

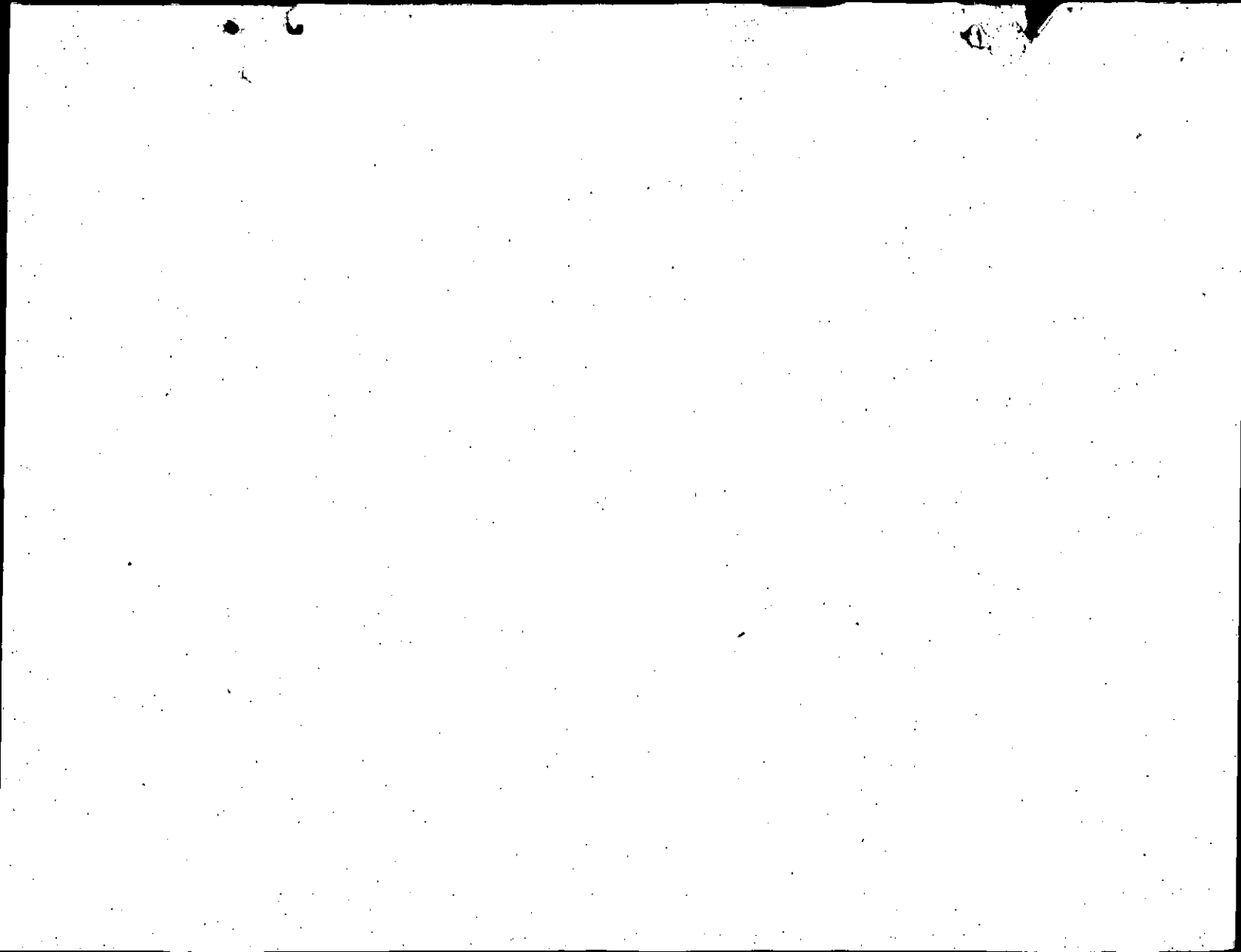
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"ANALISIS ADMINISTRATIVO APLICADO A LA VENTANILLA UNICA
PARA LAS EXPORTACIONES DEL MINISTERIO DE ECONOMIA"



Guatemala, Junio de 1990.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



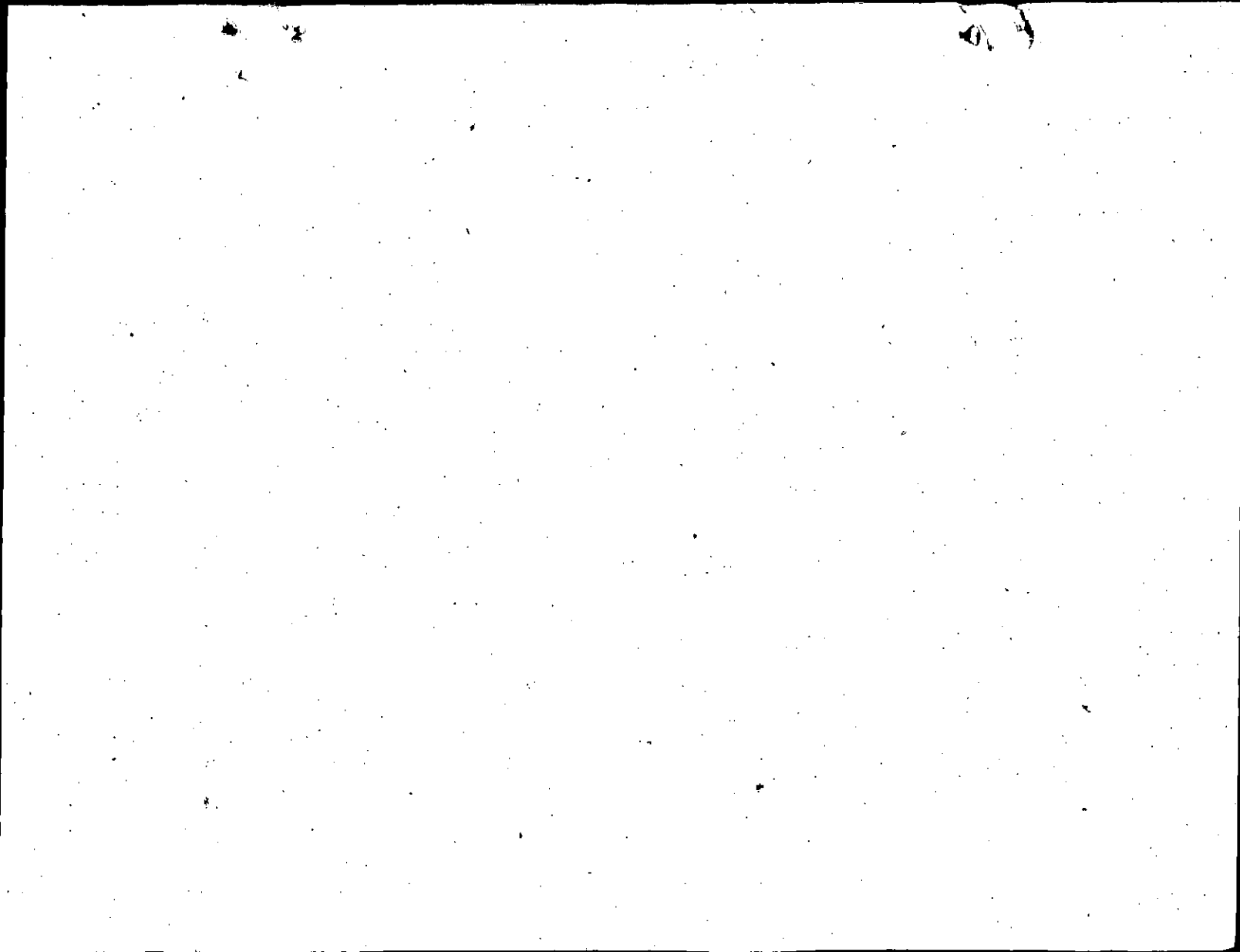
DL
03
T(1921)

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano: Lic. Gilberto Batres Paz
Secretario: Lic. Miguel Angel García Reyes
Vocal 1o.: Lic. Oscar Rafael Cabrera Molina
Vocal 2o.: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 3o.: Lic. Manuel Angel Campos López
Vocal 4o.: Per. Merc. Edwin René Andrade Cabrera
Vocal 5o.: Cont. Bil. José Armando Osorio Cruz

**TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Presidente: Lic. Adán Leonel Echeverría Guevara
Examinadores: Lic. Oscar Manuel Osorio Osorio
Lic. Guillermo Daniel Ovalle Pérez
Lic. Alvaro Enrique Salguero y Salguero
Secretario: Lic. Luis Rodolfo Arias Monterroso



Guatemala,
11 de enero de 1,990.

Licenciado
Gilberto Batres Paz
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria.

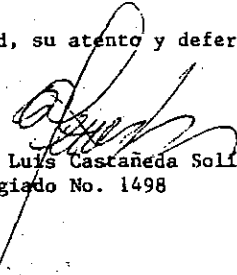
Señor Decano:

Tengo el honor de dirigirme a usted para manifestarle que, de acuerdo al nombramiento contenido en Oficio No. 677-89 del 23 de Mayo de 1,989, emanado de la Decanatura de la Facultad, he procedido a revisar y discutir el trabajo de tesis denominado "ANALISIS ADMINISTRATIVO APLICADO A LA VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES DEL MINISTERIO DE ECONOMIA", presentado por el Bachiller Gerardo Leonel Castillo Calderón.

Sobre el particular, me permito manifestarle que dadas las características especiales del tema desarrollado y el interesante trabajo de investigación realizado por el Bachiller Castillo Calderón, la tesis presentada constituye un significativo aporte para posteriores estudios.

Consecuentemente, considero que este trabajo merece ser aceptado para su discusión en el exámen de graduación del ponente, previo a ser investido como ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, en el grado de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted, su atento y deferente servidor,



Lic. José Luis Castañeda Solís
Colegiado No. 1498



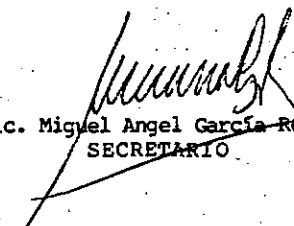


FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio S-8
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

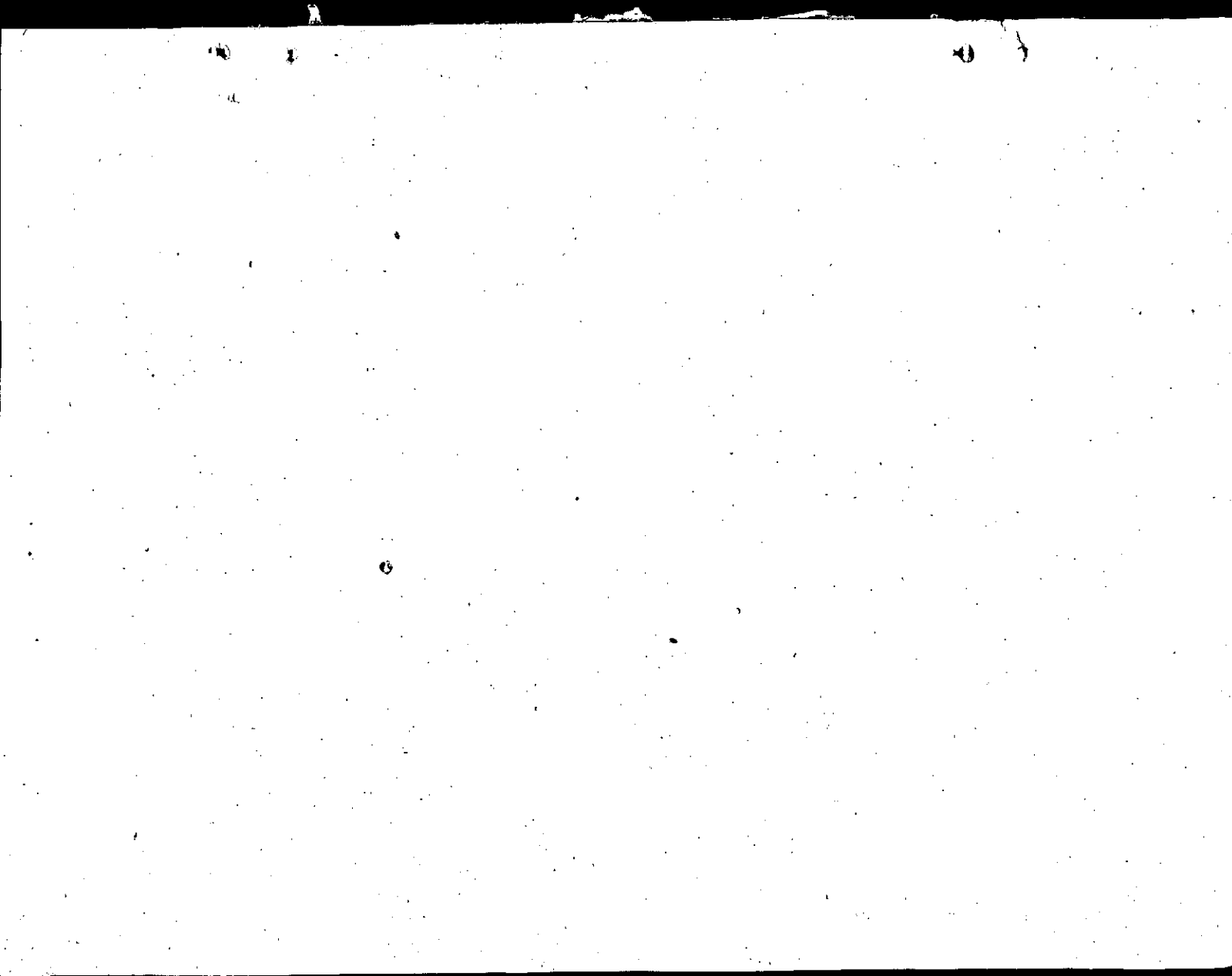
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTITRES DE MAYO DE MIL NOVECIE-
TOS NOVENTA.**

