionan que una pregunta que se debe hacer para identificar esta amplitud es: ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?

d) Centralización y descentralización (autoridad)

Para Robbins y Coulter (2009), la centralización describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. Por otro lado, estos autores dicen que cuanto más información propicien o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

e) Formalización o especialización

Robbins y Coulter (2009) mencionan que la formalización se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

f) Manual de atribuciones u obligaciones

Graham (1991) indica que el manual de atribuciones presenta sistemas y técnicas específicas, señalando el procedimiento a seguir para lograr desempeñar de una manera eficiente las responsabilidades asignadas.

Según Herrera (1998), el manual de atribuciones está básicamente integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos.

g) Diagramas

- El **Diagrama de flujo de procesos** es otro método administrativo de recolección y análisis de información, comenta Gutiérrez (2010). Este autor dice que el diagrama de flujo de procesos permite anotar las principales etapas del proceso, y los factores o aspectos que puedan influir en el problema que agregan según la etapa en que intervienen. También menciona que este método permite explorar formas alternativas de trabajo, detectar cuellos de botella, descubrir problemas ocultos, etc.
- Y por último, Krajewski y otros (2008) mencionan el **Diagrama de Causa y Efecto o Cola de Pescado**, el cual describen como un diagrama que relaciona un problema clave de desempeño con sus posibles causas.

C. Integración

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) la integración pretende cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2005) afirman que la integración de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, el cual incluye la previsión de necesidades, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción a nuevos empleados. También señalan que enlaza los elementos materiales y humanos que la planeación indica como necesaria para la organización.

También comentan Koontz, Wehrich y Cannice (2008) que, la integración de personal se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la evaluación, la capacitación y el desarrollo del factor humano.

a) Planeación del Recurso Humano

La planeación del recurso humano según Koontz, Wehrich y Cannice (2008), consiste en determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como mediano y largo plazo.

Para Dessler, Mondy, Noe, Robbins y Judge (2010), consiste en el examen de las fuentes alternativas de candidatos y la determinación de las fuentes y métodos más productivos para obtenerlos.

Mientras que Robbins y Coulter (2009) dicen que es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno.

b) Reclutamiento

Koontz, Wehrich y Cannice (2008) comentan que el reclutamiento consiste en buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa. Es hacer un llamamiento general y las convocatorias. Mientras que Robbins y Coulter (2009) mencionan que el reclutamiento es un proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

Por otro lado, Dessler *et. al.* (2010) indican que es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

- **Tipos de reclutamiento**

Rodríguez (2007) dice que por lo general el proceso de reclutamiento y selección inicia cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación, o resultado de alguna promoción interna. El autor indica que para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir ciertos lineamientos, es decir, tipos de reclutamiento que el responsable debe seguir mediante ciertas políticas, estas son:

- *La requisición o solicitud al departamento de personal*
- *Políticas del personal y análisis de puestos*

- **Medios de reclutamiento**

Los medio de reclutamiento según Castillo (2006), son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes; son fundamentalmente vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes. Estos medios, según el autor son:

- *Comunicación oral.* Esta puede ser personal o telefónica.
- *Comunicación escrita.* (carta, memorando o boletín)
- *Anuncio radial.*
- *Aviso de prensa.*

Incluso, Chiavenato (2000) define que el mercado de estas personas presenta diversos medios que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan las necesidades a través de medios de reclutamiento.

- **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes del proceso de reclutamiento según Peña (1987) se clasifican en dos categorías:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

El **reclutamiento interno** según comenta Chiavenato (2007) ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y éstas pueden ser a través de:

- *Transferencias.* Movimiento horizontal
- *Promociones.* Movimiento horizontal y vertical
- *Transferencia con promociones.*
- *Programas de desarrollo.*

El autor continúa explicando que, este tipo de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno se basa en datos como:

- *Resultados de evaluación del desempeño*
- *Análisis y descripción del cargo actual y del futuro*
- *Planes de carrera*
- *Condiciones de ascenso del candidato*

El **reclutamiento externo** según Chiavenato (2007) se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. El autor comenta que éste va a variar de acuerdo al tipo de puesto y se realiza a través de:

- *Consulta de los archivos de candidatos.* Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante, se consulta a esa base de datos.
- *Candidatos presentados por empleados de la empresa.* Es de bajo costo.
- *Carteles o anuncios en la portería de la empresa.* Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos a niveles inferiores.
- *Contacto con sindicatos.* Su ventaja es que es de bajo costo.
- *Viajes de reclutamiento a otras localidades.*
- *Anuncio en diarios y revistas.* Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- *Agencias de reclutamiento.* Es uno de los más costosos.

- *Internet.*

c) Selección

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indican que la selección se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo. Se hace a través de entrevistas, pruebas de inteligencia, habilidades, aptitudes y test psicológicos entre otros.

Según Dessler *et. al.* (2010), es el proceso que consiste en elegir, entre un grupo de solicitantes, a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

También Robbins y Coulter (2009) dicen que el proceso de selección consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados.

- Proceso de selección

Según Chiavenato (2007) el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección
- Requisición de personal
- Descripción y análisis de la posición a cubrir
- Definición del perfil del puesto
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas técnicas de selección de personal
- Elaboración de informes
- Entrevista final de selección
- Contratación

- Pasos del proceso de selección

Según comentan Werther y Davis (2000), los pasos del proceso de selección son los siguientes:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista inicial o preliminar
- Entrevista de selección
- Verificación de datos de referencia
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor
- Descripción realista del puesto
- Decisión de Contratación

- Componentes del proceso de selección

Werther y Davis (2000) también comentan que los componentes del proceso de selección son:

- Planeación: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- Reclutamiento: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionará a los más calificados.
- Selección y Contratación: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- Inducción: Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo, como a la organización en general.
- Desplazamiento: Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración de personal.
- Separación: La etapa final es la separación de la organización.

d) Contratación

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) dicen que la contratación se da cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa.

Mientras que Dessler *et. al.*(2010) dicen que básicamente es la decisión de selección, el examen médico y la notificación a candidatos.

Byars y Rue (2004) dice que la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso y esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

e) Inducción

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la inducción se refiere al acoplamiento entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización.

Robbins y Coulter (2009) expresan que la inducción es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.

Rodríguez (2007) menciona diversos objetivos del proceso de inducción:

- Ayudar a los colaboradores de la empresa a conocer y auxiliar al nuevo miembro para que pueda tener un comienzo productivo
- Establecer actitudes que sean de beneficio para el colaborador hacia la organización, sus políticas y su personal
- Desarrollar en los nuevos colaboradores un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral

Según Mondy y Noe (2005) mencionan que los propósitos básicos de la inducción de personal son los siguientes:

- Explicar la situación de empleo, es decir, el trabajo, departamento y empresa.

- Dar a conocer las políticas y reglas de la empresa, ya que cada puesto de la organización debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas.
- Explicar la compensación y las prestaciones, ya que el nuevo colaborador tiene un interés especial en saber sobre el sistema de compensación.
- Indicar la cultura corporativa, es decir, la cultura que la empresa refleja.
- Propiciar la pertinencia al equipo, la capacidad y el deseo que el nuevo miembro posee por trabajar con otros colaboradores.
- Dar a conocer cómo se desarrollan los colaboradores en la empresa.
- Promover el manejo del cambio.

f) Capacitación y desarrollo

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), con la capacitación y el desarrollo, se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo.

Robbins y Coulter (2009) dicen que la capacitación de los empleados es una actividad importante que va surgiendo conforme los empleados exigen cambios, es decir, que las destrezas se deben modificar y actualizar.

Para Dessler *et. al.* (2010) la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Finalmente, Chiavenato (2000), dice que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

D. Dirección

Para Shermerhorn (2010), dirigir es el proceso de despertar el entusiasmo de la gente para cumplir planes y lograr los objetivos.

Para Mercado (2001) la dirección de una empresa supone lo siguiente:

- Que se delegue autoridad, pues administrar es hacer a través de otros.
- Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- Que establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes

Franklin (2001), menciona que el propósito estratégico de la etapa de dirección es tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización. Entre los puntos a considerar en esta etapa están: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Grupos y equipos de trabajo.

Partiendo de la teoría de los diferentes autores citados, se considera que dentro del proceso administrativo, la etapa de dirección está conformada de la siguiente manera:

a) Liderazgo

Robbins y Coulter (2008) declaran que el liderazgo es una pieza fundamental para toda organización, junto a todos los gerentes, administradores y todos aquellos que ejercen autoridad, ya que se necesitan guías que tomen iniciativas.

Por otro lado, Anzola (2010) señala que el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Estilos de liderazgo

Reyes (1997) expresa que existen tres tipos principales de liderazgo:

- **Liderazgo Autoritario**

- Toda determinación de políticas es realizada por el líder
- Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores quedan ciertos en cuanto sea posible
- El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo
- El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa

- **Liderazgo Democrático**

- El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder
- El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el período de discusión.
- Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan. La división de tarea se deja también al grupo, aunque sea parcial.
- El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo

- **Liderazgo “Laissez Faire” (Dejar hacer)**

- Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder
- El presunto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte de la discusión del grupo
- Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos

- No existe una participación plena del líder

b) Comunicación

Según Ruíz y otros (2008), la comunicación es el acto por el cual un individuo transmite una idea, una información o un pensamiento a otra persona. Aquí intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. Éste es eficaz cuando en dos personas el receptor interpreta el mensaje de acuerdo con el sentido esperado.

Hellriegel y Slocum (2005) dicen que la comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Para Reyes (1997), la comunicación puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

- **Comunicación vertical descendente**

- *Políticas*
- *Reglas*
- *Instrucciones*
- *Órdenes*
- *Informaciones*

- **Comunicación vertical ascendente**

- *Reportes*
- *Informes*
- *Sugerencias*
- *Quejas*
- *Entrevistas*
- *Respuestas a encuestas de actitud*

- **Comunicación horizontal**
- *Juntas*
- *Comités*
- *Consejos*
- *Mesas redondas*
- *Asambleas, páneles, seminarios*

c) Grupos y equipos de trabajo

Robbins y Coulter (2008) expresan que un grupo de trabajo es el que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad. Y por otro lado, mencionan que el equipo de trabajo es el grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

d) Motivación

Según Koontz & Weihrich (2003), la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Por otro lado, Reyes (1997) afirma que el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. El autor también comenta que los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primero lugar figuran los motivos racionales y los emocionales. Los primeros se basan en una razón; son la conclusión de un raciocinio que afirma que debe ser realizada una acción. Los motivos emocionales son aquellos que se fundan en un sentimiento.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o alturistas; los primeros son aquellos por lo que hacemos algo a nuestro favor. Los alturistas son quienes motivan a hacer

algo a favor de otras personas, es decir, ayudar a los demás en case de una desgracia colectiva.

- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo a favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Clasificación según Maslow

Según Koontz y Weihrich (2003), las necesidades humanas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son:

- *Necesidades fisiológicas:* Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- *Necesidades de seguridad:* Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos, o el abrigo.
- *Necesidades de asociación o aceptación:* En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- *Necesidad de estimulación:* De acuerdo a Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- *Necesidad de autorrealización:* Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y realizar algo valioso.

E. Control

Shermerhorn (2010) dice que la función administrativa del control es el proceso de medición de desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, realizando actividades correctivas en caso de ser necesario.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la etapa de control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas.

Franklin (2001), menciona que el propósito estratégico de la etapa de control es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño. Los factores que conforman el control son: Naturaleza, Sistemas, Niveles, Proceso, Áreas de aplicación, Herramientas y Calidad.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2008) mencionan que el proceso de control consiste en tres etapas: *Comparación, Comparación y Toma de medidas administrativas*

- **Etapa 1) Medición**

Estos autores expresan que para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre este. Dice que la primera etapa del control es la medición.

Establecimiento de normas

Koontz y Weihrich (2003) dicen que consiste en establecer criterios de desempeño en los cuales le puedan servir al administrador como información de cómo marcha la situación en la empresa con la finalidad de que no tenga que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

Los autores continúan exponiendo que, dentro de las normas más utilizadas están:

- *Objetivos (metas)*: Son enunciados que se pueden comunicar con facilidad, traducir a normas y métodos que se pueden utilizar para medir los resultados por parte de los gerentes o administradores.

- **Etapa 2) Comparación**

La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar.

Koontz y Weihrich (2003) dicen que luego de efectuarse esta medición y de haber obtenido información, es necesario analizarla y compararla con las normas establecidas y así determinar las desviaciones que se encuentren para poder reportarlas inmediatamente.

- **Etapa 3) Toma de medidas administrativas**

Es la tercera y última etapa del proceso de control y consiste en la toma de decisiones administrativas. Mencionan que los gerentes pueden elegir entre tres cursos posibles: Como “no hacer nada”, “corregir el desempeño real” o “revisar los estándares”.

Koontz y Weihrich (2003) indican que en este paso, puede decirse que el control es parte del sistema total de la administración, ya que los administradores pueden corregir las desviaciones encontradas reestructurando sus planes o modificando sus metas. También pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, es decir, reasignando o aclarando deberes.

Diagrama No. 7

Relación entre planeación y control



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Coulter (2005)

a) Técnicas de control

Comenta Koontz y Weihrich (2004) que existe una variedad de recursos para el control administrativo, entre los que se encuentran:

- Datos estadísticos: Análisis estadísticos presentados por gráficas, tablas o diagramas; ya sean de naturaleza histórica o de pronóstico.
- Informes y análisis especiales: son de gran utilidad en áreas de problemas en particular.
- Auditoría operacional: también se conoce como auditoría interna. Se caracteriza por ser una evolución interna de todas las áreas que confirman la empresa.
- Gráficas Gantt: Técnica de planeación y control que muestra, mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o de un programa.

- Técnica de evaluación y revisión de programas: Consiste en un sistema de análisis de red de tiempo-acontecimiento en el cual se relacionan los diversos acontecimientos de un programa o proyecto con el tiempo planteado para cada uno y se colocan en una red que muestra las conexiones de cada evento con los demás, con base en una serie de acontecimientos interrelacionados.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [MARN], bajo el marco del Comercio Internacional, existe una figura llamada Permiso No Arancelario, o bien, obligación no tributaria en la actividad de importación dentro de Centroamérica y algunos otros países, según Superintendencia de Administración Tributaria [SAT] (2012). Este Ministerio es quien tiene la responsabilidad de velar por dichos permisos a través de la Unidad de Licencias Ambientales del MARN.

Dentro de la Unidad mencionada operan tres personas que tienen a su cargo múltiples funciones para lograr emitir los permisos no arancelarios. Es evidente que existen deficiencias dentro de dicha Unidad, y esto es ya que de forma repetida se dan varios problemas dentro del proceso para la emisión de permisos.

Entre estos problemas se encuentran que los operadores no tienen claro el propósito de la Unidad, se observa desorganización en cuanto a las funciones que éstos desarrollan, el personal que maneja la Unidad no cuenta con las competencias que requieren esos puestos, existe dificultad en el proceso de toma de decisiones al momento de asignar incisos arancelarios y no existe un orden claro del historial de los expedientes.

Algunas razones por las cuales se dan los problemas antes mencionados son, porque no ha existido una planificación adecuada, no existen manuales de puestos y funciones, Recursos Humanos ha tenido poco involucramiento en la Unidad y se carece de perfiles de puesto, los operadores tienen poco conocimiento de la temática y falta de sistematización de los documentos.

Se esperaría que, si no se toman medidas de corrección, los actores involucrados en el proceso de emisión de permisos no arancelarios continúen teniendo incertidumbre sobre el propósito de la Unidad, no se estandaricen los procedimientos y haya falta de claridad en la distribución de funciones, se sigan cometiendo errores técnicos y en

algún momento pueda ocurrir algo crítico, sigan existiendo respuestas precipitadas para los problemas y la calidad de servicio no se pueda medir para poder hacer mejoras.