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado José Luis Castañeda Solís, quien fue
ra designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Administración de Em-
presas, se acepta el trabajo de tesis denomina-
do: "ANÁLISIS ADMINISTRATIVO APLICADO A LA VEN-
TANILLA ÚNICA PARA LAS EXPORTACIONES DEL MINIS-
TERIO DE ECONOMÍA", que para su graduación pro-
fesional presentó el señor GERARDO LEONEL CAS-
TILLO CALDERÓN, autorizándose su impresión. - -


Lic. Miguel Angel Garcia Reyes
SECRETARIO


Lic. Gilberto Batres Paz
DECANO





DEDICATORIA

A MIS HIJOS:

Lidia Verónica

Brenda Liseth y

Angel Vinicio

A MI ESPOSA:

Guadalupe

A MI MADRE:

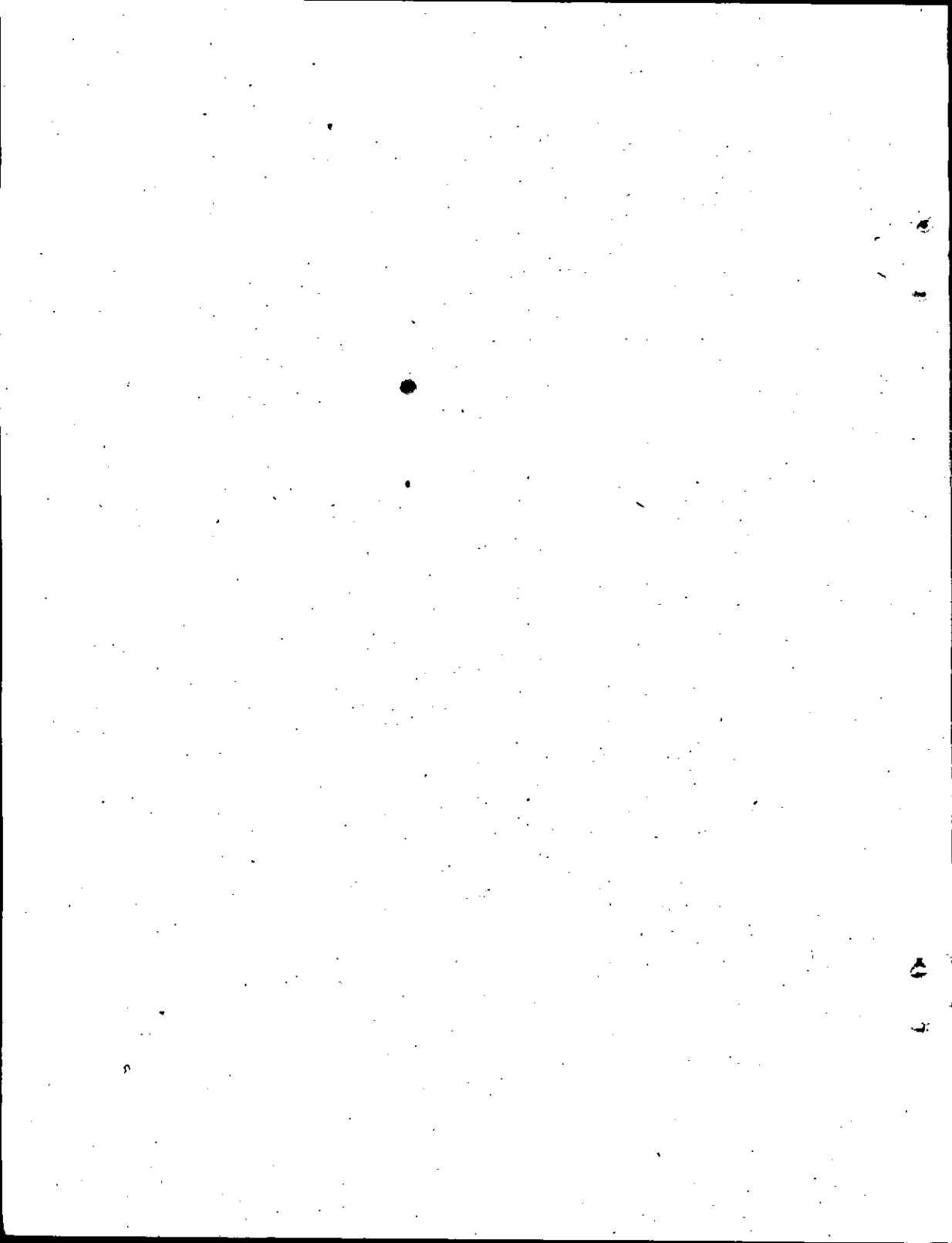
Lidia Calderón Sosa

**A MIS COMPAÑEROS
DE TRABAJO:**

Gracias por la ayuda que me brinda
ron para la realización del presen
te trabajo.

A MIS AMIGOS:

Quienes fraternalmente comparten -
triumfos personales, alegrías y tris
tezas, especialmente a Lic. Winston
Hernández, Lic. José Castañeda Solís,
Lic. Carlos Tercero y Lic. Luis Eduar
do García Granados.



I N D I C E

	Página No.
Introducción	i
Metodología	iii
Antecedentes Históricos	iv

C A P I T U L O I

1. SITUACION ACTUAL DE LA VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES	1
1.1 Análisis Estructural	1
1.1.1 Elementos de Planificación Administrativa	1
a) Objetivos	1
b) Políticas	3
1.1.2 Elaboración y Aplicación de Planes	5
1.1.3 Distribución Física del Espacio disponible en la Ventanilla Unica	10
1.1.4 Recursos Humanos de la Ventanilla Unica	15
1.1.5 Estructura Orgánico-Administrativa de la Ventanilla Unica	18
a) Organización Estructural	18
b) Organización Estructural Funcional	26
c) Tipo de Organización	29
d) Organización Formal e Informal	32
e) Niveles Jerárquicos	36
1.2 Análisis Funcional	39
1.2.1 Funciones Generales de la Ventanilla Unica	41

1.2.2	Funciones Específicas de cada Delegación	42
1.2.3	Aplicación de Funciones en la Ventanilla Unica	53
	a) Omisión de Funciones	53
	b) Duplicidad de Funciones	55
1.2.4	Marco Jurídico de la Ventanilla Unica	58
1.3	Análisis Procedimental	60
1.3.1	Procedimientos aplicados en la Ventanilla Unica	60
1.3.2	Necesidad de adaptación de procedimientos	64
1.3.3	Establecimiento y aplicación de Normas	65
1.4	Análisis de Facultades	66
1.4.1	Autoridad y Responsabilidad en la Ventanilla Unica	66
	a) Tipo de Autoridad	69
	b) Toma de Decisiones	73
	c) Centralización y Descentralización de Autoridad	75
	d) Supervisión en los distintos niveles de mando	77
1.4.2	Tipos de Derechos Concedidos a los Trabajadores de la Ventanilla Unica	80
1.5	Análisis de Relaciones	82
1.5.1	La Comunicación en la Ventanilla Unica	82

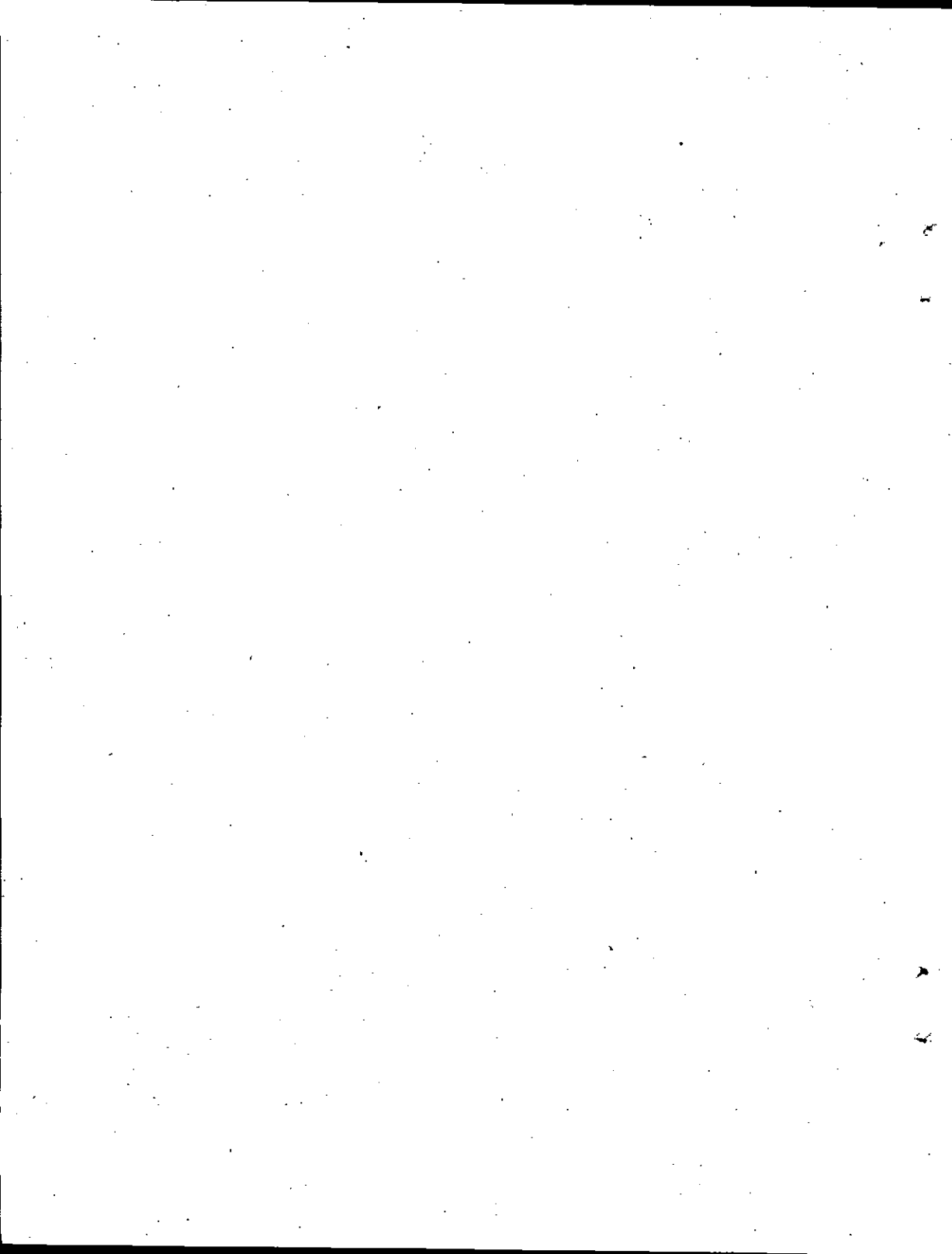
1.5.2	Los efectos de un liderazgo mal aplicado	86
1.5.3	La limitada motivación y sus resultados	91
1.6	Análisis Financiero	94
1.6.1	Análisis de las Asignaciones Presupuestarias	95
1.6.2	Estructura Salarial	98

C A P I T U L O I I

2.	ANALISIS ORGANIZACIONAL	100
2.1.	Problemas Principales de la Ventanilla Unica	100
2.1.1	De Estructura	100
2.1.2	De Planificación y Organización General	102
2.1.3	De Dirección y Control	108
2.2	Efectos observados en la prestación del servicio	109

C A P I T U L O I I I

3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
3.1	Conclusiones	112
3.2	Recomendaciones	116
	Bibliografía	118
	Anexos	



INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como propósito fundamental, determinar cuál es la situación administrativa de la Ventanilla Unica para las Exportaciones; Institución que, cada día adquiere mayor importancia, por las políticas económicas adoptadas por el Gobierno de la República de Guatemala y que, esencialmente tratan de impulsar la exportación de productos tradicionales y no tradicionales, que permitan cumplir con los compromisos adquiridos en el mercado mundial.

El enfoque, es una primera aproximación global al tema, aunque desarrollado de manera breve y en alguna forma esquemática, dada la complejidad y profundidad de los elementos que tienen que ver con esta problemática, aunque desde ya se busca abrir un espacio intelectual que establezca la base para posteriores estudios.

Para la formulación de la hipótesis, se partió de la premisa que la Ventanilla Unica para las Exportaciones, cuenta con una organización estructural definida que le permite cumplir eficaz y eficientemente la creciente demanda del servicio requerido por el exportador. La hipótesis general fue la siguiente: "La Ventanilla Unica para las Exportaciones, cuenta con una organización estructural definida que le permite desarrollar, aún cuando aumente la cantidad de trabajo, sus funciones eficaz y eficientemente", habiéndose establecido en el desarrollo de la investigación, que toda la temática estuvo vinculada

directa o indirectamente con la comprobación o rechazo de dicha hipótesis.

Con el objeto de presentar un panorama general sobre el desarrollo del trabajo, se describe a continuación el contenido de cada uno de los capítulos que lo conforman:

CAPITULO I: Situación Actual de la Ventanilla Unica para las Exportaciones: en este apartado se presentan los análisis estructural, funcional, procedimientos, de facultades, de relaciones y financiero pertinentes aplicables a los problemas que se presentan en la Institución. Asimismo, se estudia con base al marco teórico, todos los aspectos técnico-administrativos que impiden el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones para las cuales fué creada la Institución.

CAPITULO II: Análisis Organizacional: En este capítulo se analizan aquellos problemas que inciden directamente en la autorización de los documentos de exportación, sin que por ello, se considere que los otros problemas presentados en el capítulo anterior, no influyan colateralmente en el desarrollo de dicho proceso, así como las consecuencias de dicha problemática.

CAPITULO III: Conclusiones y Recomendaciones: Constituye la

parte final del trabajo en el que se plantean las conclusiones a las que se llegó y, se sugieren las recomendaciones que se estiman pertinentes.

M E T O D O L O G I A

La metodología propuesta en el plan de investigación incluye la realización de entrevistas al personal, encuestas dirigidas a los Jefes de Delegación, investigación bibliográfica y documental y análisis de los procedimientos de trabajo utilizados. En el transcurso de la investigación se demostró que fue más valiosa la información del personal de las distintas Delegaciones, que la información proporcionada por los Jefes de Delegación, quienes evitaron hablar de las causas de la problemática de la Institución. Asimismo, se establecía que el trabajo partiría de la investigación bibliográfica y documental, dejando para un segundo momento el estudio de la información empírica; sin embargo, el curso del trabajo demostró que esto no sólo era incorrecto sino que además obligó a que después del análisis de la información empírica obtenida de la investigación preliminar, se volviera a revisar el marco teórico para establecer la coherencia entre éste y los resultados del análisis de la

información empírica ya mencionada. Finalmente, se realizó un análisis de los procedimientos generales y específicos utilizados en la Ventanilla Unica para las Exportaciones, habiéndose establecido que constituyen el principal problema para la autorización eficaz y eficiente de los documentos de exportación.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Las exportaciones de productos tradicionales como el café, algodón, azúcar, carne y banano y de productos no tradicionales como los artesanales, alimenticios y químicos, han constituido para Guatemala, la mayor fuente de ingreso de divisas utilizadas para el pago de importaciones y pago de la deuda externa del país.

Hasta el mes de febrero de 1987, la autorización de una licencia de exportación por las distintas instituciones estatales que participaban en el proceso, representaba para el exportador un alto costo (pago de gasolina, impuestos, pérdidas de ventas, entre otros), lo que desestimulaba a las personas individuales y colectivas que realizaban o deseaban realizar transacciones comerciales con el exterior.

Ante esta situación, en Agosto de 1979, por conducto de los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas, se creó formalmente la "Comisión Asesora en Materia de Simplificación de Trámites y Documentos en Comercio Exterior". Esta Comisión, integrada por técnicos del Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Economía, Banco de Guatemala, Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica y GUATEXPRO, trabajó durante tres años, en el curso de los cuales examinaron los diferentes procedimientos, documentos y trámites de exportación. Finalmente, el 24 de Septiembre de 1982, dicha Comisión presentó a la Gerencia de GUATEXPRO un documento que planteaba la necesidad de agilizar y simplificar los trámites y procedimientos gubernamentales aplicables a las exportaciones; asimismo, propuso la creación de la "Oficina de Facilitación del Comercio Exterior"; sin embargo, GUATEXPRO posteriormente desapareció y el esfuerzo realizado no se evidenció en un plan concreto de acción.

A finales de 1984, la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, elaboró y sometió a consideración del Gobierno de la República, el "Plan Nacional de Promoción de Exportaciones de Productos No Tradicionales, 1985-1989", en el que se plantea el deseo de consolidar en el país una política nacional de fomento de exportaciones mediante una coordinación de acciones entre el Sector Público y el Sector Privado. En dicho plan se solicita al

Sector Público, la creación de estímulos y la remoción de los obstáculos administrativos a las exportaciones y para ello, propone la creación del Consejo Nacional de Exportaciones integrado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Finanzas Públicas y Banco de Guatemala y de la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales.

Posteriormente, en Junio de 1986, el Congreso de la República puso en vigencia el "Programa de Reordenamiento Económico y Social a Corto Plazo". En dicho Programa, se retomaron los principales planteamientos del "Plan Nacional de Promoción de Exportaciones de Productos No Tradicionales". De esa cuenta, el Programa de Reordenamiento Económico y Social contempla:

- a) La creación del Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones con la participación del Sector Público y del Sector Privado, encargado de coordinar sistemáticamente los esfuerzos orientados a incrementar y diversificar las exportaciones del país.
- b) Que las diferentes entidades del Sector Público establezcan un mecanismo de facilitación de las exportaciones a todos

los países que requieran de nuestros productos, sin que ello signifique descuidar los mecanismos de control de los ingresos de divisas que provengan de esta actividad; y

- c) Remover los obstáculos administrativos a las Exportaciones, mediante el establecimiento de una Oficina Unica, que concentre a los delegados de cada una de las dependencias de exportación.

Posteriormente el 19 de Junio de 1986, fue creado el Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones mediante el Acuerdo Gubernativo Número 367-86. Asimismo, desde el mes de Enero de 1986, a petición del Ministerio de Economía, se integró un equipo técnico de trabajo para efectuar el "Estudio sobre el Proceso de las Exportaciones en Guatemala y una Propuesta de su Simplificación". Este equipo estuvo integrado por técnicos de la Dirección de Asesoría Administrativa del Instituto Nacional de Administración Pública, del Ministerio de Economía, del Banco de Guatemala, de la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales y del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola. Resultado de esta investigación, el 29 de Agosto de 1986, la Dirección de Asesoría Administrativa del Instituto Nacional de Administración Pública entregó oficialmente el estudio al Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones para su análisis.

Dos meses más tarde, el 28 de Octubre de 1986, el Gobierno de la República emite el Acuerdo Gubernativo Número 790-86, en el cual se acuerda crear la Ventanilla Unica para las Exportaciones como una dependencia del Ministerio de Economía para que, centralice todos los trámites relacionados con las exportaciones. Esta Oficina inicia oficialmente sus funciones el 2 de Marzo de 1987 con la participación de las siguientes instituciones Públicas y Privadas: Banco de Guatemala, Dirección General de Aduanas, Dirección General de Servicios de Salud (D.G.S.S.) con las Secciones de Alimentos y Medicamentos, Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA), Dirección General de Comercio Exterior (DIGECOMEX), Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE), Dirección General de Bosques y Vida Silvestre (DIGEBOS), Cámara de Comercio de Guatemala, Oficina Ejecutiva de Cuotas Textiles (EXTEX) y Analistas del Ministerio de Economía como personal de enlace entre el exportador y las diferentes delegaciones. Pero, a pesar de los resultados obtenidos, la Institución actualmente atraviesa por algunos problemas de tipo administrativo, que se ven minimizados por la presión que ejercen los exportadores para obtener sus documentos autorizados y por la calidad del personal contratado, pero que, en un momento determinado causarán crisis, si no se realiza un análisis administrativo que permita tomar algunas medidas correctivas en la actual estructura organizacional.

C A P I T U L O I

1. SITUACION ACTUAL DE LA VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES

1.1 Análisis Estructural

1.1.1 Elementos de Planificación Administrativa

a) Objetivos

Los objetivos son situaciones precisas a ser alcanzadas o mantenidas por tiempo determinado o indeterminado, hacia las cuales se dirige toda acción organizacional y su determinación constituye el primer paso de la planificación; por tal motivo, esta fase requiere de un estudio cuidadoso y minucioso que debe tener presente las relaciones recíprocas que se establecerán entre la Institución y su medio ambiente, y también las relaciones que se producirán entre las diversas partes de dicha Institución.

En el proceso de planeación, se establecen los objetivos generales y los específicos, así como, se

definen los medios para alcanzar dichos objetivos. Los niveles más altos de la jerarquía administrativa conceden principal atención a los objetivos de la organización, los niveles intermedios se interesan esencialmente en los medios que serán necesarios, mientras que los niveles bajos aplican a los medios, los métodos y procedimientos que sean adecuados para lograr los objetivos de la organización.

En la Administración Pública guatemalteca se aplica la Administración por Objetivos que consiste en "convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y miembros individuales..." 1/ en metas que sean tangibles, verificables y medibles al final del período fiscal. Los resultados obtenidos permitirán al Director, establecer en qué grado se cumplieron los objetivos para iniciar un nuevo proceso de planificación en el aspecto administrativo.

A la Ventanilla única para las Exportaciones se le han definido sus objetivos

1/ Robbins, Stephen P., Administración: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall Hispanoamérica, 2a. edición, 1984) Pág. 126.

generales en el Acuerdo Gubernativo No. 790-86, pero hasta el presente, no se han establecido los objetivos específicos que le corresponden. Los objetivos generales son los siguientes:

1. Centralizar a través de Delegaciones, las funciones específicas de las dependencias e Instituciones estatales o de otra naturaleza que atienden trámites relacionados con exportaciones,
2. Facilitar y agilizar los trámites relacionados con el proceso de exportación que atienden las instituciones públicas, y
3. Informar y orientar al usuario sobre la legislación e instrumentos técnicos vigentes relacionados con los trámites de exportación.

b) Políticas de la Ventanilla Unica

Las políticas, constituyen guías para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar

decisiones dentro de la Institución. Estas deben ser claras y aunque no tienen un sentido activo sino más bien pasivo, permiten a los subalternos tomar una serie de decisiones que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Según Koontz y O'Donnell 2/, las políticas pueden ser Formuladas, Consultadas e Implícitas. son Formuladas cuando son elaboradas en los más altos niveles de la organización y su propósito es guiar las operaciones de los subalternos. Son Consultadas, cuando surgen de casos específicos y especiales que posteriormente son adoptadas por todos los miembros de una organización o de una unidad administrativa. Y son Implícitas, cuando surgen de la práctica y de la experiencia del personal, lo que conlleva a la aplicación de criterios comunes que pueden o no coincidir con las Políticas Formuladas.

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones se aplican las Políticas Formuladas, Consultadas e Implícitas. Algunas de las Políticas que

2/ Koontz y O'Donnell, Administración (México, McGraw Hill 1984) Pág. 189.

se aplican son las siguientes:

1. Preparar y realizar periódicamente, cursos de capacitación para el personal de la Institución.
2. Facilitar, mediante una adecuada asesoría, el cumplimiento de los requisitos exigidos para la autorización de los documentos de exportación; y,
3. Los documentos de exportación podrán ser autorizados en 8 horas hábiles de trabajo, siempre y cuando cumplan con los aspectos legales establecidos.

1.1.2 Elaboración y Aplicación de Planes

Toda organización, sea grande o pequeña, privada o pública, debe planificar sus actividades para dirigirse eficientemente hacia la consecución de los objetivos establecidos para un período determinado. En este sentido, la Planeación es "el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa pues, de los medios -

(cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)". 3/

En su campo de aplicación, la Planeación establece el esfuerzo coordinado porque permite tanto a los administradores como al personal técnico y operativo, saber hacia dónde se dirige la organización y cuál es la función que se espera que ellos cumplan dentro de ese esfuerzo cooperativo; asimismo, permite reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, pues no sólo se prevé éste, sino que también se considera el impacto de esos cambios y se desarrollan respuestas apropiadas a los mismos.

Todo el esfuerzo que realizan los administradores en el proceso de Planeación se refleja en los planes que según Stephen Robbins, pueden ser operativos y estratégicos. La primera diferencia entre los planes operativos y estratégicos radica en su duración;

3/ Robbins, Stephen P., op. cit. Pág. 114.

los primeros cubren periodos menores o iguales a un año y los segundos, incluyen un periodo mayor; la segunda diferencia consiste en que, en los planes operativos no se elaboran objetivos pues se supone que éstos ya son conocidos, mientras que en los planes estratégicos, se incluyen objetivos y por último, la planeación estratégica se realiza en la alta gerencia y la planeación operativa, en los administradores de nivel medio o bajo.

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones, si bien es cierto que existe una planeación anual, ésta se caracteriza por ser operativa, pues contiene metas a alcanzar en algunas áreas de la organización, lo cual, constituye un serio problema ya que en esta dependencia periódicamente está aumentando la cantidad de documentos de exportación que deben ser autorizados, por lo que es necesario, el establecimiento de planes estratégicos que permitan anticiparse a los cambios; asimismo, los planes establecidos, generalmente son informales, es decir, no se encuen

tran contenidos en un documento escrito que sea del conocimiento del personal de las distintas Delegaciones, para que emitan su opinión o en el mejor de los casos, para que presenten un plan que contribuya a la consecución de los objetivos.

Esa forma de presentación de los planes, no constituye un problema exclusivo de la Ventanilla Unica, ya que se manifiesta, si no en todas, en la mayoría de las instituciones gubernamentales; pues quienes tienen a su cargo la dirección de una Dependencia, se ven cargados de detalles en forma interna y externa, teniendo poco tiempo disponible para pensar, prever, planificar y determinar políticas; consecuencia de ello, la aplicación de los planes provoca en los empleados, además de incertidumbre, un desconocimiento de la situación actual que los obliga a cumplir sus tareas, según su propio criterio y el resultado será, la falta de unidad, de coordinación y el desorden.

Adicionalmente a lo anterior, en el es-

tudio realizado por el Asesor del Programa - Especial de la Conferencia de las Naciones - Unidas sobre Comercio y Desarrollo, José Ma ría Rubiato Elizalde, 4/ se establecen los lineamientos para la ejecución de un plan a largo plazo que ya está en ejecución y que permitirá:

1. La adopción de un Documento Unico de Ex portaciones en sustitución de la mayor parte de los documentos de exportación que actualmente presentan los exportadores, pero, para ello, se necesita hacer las consultas necesarias con las distintas organizaciones privadas nacionales e internacionales vinculadas al comercio exterior; y,
2. La mecanización del análisis y registro de datos que permita la entrada y almacenamiento de los mismos, contenidos en los documentos de exportación, que gene

4/ Rubiato Elizalde, José María. Asesoría a la Ventanilla Unica para las exportaciones (Suiza: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1988), pág. 2.

ralmente son repetitivos, así como prestar un apoyo directo al análisis y procesamiento de datos de las solicitudes mediante la comprobación de la informa-ción recibida; alimentación y actualización de archivos, así como producir esta-dísticas y registros de operaciones procesadas en la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

1.1.3 Distribución Física del Espacio Disponi-ble

El uso del espacio disponible en una oficina constituye una importante área de la planeación en la administración, porque de su buena o mala disposición dependerá, entre otros, el ahorro o el desperdicio de la energía del empleado, del tiempo y la satisfac-ción o insatisfacción en el cumplimiento de sus funciones. En ese sentido, la plana-ción del espacio de la oficina se refiere a "la determinación del arreglo de todos los co-mponentes físicos del trabajo considerados para la realización de la labor de la ofici-na y la coordinación de estos componentes en

una unidad eficiente y atractiva". 5/

Este concepto incluye además de la distribución física de los recursos materiales de que dispone cada unidad que recibe información o documentos, las características ambientales necesarias para que la realización del trabajo sea atractivo a los empleados e impresione a los clientes y visitantes, que facilite un flujo eficiente del trabajo, ayude a la buena supervisión, utilice el espacio eficazmente y se ubique el equipo conveniente.