Se cuenta con varios síntomas que causan una problemática dentro de la Unidad. Es notorio que estos síntomas engloban situaciones relacionadas con la planeación, organización, integración, dirección y control de la Unidad, y es esa la razón por la cual se ha decidido desarrollar un Diagnóstico Administrativo dentro de la Unidad de Licencias Ambientales, para determinar la situación actual de cada etapa del proceso administrativo. Entonces, para desarrollar la investigación, se planteó la siguiente pregunta:

¿Cómo se aplica el Proceso Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cómo se aplica el Proceso Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer los tipos de planes que implementa la Unidad de Licencias Ambientales.
- Identificar la estructura organizacional de la Unidad, así como la cadena de mando, la amplitud de control y la formalización.
- Establecer los procesos de integración del recurso humano en la Unidad de Licencias Ambientales.
- Determinar el estilo de liderazgo y comunicación que se maneja en la dirección de la Unidad de Licencias Ambientales.

- Establecer los tipos y sistemas de control que utiliza la Unidad de Licencias Ambientales.

2.2 Elemento de estudio

Diagnóstico Administrativo

2.2.1 Definición conceptual

“Permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus diferentes áreas de tal forma que se determinan las causas de sus deficiencias y las causas que las propician, toda vez que se conocen las causa-efectos se pueden realizar las acciones requeridas para solucionar los problemas y mejorar el escenario en que se desenvuelve (Valdez, 2003, p.21)

2.2.2 Definición operacional

Es una radiografía del estado actual de una organización que identifica las fortalezas y debilidades en las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control, brindando la información suficiente para poder hacer planteamientos integrales de mejora.

2.2.3 Indicadores, sub-indicadores

A) Planeación

- Plan estratégicos y operativos
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Reglas
- Programas
- Estrategias

- Políticas
- Procedimientos
- Toma de decisiones

B) Organización

- Estructura organizacional
- Organigrama
- Cadena de mando
- Amplitud de control
- Centralización y descentralización
- Formalización
- Diagramas

C) Integración

- Planeación de Recursos Humanos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo

D) Dirección

- Liderazgo
- Comunicación
- Grupos y equipos de trabajo
- Motivación
- Cultura

E) Control

- Medición del rendimiento real

- Comparación de ésta con su norma
- Toma de medidas administrativas para corregir las desviaciones

2.3 Alcances y limitaciones

Dentro de este estudio de tesis se buscó realizar un análisis del proceso administrativo de la unidad de Licencias Ambientales del MARN, entidad que se encarga de emitir Permisos No Arancelarios para los importadores. Se tomaron como sujetos a los operadores y directivos de dicha unidad.

No se encontraron limitaciones para el desarrollo de esta investigación.

2.4 Aporte

Este estudio, ayudará al MARN a identificar las fortalezas y debilidades de la Unidad de Licencias Ambientales. Incluso servirá para hacer conciencia de las deficiencias actuales y, si lo consideran, establecer lineamientos apropiados para mejorar los procedimientos y la forma de trabajo. Así mismo, el beneficio será para las empresas de la industria importadora de productos químicos que están registradas en el padrón de importadores del MARN, ya que cualquier mejora influirá directamente en ellas.

En el aspecto académico, esta investigación traerá beneficio a los estudiantes universitarios u otros centros educativos afines que estén cursando temas relacionados con Administración de Empresas, Economía, Comercio Internacional y Medio Ambiente.

IV. MÉTODO

El tipo de investigación que se realizó es de tipo descriptiva, ya que como indica Rodríguez (2005), ésta comprende la descripción, el registro, el análisis y la interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de fenómenos. Y de esta manera, alcanzar la mayor cantidad de información detallada de diversas fuentes de información con el fin de identificar con precisión la situación actual en los procesos de gestión de los diferentes actores involucrados en las actividades atribuidas a la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

3.1 Sujetos

3.1.1 Directivos del MARN que tienen vinculación con la Unidad de Licencias Ambientales

Los Directivos vinculados a la Unidad de Licencias Ambientales, están representados por la Directora de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, el Coordinador de la Unidad técnica de Ozono y el Coordinador de la Unidad de Productos Químicos.

3.1.2 Operadores de la Unidad de Licencias Ambientales

Este grupo de operadores está conformado por tres personas que son los encargados de recibir, analizar, emitir los Permisos No Arancelarios con sus respectivas órdenes de cobro y entregar los mismos.

3.2 Población y muestra

Tabla No. 5
Población y muestra

SUJETO	POBLACIÓN	MUESTRA
Directivos del MARN que tienen vinculación con el procedimiento	3	3
Operadores que emiten los permisos no arancelarios	3	3

Fuente: Elaboración Propia con base en MARN (2012)

3.3 Instrumentos

Con el propósito de recolectar información necesaria para realizar un Diagnóstico Administrativo para la Unidad de Licencias Ambientales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, se utilizó guías de entrevista para los dos sujetos.

Guía de entrevista estructurada dirigida a los Directivos del MARN

Esta guía de entrevista de 71 preguntas dirigida a los tres directivos se estructuró con el objetivo de evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo. (Ver anexo No. 2)

Guía de entrevista estructurada dirigida a Operadores

Esta guía de entrevista de 60 preguntas dirigida a los operadores se estructuró con el objetivo de evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo a nivel operativo. (Ver anexo No. 3)

Cédula administrativa

Cédula de verificación que identifica los diferentes instrumentos que utiliza la Unidad, así como los procesos que se manejan dentro de la misma. (Ver anexo No. 4)

Cédula normativa

Cédula de verificación que identifica el marco legal y normativo de la Unidad. (Ver anexo No. 5)

3.4 Procedimiento

Esta investigación se llevó a cabo bajo el siguiente procedimiento:

1. Selección y aprobación del tema: Se buscó alguna problemática dentro del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales relacionada con la temática administrativa.
2. Investigación bibliográfica: El marco de referencia, constituido por el marco teórico y el marco contextual, se formuló a través de consultas de varias tesis, libros de texto y páginas de internet.
3. Planteamiento del problema: Se elaboró el enunciado del problema, se formularon los objetivos, se definió el elemento de estudio e indicadores, los alcances y las limitaciones.
4. Elaboración del método: Se procedió a identificar los sujetos, la población y muestra de acuerdo a los métodos probabilísticos y no probabilísticos, los instrumentos adecuados para cada sujeto, el procedimiento, el diseño y la metodología a emplear.
5. Trabajo de campo: Se aplicaron las entrevistas a los sujetos seleccionados, cédulas y guías de observación para corroborar la información y tener un análisis comparativo más completo.
6. Análisis de datos y presentación de resultados: Luego de haber recopilado la información se procedió al análisis de ésta.
7. Discusión de resultados: Se contrastaron los resultados con la teoría.
8. Conclusiones y recomendaciones: Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.
9. Elaboración del informe final: Se redactó el informe final.

3.5 Diseño y metodología estadística

En este estudio se llevó a cabo una investigación descriptiva, Del Cid (2007) explica que esta investigación generalmente consiste en estudiar el comportamiento de una variable, o bien relacionar dos o más variables dentro de determinado sector empresarial o institucional.

En respuesta al diseño se utilizan las estadísticas descriptivas, a través de sumatorias de frecuencias, cálculo de frecuencia porcentual (%) y gráficas, y se tiene como fin representar objetivamente la realidad, según comenta Montero y León (2004).

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

SECCIÓN A – Resultados obtenidos de los Directivos

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado a tres **Directivos que están a cargo de la Unidad de Licencias Ambientales**, se presentan a continuación a través de tablas. (Ver anexo No. 2)

Tabla No. 1-A

Datos generales de los entrevistados

Datos Generales			
Cargo	Edad	Escolaridad	Tiempo en el puesto
1 Directivo	31-40	licenciatura	1-4 años
1 Directivo	41-60	licenciatura	9 o más
1 Directivo	más de 60	licenciatura	9 o más

Base 3 directivos

Tabla No. 2-A

Preguntas y respuestas generadas en la etapa de planeación

PLANEACION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
4	¿Cuántos empleados laboran en la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coincidieron en que son 3 personas
5	¿Quién o quiénes se encargan de realizar la planeación de la Unidad?	Uno dijo que la Dirección de Gestión Ambiental y dos dijeron que no hay planeación

6	¿Con qué tipo de planes cuentan?	Uno dijo que con un POA plan operativo anual que consiste en entregar informe con la cantidad de licencias emitidas y el resto, que no existen planes
7	¿Cuentan con planes por escrito?	todos coinciden con que no.
8	¿Cómo presentan los planes a sus empleados?	Uno dijo que a través de reuniones, mientras que el resto dice que no se presentan
9	¿Conoce cuál es la misión de la Unidad?	Todos dijeron que verbalmente saben que deben emitir permisos no arancelarios
10	¿Cómo presentan los planes a sus empleados?	Uno dijo que a través de reuniones, mientras que el resto dice que no se presentan
11	¿Cuál es el objetivo general de la Unidad?	Aunque no está por escrito, es emitir permisos no arancelarios exclamaron todos
12	¿Existen objetivos específicos de la Unidad?	Todos coinciden con que no, simplemente es emitir permisos no arancelarios
13	¿A qué plazo se definen los objetivos?	no hay plazo, según todos los entrevistados
14	¿Qué estrategias utilizan en la Unidad de Licencias Ambientales?	No se manejan estrategias según todos los entrevistados
15	¿Qué tipo de políticas existen en la unidad?	Todos coinciden con que son políticas distributivas, donde se busca prestar un buen servicio a los ciudadanos

16	¿Qué tipos de procedimientos se utilizan en la institución?	Uno dijo que el de emisión de permisos no arancelarios, mientras que el resto dijeron que no existen procedimientos
17	¿Qué tipos de programas se utilizan en la Unidad?	todos coinciden con que no hay programas
18	¿Realizan algún presupuesto?	Una persona dijo que sí y el resto que no
19	¿Cada cuánto?	Una persona dijo que una vez al año y el resto dijo que nunca
20	¿Qué tipo de presupuesto?	Una persona dijo que presupuesto para compra de materiales, y el resto que no se hace

Base 3 directivos

Tabla No. 3-A

Preguntas y respuestas generadas en la etapa de organización

ORGANIZACIÓN		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
21	¿Cuenta la Unidad con un organigrama formalmente establecido?	Todos coinciden en que no
22	¿Cómo se encuentra el organigrama?	no hay
23	¿Dónde se encuentra el organigrama?	no hay
24	¿Asignan las tareas específicas a los empleados?	Una persona dijo que todos hacen de todo y el resto lo desconoce
25	¿Cómo se aseguras de que los empleados conozcan las tareas que les corresponde?	Todos coinciden en que comunicándolo verbalmente
26	¿Qué tipos de manuales tiene la Unidad?	Todos coinciden en que no utilizan ningún tipo de manual

27	¿Se dispone de una organización formalmente establecida?	Todos coinciden en que no
28	¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo negó
29	¿Qué ley fundamenta la operación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales?	Todos coincidieron que el Decreto 68-86 del Congreso de la República
30	¿Qué Acuerdo le da vida a la Unidad de Licencias Ambientales?	Una persona dijo que el Acuerdo Gubernativo 173-2010, mientras que le resto dijo que ninguno
31	¿En qué año inició funciones la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coinciden que fue en el año 2012
32	¿Existe algún reglamento específico para el funcionamiento de la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coinciden en que no existe ningún reglamento para la Unidad
33	¿El reglamento es de conocimiento de los empleados?	No existe tal reglamento
34	¿Se dispone de reglamento interno de operación?	Todos coinciden en que no
35	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto dijo que no
36	¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
37	¿Existen normas de funcionamiento interno?	Una persona dice que verbalmente sí, mientras que el resto lo desconoce
38	¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?	Todos coincidieron en que sí, el Acuerdo Gubernativo 431-2007 y Acuerdo Gubernativo 173-2010
39	¿Se han aplicado en la Unidad programas de desarrollo organizacional y de calidad total?	Todos coinciden en que no

40	¿Tiene claro quién tiene la autoridad sobre cada actividad relacionada con la Unidad?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto dijo que no
41	¿Cómo son las decisiones relacionadas con la Unidad?	Una persona dijo que descentralizadas y el resto que centralizadas
42	¿Están estandarizados los procedimientos de la Unidad?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto que no

Base 3 directivos

Tabla No. 4-A

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de Integración

INTEGRACION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
43	¿Existe un plan o programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?	Todos coinciden en que no
44	¿Existen perfiles o descripciones de los puestos de trabajo de la Unidad?	Una persona dice que sí, mientras que el resto que no
45	¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?	Todos coinciden en que es por referencias personales
46	¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?	una persona dice que sí, mientras que el resto lo desconoce
47	¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?	una persona dice que sí, mientras que el resto lo desconoce
48	¿Se hacen pruebas psicométricas?	todos lo desconocen
49	¿Se hacen pruebas prácticas?	todos lo desconocen
50	¿Qué criterios se toman para la selección de personal?	Todos coinciden que las referencias personales
51	¿Se emiten contratos laborales para los empleados?	todos coinciden que en que sí
52	¿Hay algún programa de inducción dirigido a nuevos empleados?	todos lo desconocen

53	¿Se capacita a los operadores?	una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
54	¿En cuáles de los siguientes programas de capacitación?	una persona dijo que en pláticas impartidas por especialistas, mientras que el resto lo desconoce
55	¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les muestra las instalaciones?	todos lo desconocen
56	¿Existen métodos para el análisis y evaluación de puestos?	todos coinciden en que no
57	¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
58	¿Cuántas personas forman parte de la Unidad?	Todos coinciden en que tres

Base 3 directivos

Tabla No. 5-A
Preguntas y Respuestas generales de la etapa de Dirección

DIRECCION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
59	¿Acatan los operadores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
60	¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
61	¿La dirección es el centro de comunicación de la Unidad?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
62	¿Cómo considera que es la comunicación entre la Unidad y la Dirección?	Una persona dijo que buena y el resto que mala

63	¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto lo desconoce
64	¿Se reúnen periódicamente los directivos con los empleados de la Unidad?	Todos coinciden en que no
65	¿Qué tipo de liderazgo existe en la Dirección que tiene a cargo la Unidad?	Dos personas dicen que liderazgo autocrático, mientras una sostiene que es liderazgo democrático
66	¿De qué forma son motivados los empleados?	una persona dice que por reconocimiento de logros, mientras que el resto dice que por ninguna

Base 3 directivos

Tabla No. 6-A

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de control

CONTROL		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
67	¿Hay controles establecidos a través de normas para el seguimiento de planes y programas?	Una persona dice que sí, mientras que el resto lo desconoce
68	¿Hay algún área específica responsable del control interno?	Una persona dice que sí, mientras que el resto lo desconoce
69	¿Se mide el desempeño de los empleados?	Una persona dice que sí, mientras que el resto lo desconoce
70	¿Se toman decisiones luego de evaluar el desempeño de las actividades realizadas?	todos coinciden en que no

Base 3 directivos

Tabla No. 7-A

Revisión periódica de los elementos de control interno

Aspecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Lo desconozco
La estructura orgánica				X	
La asignación de funciones				X	
Los procedimientos de operación				X	
Las formas (formatos)				X	
Políticas de selección y capacitación				X	
La eficiencia individual				X	
Retribución adecuada				X	
Sistema contable				X	
Sistema presupuestal		X			
Sistema de procesamiento de datos				X	
Informes	X				
Estadísticas				X	
Auditorías internas				X	

Base 3 directivos

SECCIÓN B – Resultados obtenidos de los Operadores

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado a los **Operadores que laboran dentro de la Unidad de Licencias Ambientales**, se presentan a continuación a través de tablas. (Anexo No. 3)