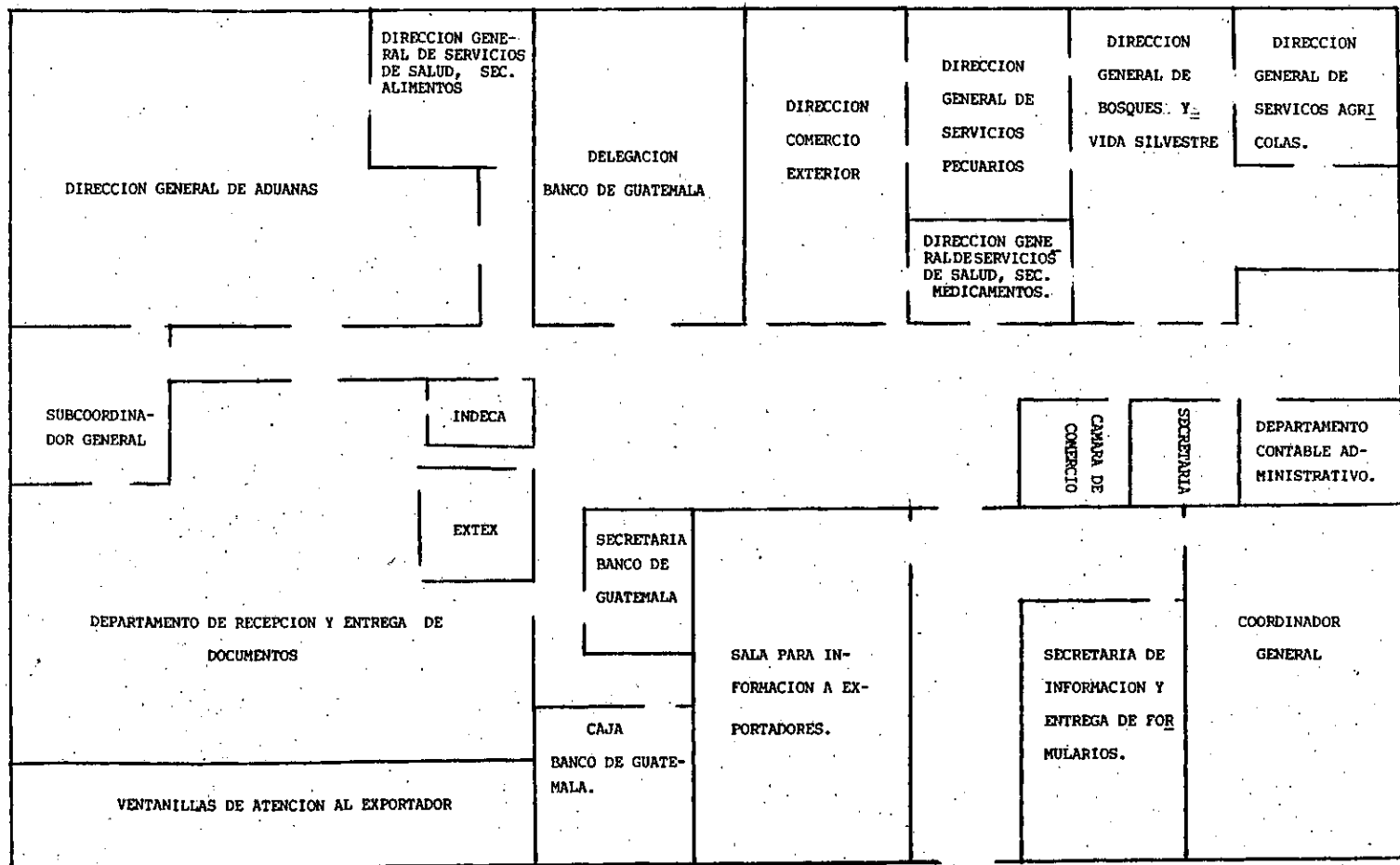
En la Ventanilla Unica, a pesar de que no hubo una buena planeación del espacio disponible cuando inició formalmente sus actividades, se puede establecer la existencia de un solo problema fundamental, que provoca pérdida de tiempo y energía para el empleado, por el aumento considerable de solicitudes de licencias de exportación que no es uniforme en el transcurso de la jornada laboral.

5/ Terry, George, Administración y Control de Oficinas, (México: Compañía Editorial Continental, 1966), pág. 427.

Este problema radica en la ubicación - dentro del espacio disponible, de la Delegación de la Dirección General de Servicios Agrícolas, con relación al Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos y la Delegación del Banco de Guatemala. Tal como se mencionó, esta Institución recibe - diariamente de 350 a 400 solicitudes de Licencias de Exportación; de este total, el 46% - deben ser autorizadas por DIGESA, por lo que los Analistas del Departamento de Enlace, - constantemente y durante toda la jornada de trabajo, deben entregar los documentos co-respondientes a dicha Delegación, igual situación atraviesa DIGESA en relación con la Delegación del Banco de Guatemala. Como consecuencia de ello, se pierde tiempo y energía que podrían ser utilizados para hacer un mejor análisis de la información contenida - en los documentos presentados por los exportadores; sin embargo, esto no es posible por que según las normas establecidas, toda licencía de exportación debe ser autorizada en 7 u 8 horas hábiles de trabajo, por lo que la acumulación de determinada cantidad de expe

dientes en un escritorio provoca problemas -
tanto al Analista como al exportador (ver -
cuadro No. 1).

**DISTRIBUCION FISICA DEL ESPACIO EN
LA VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES
CUADRO No. 1**



FUENTE: Investigación de Campo, Noviembre de 1,989.

1.1.4 Recursos Humanos de la Ventanilla Unica

Toda empresa que desea alcanzar sus objetivos necesita de hombres que pongan en acción lo que se ha determinado en la Planeación y en la Organización, pero "cada individuo que trabaja, tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas y experiencias. Cada uno tiene sus propias características físicas y psicológicas. Cada ser humano, no solamente es un producto de su herencia biológica, sino también, un resultado de sus relaciones con su ambiente". 6/ Cuando un hombre es contratado para cumplir determinadas funciones en una empresa o institución pública, debe subordinar todas sus características personales a los intereses de la organización y esperar que ésta, pueda satisfacer sus necesidades personales.

De todas las organizaciones existentes, el Estado es el patrono que contrata más trabajadores para la prestación de servicios indispensables a la sociedad, por lo que, la consideración de los recursos humanos es y seguirá siendo de primordial importancia. Esto indica que, en la medida que los trabajadores esta-

6/ Harris, Jeff O., Jr., Administración de Recursos Humanos (México Editorial LIMUSA, 1982), pág. 22.

tales tengan más capacidad, deseo y experiencia para realizar sus actividades, mayor será el éxito del Gobierno por la prestación de esos servicios indispensables.

La Ventanilla Unica para las Exportaciones cuenta con personal capacitado, con experiencia y con deseo para cumplir con los objetivos establecidos. Esto se comprueba cuando el Asesor Rubiato Elizalde en su informe menciona que "es de destacar el profesionalismo, la motivación y el deseo de superación observados en las personas entrevistadas, que por su dedicación han conseguido hasta ahora disimular las deficiencias del sistema de trabajo". 7/

Actualmente, en la dependencia objeto de estudio, están contratadas 51 personas que prestan un servicio adecuado a los exportadores nacionales y extranjeros que solicitan dichos servicios, pues no solamente se ha logrado reducir considerablemente el tiempo de procesamiento de las licencias de exportación (de 24 a

7/ Rubiato Elizalde, op. cit. , pág. 2.

8 horas hábiles de trabajo) con respecto a la situación anterior, sino que éste ha ido reduciéndose a lo largo de los tres años de funcionamiento de la Ventanilla Única, conforme se introducen algunas mejoras de carácter operativo y aumentando la eficiencia del personal, lo que ha permitido que en una jornada de trabajo se autoricen de 250 a 300 licencias de exportación, en comparación a las 200 que se autorizaban antes de 1987. Las personas contratadas prestan sus servicios en las distintas unidades técnico-administrativas y están distribuidas de la siguiente manera:

	<u>Puestos/Delegaciones</u>	<u>No. Empleados</u>
1.	Coordinador General	1
2.	Subcoordinador General	1
3.	Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos	9
4.	Dirección General de Aduanas	8
5.	Banco de Guatemala	7
6.	Departamento Contable-Administrativo	5
7.	Dirección General de Bosques y Vida Silvestre	5
8.	Dirección General de Comercio Exterior	4
9.	Oficina Ejecutiva de Cuotas Textiles	3

10.	Dirección General de Servicios de Salud	2
11.	Dirección General de Servicios Pecuarios	2
12.	Dirección General de Servicios Agrícolas	2
13.	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola	1
14.	Cámara de Comercio de Guatemala	1

1.1.5 Estructura Orgánico-Administrativa de la Ventanilla Unica para las Exportaciones

a) Organización Estructural

Toda empresa o institución de carácter público, para operar con eficiencia y eficacia, debe contar con una organización estructural "diseñada de tal manera, que sea perfectamente claro para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados" 8/ con el propósito de reducir en un alto porcentaje, los problemas relacionados con la asignación de funciones, la comunicación y la delegación de autoridad-responsabilidad dentro de una organización.

8/ Koontz O'Donnell, op. cit., pág. 252.

Una organización, es un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos, proporcionando sus niveles de dirección a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, así como, una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él haga o diga.

La estructura de una organización se representa en un Organigrama. El Organigrama, además de mostrar los puestos de una empresa o de una unidad administrativa, señala los canales jerárquicos, la división de funciones y la naturaleza lineal o staff de sus unidades administrativas. Generalmente, las empresas presentan su Organigrama mediante una Departamentalización. El término Departamento "designa un área, división o rama distintiva de una empresa, en la que un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de actividades específicas". 9/ Cada Departamento tiene una importancia dentro de la organización que se determina por

9/ Koontz O'Donnell, ibid. pág. 256.

el nivel que ocupa en la jerarquía el ejecutivo que la dirige, o bien, por la función que desempeña dentro de la empresa y es precisamente el segundo aspecto, el - que más comúnmente se utiliza en la estructuración de una organización, es decir, la Departamentalización - por Funciones.

Cuando se crea una institución de carácter público, el Gobierno, ya sea municipal o estatal, está obligado a definir la situación jurídica y las relaciones que habrá de mantener dicha institución con las autoridades de los distintos poderes del Estado, aunque como es frecuente, "una ley bien redactada para la creación de una institución pública, puede ser poco útil para una administración mediocre e incapaz de resistir la presión política ejercida por las autoridades superiores y, un estatuto mal preparado, puede tener como consecuencia, la paralización de las actividades". 10/

Una vez creada la institución pública queda a

10/ B.I.D., E.I.A.P y F.G.V., Administración de Empresas Públicas - (México: Editorial Limusa, 1980) pág. 62.

los ejecutivos aplicar a los aspectos legales establecidos, los aspectos administrativos pertinentes para que los objetivos que dieron base a su creación, se cumplan. Para ello es necesario que todas las funciones establecidas legalmente, se agrupen por tareas homogéneas mediante la aplicación de la división del trabajo.

La Ventanilla Unica para las Exportaciones fue creada mediante el Acuerdo Gubernativo Número 790-86 del 28 de Octubre de 1986; en dicho Acuerdo, se establecen los aspectos jurídicos, económicos y funcionales más importantes que permitirán la centralización de los trámites de exportación; para ello, se trasladarán a un solo local, una serie de Delegaciones de Instituciones que tienen relación con el comercio exterior guatemalteco para agilizar la autorización de los documentos de exportación. Esta Oficina inicia sus funciones el 2 de Marzo de 1987 y como es casi costumbre dentro de la Administración Pública, no se emiten con anticipación los nombramientos del Personal de enlace entre el exportador y las Delegaciones, ni del Coordinador General, por lo que no habrá un adiestramiento previo, una estructura organizativa definida, un conoci-

miento del marco legal que rige la acción de todas las Delegaciones, ni tampoco, se podrán establecer los procedimientos de trabajo acordes a la nueva situación, antes del inicio de actividades.