Tabla No. 1-B
Datos generales de los entrevistados

Datos Generales			
Cargo	Edad	Escolaridad	Tiempo en el puesto
1 Operador	18-30	Estudios Básicos	1-4 años
1 Operador	18-30	Estudios Universitarios	1-4 años
1 Operador	18-30	Nivel de Licenciatura	1-4 años

Base 3 operadores

Tabla No. 2-B
Preguntas y Respuestas generales de la etapa de planeación

PLANEACION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
4	¿Cuántos empleados laboran en la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coincidieron en que son 3 personas
5	¿Quién o quiénes se encargan de realizar la planeación de la Unidad?	Todos lo desconocen
6	¿Con qué tipo de planes cuentan?	Todos lo desconocen
7	¿Cuentan con planes por escrito?	Todos coinciden en que no
8	¿Cómo le son presentados los planes?	Todos coincidieron en que no son presentados

9	¿Conoce cuál es la misión de la Unidad?	Ninguno la conoce
10	¿Qué tipos de procedimientos se utilizan en la empresa?	Todos coinciden en el proceso de emisión de permisos no arancelarios
11	¿Cuál es el objetivo general de la Unidad?	Aunque no está por escrito, es emitir permisos no arancelarios exclamaron todos
12	¿Existen objetivos específicos de la Unidad?	Todos coinciden con que no, simplemente es emitir permisos no arancelarios
13	¿A qué plazo se definen los objetivos?	no hay plazo, según todos los entrevistados
14	¿Qué estrategias utilizan en la Unidad de Licencias Ambientales?	No se manejan estrategias según todos los entrevistados
15	¿Qué tipo de programas utilizan en la unidad?	Todos coinciden en que ninguno
16	¿Qué tipos de procedimientos se utilizan en la institución?	todos coinciden que el procedimiento de emisión de permisos no arancelarios
17	¿Realizan algún presupuesto?	Todos coincidieron en que sí, solo el de materiales
18	¿Cada cuánto?	Todos coinciden que una vez al año
19	¿Qué tipo de presupuesto?	Todos indican que el presupuesto para compra de materiales de oficina

Base 3 operadores

Tabla No. 3-B

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de organización

ORGANIZACIÓN		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
20	¿Cuenta la Unidad con un organigrama formalmente establecido?	Todos coinciden en que no
21	¿En qué estado se encuentra el organigrama?	Todos coinciden en que no hay
22	¿Dónde se encuentra el organigrama?	Todos coinciden en que no hay
23	¿Asignan las tareas específicas a los empleados?	Todos coinciden en que no, todos hacen de todo
24	¿Cómo se dan a conocer esas tareas?	Todos coinciden en que comunicándolo verbalmente
25	¿Qué tipos de manuales tiene la Unidad?	Todos coinciden en que no utilizan ningún tipo de manual
26	¿Qué ley le da vida la operación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales?	Dos coincidieron que el Decreto 68-86 del Congreso de la República y uno lo desconoce
27	¿Qué Acuerdo le da vida a la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coinciden en que ninguno
28	¿En qué año inició funciones la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coinciden que fue en el año 2012
29	¿Existe algún reglamento específico para el funcionamiento de la Unidad de Licencias Ambientales?	Todos coinciden en que no existe ningún reglamento para la Unidad
30	¿El reglamento es de conocimiento de los empleados?	No existe tal reglamento

31	¿Se dispone de reglamento interno de operación?	Todos coinciden en que no
32	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	Todos coinciden en que no
33	¿Existen normas de funcionamiento interno?	Todos coinciden en que no
34	¿Se han aplicado en la Unidad programas de desarrollo organizacional y de calidad total?	Todos coinciden en que no
35	¿Tiene claro quién tiene la autoridad sobre cada actividad relacionada con la Unidad?	Todos coinciden en que no
36	¿Cómo son las decisiones relacionadas con la Unidad?	Todos coinciden en que descentralizadas: Tomadas por varias personas dependiendo la situación
37	¿Están estandarizados los procedimientos de la Unidad?	Todos coinciden en que sí, empíricamente

Base 3 operadores

Tabla No. 4-B

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de integración

INTEGRACION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
38	¿Por medio de cuál de los siguientes medios fue contactado usted para este puesto?	Referencias personales

39	¿Llenó usted una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?	Todos coinciden en que sí
40	¿Verificaron sus datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?	Todos coinciden en que no
41	¿Le hicieron pruebas psicométricas?	Todos coinciden en que no
42	¿Se hacen pruebas prácticas?	Todos coinciden en que no
43	¿Qué criterios se toman para la selección de personal?	Todos coinciden que las referencias personales
44	¿Emitieron contrato laboral para su contratación?	todos coinciden que en que sí
45	¿Alguna persona le enseñó su trabajo?	Todos coinciden en que sí
46	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la Unidad?	Todos coinciden en que no
47	¿En cuáles de los siguientes programas de capacitación?	Todos coinciden en que ninguno
48	¿Lo presentaron como personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les mostró las instalaciones?	Todos coinciden en que no
49	¿Le dieron a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto?	Todos coinciden en que no

50	¿Cuántas personas forman parte de la Unidad?	todos coinciden en que tres personas
----	--	--------------------------------------

Base 3 operadores

Tabla No. 5-B

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de dirección

DIRECCION		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
51	¿Obedece siempre a su jefe directo?	Todos coinciden en que sí
52	¿Supervisan los jefes las labores de la Unidad?	Todos coinciden en que no
53	¿La dirección es el centro de comunicación de la Unidad?	Todos coinciden en que no
54	¿Cómo considera que es la comunicación entre la Unidad y la Dirección?	Todos coinciden en que regular
55	¿Le entrega a la dirección informes divididos por área de responsabilidad?	Una persona dijo que sí, mientras que el resto dijo que no
56	¿Se reúnen periódicamente los directivos con ustedes?	Todos coinciden en que no
57	¿Qué tipo de liderazgo existe en la Dirección que tiene a cargo la Unidad?	Todos coinciden en que liderazgo democrático
58	¿De qué forma es usted motivado?	Todos coinciden en que por ninguna

Base 3 operadores

Tabla No. 6-B

Preguntas y Respuestas generales de la etapa de control

CONTROL		
No. pregunta	Pregunta	Respuestas
59	¿Hay controles establecidos a través de normas para el seguimiento de planes y programas?	todos coinciden en que no
60	¿Hay algún área específica responsable del control interno?	todos coinciden en que no
61	¿Miden en algún momento su desempeño?	todos coinciden en que no
62	¿Se toman decisiones luego de evaluar el desempeño de las actividades realizadas?	todos coinciden en que no

Base 3 operadores

Tabla No. 7-B

Revisión periódica de los elementos de control interno

Aspecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Lo desconozco
La estructura orgánica					X
La asignación de funciones					X
Los procedimientos de operación					X
Las formas (formatos)				X	
Políticas de selección y capacitación					X
La eficiencia individual					X
Retribución adecuada					X
Sistema contable					X
Sistema presupuestal					X
Sistema de procesamiento de datos					X
Informes			X		
Estadísticas				X	
Auditorías internas				X	

Base 3 operadores

SECCION C – Resultados del fundamento normativo de la Unidad

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado aplicando la **Cédula para el Análisis Normativo** a la Unidad de Licencias Ambientales, se llevó a cabo por medio de investigación documental dentro del departamento jurídico de la institución, para de esta manera se pudieran obtener datos de primera mano. Esta información se presenta a continuación:

Tabla No. 1-C

Cédula para Análisis Normativo del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales con enfoque en la “Unidad de Licencias Ambientales”

INSTRUMENTO		CEDULA	
FUENTE A CONSIDERAR		NORMATIVA	
ASPECTO	EXISTENCIA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Ley que ordena la creación de la Unidad de Licencias Ambientales		X	No existen acuerdos, leyes o manuales que ordenen la creación de la Unidad de Licencias Ambientales
Ley que ordena la creación de los permisos no arancelarios	X		OMC /CAUCA y RECAUCA – Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su Reglamento
Reglamento Interno		X	No hay reglamentos para la Unidad de Licencias Ambientales
Tratados y Convenios	X		Convenio de Rotterdam, Convenio de Basilea, Convenio de Estocolmo, Protocolo de Cartagena, Protocolo de Montreal, Protocolo de Kyotto, Convención Cites, Convención sobre armas químicas
Normativa Nacional	X		Acuerdo Gubernativo 431-2007 y Acuerdo Gubernativo 173-2010
Normas Internacional	X		Los Acuerdos Multilaterales Medioambientales AMUMA`s

Fuente: Elaboración propia (2013)

Como primer punto de análisis para la presente cédula que identifica objetivamente la normativa relacionada con el área donde se emiten los permisos no arancelarios, se puede apreciar que no existe una Ley que ordena la creación de la Unidad de Licencias

Ambientales, ni reglamento interno para dicha Unidad. Para los aspectos donde sí existe normativa, se especifica en la columna de observaciones.

SECCION D – Resultados del fundamento administrativo de la Unidad

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado aplicando la **Cédula para el Análisis Administrativo** a la Unidad de Licencias Ambientales, se llevó a cabo por medio de investigación documental dentro de la Dirección de Gestión Ambiental de la institución y la misma Unidad de investigación, para de esta manera se pudieran obtener datos de primera mano. Esta información se presenta a continuación:

Tabla No. 1-D

Cédula para Análisis Administrativo del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales con enfoque en la “Unidad de Licencias Ambientales”

INSTRUMENTO		CEDULA	
FUENTE A CONSIDERAR		ADMINISTRATIVA	
ASPECTO	EXISTENCIA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Organigramas		X	
Manuales Administrativos		X	
Sistemas Informáticos	X		Word, Excel, Internet, Sistema “Oracle”
Instituciones de Gobierno Relacionadas	X		Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
Unidades Internas Relacionadas	X		DIGARN y la Unidad de Licencias ambientales en caso que existiera legalmente
Diagnósticos Previos		X	
Reporte de Irregularidades		X	
Revisión Oportuna y Minuciosa	X		
Bitácora		X	
Documentos de Soporte a la solicitud	X		

Fuente: Elaboración propia (2013)

En la presente cédula se busca presentar los aspectos administrativos del proceso de emisión de permisos no arancelarios en la Unidad de Licencias Ambientales. De los 10 aspectos que se están considerando, 5 reflejan su existencia y 5 no lo hacen.

SECCION E – Análisis FODA de la información recopilada en la Unidad

Tabla No. 1-E

Análisis FODA de la Unidad de Licencias Ambientales

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con tratados y convenios internacionales debidamente ratificados durante todos los años • Se cuenta en el MARN con personal altamente competente para analizar temas técnicos dentro de la institución • Se cuenta con sistemas informáticos • Se tiene relación con otras instituciones de gobierno relacionadas • Se revisan detenidamente los documentos antes de proceder a la emisión de permisos no arancelarios. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede mejorar los tiempos de entrega de documentos • Se puede mejorar la comunicación interna de la institución • Se puede capacitar a los Operadores para afinar la gestión del procedimiento que realizan • Se puede crear reglamentos y lineamientos de trabajo • Se pueden crear normativas que fundamenten la Unidad
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una normativa que cree la Unidad de Licencias Ambientales • No existen reglamentos internos • No existe un organigrama para la Unidad ni para la Institución • No existen manuales administrativos • No se han hecho diagnósticos previos • No se realizan reportes de irregularidades que se dan No se lleva una bitácora de trabajo • No existe una buena comunicación entre los Operadores de la Unidad, ni entre las Unidades relacionadas de la institución • No existe claridad en los procedimientos, ni en la rendición de cuentas • No se tiene clara la razón fundamental del proceso que se gestiona en la Unidad 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que las entidades internacionales con quienes se tiene un convenio, hagan una auditoría y Guatemala sea declarada en incumplimiento de compromisos internacionales en materia ambiental comercial

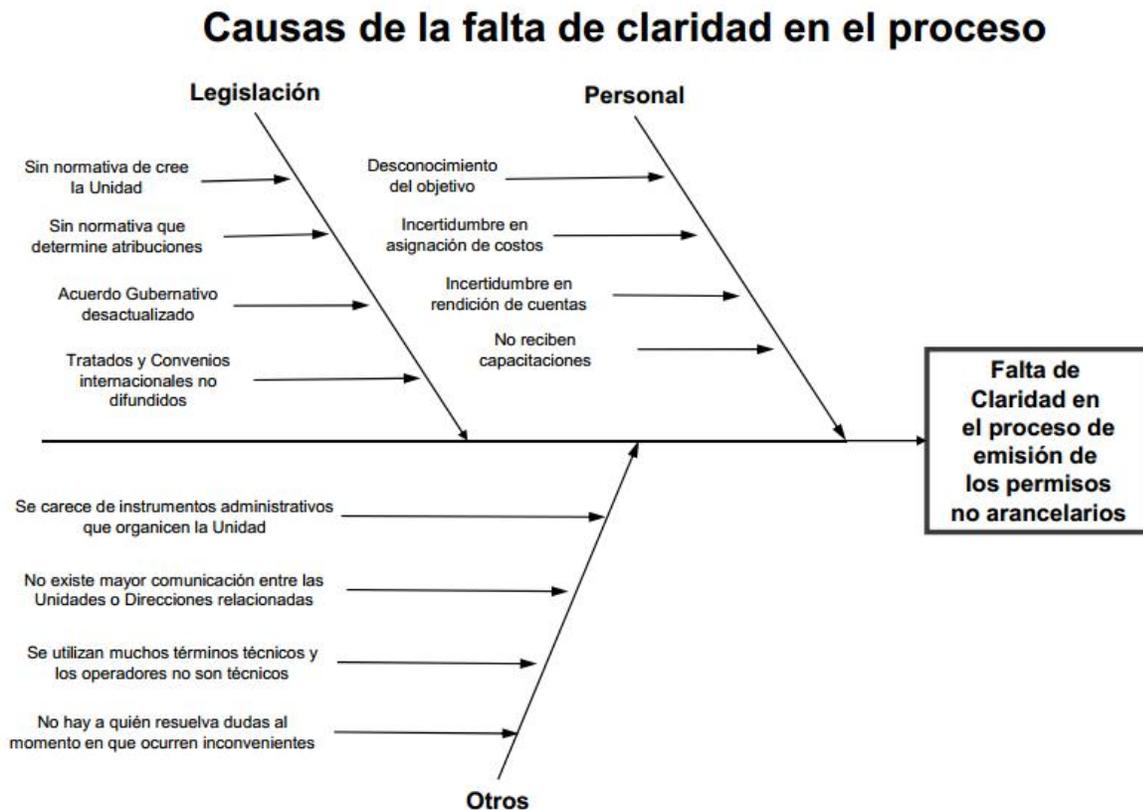
Fuente: Elaborada en base a los resultados del estudio

Claramente se observa que predominan las debilidades, pero también se cuenta con suficientes fortalezas y oportunidades para corregir las deficiencias de la Unidad de Licencias Ambientales.

SECCION F – Diagrama de causa-efecto enfocado al proceso de emisión de permisos no arancelarios

**Tabla No. 1-F
Diagrama de Causa y Efecto**

Luego de interpretar los resultados de las entrevistas, se señala uno de los principales problemas de la Unidad bajo el **diagrama de causa y efecto**.



Fuente: Elaborada en base a los resultados del estudio

La falta de claridad dentro de la Unidad proviene de la comunicación poco efectiva, tanto escrita como verbal. El proceso administrativo en esta Unidad no está bien definido, pero el punto de partida para dicho problema es, la falta de conocimiento del objetivo de la Unidad, es decir, su razón de ser.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tiene como finalidad realizar un Diagnóstico Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales del MARN. Esta discusión involucra a dos actores: Los Directivos del MARN, que tienen vinculación con la Unidad de Licencias Ambientales, y los Operadores de la Unidad de Licencias Ambientales. Estos fueron evaluados mediante guías de entrevista, y la información fue corroborada mediante una Boleta de Observación y Cédulas Administrativa y Normativa. A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos tras la investigación de campo. Estos están planteados de acuerdo a los indicadores y sub indicadores del estudio, y contrastados con la teoría de investigación.

- **Planeación**

De acuerdo a Schermerhorn (2010), la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos. Si sabe qué se quiere lograr, al paso del tiempo le será más fácil determinar en qué medida lo ha cumplido y tomará acciones para impulsar y/o corregirlas desviaciones necesarias, añade el autor.

- Sub indicador: **Visión**

Robbins y Coulter (2010) dicen que es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor. Tanto los operadores, como los directivos, coinciden con que no existe una visión determinada para la Unidad de Licencias Ambientales (Tabla No. 2-A), es decir, no existe un escenario planificado e idealizado sobre el futuro esperado de la misma. La Unidad, según las respuestas de los Operadores y Directivos tiene aproximadamente dos años de estar funcionando (Tabla No. 2-A), mismo tiempo que tienen los Operadores de laborar en la misma, y al parecer la planificación no fue muy considerada para la apertura. Eso mismo lo confirma la Cédula Administrativa (Tabla

No. 1-E) y el Análisis FODA (Tabla No. 1-H), donde se enmarcan varias circunstancias débiles a causa de una mala planificación.

- Sub indicador: **Misión**

Asimismo, mencionan Robbins y Coulter (2010) que es el punto general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existencia. Nuevamente, los Operadores y Directivos afirman no tener una misión clara para el desarrollo de la Unidad (Tabla No. 2-A y Tabla No. 1-C). Robbins y Coulter (2010) expresan que la misión equivale a enunciar la principal razón de existencia, por tanto, la Unidad se encuentra debilitada en cuanto a la dirección que debe tomar.

- Sub indicador: **Objetivos**

Thompson y Strickland (2004) dicen que los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Algunos Operadores podrían considerar que por cumplir con entregar de forma ágil los permisos, están cumpliendo con los objetivos, aunque estos sean de manera empírica (Tabla No. 1-H), pero objetivos formalmente estipulados por las autoridades, de acuerdo a la información recopilada de la cédula administrativa (Tabla No. 1-E), no existen.

- Sub indicador: **Metas**

Para Robbins y Coulter (2010), las metas son más que un fin al que se pretende llegar, no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de planeación. Ellos mencionan que éstas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas, es decir, son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, porcentaje o proposición. La cédula administrativa (Tabla No. 1-E) evidencia la carencia

de metas dentro de la Unidad. Los Operadores mostraron un desconocimiento del significado de metas dentro para la Unidad (Tabla No. 2-A), por otro lado, los Directivos ampliaron que sí cuentan con metas dentro de la Unidad (Tabla No. 1-C), pero al contrastar la teoría científica con la afirmación de los directivos, se evidencia que los directivos manejan un concepto erróneo de lo que son metas Asimismo, la Cédula Administrativa confirma la falta de planificación que existe dentro de la Unidad, incluyendo las metas correspondientes (Tabla No. 1-E).

- Sub indicador: **Estrategias**

Thompson y Strickland (2004) dicen que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Nuevamente, los Operadores y Directivos mostraron con sus respuestas un desconocimiento de una estrategia implementada dentro de la Unidad de Licencias Ambientales (Tabla No. 2-A y Tabla No. 1-C). La cedula administrativa (Tabla No. 1-E) confirma el dato de ausencia de estrategias, por tanto, la dirección de la Unidad junto al empleo general de los recursos y esfuerzos no está debidamente coordinado.

- Sub indicador: **Políticas**

Para Thompson y Strickland (2004), las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Al momento de recopilar la información, tanto con los Directivos, como con los Operadores, de entrada dejaron claro que no contaban con políticas dentro de la Unidad (Tabla No. 2-A y Tabla No. 1-C). La Cédula Administrativa nuevamente confirma la ausencia de políticas dentro de la Unidad (Tabla No. 1-E), Seguramente ésta es una razón para tener criterios desalineados.

- Sub indicador: **Procedimientos**

Para Robbins y Coulter (2010) son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Explican también que son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. Del listado de tipos de planes que debería contener una estructura de planeación, posiblemente, y de manera empírica, el procedimiento sea el único elemento con el que cuenta la Unidad de Licencias Ambientales, según las respuestas de los Directivos y Operadores (Tabla No. 2-A y Tabla No. 1-C). El diagrama de flujo de procesos (Diagrama No. 1-G) indica cómo debería ser el proceso de acuerdo a la teoría y cómo se gestiona en la actualidad. De esta manera se entiende que los operadores y directivos sí cuentan con un concepto del procedimiento para emitir permisos no arancelarios dentro de la Unidad de manera específica.

- **Organización**

Mercado (2001) coincide con que la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

- Sub indicador: **Organigrama**

Santamaría (2009) expresa que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. La Cédula Administrativa (Tabla No. 1-E) muestra que no existe un organigrama donde esté incluida la Unidad de Licencias Ambientales. Al respecto, los Operadores exponen lo mismo (Tabla No. 3-A),

mientras que los Directivos discrepan en sus opiniones, ya que uno expresa que sí existe un organigrama, otro que no y el restante lo desconoce (Tabla No. 3-A). La organización de la Unidad se ve afectada principalmente por el desconocimiento de la estructura organizacional por parte de las autoridades.

- Sub indicador: **Cadena de mando**

Según Robbins y Coulter (2009), la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. También mencionan que ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable? Partiendo de que no existe una estructura organizacional (tabla No. 1-E y Tabla No. 3-A) en la Unidad de Licencias Ambientales, el hecho de que, según los Operadores y Directivos, existan tres autoridades por encima de ésta (Tabla No. 3-A y 3-B) que son: el Director de Gestión Ambiental, el Coordinador de Productos Químicos y el Coordinador de Ozono, y al mismo tiempo se encuentre adscrita únicamente a la Dirección de Gestión Ambiental (Tabla No. 3-A y 3-B) se vuelve un asunto contradictorio. Además, hablando de forma específica, dentro de la Unidad solamente existe el puesto de encargado u operador de emisión de permisos no arancelarios (Tabla No. 3-A y 3-B), situación que coloca a todos los operarios bajo la misma línea de mando.

- Sub indicador: **Amplitud de control**

Robbins y Coulter (2009) mencionan que la amplitud de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Ellos mencionan que una pregunta que se debe hacer para identificar esta amplitud es: ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? La Unidad de Licencias Ambientales cuenta con tres autoridades (Tabla No. 3-A Y 3-B), pero al mismo tiempo está adscrita, según los operadores y directivos a la Dirección de Gestión Ambiental (Tabla No. 3-A Y 3-B). Esto

crea una confusión con respecto a la amplitud de control, porque se desconoce hasta dónde pueden controlar los Coordinadores de productos químicos y ozono.

- Sub indicador: **Centralización y descentralización**

Para Robbins y Coulter (2009), la centralización describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. Por otro lado, estos autores dicen que cuanto más información propicien o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. A nivel directivo, existe una centralización directa, ya que las decisiones generales las toma el Director de Gestión Ambiental (Tabla No. 3-A Y 3-B), dejando a un lado el criterio de los dos directivos restantes. Por otro lado, a nivel operativo, las decisiones son descentralizadas, ya que todos manejan un mismo puesto jerárquico (Tabla No. 3-A Y 3-B), e incluso acuden a los asesores de gestión ambiental para buscar apoyo de decisión (Tabla No. 3-A Y 3-B). En el análisis FODA (Tabla No. 1-H) se observa que dentro de la institución existen muchas personas preparadas para apoyar en las decisiones técnicas que se requieran, por tanto, la descentralización es bastante válida en este aspecto.

- Sub indicador: **Formalizaciones**

Robbins y Coulter (2009) mencionan que la formalización se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. El hecho de carecer de una estructura organizacional (Tabla No. 3-A Y 3-B) dificulta que se puedan formalizar, o bien, estandarizar las normas y procedimientos. El único procedimiento que se podría considerar formalizado es, el de contrastar los documentos ingresados a la unidad por los usuarios, con los requisitos estipulados en el formulario de solicitud (Tabla No. 3-A Y 3-B). Asimismo, dentro de este mismo proceso, los documentos consultados para la

elaboración de permisos no arancelarios podía considerarse también formalizado (Tabla No. 3-A Y 3-B).

- Base Legal: **Normativa**

La Organización Mundial de la Salud, según Hodgkin, Carandang, Fresle y Hogerzeil (2002), aclara que es necesario un marco legislativo para aplicar y hacer cumplir los distintos componentes de una política nacional, así como para reglamentar las actividades de los diferentes actores en los sectores tanto público como privado. Tanto la cédula normativa (Tabla No. 1-D), como la teoría investigada, indican claramente que sí existe una normativa internacional que crea la figura de Permisos No Arancelarios. Partiendo de esto, se observa que tanto los operadores, como los directivos (Tabla No. 3-A Y 3-B), están conscientes de eso. Seguidamente, existe un acuerdo gubernativo nacional No. 173-2010, que hace mención de los costos aplicables para los Permisos No Arancelarios y su respectiva clasificación arancelaria, pero no existe una ley nacional específica que haga mención de dichos permisos (Tabla No. 1-D). Esta información no es conocida por todos los directivos ni operadores. Basados en lo que dice Hodgkin *et al.* (2002), es necesaria una normativa que le dé vida a toda actividad que se vaya a gestionar que tenga una raíz internacional. La Unidad de licencias ambientales es un área que emite permisos no arancelarios hoy en día, sin una normativa que le dé vida a su creación. Este dato está confirmado por la cédula normativa (Tabla No. 1-D) y es algo que, tanto los operadores, como los directivos desconocen (Tabla No. 3-A Y 3-B). Incluso, existe discrepancia entre los operadores con respecto a este tema, ya que algunos lo desconocen, otros afirman que sí existe dicha normativa y el resto expresa que no existe. De igual manera, la discrepancia también se da en nivel directivo, donde los superiores de la Unidad de Licencias Ambientales manejan diferente criterio con respecto al tema. El análisis FODA (Tabla No. 1-H) y el diagrama de cola de pescado (Tabla No. 1-I) confirman que una fuerte debilidad que, al mismo tiempo provoca falta de claridad, es la no existencia de fundamento legal para la Unidad.

- **Integración**

También comentan Koontz, Weihrich y Cannice (2008) que, la integración de personal se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo del factor humano.

- **Planeación de Recursos Humanos**

Para Dessler, Mondy, Noe, Robbins y Judge (2010), consiste en el examen de las fuentes alternativas de candidatos y la determinación de las fuentes y métodos más productivos para obtenerlos. Considerando que la única forma de entrar a laborar en algún puesto dentro de la Unidad es por medio de referencias personales, así como comentan los Operadores y Directivos (Tabla No. 4-A Y 4-B) y que el Ministro es quien decide las contrataciones (Tabla No. 4-A Y 4-B), es evidente que no existe una planeación de RRHH, al menos de parte del departamento de RRHH, la Dirección o la Unidad de Licencias Ambientales.

- **Reclutamiento**

Por otro lado, Dessler *et. al.* (2010) indican que es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

El proceso de reclutamiento nuevamente no aplica para la Unidad, ya que existe un único proceso de contratación y es por parte del Ministro de la institución (Tabla No. 4-A Y 4-B) y por medio de referencias personales (Tabla No. 4-A Y 4-B)

- **Selección**

La selección según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo.

El proceso de selección una vez más está a cargo del Ministro del MARN, como lo aseguran los Operadores y Directivos (Tabla No. 4-A Y 4-B), por tanto la Unidad no tiene participación alguna en dicho proceso.

- **Contratación**

La contratación según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) se da cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa.

La contratación es directa, es decir, el Ministro decide a quién desea contratar e inmediatamente lo ubican en el puesto de trabajo. El contrato del puesto se firma luego de comenzar a laborar en la Unidad según la totalidad de los Operarios (Tabla No. 4-A) y la mayoría de los Directivos (Tabla No. 4-B). Entonces el proceso de decisión se encuentra totalmente centralizado.

- **Inducción**

Robbins y Coulter (2009) expresan que la inducción es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.

Tanto los Directivos, como los Operadores (Tabla No. 4-A Y 4-B), coinciden en que nunca recibieron alguna inducción para su cargo. Esto implica que no existe una introducción a la organización dentro del proceso de Recursos Humanos.

- **Capacitación y desarrollo**

Para Dessler *et. al.* (2010) la capacitación y el desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Los Operadores al igual que los Directivos aseguran que no han recibido ninguna capacitación ni actividad parecida al desarrollo (Tabla No. 4-A Y 4-B). Por tanto no existe una plataforma de mejora a las capacidades de los empleados.

- **Dirección**

Franklin (2001), menciona que el propósito estratégico de la etapa de dirección es tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

- **Liderazgo**

Anzola (2010) señala que el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Los Operadores dicen que no existe liderazgo dentro de la Unidad de Licencias Ambientales (Tabla No. 5-A), mientras dos tercios de los Directivos expresan que es un liderazgo autocrático, ya que el Director de Gestión Ambiental toma todas la decisiones, y el miembro de la directiva restante indica que es un liderazgo consultivo, porque siempre toma en cuenta opiniones técnicas de otros directivos (Tabla No. 5-B). Y los directivos, con respecto a los operarios, expresan que motivan a la gente ofreciéndoles apoyo en lo que necesiten (Tabla No. 5-B), mientras que la única motivación que tienen según el criterio de los operadores es la necesidad de tener trabajo (Tabla No. 5-A).

Es evidente que los operadores respondieron enfocados únicamente en la Unidad específica, ya que allí consideran que se requiere de un liderazgo, mientras que los

directivos evidencian la discrepancia que existe entre ellos, ya que los criterios que manejan son diferentes. Y en cuanto a la motivación, es notorio que se desconoce lo que implica la motivación en los empleados y por lo mismo, ellos se encuentran desmotivados.

- **Comunicación**

Hellriegel y Slocum (2005) dicen que la comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

La comunicación entre los operadores refleja cercanía y pocas restricciones, ya que no tienen problema al comunicarse verbalmente y en el momento, o bien, correo electrónico dependiendo del caso, mientras que con los directivos únicamente existe comunicación por correo electrónico y reuniones de trabajo, es decir, es un poco más impersonal (Tabla No. 5-B), por otro lado, los Directivos se comunican tanto con los operarios, como con los directivos subalternos, por medio de correo electrónico.

La comunicación que se maneja dentro de la Unidad, es decir, entre los operarios, es bastante agradable según las expresiones de ellos, lo cual brinda armonía a la Unidad. Pero la comunicación de los directivos hacia los operadores o bien, los mismos directivos subalternos es bastante distante. Incluso, el Diagrama de Flujo (Diagrama No. 1-I) se evidencia el poco involucramiento que tiene la Dirección de Gestión Ambiental con la Unidad, y la falta de comunicación entre la Dirección y los otros Directivos.

- **Grupos y equipos de trabajo**

Robbins y Coulter (2008) expresan que un grupo de trabajo es el que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad. Y por otro lado, mencionan que el equipo

de trabajo es el grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Siguiendo de la mano con el tema de comunicación, es evidente que existe un trabajo en equipo entre los mismos operadores, pero no es así con los directivos.

En la Unidad se dan conflictos, principalmente con clientes por falta de entendimiento de casos técnicos, y es algo que confirman tanto los operadores, como los directivos (Tabla No. 5-A Y 5-B).

Esto demuestra un problema principal y tiene que ver con la falta de competencias con que cuentan los operadores para resolver problemas, incluso el Diagrama de Cola de Pescado evidencia esa falta de claridad (Diagrama No. 1-I). Y por otro lado, el poco involucramiento de las unidades técnicas dentro de la Unidad demuestra el poco trabajo en equipo que surge entre los Directivos y Operadores.