Estos antecedentes provocan al personal de la Institución muchos problemas que, en mayor o menor grado, se mantienen vigentes hasta el presente, sin que por ello se afecte la eficiencia de la Ventanilla Unica, pero esto "se debe más a la calidad del personal de la misma, tanto a nivel de dirección como en los de análisis en las Delegaciones y de entrega, recepción y circulación de documentos en la ventanilla propiamente dicha, que a la estructura de funcionamiento de la oficina". 11/

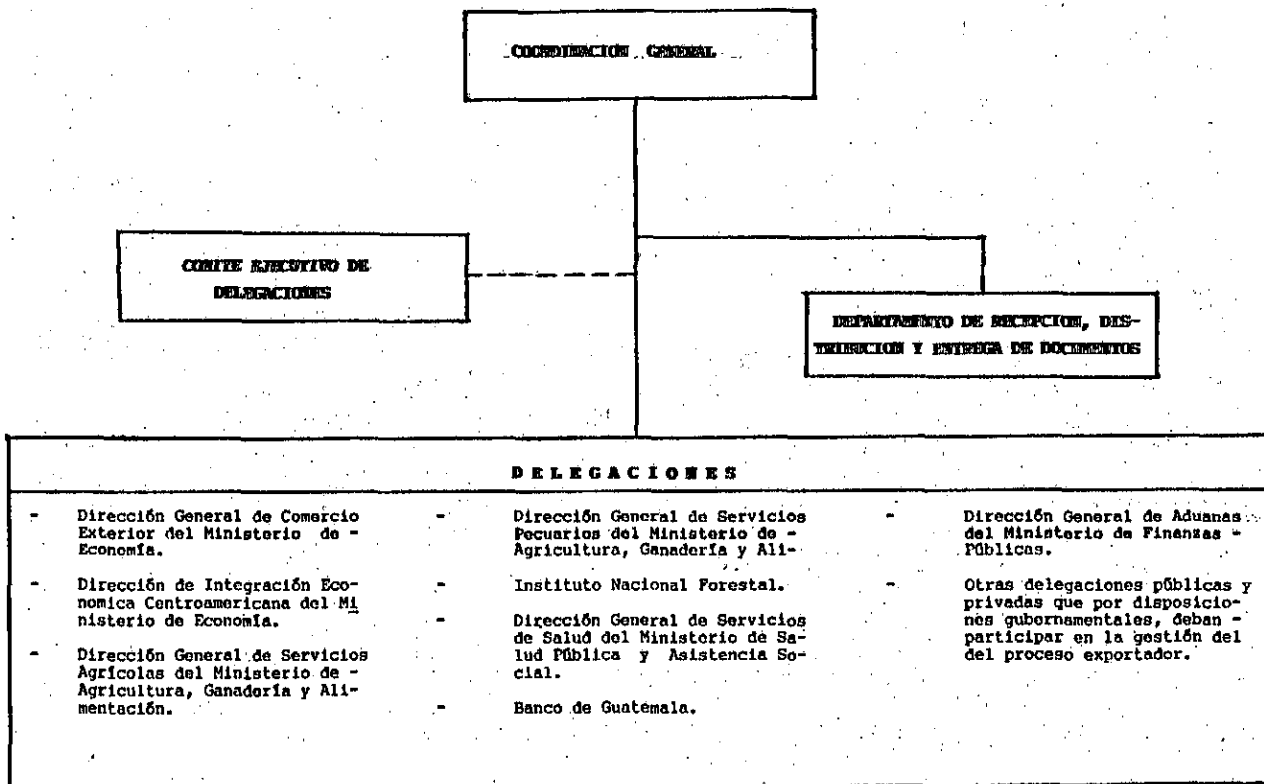
El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), a través de su Dirección de Asesoría presentó, dentro de su propuesta de simplificación de los trámites de exportación, una estructura organizacional nominal mínima (ver cuadro No. 2) y -

11/ Rubiato Elizalde, op. cit., pág. 2.

una estructura organizacional nominal ideal (ver cuadro No. 3) que se requería para el inicio de operaciones de la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

Sin embargo, cuando la Institución empezó a prestar sus servicios a los exportadores, se observó que la estructura organizacional nominal mínima establecida no era aplicable, pues los usuarios del servicio requerían, además de la autorización de sus documentos de exportación, información sobre los procedimientos que serían aplicables a cada producto en particular; asimismo, se necesitaba de personal administrativo para que realizara actividades contables y secretariales, por lo que, con los recursos humanos disponibles se fueron incorporando gradualmente otras actividades como elaboración de informes estadísticos y asesoría al exportador, contempladas en la estructura organizacional nominal ideal, sin que ello implique, la creación de esos departamentos y la contratación del personal correspondiente.

CUADRO No. 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NOMINAL MINIMA



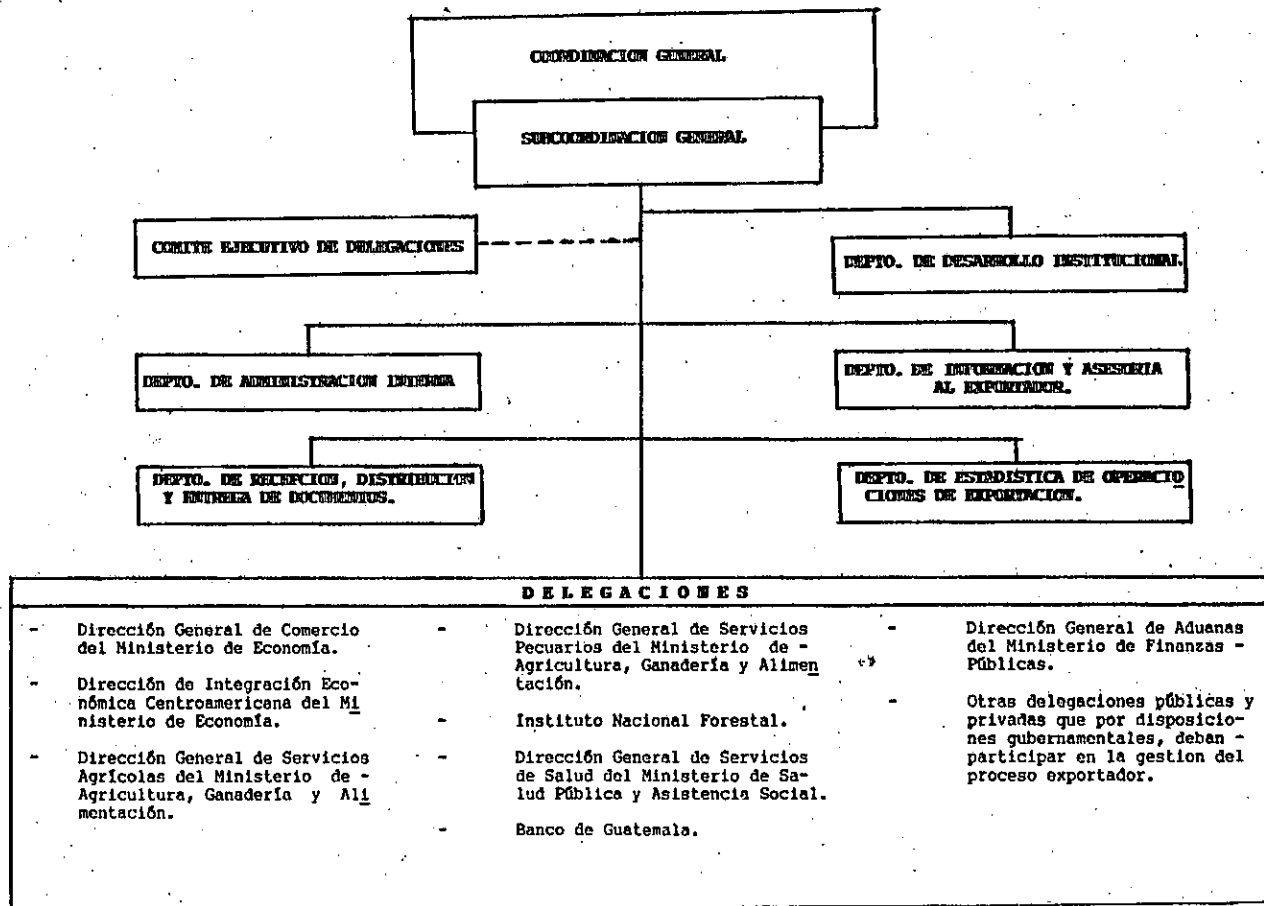
FUENTE: Instituto Nacional de Administración Pública.

b) **Organización Estructural Funcional**

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones, existe una organización estructural funcional definida que contiene elementos de las dos propuestas de organización de organización estructural nominal presentadas por el Instituto Nacional de Administración Pública en el "Estudio sobre el proceso de las Exportaciones en Guatemala y Propuesta de su Simplificación" (Ver cuadro No. 4)

Sin embargo, según lo ha manifestado en diversas ocasiones el personal de las distintas Delegaciones, no se ha determinado hasta el momento con claridad, cuál es el grado de dependencia que guardan dichas Delegaciones hacia el Coordinador General indicando que su jefe inmediato no es el Coordinador General de la Ventanilla Unica para las Exportaciones, sino el Director Ejecutivo de las instituciones a las cuales representan; provocando con esta actitud diversos problemas al no existir unidad de mando, pues los jefes de cada Delegación deben cumplir con las disposiciones emanadas de los funcionarios.

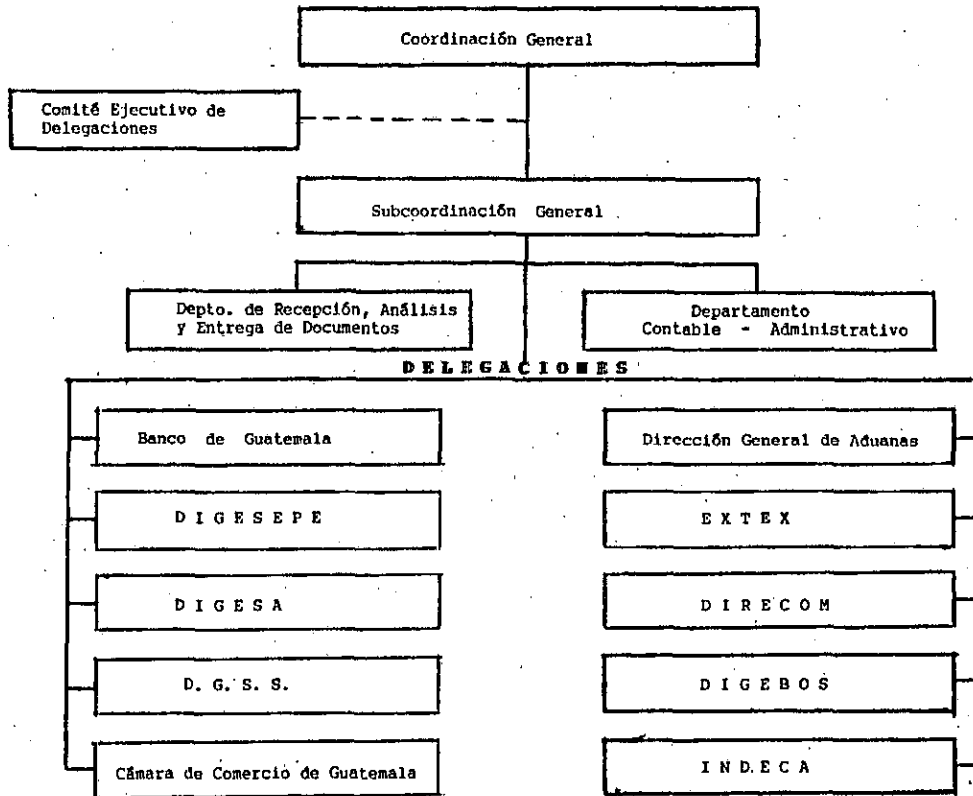
CUADRO No. 3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NOMINAL IDEAL



A pesar de ello, se observa que dicho problema funcional no ha incidido negativamente en la prestación del servicio, porque la unidad de dirección, permite la coordinación de actividades y la presión que los usuarios ejercen para obtener sus documentos de exportación autorizados, impide al personal de las distintas Delegaciones manifestar su inconformidad, por lo que, ante los exportadores, existe una organización estructural bien definida.

CUADRO No. 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL



FUENTE: Investigación de
Noviembre de 1, 00

c) **Tipo de Organización en la Ventanilla Única para las Exportaciones**

El organigrama de una institución se di seña de acuerdo a la complejidad y cantidad de - funciones que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos que previamente se han establecido. Si la organización observa baja complejidad, de sólo dos o tres niveles jerárquicos, donde casi todos se reportan a una sola persona y las funciones a desarrollar son especializadas, entonces, la administración toma una estructura organizacional de tipo funcional.

Este tipo de estructura, tiene por ven taja principal, el beneficio de la especializa-- ción, pues las personas reunidas en un mismo de partamento hablan el mismo lenguaje, lo que permite reducir el tiempo para resolver los problemas que les corresponde a sus funciones. A pesar de ello, tiene sus desventajas, porque cada unidad administrativa se concentra en sus funcio nes, olvidándose que sus actividades forman parte de todo un proceso, por lo que, desconocen o conocen superficialmente las tareas que desarrollan otros empleados, debiendo, uno de los ejecu

tivos más altos de la organización, realizar las tareas de coordinación de las actividades de todas las Secciones; asimismo, como los ejecutivos funcionales ven sólo una reducida parte del proceso, la que les corresponde a ellos, no hay bases de entrenamiento que permitan el desarrollo de futuros ejecutivos.

En razón de lo anterior, en la Ventanilla Única, el tipo de estructura organizacional es funcional, porque cada Delegación cumple con las funciones que se les ha establecido legalmente, conocen superficialmente el trabajo de las otras Delegaciones, con las que tienen relación formal, tal es el caso de la exportación de productos animales y sus derivados, que involucra a las Delegaciones de la Dirección General de Servicios Pecuarios, Dirección General de Comercio Exterior, Dirección General de Servicios Agrícolas, Banco de Guatemala y Dirección General de Aduanas, correspondiéndole al Subcoordinador General, coordinar los esfuerzos que desarrollan tales Delegaciones.

Quando en la institución no se encuen--

tra, ni el Coordinador General ni el Subcoordinador, un Analista del Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos cumplirá las funciones del segundo de los mencionados y sus propias actividades, pues de todo el personal contratado, tanto Jefes de Delegación como trabajadores técnicos y operativos, es el único que conoce superficialmente el funcionamiento interno de todas las Delegaciones.

Esto indica que, por la especialización de funciones, ningún Jefe de Delegación tiene base para formarse como un futuro ejecutivo dentro de su Institución, recayendo esta oportunidad en los Analistas del Departamento de Enlace entre el exportador y las Delegaciones, quienes, sin ser jefes de Delegación, si tienen bases de entrenamiento, lo que les permitirá ocupar posiciones ejecutivas en otras empresas de carácter público o privado, o bien, dentro de la misma Institución, cuando se aplique el programa automatizado de autorización de documentos de exportación.

Esta estructura funcional se complementa-

ta con un "Comité Ejecutivo de Delegaciones".
Un Comité es un grupo de trabajo creado para "desarrollar una tarea específica, bien definida y compleja que requiere la participación de diversas unidades organizacionales" 12/. Los miembros del Comité están vinculados permanentemente a la organización funcional y generalmente, se reúnen para analizar problemas, hacer recomendaciones, tomar decisiones, coordinar actividades y elaborar y supervisar proyectos.

Para el caso concreto de la dependencia en estudio, los miembros del Comité, todos los Jefes de Delegación, se reúnen periódicamente para analizar los problemas de cada unidad técnico-administrativa y hacen recomendaciones, para que el Coordinador General, como Presidente del Comité tome la decisión final, en cuanto a los planteamientos formulados.

d) Organización Formal e Informal

Cualquier empresa o Institución Pública,

12/ Robbins; Stephen P., Op. Cit., pág. 126.

presenta tanto una organización formal como una organización informal para cumplir con los objetivos establecidos en un marco de cordialidad y de cooperación mutua.

La organización formal es un "sistema - de esfuerzo cooperativo; previo, conscientemente planificado y coordinado, para que cada una de - las partes del todo efectúe actividades especifi - cas, ejercite sus derechos y asuma las responsa - bilidades inherentes". 13/ Por consiguiente, la organización formal presupone la aplicación de la división del trabajo, que se refleja en una - mayor especialización del empleado; asimismo, la jerarquía y la distribución de la autoridad y la respnnsabilidad en los distintos niveles de la - organización.

La organización informal se desarrolla a partir de las relaciones formales que han sido determinadas por la organización formal, creando una serie de relaciones amistosas o antagónicas, dentro del trabajo o fuera de él, que no apare-- cen en el Organigrama.

13/ Jiménez Castro, Wilburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral, (México: Fondo de Cultura Económica, 1975), pág. 35.

Este tipo de organización tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos, estableciéndose una serie de relaciones personales al integrarse a grupos informales, en los cuales, cada persona adquiere una posición. Asimismo, la organización informal proporciona a los miembros, a través de los rumores, información y conocimientos útiles que complementan la comunicación formal y por su integración permite ayudar a sus miembros a encontrar soluciones a problemas personales y mutuos, para lo que define sus propias metas, objetivos y patrones de autoridad que pueden o no coincidir con los de la estructura formal.

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones existe una organización formal que se caracteriza porque cada una de las Delegaciones presentes, cumple una función bien definida que, aunque se carece de un Organigrama, refleja toda una serie de relaciones entre las distintas unidades técnico-administrativas que contribuyen al logro de los objetivos.

En lo que respecta a la organización informal, se han establecido una serie de relaciones amistosas dentro del trabajo y fuera de él, entre el personal de las distintas Delegaciones, como resultado de su interacción permanente; asimismo, se han establecido una serie de relaciones antagónicas dentro del trabajo, pues algunas Delegaciones, como la del Banco de Guatemala, considera tener preponderancia sobre las demás, constituyéndose por ello, en un grupo aislado que no acepta sugerencias ni comparte experiencias. Actualmente, no se ha estructurado una organización informal en la totalidad a pesar de algunos esfuerzos aislados del Coordinador General; sin embargo, existen tres grupos informales bien definidos en la dependencia que se han conformado, porque existe una relación formal directa o porque la distribución física del espacio disponible permitió esa relación informal, aunque hay empleados de la institución que forman parte de varios grupos informales, o bien, sólo pertenecen a una parte de un grupo informal. Los grupos informales establecidos son los siguientes:

1. Empleados del Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos, Dirección General de Aduanas, Dirección General de Servicios de Salud Sección de Alimentos, Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y Oficina Ejecutiva de Cuotas.

2. Empleados de la Dirección General de Comercio Exterior, Dirección General de Servicios Pecuarios, Dirección General de Bosques y Vida Silvestre, Dirección General de Servicios Agrícolas, Dirección General de Servicios de Salud Sección Medicamentos, Cámara de Comercio y Departamento Contable-Administrativo.

3. Empleados del Banco de Guatemala

e) Niveles Jerárquicos

Los aspectos de la administración de personal consisten en el reclutamiento, la selección, integración y desarrollo de los empleados dentro de la organización, para conseguir los objetivos previamente establecidos, mediante una adecuada cooperación humana. Esta cooperación provoca algunos problemas en la medida en que en la organización aumentan las funciones y los empleados, pues los ejecutivos no pueden super

visar todas las actividades. Cuando esto sucede, es necesario el establecimiento de los niveles organizacionales que permitan al administrador supervisar las actividades de un número determinado de subordinados.

La presencia de los niveles organizacionales resuelve muchos problemas administrativos vinculados a la Integración, Dirección y Control, porque el administrador al tener un número limitado de subordinados bajo su responsabilidad, puede comunicarse directamente con cada uno de ellos, emitir sus órdenes sin interferencia, observar el desarrollo de cada subordinado y supervisar sus actividades. Pero, a pesar de dichas ventajas, aumentarán los problemas administrativos en la Planeación, Organización, Dirección y Control por las siguientes razones:

1. Cada nivel de la organización es costoso, provoca el aumento de gastos fijos en sueldos de personal de línea y staff, gastos de instalación y mantenimiento, que en última instancia

se reflejan en los precios de los productos y/o servicios que ofrece dicha organización,

2. Los planes que se elaboran en el nivel superior pueden ser claros y completos, pero en la medida en que se subdividen en los distintos niveles de mando, pierden claridad y coordinación.
3. En la medida en que existan más niveles en la organización, más difícil se hace el control de los niveles altos a los inferiores, a pesar de que en este momento, es cuando se hace más indispensable la supervisión del personal y el control, y
4. Una empresa con muchos niveles afronta problemas en la comunicación de objetivos, políticas y planes a través de la estructura de la organización. A medida que la información desciende por la cadena de mando, se distorsiona o se omite parcialmente el mensaje original.

En la dependencia objeto de estudio, se puede establecer que existen tres niveles organizacionales que realizan actividades ejecutivas, técnicas y operativas bien definidas y se clasifican de la siguiente manera:

- Primer Nivel: Coordinación y Subcoordinación General.
- Segundo Nivel: Departamento Contable-Administrativo y Departamento de Recepción Análisis y Entrega de Documentos.
- Tercer Nivel: Delegaciones de las Instituciones Públicas y Privadas.

1.2 Análisis Funcional

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática y actualizada de las políticas, funciones, especificaciones de puestos y procedimientos de trabajo de una estructura organizacional constituyéndose en un medio para comunicar a los distintos niveles jerárquicos, las decisiones tomadas por la administración para lograr los objetivos establecidos. En la medida que se hace más compleja una organización se requiere de la utilización de distintos tipos de manuales, pudiendo ser éstos, de Organización, de Normas y Procedimientos, de Ventas, de Producción, de Finanzas o de

Relaciones Industriales que permitan a todos los empleados tener una visión clara del papel que desempeña dentro de la empresa.

El Manual de Organización es un documento que contiene información sobre las atribuciones de cada unidad, determinando las relaciones formales que se establecen en una empresa o en una unidad administrativa, lo que permite a cada persona conocer cuáles son sus atribuciones, cuál es el lugar que ocupa dentro de la organización y cuáles son las relaciones formales que debe iniciar y consolidar para cumplir con sus actividades.

En la Ventanilla Unica no existe actualmente un Manual de Organización que informe a cada Delegación cuáles son sus funciones, la autoridad y responsabilidad inherente para el cumplimiento de sus actividades y las relaciones formales que se deben establecer. A pesar de ello, cada Delegación cumple sus funciones eficaz y eficientemente como resultado de la capacidad y experiencia que cada quien posee, sin que las otras unidades administrativas conozcan dichas funciones, pues únicamente interesan los resultados del trabajo realizado, siendo este el momento, en que se han establecido una serie de relaciones formales que no surgen como resultado de una planificación cuidadosa y detallada, sino por la necesidad de verificar algún

tipo de información común a las unidades técnico-administrativas involucradas, para autorizar la parte que le corresponde de los documentos de exportación. Asimismo, la ausencia de un Manual de Organización ha suscitado algunos problemas interpersonales, principalmente entre el personal del Departamento de Enlace y algunas Delegaciones, como DIRECOM, DIGESEPE, Banco de Guatemala y Dirección General de Aduanas. Generalmente, el personal del Departamento de Enlace mantiene presión permanente del exportador porque su licencia no ha sido autorizada en el período establecido por las normas de la Institución, debiendo, por lo tanto, buscar el expediente en cualquiera de las Delegaciones que autorizan la exportación del producto de que se trate, para determinar si han sido rechazadas, retenidas o autorizadas; como consecuencia de ello, en varias ocasiones, el personal del Departamento de Enlace no ha sido atendido cortésmente por el personal de dichas Delegaciones, lo que incide en ausencia de comunicación y colaboración que en última instancia afecta al exportador.

1.2.1 Funciones Generales de la Ventanilla Única

Las funciones generales son aquellas que permiten a los empleados conocer cuáles son las

actividades que deben desarrollar para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Las funciones generales que se aplican en la dependencia objeto de estudio son las siguientes:

1. Atender todos los trámites relacionados con las exportaciones.
2. Atender demandas de información y asesoría de los exportadores, relacionadas con trámites y procedimientos de exportación.
3. Llevar un registro y control de las operaciones de exportación realizadas durante un periodo determinado.

1.2.2 Funciones específicas de cada Delegación en la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

Las funciones específicas son aquellas que se realizan en cada unidad administrativa para cumplir con las funciones generales establecidas previamente y, por consiguiente, con los objetivos determinados. Las funciones específicas que

corresponden en cada unidad técnico-administrativa de la Ventanilla Unica son las siguientes:

1. **Coordinación General**

La Coordinación General es el órgano superior ejecutivo de la Ventanilla Unica y tiene por funciones planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de la Institución; ejercer la representación legal y asistir y participar en conferencias y comisiones para las cuales sea designada.

2. **Subcoordinación General**

Son funciones de la Subcoordinación General coordinar y supervisar las actividades relacionadas con trámites de exportación de todas las Delegaciones representadas en la Ventanilla Unica; atender a exportadores y resolver problemas relacionados con la autorización de licencias de exportación; planificar y

comunicar al personal correspondiente los cambios en las normas y procedimientos y cumplir con las funciones del Coordinador General en caso de ausencia del mismo.

3. **Comité Ejecutivo de Delegaciones**

El Comité Ejecutivo de Delegaciones es el órgano técnico consultivo encargado de colaborar con la Coordinación General y que tiene por función principal, plantear los problemas operativos en su unidad administrativa, sugerir recomendaciones y opinar sobre los asuntos que se sometan a su consideración, para que el Coordinador General tome la decisión correspondiente.

4. **Departamento Contable-Administrativo**

Es la unidad administrativa que tiene por funciones principales la ejecución de las actividades de tesorería, contabilidad, compras, presupuestaria y de

servicios generales; así como, atención personal y telefónica a los usuarios del servicio que se presta.

5. **Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos**

Es la unidad técnico-administrativa de enlace entre los exportadores y las Delegaciones existentes en la Institución y tiene por funciones principales, recibir, analizar, distribuir entre las Delegaciones y entregar a los exportadores o sus representantes, todas las licencias de exportación autorizadas o rechazadas; informar personal o telefónicamente y orientar al exportador sobre las dependencias, preparar formularios y procedimientos de trámites de exportación y, recopilar datos para elaborar informes estadísticos que diaria o mensualmente son requeridos por la Coordinación General.

6. **Delegación de la Dirección General de Comercio (DIRECOM) del Ministerio de Economía**

Es la unidad técnico-administrativa que tiene por funciones principales, extender licencias de exportación de productos sujetos a controles específicos de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; autorizar los certificados de origen para productos nacionales que gocen por convenios internacionales, de preferencias arancelarias; mantener actualizados los registros de exportación que permitan elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por funcionarios de DIRECOM y proporcionar información de su competencia al exportador.

7. Delegación de la Cámara de Comercio de Guatemala

Su función principal consiste en firmar y sellar los Certificados de Origen guatemalteco de los productos a exportar; elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por ejecutivos de la Cámara de Comercio de

Guatemala y proporcionar la información de su competencia al exportador.

8. **Delegación de la Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**

La Delegación de DIGESA es la encargada de extender conforme las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes sobre exportaciones, permisos de exportación para productos agrícolas; realizar inspecciones de campo para extender Certificados Fitosanitarios a productos vegetales, agroquímicos y semillas que los requieran; mantener actualizados los registros de exportación para elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por autoridades de DIGESA y proporcionar información de su competencia al exportador.

9. **Delegación de la Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**

La Delegación de DIGESEPE tiene por

funciones principales, extender conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes sobre exportaciones, las licencias sanitarias de exportación de animales, productos y subproductos de origen animal, medicamentos veterinarios y alimentos para consumo animal; mantener actualizados los registros de exportación para elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por funcionarios de DIGESEPE y proporcionar la información de su competencia al exportador.

10. **Delegación de la Dirección General de Bosques y Vida Silvestre (DIGEBOS) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**

La Delegación de DIGEBOS tiene por funciones principales, autorizar con apego a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, las exportaciones de madera y sus derivados, así como de los productos provenientes de la flora silvestre; realizar inspecciones de

campo; mantener actualizados los registros de exportación para elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por autoridades de DIGEBOS y proporcionar la información de su competencia al exportador.

11. **Delegación de la Dirección General de Servicios de Salud (DGSS) del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

Esta Institución Pública se encuentra representada en la Ventanilla Única para las Exportaciones, por el Departamento de Alimentos y Medicamentos.