- **Control**

Shermerhorn (2010) dice que la función administrativa del control es el proceso de medición de desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, realizando actividades correctivas en caso de ser necesario.

- **Medición del rendimiento real**

Robbins y Coulter (2008) expresan que para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información completa sobre la situación.

Los Operadores, quienes están más cerca del procedimiento, indican que los principales inconvenientes que se dan dentro de la Unidad con respecto al servicio son: errores cometidos por la Unidad por desconocimiento de temas técnicos y que los

importadores no encuentran claridad en el formulario, e inconvenientes internos de la Unidad son: problemas con caja y compra de útiles de oficina (Tabla No. 6-B). Con respecto al servicio al cliente, la Unidad emite los permisos no arancelarios en un lapso de 23 horas o menos (Tabla No. 6-A Y 6-B) este dato es confirmado por la Boleta de Observación (Tabla No. 1-E). En el tema informático, se cuenta con un sistema básico de Word y Excel para emitir los permisos y llevar un control de los documentos emitidos (Tabla No. 6-A Y 6-B), dato confirmado por la cédula administrativa (Tabla No. 1-E). Se utilizan los requisitos del formulario de solicitud para evaluar que los documentos presentados sean los correctos (Tabla No. 6-A Y 6-B), aunque no todos los directivos tienen claro ese paso del procedimiento. En cuanto al reporte de errores cometidos, existe una discrepancia entre los operadores, ya que algunos dicen que se hace en un lapso corto, otros en un lapso mediano y otros en un lapso largo (Tabla No. 6-A Y 6-B), cuando todas las respuestas son contrarias a los que dice la Cédula Administrativa (Tabla No. 1-E). De igual manera, los operarios consideran que llevan una bitácora física y digital de todo lo que ocurre dentro de la Unidad (Tabla No. 6-B), pero en realidad ese no es el concepto correcto de una bitácora.

- **Comparación de la medición con su norma**

La etapa de comparación según Robbins y Coulter (2008), determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar de la norma.

En esta etapa, las normas que rigen hasta cierto punto a la Unidad son: El CAUCA y RECAUCA, Tratados y Convenios Internacionales, Acuerdo Gubernativo 173-2010 y Acuerdos Multilaterales Medioambientales (Tabla No. 1-D), mientras existe carecimiento de Ley que ordene la creación de la Unidad de Licencias Ambientales, reglamento interno, organigrama, manuales administrativos, organigrama, manuales de procedimientos, instrumentos del proceso de RRHH, Visión, Misión, Políticas, Estrategias, Metas, Objetivos (Tabla No. 6-A Y 6-B).

Basados en las normativas existentes, se entiende que la Unidad no se basa en el CAUCA y RECAUCA, ya que desconocen su existencia (Tabla No. 6-A Y 6-B). Indirectamente podrían estar cumpliendo con lo que se estipula en dicha normativa, pero sin consentimiento previo. Los tratados y Convenios Internacionales sí son conocidos tanto por los operadores, como por los directivos (Tabla No. 6-A Y 6-B), pero no existe rendición de cuentas a los mismos (Tabla No. 4-C). Y finalmente, el Acuerdo Gubernativo 173-2010 es la normativa más utilizada dentro del proceso de emisión de permisos no arancelarios (Tabla No. 1-D y Diagrama No. 1-F), pero posiblemente una de las principales causas de la problemática de la Unidad (Tabla 1-H), ya que es una normativa legal que estipula los costos aplicables para las mercancías con sus respectivos incisos arancelarios, pero se encuentra desactualizado.

- **Toma de medidas administrativas para corregir desviaciones**

Robbins y Coulkter (2008) dicen que es la tercera y última etapa del proceso de control y consiste en la toma de decisiones administrativas. Mencionan que los gerentes pueden elegir entre tres cursos posibles: “no hacer nada”, “corregir el desempeño real” o “revisar los estándares”.

La mayoría de Operadores y Directivos coinciden en que no se ha realizado ningún Diagnóstico Administrativo a la Unidad (Tabla No. 6-A Y 6-B), es decir, no se había identificado las diferentes deficiencias con las que se cuenta, entonces, no debido a que no se conocían las desviaciones, tampoco se podían tomar medidas administrativas para corregirlas.

VI. CONCLUSIONES

El análisis de resultados y su correspondiente discusión permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- **Planeación**

- No se utiliza planeación estratégica, táctica ni operativa.
- La Unidad carece de visión, misión, objetivos, metas, reglas, programas, estrategias y políticas formalmente establecidas dentro de su planeación, aunque de manera empírica sí existe un procedimiento estandarizado dentro de la Unidad de Licencias Ambientales.
- No se tiene claridad en quién toma las decisiones.

- **Organización**

- Existe una estructura organizacional que carece de organigrama, claridad en la cadena de mando, orden en la amplitud de control, formalización de procedimientos y la toma de decisiones está centralizada en algunos aspectos y descentralizada en otros.
- Existe un Acuerdo Gubernativo que se utiliza como guía para establecimiento de costos, pero se carece cualquier tipo de manual administrativo.
- Existe normativa internacional para amparar el procedimiento de la Unidad de Licencias Ambientales, pero no existe fundamento legal nacional que ampare dicho procedimiento.
- No existe un Acuerdo Ministerial que le de vida a la Unidad de Licencias Ambientales

- **Integración**

- El proceso de recursos humanos consta de una contratación directa, dejando a un lado la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo del factor humano.
- El departamento de recursos humanos no tiene mayor involucramiento en el proceso de contratación de personal.

- **Dirección**

- Los miembros del área directiva que tienen a cargo la Unidad de Licencias ambientales, discrepan en su forma de dirigir la dicha Unidad.
- La comunicación del área directiva entre ellos y hacia los operadores de la Unidad es ineficiente.
- El trabajo en equipo dentro de la Unidad es bueno, pero sienten poco apoyo de parte de sus superiores.
- Los directivos no transmiten motivación hacia los operadores de la Unidad.

- **Control**

- La normativa para contrastar los procedimientos actuales es muy poca y nunca se había diagnosticado la Unidad, por tanto, el control de ésta para realizar mejoras es deficiente.
- No se han hecho modificaciones desde que inició la Unidad de Licencias Ambientales

VII. RECOMENDACIONES

- **Planeación**
 - Establecer, bajo una planificación estratégica, táctica y operativa, la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos de la Unidad.
- **Organización**
 - Reformar la estructura organizacional, incluyendo un organigrama, manuales de procedimientos, definición de atribuciones e instrumentos de apoyo técnico.
 - Crear un fundamento legal para la Unidad de Licencias Ambientales con sus respectivos reglamentos.
 - Crear un Acuerdo Ministerial que le de vida a la Unidad de Licencias Ambientales y uno para definir los puestos y atribuciones de dicha Unidad.
- **Integración**
 - Involucrar al departamento de RRHH para formar parte del proceso de Recursos Humanos, donde se incluya planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo del factor humano cuando se necesite personal.
- **Dirección**
 - Tener un involucramiento laboral más cercano entre los directivos y operadores de la Unidad
 - Establecer una mesa de rendición de cuentas para mejorar la comunicación
- **Control**
 - Mejorar las deficiencias ya identificadas y programar reuniones de rendición de cuentas de manera constante para obtener una evaluación progresiva del trabajo que se realiza dentro de la Unidad.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, S. (2006). *Metodología de la investigación para diagramas socioeconómicos*. (4ª Ed.) Guatemala: Praxis.

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y su Proceso*. (4ª Ed.). México: Prentice Hall.

Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros*. (8ª Ed.). España: Gestión 2,000.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (6ª Ed.) Caracas: Panapo.

Bateman, T. Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. (6ª Ed.) Mexico: McGraw Hill Interamericana

Benavides J. (2004). *Planeación en Administración*. (1ª Ed.). México: McGraw Hill.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (2ª Ed.). Colombia: Editores ECOE

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (1ª Ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. (3ª Ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª Ed.). Colombia: McGraw-Hill

Colmenárez, D. (2002). *Análisis de Gestión Administrativa*. Universidad CAPPO UCLA.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2005). *La sostenibilidad ambiental del desarrollo en Argentina: tres futuros. Serie Medio ambiente y desarrollo*. [en red] Santiago. Disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/9/51699/P51699.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>

D´ambrosio, S. (2009). *Organización Formal e Informal*. Argentina: El Cid Editor

Fleitman, J. (1994). *Evaluación integral*. México: McGraw Hill.

Fleitman, J. (s.f.). *Evaluación integral*. Recuperado de <http://www.fleitman.net/articulos/evaluacionIntegral.pdf>

Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. (2a. Ed.) México: McGraw-Hill.

Gutiérrez H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ª Ed.) México: McGraw-Hill.

Gutiérrez, C. y Chacón, J. (2003). *Introducción al Derecho*. (3ª Ed.). Guatemala: Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Graham, S. (1991). *El compromiso empresarial*. (1ª Ed.). Colombia: Editorial Legis

Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (11ª Ed.). Mexico: CengageLerning

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª Ed.) Perú: McGraw Hill.

Herrera, H. (1998). *Reingeniería Administrativa*. (1ª Ed.). Guatemala: PROFASR -URL-

Hodgkin, C., Carandang, D., Fresle, E. y Hogerzeil, H. (2002). *Cómo desarrollar y aplicar una política farmacéutica nacional*. (2ª Ed.) Organización Mundial de la Salud

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª Ed.). México: McGraw-Hill

Krajewski, J. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor*. (8ª Ed.) México: Pearson Education.

López. M. (2012). *Taller Aduanas Verdes-Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales

Mercado, S. (2010). *Administración Aplicada: Teoría y Práctica*. (3ª Ed.). México: Limusa

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. (2013). Portal. [en red]. Guatemala: MARN. Disponible en: <http://www.marn.gob.gt/>

Münich. L. (2001). *Fundamentos de la Administración: Casos y Prácticas*. (2ª Ed.). México: Trillas

Mussons, J. (2007). *La empresa y la competitividad*. Ediciones UPC.

Organización de Estados Iberoamericanos. (2003). *Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*. (1ª Ed.). Bogotá: Cepal

Organización para la prohibición de armas químicas. (2013). *Estados miembros de la OPAQ*. [en red]. Suiza: Secretaría técnica de la Convención de Armas Químicas. Disponible en: <http://www.opcw.org/sp/acerca-de-la-opaq/estados-miembros/>

Oriol, A. (2008). *Análisis Económico-Financiero*. (20ª Ed). España: Ediciones Gestión 2000.

Peña, M. (1987). Dirección de personal. (6ª Ed.). España: Hispano Europea.

Real Academia Española. (2011). *Diccionario de la lengua española*. (22ª Ed.) Madrid, España: RAE

Resolución 223-2008 (COMIECO-XLIX) y publicada en Guatemala de conformidad con el Acuerdo Ministerial 469-2008 (Diario de Centroamérica 15/05/2008). Vigente a partir 25/08/2008

Resolución 224-2008 (COMIECO-XLIX) y publicada en Guatemala de conformidad con el Acuerdo Ministerial 441-2008 (Diario de Centroamérica 15/05/2008). Vigente simultáneamente con el Código a partir 25/08/2008

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª Ed.). México: Pearson Education.

Robbins, D. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos Escenciales de Administración*. (3ª Ed.). México: Pearson Education.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación: La Creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. (5ª Ed.). México: D.F.

Rodríguez, N. (2007). Validación cruzada de pruebas psicométricas. (1ª Ed.). Venezuela: Universidad Central de Venezuela

Rogmanoli, S. (2008). *Diagnóstico empresarial*. [En red]. Disponible en:

Rojas, R. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Ruiz, A., Gomez, J. y Martin, M. (2008). *La Comunicación Oral en la Empresa*. España: Arco/Libros, S.L.

Santamaría, S. (2009). *Organigramas*. Argentina: El Cid Editor

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. (11ª Ed.) México D.F.: Limusa-Willey

Secretaría del Convenio de Basilea. (2013). *Partes en el Convenio de Basilea*. [en red]. Suiza. Secretaría técnica de Basilea. Disponible en:

<http://www.basel.int/Countries/Statusofratifications/PartiesSignatories/tabid/1290/language/en-US/Default.aspx>

Secretaría del Convenio de Rotterdam. (2013). *Estado de Ratificaciones*. [en red]. Holanda. Secretaría técnica de Rotterdam. Disponible en: <http://www.pic.int/LosPa%C3%ADses/Estadodelasratificaciones/tabid/1953/language/es-CO/Default.aspx>

Secretaria del Protocolo de Montreal. (2013). *Estado de Ratificaciones*. [en red]. Canadá: Secretaría técnica de Montreal. Disponible en: http://montreal-protocol.org/new_site/sp/treaty_ratification_status.php

Stoner, J. (1999). *Administración*. (5ª Ed.) México: Prentice Hall

Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a Ed.). México: Prentice-Hall

Superintendencia de Administración Tributaria. (2013). *Sistema Arancelario Centroamericano*. [en red]. Guatemala: SAT. Disponible en: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/aduanas/108-sistema-arancelario-centroamericano.html>

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. (13ª Ed.). México: McGraw Hill Interamericana

Torres. M. (s.f.) *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*. [Boletín Electrónico]. Facultad de Ingeniería, Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Valdez, R. (2010). *Diagnóstico en la Empresa*. (1ª Ed.) México: Trillas

Velasquez, P. y Macias, S. (s.f.) *El Sistema de Autodiagnóstico Empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad*.

VI. ANEXOS

Acuerdo Gubernativo 173-2010	Anexo No. 1
Guía de entrevista de Directivos	Anexo No. 2
Guía de entrevista a Operadores	Anexo No. 3
Cédula Normativa	Anexo No. 4
Cédula Administrativa	Anexo No. 5
Propuesta a la Unidad de Licencias Ambientales	Anexo No. 6

Anexo No. 1

Acuerdo Gubernativo 173-2010

| Fundado en 1880 |

Diario de Centro América

ÓRGANO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, C. A.

22 de junio de 2010 No. 69 Tercer COLUMBIO Directora General: Ana María Rodas www.dca.gob.gt

ORGANISMO EJECUTIVO

MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

318 REFORMAR EL ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 431-2007 DE FECHA 17 DE SEPTIEMBRE DE 2007, REGLAMENTO DE EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO AMBIENTAL.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

318 crear el COMITÉ EJECUTIVO DE LOGÍSTICA DE SOPORTE PARA LA RED DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

318 reconocer la personalidad jurídica y aprobar las constitutivos de la IGLESIA EVANGÉLICA MONTE DE SÍON.

ANUNCIOS VARIOS

318 Líneas de Transporte • Constituciones de las Municipalidades • Modificaciones de Sociedad • Dissolución de las Sociedades • Patentes de Invención • Registro de Marcas • Titulos Supletorios • Edictos • Remotes •

ATENCIÓN ANUNCIANTES:
IMPRESIÓN SE HACE CONFORME ORIGINAL.

Impresión en la parte legal del Diario de Centro América, se hace respetando el original. Por lo anterior, esta impresión ruega al público tomar nota.

Diario de Centro América

ediciones que se realizan en el Diario de Centro América, con la finalidad de garantizar la conformidad con el original presentado por el anunciante, en consecuencia cualquier error que se cometa en esta impresión, el Diario de Centro América no asume ninguna responsabilidad.

antes de ser impreso se le solicita cumplir con las siguientes condiciones:

1. El texto debe ser legible y claro.

2. El tamaño de letra según Acuerdo Gubernativo No. 143-2001, en materia de 6.5 (seis Tiposétricos).

3. El texto debe estar impreso en una sola cara y en letra clara.

4. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

5. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

6. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

7. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

8. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

9. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

10. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

11. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

12. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

13. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

14. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

15. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

16. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

17. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

18. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

19. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

20. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

21. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

22. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

23. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

24. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

25. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

26. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

27. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

28. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

29. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

30. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

31. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

32. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

33. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

34. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

35. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

36. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

37. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

38. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

39. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

40. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

41. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

42. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

43. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

44. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

45. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

46. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

47. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

48. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

49. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

50. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

51. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

52. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

53. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

54. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

55. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

56. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

57. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

58. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

59. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

60. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

61. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

62. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

63. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

64. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

65. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

66. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

67. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

68. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

69. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

70. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

71. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

72. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

73. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

74. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

75. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

76. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

77. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

78. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

79. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

80. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

81. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

82. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

83. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

84. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

85. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

86. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

87. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

88. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

89. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

90. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

91. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

92. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

93. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

94. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

95. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

96. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

97. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

98. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

99. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

100. El texto debe estar impreso en un solo renglón.

ORGANISMO EJECUTIVO



MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Acuérdose REFORMAR EL ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 431-2007 DE FECHA 17 DE SEPTIEMBRE DE 2007, REGLAMENTO DE EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO AMBIENTAL.

ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 173-2010

Guatemala, 18 de junio del 2010

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA,

CONSIDERANDO

Que mediante Acuerdo Gubernativo número 431-2007, de fecha 17 de septiembre de 2007, se emitió el Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental, el cual establece los procedimientos de evaluación, control y seguimiento ambiental.

CONSIDERANDO

Que los costos aplicables para formatos, términos de referencia, guías metodológicas y licencias que sirven para la sostenibilidad de los procedimientos y actividades de evaluación, control y seguimiento ambiental, regulados en el Acuerdo Gubernativo citado en el considerando que antecede, ya no se ajustan a la realidad nacional ni es suficiente para responder a un adecuado control de sustancias químicas, por lo que para unificar una escala de valores que no propicie discrecionalidad en los costos aplicables y otros servicios sobre los que se emiten licencias, es procedente emitir la disposición legal correspondiente.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183, literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en el artículo 16 del Decreto número 88-85 del Congreso de la República y sus reformas, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente.

ACUERDA

REFORMAR EL ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 431-2007 DE FECHA 17 DE SEPTIEMBRE DE 2007, REGLAMENTO DE EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO AMBIENTAL.

Artículo 1. Se reforma el artículo 3, el cual queda así:

"Artículo 3. Para la interpretación y aplicación de este Reglamento, se entiende por:

Acreditación: El procedimiento mediante el cual el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales autoriza a las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que cumplen con los requisitos técnicos y de idoneidad material y profesional exigidos en las normas vigentes, para ejecutar tareas específicas o prestar servicios específicos de soporte parcial y complementario para facilitar el cumplimiento de las obligaciones establecidas jurídicamente.

Ambiente o Medio Ambiente: El sistema de elementos bióticos, abióticos, socioeconómicos, culturales y estéticos que interactúan entre sí, en permanente modificación por la acción humana o natural, y que afectan o influyen sobre las condiciones de vida de los organismos, incluyendo al ser humano.

Área de Localización del Proyecto: Superficie de terreno afectada directamente por las obras o actividades tales como el área de construcción, instalaciones, caminos, silos de almacenamiento, disposición de materiales y otros.

Anexo No. 2
GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

FICHA TECNICA
TITULO DE LA GUIA:
Guía de entrevista a directivos
AUTOR:
Ulises Fajardo
DIRIGIDO A:
Directivos que tienen relación con la Unidad de Licencias Ambientales.
QUÉ MIDE:
Mide el proceso administrativo de la Unidad de Licencias Ambientales. Se eligió este instrumento, ya que permitirá dialogar abiertamente las preguntas en cuestión y de esa manera se obtuvo toda la información deseada.
VALIDACIÓN:
· Ing. Fedra Villanueva (Asesora)
OBJETIVO:
Recabar la información necesaria para comprender la situación actual de la Unidad de Licencias Ambientales desde la perspectiva de cada etapa del proceso administrativo.

Anexo No. 2

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Universidad Rafael Landívar

Título de la Tesis: Auditoría Administrativa de la Unidad de Licencias Ambientales

Objetivo de la Tesis: Realizar una Auditoría Administrativa en la Unidad de Licencias Ambientales.

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES

Buenos días/tardes. Estoy realizando un estudio en la Unidad de Licencias Ambientales, por lo que le solicito su colaboración para responder a las preguntas que voy a plantearle en esta entrevista. La información recabada será utilizada única y exclusivamente para fines académicos.

Puesto: _____

DATOS GENERALES

1. Edad
 - a. 18 -30
 - b. 31-40
 - c. 41-60
 - d. 61 en adelante
2. Escolaridad
 - a. Estudios Universitarios
 - b. Nivel licenciatura
 - c. Nivel de maestría
 - d. Otro: _____
3. Tiempo de ejercer este puesto
 - a. De 1 a 4 años
 - b. De 5 a 8 años
 - c. De 9 en adelante
 - d. Otro: _____
4. ¿Cuántos empleados laboran en la Unidad de Licencias Ambientales?
 - a. De 1 a 5 empleados
 - b. De 6 a 10 empleados
 - c. De 11 a 20 empleados
 - d. De 21 en adelante

PLANEACIÓN

5. ¿Quién o quiénes se encargan de realizar la planeación de la Unidad? (Si la respuesta es “No existe planeación” pase a pregunta 9)

- a. Los directivos
 - b. Los operadores
 - c. El ministro
 - d. No existe planeación
6. ¿Con qué tipo de planes cuentan?
- a. Planeación estratégica (largo plazo)
 - b. Planes tácticos (mediano plazo)
 - c. Planes operativos
 - d. Lo desconozco
7. ¿Cuentan con planes por escrito?
- a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
8. ¿Cómo presentan los planes a sus empleados?
- a. Verbalmente
 - b. Por escrito
 - c. Otro: _____
9. ¿Conoce cuál es la misión de la Unidad?
- a. Si
 - b. No
 - c. La desconozco
10. ¿Cómo cree que estará la Unidad en 5 años?
- a. Exactamente igual
 - b. Con más funciones
 - c. Con más empleados
 - d. Otro: _____
11. ¿Cuál es el objetivo general de la Unidad?
12. ¿Existen objetivos específicos de la Unidad?
- a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
13. ¿A qué plazo se definen los objetivos?
- a. A corto plazo
 - b. A mediano plazo
 - c. A largo plazo
 - d. Ninguno

14. ¿Qué estrategias utilizan en la Unidad de Licencias Ambientales?
- Estrategia de estabilidad
 - Estrategia de crecimiento
 - Estrategia de contracción
 - Estrategia de combinación
 - No se han definido
15. ¿Qué tipo de políticas existen en la unidad?
- Regulatorias:** orientadas principalmente a lograr la realización de conductas deseadas. El énfasis está en un enfoque conductual.
 - Distributivas:** aquellas destinadas a prestar bienes o servicios a los ciudadanos.
 - Redistributivas:** Cuando se trata de políticas que recaudan de algunos para entregar a otros, en particular por su condición de pobreza o vulnerabilidad. Ej: Los programas sociales.
 - Constituyentes:** cuando modifican la organización misma del Estado.
16. ¿Qué tipos de procedimientos se utilizan en la empresa?
- Procedimiento de clasificación de importadores
 - Procedimiento de emisión de permisos no arancelarios
 - Procedimiento de atención al cliente
 - Otro: _____
17. ¿Qué tipos de programas se utilizan en la Unidad?
- Programas de capacitación
 - Programa anual de auditoría
 - Programa de mantenimiento
 - Otros: _____
18. ¿Realizan algún presupuesto?
- Si
 - No
 - Lo desconozco
19. ¿Cada cuánto?
- Cada tres meses
 - Cada seis meses
 - Cada año
 - Otro: _____
20. ¿Qué tipo de presupuesto?
- Presupuesto Maestro

- b. Presupuesto de compras
- c. Presupuesto de gastos
- d. Otro: _____

ORGANIZACIÓN

21. ¿Cuenta la Unidad con un organigrama formalmente establecido? (Si su respuesta es no, pase a la pregunta 24)

- a. Si
- b. No
- c. Lo desconozco

22. El organigrama se encuentra:

- a. Actualizado
- b. Según las necesidades de la unidad
- c. Indica claramente líneas de autoridad y niveles jerárquicos
- d. Lo desconozco

23. ¿Dónde se encuentra el organigrama?

- a. A la vista de todos
- b. En algún manual administrativo
- c. Lo desconozco

24. ¿Asignan las tareas específicas a los empleados?

- a. Si
- b. No
- c. Lo desconozco

25. ¿Cómo se asegura de que los empleados conozcan las tareas que les corresponde?

- a. Lo comunica verbalmente
- b. Lo comunica por escrito en algún documento
- c. Alguna persona se encarga de hacerlo
- d. Otro: _____

26. ¿Qué tipos de manuales tiene la Unidad?

- a. Manual de procedimientos
- b. Manual de selección de personal
- c. Manual de seguridad e higiene
- d. Manual de reglas
- e. Ninguno

27. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
28. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
29. Dado que la Unidad de Licencias Ambientales pertenece al Ministerio de Ambiente y recursos Naturales. ¿Qué ley fundamenta la operación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales?
- Acuerdo Gubernativo 173-2010
 - CAUCA y RECAUCA
 - Decreto 68-86 del Congreso de la República
 - Ninguna
 - Otro _____
30. ¿Qué Acuerdo le da vida a la Unidad de Licencias Ambientales?
- Acuerdo Ministerial 30-2011
 - Acuerdo Gubernativo 173-2010
 - CAUCA y RECAUCA
 - Ninguno
 - Otro _____
31. ¿En qué año inició funciones la Unidad de Licencias Ambientales?
- 2012
 - 2010
 - 2007
 - Otro _____
32. ¿Existe algún reglamento específico para el funcionamiento de la Unidad de Licencias Ambientales?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
33. ¿El reglamento es de conocimiento de los empleados?
- Si
 - No
 - Lo desconozco

34. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?
- Sí, escrito
 - Sí, verbal
 - No
 - Lo desconozco
35. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
36. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
37. ¿Existen normas de funcionamiento interno?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
38. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
39. ¿Se han aplicado en la Unidad programas de desarrollo organizacional y de calidad total?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
40. ¿Tiene claro quién tiene la autoridad sobre cada actividad relacionada con la Unidad?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
41. ¿Cómo son las decisiones relacionadas con la Unidad?
- Centralizadas: Tomadas por una sola persona.
 - Descentralizadas: Tomadas por varias personas dependiendo la situación.
 - Lo desconozco

42. ¿Están estandarizados los procedimientos de la Unidad?
- a. Sí, por medio escrito
 - b. Sí, empíricamente
 - c. No

INTEGRACIÓN

43. ¿Existe un plan o programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
44. ¿Existen perfiles o descripciones de los puestos de trabajo de la Unidad?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
45. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
- a. Referencias personales
 - b. Agencias de empleo
 - c. Bolsa de trabajo
 - d. Periódicos y revistas
 - e. Universidades
 - f. Otros _____
46. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo Desconozco
47. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
48. ¿Se hacen pruebas psicométricas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
49. ¿Se hacen pruebas prácticas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco

50. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
- Referencias personales
 - Experiencia
 - Conocimientos
 - Todas las anteriores
 - Ninguna
51. ¿Se emiten contratos laborales para los empleados?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
52. ¿Hay algún programa de inducción dirigido a nuevos empleados?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
53. ¿Se capacita a los operadores? (Si la respuesta es NO pasar a pregunta 55)
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
54. ¿En cuáles de los siguientes programas de capacitación?
- Cursos
 - Seminarios
 - Conferencias
 - Pláticas internas impartidas por especialistas
 - Otros _____
55. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les muestra las instalaciones?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
56. ¿Existen métodos para el análisis y evaluación de puestos?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco

57. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
58. ¿Cuántas personas forman parte de la Unidad?
- a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. Lo desconozco

DIRECCIÓN

59. ¿Acatan los operadores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
60. ¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
61. ¿La dirección es el centro de comunicación de la Unidad?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
62. ¿Cómo considera que es la comunicación entre la Unidad y la Dirección?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
63. ¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
64. ¿Se reúnen periódicamente los directivos con los empleados de la Unidad?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
65. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la Dirección que tiene a cargo la Unidad?
- a. Autoritario: Toda determinación de políticas es realizada por el Director

- b. Democrático: El director procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos
 - c. Democrático: Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo
 - d. Ninguno
66. ¿De qué forma son motivados lo empleados?
- a. Incentivos de dinero
 - b. Ascensos
 - c. Reconocimiento de logros
 - d. Ninguna

CONTROL

67. ¿Hay controles establecidos a través de normas para el seguimiento de planes y programas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
68. ¿Hay algún área específica responsable del control interno?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
69. ¿Se mide el desempeño de los empleados?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
70. ¿Se toman decisiones luego de evaluar el desempeño de las actividades realizadas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
71. Se revisan periódicamente los elementos de control interno en cuanto a:

Aspecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Lo desconozco
La estructura orgánica					
La asignación de funciones					
Los procedimientos de operación					
Las formas (formatos)					
Políticas de selección y capacitación					
La eficiencia individual					
Retribución adecuada					
Sistema contable					

Sistema presupuestal					
Sistema de procesamiento de datos					
Informes					
Estadísticas					
Auditorías internas					

Anexo No. 3
GUIA DE ENTREVISTA A OPERADORES

FICHA TECNICA
TITULO DE LA GUIA:
Guía de entrevista a Operadores
AUTOR:
Ulises Fajardo
DIRIGIDO A:
Operadores que emiten los permisos no arancelarios de la Unidad: <ul style="list-style-type: none">· 3 operadores que se encargan de recibir, analizar, elaborar y entregar los permisos no arancelarios.
QUÉ MIDE:
Mide el proceso administrativo de la Unidad de Licencias Ambientales. Se eligió este instrumento, ya que permitirá dialogar abiertamente las preguntas en cuestión y de esa manera se obtuvo toda la información deseada.
VALIDACIÓN:
<ul style="list-style-type: none">· Ing. Fedra Villanueva
OBJETIVO:
Recabar la información necesaria para comprender la situación actual de la Unidad de Licencias Ambientales desde la perspectiva de cada etapa del proceso administrativo.

Anexo No. 3
GUIA DE ENTREVISTA A OPERADORES

Universidad Rafael Landívar

Título de la Tesis: Diagnóstico Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales

Objetivo de la Tesis: Determinar cómo aplican el Proceso Administrativo en la Unidad de Licencias Ambientales a través de un Diagnóstico Administrativo.

GUÍA DE ENTREVISTA A OPERADORES DE LA UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES

Buenos días/tardes. Estoy realizando un estudio en la Unidad de Licencias Ambientales, por lo que le solicito su colaboración para responder a las preguntas que voy a plantearle en esta entrevista. La información recabada será utilizada única y exclusivamente para fines académicos.

Puesto: _____

DATOS GENERALES

1. Edad

- a. 18 -30
- b. 31-40
- c. 41-60
- d. 61 en adelante

2. Escolaridad

- a. Estudios Básicos
- b. Estudios Universitarios
- c. Nivel de Licenciatura
- d. Otro: _____

3. Tiempo de ejercer este puesto

- a. De 1 a 4 años
- b. De 5 a 8 años
- c. De 9 en adelante
- d. Otro: _____

4. ¿Cuántos empleados laboran en la Unidad de Licencias Ambientales?