11.1 La Delegación del Departamento de Alimentos de la DGSS es la encargada de emitir, conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, la autorización de licencias de exportación para todos los productos alimenticios de consumo humano; mantener actualizados los registros de exportación para elaborar informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por las autoridades

de la DGSS y proporcionar la información de su competencia al exportador.

11.2 La Delegación del Departamento de Medicamentos de la DGSS tiene por funciones principales, autorizar, mediante la aplicación de leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, la exportación de medicamentos para consumo humano; mantener actualizados los registros de exportación para elaborar los informes estadísticos requeridos por la Coordinación General o por los funcionarios del Departamento de Medicamentos de la DGSS y proporcionar la información de su competencia al exportador.

12. Delegación del Banco de Guatemala

Es la unidad técnico-administrativa que tiene por funciones principales autorizar conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones cambiarias vigentes, todas las licencias de exportación; percibir los impuestos ordinarios y

extraordinarios a las exportaciones; mantener registros actualizados de los documentos de exportación autorizados y proporcionar la información de su competencia al exportador.

13. **Delegación de la Dirección General de Aduanas**

Es la unidad técnico-administrativa que tiene por funciones principales autorizar, conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, los formularios aduaneros y pólizas de exportación; mantener registros de exportación actualizados para elaborar informes estadísticos requeridos por el Coordinador General o por la Dirección General de Aduanas y proporcionar la información de su competencia al exportador.

14. **Delegación del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola (INDECA) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**

Es la unidad administrativa responsable de autorizar, con apego a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, la exportación de algunos productos agrícolas restringidos como el ajonjolí; mantener actualizados sus registros de exportación para elaborar informes estadísticos requeridos por el Coordinador General o por los funcionarios de la institución que representa y proporcionar la información de su competencia al exportador.

15. **Oficina Ejecutiva de Cuotas Textiles (EXTEX)**

Es la unidad administrativa que se encarga de autorizar, con apego a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, las exportaciones de prendas de vestir y tejidos; mantener actualizados sus registros de exportación para elaborar los informes estadísticos que sean requeridos por el Coordinador General o por los funcionarios de la institución

que representa y proporcionar la información de su competencia al exportador.

1.2.3 Aplicación de Funciones en la Ventanilla Unica para las Exportaciones

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones, actualmente, hay omisión y duplicidad de funciones que provocan problemas administrativos, que se manifiestan principalmente en pérdida de tiempo y de energía para los empleados de la Institución.

a) Omisión de Funciones

Las funciones que no se aplican en la Dependencia son las siguientes:

1. Analizar periódicamente la estructura, funciones, métodos, normas y procedimientos de trabajo para anticiparse a los problemas. Actualmente se manifiestan una serie de problemas que son resueltos cuando éstos se presentan, aunque, en ocasiones,

estos cambios imprevistos obedecen a un cambio en una ley que ha sido derogada o modificada parcial o totalmente y por consiguiente, las unidades técnico-administrativas involucradas deben modificar en mayor o menor grado sus procedimientos de trabajo.

2. Elaborar, actualizar y distribuir los manuales administrativos necesarios para el efectivo funcionamiento de las distintas unidades técnico-administrativas de la Ventanilla Unica. Actualmente no existe ningún tipo de Manual en la dependencia lo que en ocasiones causa confusión, principalmente a los Analistas del Departamento de Enlace, quienes han utilizado su propio criterio para analizar y distribuir entre las Delegaciones las solicitudes de licencias de exportación.

3. Efectuar estudios de ubicación y distribución física de las unidades

técnico-administrativas que conforman la Institución, que permitan el ahorro de tiempo y esfuerzo al personal.

4. Impartir cursos de capacitación a los exportadores, agentes de aduanas y tramitadores que les permita cumplir en mejor forma, los requisitos mínimos establecidos para cada tipo de producto, con el consiguiente ahorro de tiempo y esfuerzo para el empleado de la Ventanilla Única y para el exportador.

b) **Duplicidad de Funciones**

Existe duplicidad en las siguientes funciones:

- 1) Informar y orientar al exportador sobre los trámites de exportación:

Actualmente, cada Delegación para cumplir con sus funciones utiliza varias leyes, reglamentos y otras disposiciones legales vigentes, que generalmente, sólo son del conocimiento de dicha Delegación, por lo que, cuando un exportador solicita

información sobre los trámites para la exportación de un producto afecto a esas leyes, puede suceder que, el Analista del Personal de Enlace entre el exportador y las distintas Delegaciones que proporcionan información, la transmite incorrectamente y la licencia de exportación es rechazada con los consiguientes efectos negativos para el exportador; lo remite con el Jefe de la Delegación correspondiente para que le proporcione la información correcta y actualizada, o bien, consulta con el Jefe de la Delegación correspondiente para asesorar al exportador; como consecuencia de ello, se suscitan problemas en la autorización de esa licencia de exportación; por ejemplo, podrá haber un atraso en el traslado de la licencia de exportación de la Delegación del Banco de Guatemala a la Delegación de la Dirección General de Aduanas, que provocará, por un lado, la presión de los exportadores reclamando sus documentos autorizados y por otro, su autorización después de que ha concluido la jornada hábil de trabajo.

2. Elaboración de informes estadísticos en todas las Delegaciones.

Actualmente, cada Delegación elabora sus propios informes estadísticos que envían al Coordinador General o a las Oficinas Centrales de la Institución que representan.

La elaboración de estos informes generalmente contienen una serie de datos aislados que son archivados en las Oficinas Centrales y constituyen una pérdida de tiempo su elaboración, lo que redunda en un atraso en la autorización de las licencias de exportación. Similar situación ocurre cuando los informes estadísticos son enviados al Coordinador General, pues dicho ejecutivo, debe analizar e interrelacionar los datos contenidos en cada informe para extraer sus propias conclusiones, lo cual constituye una pérdida de tiempo que podría utilizar para planificar o resolver problemas de la Institución.

Como resultado, en la realización de esta actividad, se ha determinado que la persona

responsable de su elaboración pierde entre un 20% y 80% de su tiempo, lo que implica que habrá un retraso en la autorización de las licencias de exportación.

Cabe mencionar que el problema que se presenta en esta función, va a desaparecer cuando se automatice una parte del proceso de recepción, autorización y entrega de licencias de exportación que, próximamente se pondrá en vigencia en la Institución, siendo éste un resultado de la Asesoría a la Ventanilla Unica para las Exportaciones, que realizó el Sr. Asesor José María Rubiato Elizalde.

1.2.4 Marco Jurídico de la Ventanilla Unica

Todas las unidades técnico-administrativas de la Ventanilla Unica para realizar sus funciones, deben conocer y aplicar una serie de leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes que, generalmente, permanecen sin modificaciones por un largo período de tiempo; lo cual, permite el establecimiento de procedimientos de trabajo estables en la Institución. Sin embargo, cuando el marco

legal aplicado no es conocido por todos los empleados o en su defecto, por lo que tienen una relación indirecta con esas disposiciones legales, como el personal de asesoría e información al exportador, entonces suceden problemas que en última instancia perjudican al usuario del servicio que se presta.

En la Dependencia objeto de estudio, como resultado de la especialización de funciones, cada Delegación conoce y aplica sus leyes, reglamentos y disposiciones vigentes, pero desconoce o conoce superficialmente, el marco legal de las otras Delegaciones.

Dentro del Plan Anual de Actividades elaborado por el Coordinador General, se menciona en uno de sus puntos, el desarrollo de cursos de capacitación que incluye conferencias, seminarios y visitas a empresas vinculadas al comercio exterior; sin embargo, si estas actividades no tienen una relación directa con los objetivos de la Institución y no son parte integral del proceso, entonces no tendrá ningún valor dicha actividad para el personal de la Institución. Esto indica que, los cursos de capacitación a impartirse, deben iniciarse conociendo todos los aspectos técnico-administrativos de la

Ventanilla Unica para que después se puedan conocer otros aspectos que guardan una relación indirecta con el servicio que se presta.

1.3. Análisis Procedimental

1.3.1. Procedimientos aplicados en la Ventanilla Unica para las Exportaciones

El Manual de Normas y Procedimientos contiene instrucciones sobre cómo hacer determinadas actividades en forma adecuada, indicando quién y qué se debe hacer, cuándo y cómo hacerlo; debe estar redactado en una forma fácil de comprender y en un tipo de lenguaje que sea asimilado rápidamente.

En la Ventanilla unica para las Exportaciones, como en la mayoría de las Instituciones Públicas, no existe un Manual de Normas y Procedimientos, sin embargo, existe una variada cantidad de procedimientos generales y particulares que se aplican.

Estos procedimientos comprendidos como una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que una persona realiza para desarrollar una actividad

específica, no son producto de un estudio sistemático que responda a las necesidades del personal que labora en la Dependencia, a pesar de ello, los procedimientos de trabajo se han modificado gradualmente en la medida en que los empleados de las distintas Delegaciones adquieren mayor experiencia; esto no quiere decir que actualmente, los procedimientos utilizados sean aplicados en la misma forma por todos los miembros de una Delegación, pues cada quien, realiza su trabajo aplicando sus propios métodos de trabajo que no incluyen; generalmente, un análisis del tiempo y del esfuerzo humano requerido en cada unidad técnico-administrativa para autorizar la parte que le corresponde de la licencia de exportación.

Los procedimientos generales se ejecutan en el Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos y los procedimientos particulares se aplican, tanto en el Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos, como en las Delegaciones y en el Departamento Contable Administrativo.

Estos procedimientos se aplican dependiendo del producto que se va a exportar. Por ejemplo, algún tipo de productos agrícolas, como legumbres y hortalizas, deben ser autorizadas por las Delegaciones de la D.G.S.S., Sección de Alimentos, DIGESA, Banco de Guatemala, Dirección General de Aduanas y en ocasiones por la Cámara de Comercio de Guatemala; el algodón incluye a las Delegaciones de DIRECOM, DIGESA, Banco de Guatemala y Dirección General de Aduanas; los productos medicinales y farmacéuticos a las Delegaciones de la Cámara de Comercio de Guatemala, D.G.S.S. Sección de Medicamentos, Banco de Guatemala y Dirección General de Aduanas.

En la práctica existe alguna uniformidad en la aplicación de los procedimientos generales, pues todo el personal de enlace está consciente que las Delegaciones del Banco de Guatemala y de la Dirección General de Aduanas son las últimas unidades técnico-administrativas que autorizan una licencia de exportación; mientras que, en las primeras tres o cuatro Delegaciones que deben emitir su autorización, existen dos o más criterios que han provocado algunos problemas a los exportadores y al personal de enlace

porque una licencia de exportación no ha sido autorizada en el tiempo establecido. En el caso de los productos de exportación que deben ser autorizados por tres Delegaciones como el café, verduras y frutas, alimentos, plantas ornamentales y muebles de madera, no existe ningún problema pues se establece a qué Delegación se envía la documentación antes del Banco de Guatemala y de la Dirección General de Aduanas para autorizar la parte que le corresponde de la licencia de exportación. Igual situación sucede con los productos de exportación que requieren de autorización de dos Delegaciones, específicamente del Banco de Guatemala y la Dirección General de Aduanas (ver anexo No. 1).

Asimismo, los procedimientos de trabajo utilizados en algunas Delegaciones como DIRECOM, DIGESEPE y Banco de Guatemala, no corresponden a la cantidad de trabajo recibida, observándose que la circulación de licencias de exportación de una Delegación a otra es desigual en el transcurso de la jornada laboral, con una acumulación de documentos a ser autorizados en las últimas horas de la tarde, mientras que, en las primeras horas, el ritmo de

trabajo en aquellas Delegaciones es reducido. Esta situación perjudica fundamentalmente al personal de la Delegación de la Dirección General de Aduanas que frecuentemente autoriza la parte que le corresponde de las licencias de exportación, después que ha finalizado la jornada hábil de trabajo.

1.3.2 Necesidad de adaptación de procedimientos

En una Institución como la Ventanilla Unica para las Exportaciones, que gradualmente recibe una mayor cantidad de licencias de exportación que deben ser analizadas y autorizadas, es necesario revisar periódicamente los procedimientos de trabajo de algunos productos de exportación, para que haya una circulación más rápida de los documentos, sin embargo, esto no sucede así, porque no hay un grupo de trabajo que planifique y tome una decisión en este sentido, por lo que las licencias de exportación de este tipo de productos como el algodón, productos de consumo animal y algunos de consumo humano, no se autorizan dentro del tiempo previsto ocasionando problemas al exportador, al personal de enlace y al personal de la Delegación de la Dirección General de Aduanas.

1.3.3 Establecimiento y aplicación de Normas

Una norma es un lineamiento o decisión tomada por la administración que "debe obedecerse, en toda ocasión hasta que un motivo poderoso sugiera hacer un cambio. De ahí que bajo ninguna circunstancia las reglas deberán ser tan inflexibles como para oponerse a un cambio. Deberán modificarse cuando sea necesario y ajustarse a cualquier nueva condición que beneficie al negocio" 14/ o a una Institución de carácter público.

Las normas se relacionan con los procedimientos, cuando se establece que para ejecutar un paso o fase del mismo, se debe cumplir con un determinado lineamiento que puede aprobar o rechazar parte de un proceso o todo un proceso determinado.

En la Ventanilla Única para las Exportaciones no existe un grupo de trabajo que revise las normas establecidas, lo que conlleva problemas,

14/ Lazzaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos, Editorial Diana, México, 1966, pág. 139.

principalmente para el exportador y para el personal del Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos quienes deben observar, al momento de la recepción y del análisis de la información que contiene la licencia de exportación, una serie de datos exigidos que se han ido agregando paulatina e imprevistamente, por lo que se corre el riesgo de que el análisis realizado sea superficial, más de forma que de contenido y, consecuencia de ello, haya una mayor cantidad de licencias no autorizadas por las distintas Delegaciones que intervienen en dicho proceso; aunque en algunas ocasiones, estos cambios imprevistos en las normas obedecen a modificaciones en las leyes, reglamentos o demás disposiciones legales relacionadas con las exportaciones que no ha sido comunicadas oportunamente.