- a. De 1 a 5 empleados
- b. De 6 a 10 empleados
- c. De 11 a 20 empleados
- d. De 21 en adelante

PLANEACIÓN

5. ¿Quién o quiénes se encargan de realizar la planeación de la Unidad? (Si la respuesta es que “no existe planeación” pase a pregunta 9)
 - a. Los directivos
 - b. Los operadores
 - c. El ministro
 - d. No existe planeación
6. ¿Con qué tipo de planes cuentan?
 - a. Planeación estratégica (largo plazo)
 - b. Planes tácticos (mediano plazo)
 - c. Planes operativos
 - d. Lo desconozco
7. ¿Cuentan con planes por escrito?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
8. ¿Cómo le presentan los planes?
 - a. Verbalmente
 - b. Por escrito
 - c. Otro: _____
9. ¿Conoce cuál es la misión de la Unidad?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
10. ¿Cuál es el objetivo general de la Unidad?
11. ¿Existen objetivos específicos de la Unidad?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
12. ¿A qué plazo se definen los objetivos?
 - a. A corto plazo
 - b. A mediano plazo
 - c. A largo plazo
 - d. Ninguno

13. ¿Qué tipos de procedimientos se utilizan en la empresa?
- a. Procedimiento de clasificación de importadores
 - b. Procedimiento de emisión de permisos no arancelarios
 - c. Procedimiento de atención al cliente
 - d. Otro: _____
14. ¿Qué tipos de programas se utilizan en la Unidad?
- a. Programas de capacitación
 - b. Programa anual de auditoría
 - c. Programa de mantenimiento
 - d. Otros: _____
 - e. Ninguno
15. ¿Realizan algún presupuesto? (si su respuesta es no, pase a la pregunta 18)
- a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
16. ¿Cada cuánto?
- a. Cada tres meses
 - b. Cada seis meses
 - c. Cada año
 - d. Otro: _____
17. ¿Qué tipo de presupuesto?
- a. Presupuesto Maestro
 - b. Presupuesto de compras
 - c. Presupuesto de gastos
 - d. Otro: _____

ORGANIZACIÓN

18. ¿Cuenta la Unidad con un organigrama formalmente establecido? (Si su respuesta es no, pase a la pregunta 21)
- a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
19. El organigrama se encuentra:
- a. Actualizado
 - b. Según las necesidades de la unidad
 - c. Indica claramente líneas de autoridad y niveles jerárquicos
 - d. Lo desconozco

20. ¿Dónde se encuentra el organigrama?
- A la vista de todos
 - En algún manual administrativo
 - Lo desconozco
21. ¿Le asignan las tareas específicas?
- Si
 - No
22. ¿Cómo se las dan a conocer?
- Lo comunica verbalmente
 - Lo comunica por escrito en algún documento
 - Alguna persona se encarga de hacerlo
 - Otro: _____
23. ¿Qué tipos de manuales tiene la Unidad?
- Manual de procedimientos
 - Manual de selección de personal
 - Manual de seguridad e higiene
 - Manual de reglas
 - Ninguno
24. ¿Qué Acuerdo le da vida a la Unidad de Licencias Ambientales?
- Acuerdo Ministerial 30-2011
 - Acuerdo Gubernativo 173-2010
 - CAUCA y RECAUCA
 - Ninguno
 - Otro _____
25. ¿En qué año inició funciones la Unidad de Licencias Ambientales?
- 2012
 - 2010
 - 2007
 - Otro _____
26. ¿Existe algún reglamento específico para el funcionamiento de la Unidad de Licencias Ambientales? (si su respuesta es no, pasar a la pregunta 29)
- Sí
 - No
 - Lo desconozco

27. ¿El reglamento es de su conocimiento?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
28. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?
- a. Sí, escrito
 - b. Sí, verbal
 - c. No
 - d. Lo desconozco
29. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, su jefe inmediato y los diferentes niveles jerárquicos?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
30. ¿Existen normas de funcionamiento interno?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
31. ¿Se han aplicado en la Unidad programas de desarrollo organizacional y de calidad total?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
32. ¿Tiene claro quién tiene la autoridad sobre cada actividad relacionada con la Unidad?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
33. ¿Cómo son las decisiones relacionadas con la Unidad?
- a. Centralizadas: Tomadas por una sola persona.
 - b. Descentralizadas: Tomadas por varias personas dependiendo la situación.
 - c. Lo desconozco
34. ¿Están estandarizados los procedimientos de la Unidad?
- a. Sí, por medio escrito
 - b. Sí, empíricamente
 - c. No

INTEGRACIÓN

35. ¿Por medio de cuál de los siguientes medios fue contactado usted para este puesto?
- a. Referencias personales
 - b. Agencias de empleo
 - c. Bolsa de trabajo
 - d. Periódicos y revistas
 - e. Universidades
 - f. Otros _____
36. ¿Llenó usted una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo Desconozco
37. ¿Verificaron sus datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
38. ¿Le hicieron pruebas psicométricas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
39. ¿Le hicieron pruebas prácticas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Lo desconozco
40. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
- a. Referencias personales
 - b. Experiencia
 - c. Conocimientos
 - d. Todas las anteriores
 - e. Ninguna
41. ¿Emitieron contrato laboral para su contratación?
- a. Sí
 - b. No
 - c. No me acuerdo

42. ¿Alguna persona le enseñó su trabajo?
- Sí
 - No
43. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la Unidad? (si su respuesta en no, pase a la pregunta 45)
- Sí
 - No
44. ¿En cuáles de los siguientes programas de capacitación?
- Cursos
 - Seminarios
 - Conferencias
 - Pláticas internas impartidas por especialistas
 - Otros _____
45. ¿Lo presentaron como personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les mostró las instalaciones?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
46. ¿Le dieron a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
47. ¿Cuántas personas forman parte de la Unidad?
- 3
 - 4
 - 5
 - Lo desconozco

DIRECCIÓN

48. ¿Obedece siempre a su jefe directo?
- Sí
 - No
 - No hay jefe directo
49. ¿Supervisan los jefes las labores de la Unidad?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco

50. ¿La dirección es el centro de comunicación de la Unidad?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
51. ¿Cómo considera que es la comunicación entre la Unidad y la Dirección?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
52. ¿Recibe la dirección informes divididos por área de responsabilidad?
- Sí
 - No
53. ¿Se reúnen periódicamente los directivos con los empleados de la Unidad?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco
54. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la Dirección que tiene a cargo la Unidad?
- Autoritario: Toda determinación de políticas es realizada por el Director
 - Democrático: El director procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos
 - Democrático: Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo
 - Ninguno
55. ¿De qué forma es usted motivado?
- Incentivos de dinero
 - Ascensos
 - Reconocimiento de logros
 - Ninguna

CONTROL

56. ¿Hay controles establecidos a través de normas para el seguimiento de planes y programas?
- Sí
 - No
 - Lo desconozco

57. ¿Hay algún área específica responsable del control interno?

- a. Sí
- b. No
- c. Lo desconozco

58. ¿Miden en algún momento su desempeño?

- a. Sí
- b. No
- c. Lo desconozco

59. ¿Se toman decisiones luego de evaluar el desempeño de las actividades realizadas?

- a. Sí
- b. No
- c. Lo desconozco

60. Se revisan periódicamente los elementos de control interno en cuanto a:

Aspecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Lo desconozco
La estructura orgánica					
La asignación de funciones					
Los procedimientos de operación					
Las formas (formatos)					
Políticas de selección y capacitación					
La eficiencia individual					
Retribución adecuada					
Sistema contable					
Sistema presupuestal					
Sistema de procesamiento de datos					
Informes					
Estadísticas					
Auditorías internas					

Anexo No. 4
CÉDULA NORMATIVA

FICHA TECNICA
TITULO DEL INSTRUMENTO:
Cédula Normativa
AUTOR:
Ulises Fajardo
DIRIGIDO A:
Al departamento jurídico que vela por la Unidad de Licencias Ambientales con los actores vinculados a la misma.
QUÉ MIDE:
Mide la existencia de aspectos normativos que contenga la Unidad de Licencias Ambientales
VALIDACIÓN:
<ul style="list-style-type: none">· Licenciado Leonel Corado· Licenciada Karina Estupiñan· Licenciada Gloria Zarazúa
OBJETIVO:
Identificar la existencia del fundamento legal correspondiente al proceso administrativo de la Unidad de Licencias Ambientales
DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO:
Consiste en una tabla simple que mide la existencia de los aspectos normativos de la Unidad de Licencias Ambientales y sus observaciones respectivas.

**Anexo No. 4
CÉDULA NORMATIVA**

INSTRUMENTO		CEDULA	
FUENTE A CONSIDERAR		NORMATIVA	
ASPECTO	EXISTENCIA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Ley que ordena la creación de la Unidad			
Ley que ordena la creación de los permisos no arancelarios			
Reglamento Interno			
Tratados y Convenios			
Normativa Nacional			
Normas Internacional			

Fuente: Elaboración Propia en base a Franklin (2002)

Anexo No. 5
CÉDULA ADMINISTRATIVA

FICHA TECNICA
TITULO DEL INSTRUMENTO:
Cédula Administrativa
AUTOR:
Ulises Fajardo
DIRIGIDO A:
Al entorno de la Unidad de Licencias Ambientales con los actores vinculados a la misma.
QUÉ MIDE:
Mide la existencia de aspectos administrativos que contenga la Unidad de Licencias Ambientales, así como los instrumentos organizacionales que utilizan de apoyo, los que generan para llevar un control de la gestión que realizan y la estructura organizacional de la misma.
VALIDACIÓN:
<ul style="list-style-type: none">· Licenciada Karina Estupiñan· Licenciada Gloria Zarazúa
OBJETIVO:
Determinar la existencia de aspectos organizacionales correspondiente al proceso administrativo de la Unidad de Licencias Ambientales para contrastarlos con la información obtenida por las entrevistas realizadas a los diferentes actores.
DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO:
Consiste en una tabla simple que mide la existencia de los aspectos organizacionales de la Unidad de Licencias Ambientales y sus observaciones respectivas.

Anexo No. 5
CÉDULA ADMINISTRATIVA

INSTRUMENTO		CEDULA	
FUENTE A CONSIDERAR		ADMINISTRATIVA	
ASPECTO	EXISTENCIA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Organigramas			
Manuales Administrativos			
Sistemas Informáticos			
Instituciones de Gobierno Relacionadas			
Unidades Internas Relacionadas			
Diagnósticos Previos			
Reporte de Irregularidades			
Revisión Oportuna y Minuciosa			
Bitácora			
Documentos de Soporte a la solicitud			

Fuente: Elaboración Propia en base a Franklin (2002)

ANEXO NO. 6
MINISTERIO DE AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES

PROPUESTA

UNIDAD DE LICENCIAS AMBIENTALES

ULISES FAJARDO.2014
ESTUDIO DE INVESTIGACION
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

I. INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de la República de Guatemala [CPRG](1986), bajo el Decreto 68-86, da origen a la Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente en Guatemala. Esto con el objetivo de que el Estado, municipalidades y los habitantes del territorio nacional propiciaran el desarrollo social, económico, científico y tecnológico que prevenga la contaminación del medio ambiente y mantuviera el equilibrio ecológico.

Tiempo después, la CPRG (2000), bajo el Decreto 90-2000, da origen a lo que hoy se conoce como el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [MARN]. Dentro de este, siendo ya un Ministerio formal, se estructuró de tal forma que se pudieran abastecer todas las funciones de carácter ambiental. Dentro de estas funciones, a cargo de la Dirección Ambiental de Gestión Ambiental y Recursos Naturales [DIGARN], se comenzó a trabajar, y hasta el día de hoy sigue trabajándose, la emisión de permisos no arancelarios. Actualmente existe una Unidad de Licencias Ambientales que se encarga de realizar dicha función.

Estos permisos no arancelarios surgieron a partir de convenios internacionales que Guatemala firmó a partir de los años 80 para el control de mercancías con fines comerciales, según comenta López (2012). Dentro de éstos, existen convenios puramente de materia ambiental, los cuales están adscritos, en este caso, al MARN.

Siendo el MARN una entidad gubernamental, y estando adscrita como responsable de darle cumplimiento a los convenios mencionados, ésta debe estar regida en todas sus funciones por normativas legales. Para esto, el MARN comenzó a gestionar las actividades correspondientes a la emisión de permisos no arancelarios a través de una dirección llamada Dirección General de Gestión Ambiental y Recursos Naturales [DIGARN]. Y fue hasta el año 2012, según información de primera mano obtenida en un diagnóstico preliminar, que surgió la Unidad de Licencias Ambientales, la cual se encuentra bajo la DIGARN, a quien le fueron asignadas las operaciones para la emisión de los permisos no arancelarios.

Entonces, se entiende que debe existir un mecanismo que gestione los permisos no arancelarios bajo lineamientos normados y controlados por la institución competente, para luego rendir cuentas a las secretarías que coordinan los diferentes convenios internacionales.

El diagnóstico administrativo realizado en la Unidad de Licencias Ambientales reveló varias deficiencias, por lo cual se considera pertinente hacer la siguiente propuesta.

II. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Presentar las causas de deficiencia, los efectos que las propician y las propuestas para cada punto de mejora del proceso administrativo de la Unidad con su estrategia de implantación cronológica y herramientas de seguimiento.

III. PROPUESTA BASE LEGAL

- Crear un Acuerdo Ministerial para darle vida a la Unidad de Licencias Ambientales

La ventaja que contrae este punto es, que comenzará a operar la Unidad de forma legal dentro del país. Se esperaría que la creación de este Acuerdo Ministerial le provea identidad a la Unidad y relevancia ante el Ministerio de Ambiente.

- Crear un Acuerdo Ministerial para repartir correspondientemente las atribuciones de los puestos de la Unidad

Este segundo Acuerdo Ministerial tendría la ventaja de especificar la cantidad de personas que deben conformar a la Unidad y las atribuciones que corresponden a cada área. La desventaja estaría en que, al normar las funciones, posiblemente sea necesario re distribuir funciones y posiblemente contratar personal, situación que, por razones presupuestarias, no es sencilla en entidades de gobierno.

Este Acuerdo permitiría tanto a los Operadores, como a los Directivos, tener claridad en cuanto a las atribuciones que se manejan en la Unidad y a quién le corresponden dichas atribuciones. Y como resultado, se evitarían diferencias entre los trabajadores causadas por la incertidumbre.

- ***Reformar el Acuerdo Gubernativo que determina los costos aplicables para los permisos no arancelarios***

La ventaja de reformar este Acuerdo es, que fortalecerá los documentos de apoyo que utilizan los Operadores de la Unidad de Licencias Ambientales. Mientras que la posible desventaja es que, estas reformas tienen que ser aprobadas por el Ministro de la institución correspondiente y por el Secretario General de la Presidencia, proceso que conlleva bastante tiempo de análisis para sus respectivas aprobaciones.

Estos documentos de trabajo son una de las bases que utilizan los operadores para gestionar los permisos no arancelarios, y posiblemente la base más delicada, sin embargo, este Acuerdo Gubernativo cuenta con inconsistencias que obligan a los operadores a maniobrar con rubros interpretados para solucionar dichas inconsistencias. Entonces, la reforma plasmaría los costos aplicables del Acuerdo de una manera ordenada, para evitar alterar los rubros legales de la actividad.

IV. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

1) Convocar a las autoridades correspondientes para una exposición de motivos

Dentro de esta exposición, donde se convocará a los Directivos vinculados a la Unidad de Licencias Ambientales, se contextualizará el por qué del estudio, se dará a conocer el diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Licencias Ambientales con sus respectivos resultados, se resolverán inquietudes con respecto a lo presentado y se presentará la propuesta para mejorar la base legal.

Allí mismo, se abrirá la presentación para hacer algunas posibles modificaciones a la propuesta que los Directivos consideren pertinentes.

2) *Convocar a los Operadores a una reunión informativa*

Esta reunión consistirá en transmitirle el mismo contenido que se le informó a las autoridades con los cambios que los Directivos hayan planteado. Esta convocatoria tendrá la participación de alguna autoridad de la institución.

3) *Creación de normativas*

Se creará una comisión de desarrollo normativo conformado por 2 personas técnicas, 2 administrativas, 2 jurídicas y 2 financieras que tengan relación con los temas de interés. Ésta se encargará de evaluar los procesos de la Unidad de Licencias Ambientales desde distintas perspectivas y de esa manera, se podrá hacer un borrador de Acuerdo Ministerial con las diferentes funciones que conlleva la Unidad y su fundamento de creación.

Luego, este mismo equipo de trabajo, emitirá un dictamen administrativo, técnico, financiero y legal, para plantear una reforma del Acuerdo Gubernativo 173-2010 existente.

4) *Capacitaciones*

Se solicitará a algún experto en tratados y convenios internacionales comerciales, que imparta para el personal que corresponde, el estado de cumplimiento de compromisos de Guatemala con respecto a los convenios ratificados, además de explicar en qué consiste cada uno de esos convenios de los cuales Guatemala es signatario.

Seguidamente, el Director que tiene a cargo la Unidad de Licencias Ambientales, convocará una reunión a todos los involucrados en los procesos que gestiona la Unidad de Licencias Ambientales y les dará a conocer de manera formal cómo queda estructurada la Dirección y sus Unidades jerárquicamente, así como las atribuciones que tendrá cada persona. Esto incluye la nueva normativa, nuevos manuales, la reforma del Acuerdo Gubernativo y el conocimiento adquirido del experto capacitador internacional.

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma para implementación de la propuesta				
No.	Actividad	Fecha inicio	Horario	Fecha final
<i>Fase 1: Convocatoria a autoridades para exposición de motivos</i>				
1	Reunión con los Directivos vinculados a la Unidad	01/09/2014	09:00	01/09/2014
2	Contextualizar sobre el motivo del estudio	01/09/2014	09:15-9:30	01/09/2014
3	Exposición del diagnóstico de la situación actual de la Unidad	01/09/2014	9:30-10:00	01/09/2014
4	Resolución de inquietudes acerca del contenido presentado	01/09/2014	10:00-10:10	01/09/2014
5	Presentar la propuesta de mejora para la Unidad	01/09/2014	10:10-10:40	01/09/2014
6	Resolución de inquietudes acerca del contenido presentado	01/09/2014	10:40-10:50	01/09/2014
<i>Fase 2: Convocatoria a Operadores para una reunión informativa</i>				
7	Convocar a los Operadores a una reunión	03/09/2014	09:00	03/09/2014
8	Contextualizar sobre el motivo del estudio	03/09/2014	09:15-9:30	03/09/2014
9	Exponer los cambios que se piensan hacer en la Unidad	03/09/2014	9:30-10:00	03/09/2014
10	Resolución de inquietudes acerca del contenido presentado	03/09/2014	10:00-10:10	03/09/2014
<i>Fase 3: Creación de normativas</i>				
11	Nombrar por parte de las autoridades a la comisión que emitirá los dictámenes técnicos, administrativos, legales y financieros, sobre la normativa en cuestión	04/09/2014	n/a	04/09/2014
12	Elaborar los dictámenes por parte de la comisión	05/09/2014	indefinido	06/10/2014
13	Entregar al secretario general los dictámenes realizados	07/10/2014	10:00	07/10/2014
14	Hacer por parte del secretario y apoyo de la comisión, un borrador de Acuerdos Ministeriales requeridos y el planteamiento de la reforma del Acuerdo Gubernativo	08/10/2014	indefinido	22/10/2014
15	Pasar la propuesta de normativa al Ministro para el Vo.Bo.	23/10/2014	10:00	23/10/2014
16	Trasladar la nueva normativa a RRHH para la creación de instrumentos administrativos que corresponden	27/10/2014	indefinido	07/11/2014
<i>Fase 4: Capacitaciones</i>				
17	Impartir por medio de un experto internacional una capacitación sobre tratados y convenios internacionales	10/11/2014	9:00-16:00	13/11/2014
18	Exponer por medio de las autoridades de la Unidad los nuevos manuales, organigrama, atribuciones y herramientas que se usarán como base para trabajar.	14/11/2014	9:00-12:00	14/11/2014

VI. CUADRO DE DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

Indicador	Sub indicador	Causa	Efecto	Ponencia
		Instrumento	Resultado	Propuesta
Planeación	Visión	¿Existe la Visión y Misión entre los planes de la Unidad?; ¿Qué son los permisos no arancelarios?; ¿Cuál es el propósito de los permisos no arancelarios?	No existe Visión ni Misión para la Unidad. No conocen realmente qué es un permiso no arancelario ni el propósito del mismo	Dar a entender por medio de una capacitación la razón de ser de los permisos no arancelarios y en base a eso establecer una Visión y Misión para la Unidad.
	Misión			
	Objetivos	¿Conoce usted si existen planes en la unidad?; ¿Qué tipo de planes existen en la Unidad?; ¿En qué fecha iniciaron las funciones de la Unidad de Licencias Ambientales?	No existen planes. Lo único que existe en un proceso empírico de emisión de permisos no arancelarios. La Unidad comenzó funciones en el año 2012. Únicamente existe un Acuerdo Gubernativo que orienta a la asignación de costos, pero éste está desactualizado	Luego de la creación de la base legal, se propone, por parte de los directivos de la Dirección de Gestión Ambiental, establecer una Visión, Misión, Objetivos, Metas, Estrategias, Programas, Presupuestos, Políticas y plasmar por escrito el Procedimiento empírico que se maneja para la Unidad de Licencias Ambientales.
	Metas			
	Estrategias			
	Procedimientos			
	Programas			
	Presupuestos			
Políticas	¿Hay algún reglamento específico para la emisión de permisos no arancelarios?	No, no existe ningún tipo de reglamento.	Crear políticas y reglamentos para estandarizar el servicio dentro de la Unidad.	
Organización	Cadena de mando	¿Qué puestos existen en la Unidad donde se emiten los permisos no arancelarios?	Todos son Operadores encargados de emitir permisos no arancelarios dentro de la Unidad. Ésta está a cargo de la Dirección de Gestión Ambiental. La autoridad está repartida entre la Dirección de Gestión Ambiental, la Unidad de Productos Químicos y la Unidad de Ozono.	Asignar a un supervisor dentro de la Unidad de Licencias ambientales para llevar un mejor control de los estándares propuestos. Definir concretamente la influencia autorizada de cada autoridad dentro de la Unidad.
	Amplitud de control	¿Qué dirección o coordinación tiene a su cargo la emisión de permisos no arancelarios? ¿Cuántas personas tienen autoridad sobre la Unidad de Licencias Ambientales?		

	Centralización y descentralización	<p>¿A quién recurre si encuentra algún problema relacionado con el proceso de la Unidad?</p> <p>¿Quién toma las decisiones generales relacionadas con la Unidad?</p> <p>¿Quién toma las decisiones específicas relacionadas con la Unidad?</p> <p>¿Qué otras instituciones de gobierno tienen relación directa con los permisos no arancelarios que emite el MARN?</p> <p>¿Qué Unidades dentro del MARN tienen relación con el proceso para la emisión de permisos no arancelarios?</p>	<p>Si surge algún problema delicado, se acude a un Asesor Ambiental de la Dirección de Gestión Ambiental, de lo contrario lo resuelven entre los compañeros de la Unidad. Las decisiones generales las toma el Director de Gestión Ambiental. De manera indirecta, las instituciones que tienen vínculo con la Unidad de Licencias Ambientales es la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Y dentro del Ministerio de Ambiente, se tiene relación con la Unidad de Productos Químicos, Unidad de Ozono y la Dirección de Gestión Ambiental.</p>	<p>Determinar de manera verbal y escrita el proceso de resolución de conflictos, asignando, por parte del Director de Gestión Ambiental, a personas específicas para resolver temas técnicos, jurídicos, legales o administrativos.</p>
	Formalizaciones	<p>¿Qué documentos de soporte se le piden al usuario para que obtengan un permiso no arancelario?</p> <p>¿Qué documentos consultan para elaborar los permisos no arancelarios?</p>	<p>Para elaborar un permiso se necesitan como soporte la Dua-gt, copia de la factura comercial, copia del Certificado de embarque o guía aérea y la solicitud del permiso. El documento que consultan los operadores para verificar el cumplimiento de requisitos es, la misma solicitud que ingresan los importadores, lo cual se puede prestar a que sea modificado ellos.</p>	<p>Crear y utilizar una guía práctica para revisar los documentos adjuntos a las solicitudes recibidas para comprobar que todo sea entregado correctamente.</p>
	Base Legal	<p>¿Existe alguna ley que mencione la emisión de permisos no arancelarios?</p>	<p>Sí existe una ley que mencione los permisos no arancelarios, pero los Directivos y Operadores lo desconocen</p>	<p>Hacer una capacitación, tanto para los Directivos, como los Operadores de la Unidad, acerca del origen y propósito de los permisos no arancelarios.</p>
<p>¿Existe alguna normativa que cree la Unidad donde se emiten los permisos no arancelarios?</p>		<p>No existe una normativa que cree la Unidad y tanto los Directivos como Operadores lo desconocen.</p>	<p>Crear un Acuerdo Ministerial (AM) para darle vida a la Unidad de Licencias Ambientales, un AM para asignar las respectivas atribuciones a los empleados y reformar el Acuerdo Gubernativo que rige la asignación de costos.</p>	
<p>¿Existen normas de otro país (tratados y convenios) que tengan relación con el proceso para la emisión de permisos no arancelarios?</p>		<p>Sí existen tratados y convenios internacionales que sustenten los permisos no arancelarios, y los Operadores y Directivos están conscientes de ello</p>	<p>Hacer una capacitación para reforzar esos temas y actualizarlos si fuera necesario.</p>	
Integración	Planeación de RRHH	<p>¿Hace cuánto trabaja usted en la Unidad?</p>	<p>Todos los operadores trabajan desde hace 2 años en la Unidad, es decir, desde su fundación y no fueron reclutados, sino tomados de otros puestos de la institución.</p>	<p>Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para ser parte de la planificación del proceso de RRHH en un futuro</p>
	Reclutamiento	<p>¿Cómo se enteró de la plaza de operador en la Unidad de Licencias Ambientales?</p>	<p>Todos fueron recomendados</p>	<p>Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para ser parte del reclutamiento del proceso de RRHH en un futuro</p>

	Selección	¿Quién (es) toman la decisión de la contratación?	El Ministro toma las decisiones de contratación	Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para ser parte de la selección del proceso de RRHH en un futuro
	Contratación	¿Cuándo se realizan los contratos de trabajo?	Los contratos se realizaron luego de comenzar a laborar en la Unidad	Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para ser parte de la contratación del proceso de RRHH en un futuro
	Inducción	¿Cuando ingresó a la plaza de operador se le brindó inducción al puesto?	Ninguno recibió inducción	Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para ser parte de la inducción del proceso de RRHH en un futuro
	Capacitación y Desarrollo	¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Unidad?; ¿Cómo considera su trabajo?; ¿Con qué frecuencia lo evalúan?	No se han recibido cursos de capacitación dentro de la Unidad. El trabajo se considera en promedio, poco estable. Posiblemente son evaluados de manera empírica de forma anual	Crear, por parte de la Dirección de Gestión Ambiental y RRHH, programas de capacitación con temas relacionados a los puestos y actividades de integración para motivar a los empleados. Asimismo, evaluar mensualmente con boletas de observación y reportes, el rendimiento de los operadores en sus actividades para verificar el cumplimiento de las normas establecidas.
Dirección	Liderazgo	¿Qué tipo de liderazgo considera que predomina en la Unidad? ¿Qué lo motiva a trabajar en la Unidad de Licencias Ambientales?	No existe liderazgo dentro ni fuera de la Unidad. La motivación de los Operadores proviene de la necesidad de trabajo	Tener un acercamiento por parte de las autoridades de manera progresiva a la Unidad durante todo el año, donde se celebren reuniones de convivencia y reuniones para entregar cuentas y resolver dudas.
	Comunicación	¿Cómo se comunica usted con sus compañeros? ¿Cómo se comunica usted con sus superiores?	Entre los compañeros de la Unidad se comunican verbalmente y por medio de correos electrónicos, mientras que con las autoridades únicamente por medio de correos electrónicos y algunas reuniones de trabajo	
	Grupos y Equipos de Trabajo	¿Se dan conflictos en la Unidad? ¿Qué tipo de conflicto?	Sí se dan conflictos, y la raíz es la falta de conocimiento del tema técnico que conlleva la Unidad.	
Control	Medición del rendimiento real	¿Qué puntos críticos de control tienen definidos en la Unidad? ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que cometen los importadores? ¿Cuáles de los siguientes informes financieros realizan en la Unidad? ¿En cuánto tiempo está listo un permiso no arancelario luego de ingresada la solicitud? ¿Se utiliza algún sistema informático para la emisión de permisos no arancelarios?	El desconocimiento de temas técnicos es el principal punto crítico de la Unidad. Los importadores, suelen cometer el error de no adjuntar todos los requisitos que el formulario establece. La Unidad no establece informes financieros. El permiso no arancelario está listo en menos de 24 horas. Para la emisión de permisos no arancelarios, se utilizan los programas Word y Excel.	Establecer capacitaciones constantes en temas técnicos impartidos por los mismos expertos que laboran en la Dirección de Gestión Ambiental. Emitir un oficio aclaratorio de parte de la Dirección de Gestión Ambiental hacia los importadores, donde se detalle estrictamente los documentos que deben presentarse adjuntos a la solicitud y explicar las razones por las cuales se solicita de esa manera.

	<p>Medición del rendimiento con su norma</p>	<p>¿Revisan los documentos adjuntos antes de elaborar un permiso no arancelario? ¿Hacen algún reporte sobre los problemas que ocurren durante la semana, mes o año en la emisión de permisos no arancelarios? ¿Se lleva algún historial de trabajo en el área donde se emiten los permisos no arancelarios?</p>	<p>Sí, los operadores hacen una revisión minuciosa de los documentos adjuntos. No se emite ningún reporte sobre los problemas que ocurren dentro de la Unidad. El único historial de trabajo que se lleva son los documentos digitales que quedan grabados cuando se emiten los permisos y la copia del permiso entregado, la cual es almacenada en un leitz.</p>	<p>Solicitar a los operadores de manera semanal, un reporte sobre las distintas irregularidades que se produjeron durante la misma, un reporte sobre la cantidad de licencias emitidas con sus respectivas características y asignar a un representante de la Dirección de Gestión Ambiental para tomar nota mediante una boleta de observación sobre el rendimiento de una semana, para saber si se está cumpliendo con las Visión y Misión establecidas.</p>
	<p>Toma de medidas administrativas para corrección</p>	<p>¿Sabe usted si en algún momento del pasado se ha analizado el proceso para la emisión de permisos no arancelarios? ¿Qué cambios han hecho al proceso desde que usted inició a trabajar en la Unidad? ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que tiene la Unidad de Licencias Ambientales? ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que tiene la Unidad de Licencias Ambientales?</p>	<p>En ningún momento se ha hecho un análisis sobre el proceso de emisión de permisos no arancelarios y no ha habido ningún cambio desde la apertura de la Unidad. Las fortalezas que tiene la Unidad es que generan un producto de manera ágil y existe pro actividad y las debilidades giran en torno a la falta de claridad y lineamientos.</p>	<p>Luego de evaluar constantemente la medición del rendimiento de la Unidad con la norma que rige los lineamientos, hacer un plan de mejora, donde determinen acciones inmediatas y acciones pronosticadas para aplicar y solventar los problemas.</p>

VII. SEGUIMIENTO

Para la etapa de seguimiento, se utilizarán Cédulas Administrativas y Boletas de Observación de manera trimestral para evaluar y controlar la forma de trabajo, tanto de los operadores, como de los directivos.