1.4 Análisis de Facultades

1.4.1 Autoridad y Responsabilidad

La autoridad es el elemento que une y da vida a una estructura organizacional.

La autoridad es "el derecho que un gerente tiene de solicitar o requerir de un subordinado que haga algo para cumplir con los objetivos de una organización" 15/. Esto indica que, el derecho que adquiere una persona para mandar y hacerse obedecer se debe, a la posición que ocupa dentro de la organización, lo que descarta de hecho, sus características personales; esta posición le permite tomar decisiones en su unidad, asignar tareas a los subordinados y esperar y exigir un desempeño satisfactorio de parte de éstos.

Cuando un administrador delega autoridad a un subordinado para que ejecute una actividad, debe asignar la responsabilidad correspondiente. La responsabilidad, si bien es cierto que es una obligación impuesta por un ejecutivo, "nace en el interior de una persona cuando acepta una asignación junto con la delegación adecuada de autoridad". 16/ Ello no quiere decir que el administrador al delegar autoridad delega también la responsabilidad porque

15/ Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones, Compañía Editorial Continental, México, 1982, pág. 313.

16/ Hicks, Herbert G. Ibid. pág. 201.

es, en última instancia, el responsable por las acciones de los subordinados y por la ejecución de las funciones de su unidad administrativa que contribuyan al logro de los objetivos de la estructura organizacional.

En la Institución objeto de estudio, la autoridad formal se aplica cuando los jefes de los distintos niveles jerárquicos requieren del personal profesional, técnico, administrativo y operativo que realicen determinadas actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, delegando para ello, autoridad y asignando la responsabilidad que les corresponde.

La autoridad aplicada, se caracteriza porque los subordinados reconocen en sus respectivos jefes, por el puesto que ocupan dentro de la organización, el derecho que poseen para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que les han delegado y que deben cumplir eficaz y eficientemente. Asimismo, existe una autoridad técnica que se manifiesta cuando el subordinado, el Jefe de la Delegación o el Subcoordinador General

emiten recomendaciones para que un procedimiento o norma de trabajo sea modificado parcial o totalmente, aunque en este caso, el jefe inmediato superior puede tomar o no la decisión correspondiente, siendo lo más frecuente que dichas recomendaciones no se tomen en cuenta por lo que, actualmente, hay dentro del personal de la Institución un alto grado de apatía que afecta en última instancia al exportador.

De la misma manera como el Jefe de Delegación, el Subcoordinador y el Coordinador General delegan autoridad para que un subordinado realice una actividad determinada, y asignan la responsabilidad que le corresponde, se observa que el personal de la Institución cumple dichas actividades principalmente porque existe la presión del exportador solicitando la autorización de sus documentos de exportación dentro del tiempo establecido y, en los casos en que no las cumple eficaz y eficientemente, es el jefe inmediato superior quien aplica los correctivos necesarios como responsable de su unidad técnico-administrativa.

a) **Tipo de Autoridad en la Ventanilla Única para las Exportaciones**

Teóricamente, en una empresa o Institución Pública, como en cualquier sociedad, la autoridad,

entendida como una "relación entre dos individuos, superior el uno, que da forma y transmite las decisiones y subordinado el otro, que las acepta y las aplica", 17/ debe ejercerse para lograr el bien común del grupo y contribuir al de la sociedad a la que la propia empresa pertenece. Al cumplirse estos objetivos, la autoridad empresarial está obligada a procurar que los individuos integrantes de la empresa participen del bien común logrado.

En la práctica, las cosas han ocurrido y aún ocurren de muy diferente manera. La autoridad por regla general, se utiliza para el servicio de intereses puramente personales. En las instituciones públicas, por ejemplo, esos intereses fueron por largo tiempo, los de los gobernantes. En época reciente, el criterio de la autoridad tuvo un cambio, reconoció que al interés de los gobernantes debería agregarse el interés de los hombres servidores del Estado y lo hizo así, por la presión de las organizaciones obreras y por la propia legislación vigente, lo que ha permitido en cierta forma, que

17/ Simon, Herbert A. El Comportamiento Administrativo, (España: Editorial Aguillar, 1962), pág. 120

haya un cambio de conducta en las personas, que por la posición que ocupan, toman decisiones y las transmiten. Similar situación está ocurriendo en las empresas, pero esencialmente se debe a la presión que han ejercido las organizaciones de trabajadores ante los inversionistas, para que sean protegidos económica y socialmente.

Según Stephen Robbins, en su obra citada, existen tres tipos de autoridad: la autoridad de línea, la autoridad staff y la autoridad funcional. La autoridad de línea se caracteriza por la relación de mando que se establece entre un superior y un subordinado dentro de la cadena de mando, en la cual, un administrador de línea tiene derecho a dirigir el trabajo de los subordinados y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros. Este tipo de autoridad contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales.

La autoridad staff surge, cuando las organizaciones se hacen más grandes y más complejas y los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo, la experiencia, ni los recursos para

realizar bien su trabajo. En respuesta a ello, utilizan asesores para apoyar, ayudar, aconsejar y en general, reducir algunas de las cargas que tienen bajo su responsabilidad. Cuando el personal de asesoría actúa, lo hace con la autoridad del jefe de línea, sin que ello implique, tomar decisiones, transmitir las a los subordinados y esperar que ellos las cumplan.

La autoridad funcional consiste en la influencia que un ejecutivo ejerce sobre personas y unidades fuera de las propias áreas de mando y se caracteriza porque su incidencia está limitada a ciertas tareas y áreas específicas, no pudiendo tomar decisiones sobre toda la unidad administrativa. Este tipo de autoridad generalmente complementa a la autoridad de línea y presenta la desventaja de que rompe la unidad de mando dentro de la organización.

En la Ventanilla Unica, se aplica la autoridad lineal y la autoridad funcional: la autoridad lineal generalmente la aplican el Coordinador General al emitir órdenes a los Jefes de Delegación, al Subcoordinador General y en menor

medida al personal de enlace; los Jefes de Delegación en sus respectivas unidades técnico-administrativas y el Subcoordinador General sobre el Personal de Enlace; mientras que la autoridad funcional, es utilizada por el Subcoordinador General para coordinar algunas actividades de autorización de documentos de exportación de ciertos productos que requieren de la autorización correspondiente de varias Delegaciones, tal es el caso de los productos animales y sus derivados.

b) Toma de decisiones en la Ventanilla Unica para las Exportaciones

En toda organización, sea pública o privada, el personal ejecutivo, técnico y operativo, toma diariamente muchas decisiones para ejecutar sus actividades; la mayoría de ellas son rutinarias y otras son complicadas, por lo que requieren de la aplicación de diferentes grados de estudio para su análisis y selección. La toma de decisiones es el proceso de selección de un curso de acción entre dos o más alternativas, constituye por lo tanto, el núcleo de la planeación, porque "no se puede decir que existe un plan hasta que no se haya tomado una

decisión". 18/ Esto no quiere decir que sólo en la planeación se toman decisiones, porque también se escoge un curso de acción en la organización, la dirección y el control administrativo.

En la Dependencia, cada empleado de las unidades técnico-administrativas toman diariamente decisiones de tipo rutinario de acuerdo a su capacidad, experiencia y criterio personal; por lo que ante un mismo problema, pueden haber dos o más alternativas y la decisión que puede ser correcta para una persona, puede ser incorrecta para otra de la misma unidad técnico-administrativa. Por ejemplo, una norma establecida indica que no se aceptan borrones o tachaduras en la información contenida en los documentos de exportación; sin embargo, cuando se presenta este problema en el Departamento de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos, el Analista ha tomado varias decisiones a saber: a) rechazar los documentos de exportación, b) aceptar los documentos de exportación siempre y cuando los

18/ Keontz y O'Donell, Op. Cit., pág. 201.

borrones y tachaduras se encuentren en la parte superior de la licencia cambiaria de exportación y, c) aceptar los documentos de exportación cuando los borrones o tachaduras se encuentren en la parte inferior de la licencia cambiaria de exportación, siempre que éstos no se refieran a la cantidad y a los valores monetarios de la exportación. Lo anterior indica que no existe unidad de criterio a ese respecto dentro del personal de una Delegación, mucho menos con el de otra que también debe observar los mismos aspectos, sin que hasta este momento se haya aplicado algún correctivo, como en otros tantos aspectos relacionados con la autorización de los documentos de exportación, lo que ha provocado problemas, principalmente entre el personal de enlace y el personal de la Delegación del Banco de Guatemala.

c) **Centralización y Descentralización de Autoridad**

En toda estructura organizacional que cuente con dos o más niveles jerárquicos, existe tanto la centralización como la descentralización en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es centralizada en la

medida en que no se delega a los niveles administrativos, la potestad de decidir, hasta en los aspectos rutinarios. Esta concentración en la toma de decisiones impide la formación de futuros altos ejecutivos dentro de la organización, pues limita a los jefes de las distintas unidades administrativas, al cumplimiento de las decisiones tomadas en el nivel jerárquico superior.

La toma de decisiones es descentralizada "cuando la carga de trabajo de una posición ejecutiva excede a la capacidad física y psicológica del ejecutivo", 19/ lo que permite la delegación en la toma de decisiones de un nivel superior a un nivel inferior de la organización.

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones, como en todas las instituciones públicas, se aplica la centralización y la descentralización en la toma de decisiones. La centralización en la toma de decisiones es ejercida por el Coordinador General en todos los aspectos

19/ Albers, Henry H., Principios de Organización y Dirección (México: Editorial LIMUSA, 1984), pág. 81.

administrativos, muchos de ellos, rutinarios y sin envergadura que podrían ser decididos por el Subcoordinador, el Jefe de Delegación o por el subordinado; mientras que, la descentralización se aplica al interior de cada Delegación, cuando los técnicos o Jefes de Delegación toman decisiones en aspectos técnicos, generalmente legales y normativos relacionados con una licencia de exportación en los que, ni el Coordinador ni el Subcoordinador General intervienen. Esta descentralización excesiva, ha provocado algunos atrasos en la autorización de los documentos de exportación, sin que hasta el presente se hayan definido los límites entre los cuales se puede tomar una decisión de aprobación o rechazo, porque la interpretación de las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes que un técnico o un Jefe de Delegación realiza, no coincide con la interpretación que un técnico de otra Delegación haya practicado para autorizar la parte de los documentos de exportación que le corresponde, lo que provoca desfases en la comunicación y atrasos en el trabajo.

d) **Supervisión en los distintos niveles de mando**

En una organización, la supervisión es una

actividad que debe ser realizada para orientar, dirigir y controlar las actividades que han sido asignadas al personal técnico, administrativo, operativo y de servicios, con el propósito de verificar que la delegación de autoridad, la responsabilidad, planificación y la organización de las actividades establecidas, se realizan de acuerdo a los objetivos previamente establecidos.

Para que un supervisor pueda desarrollar sus actividades eficientemente, debe conocer el trabajo que supervisa y tener experiencia para dirigir e inspeccionar las tareas que desarrolla cada subordinado; comunicarse correctamente con los trabajadores y con los administradores; resolver los conflictos interpersonales; tomar decisiones en un área de autoridad restringida, que no corresponde a la creciente responsabilidad que adquiere en la obtención de los resultados esperados por los administradores en su unidad técnico-administrativa y, constituirse, en un punto de contacto entre los trabajadores técnicos, administrativos, operativos y de servicios y los administradores y ejecutivos de la organización.

En las instituciones del Estado, la supervisión se orienta fundamentalmente a la inspección de las actividades que realizan los trabajadores operativos y en menor grado, a las actividades de los trabajadores técnicos y administrativos. Esto sucede de ésta manera porque las actividades que ejecutan los trabajadores operativos son rutinarias y sin mayor grado de especialización, mientras que, las actividades realizadas por los trabajadores administrativos y técnicos, si bien es cierto que son repetitivas, requieren de mayor especialización y de un mayor o menor grado de planificación.

En la Ventanilla Unica, la supervisión de las actividades realizadas por los trabajadores es llevada a cabo por los Jefes de Delegación, quienes son responsables ante el Coordinador General por la autorización eficaz y eficiente de los documentos de exportación y por el Subcoordinador General, quien supervisa, por la autoridad funcional que posee, actividades relacionadas con la autorización de los documentos de exportación de algunos productos, no teniendo la autoridad de línea para supervisar todas las actividades de una unidad técnico-administrativa; sin embargo, se han producido problemas que, en

última instancia, perjudican al exportador porque en varias Delegaciones, los procedimientos de trabajo no son uniformes, cada empleado tiene su propio criterio y el Jefe de cada Delegación como supervisor, resuelve los problemas particulares, sin que hasta el momento se tomen decisiones comunes que faciliten su actividad o bien, es el propio técnico que asume la responsabilidad ante un rechazo de los documentos de exportación, habiéndose determinado que puede mantener su decisión cuando es consultado por el exportador perjudicado o como ha sucedido en muchas oportunidades, revoca su decisión ante la presión y los argumentos, válidos o no, del exportador y, autoriza los documentos de exportación que le corresponden.

1.4.2 Tipos de derechos concedidos a los Trabajadores de la Ventanilla Unica para las Exportaciones

Los derechos concedidos a los trabajadores de la Dependencia en estudio, están contenidos en el Artículo 61 del Decreto Número 1748, Ley de Servicio Civil, que establece lo siguiente:

1. A no ser removidos de sus puestos, a menos

- que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, establecidas en el Artículo 76 de esta misma ley.
2. A gozar de un período anual de vacaciones remuneradas de veinte días hábiles, después de cada año de servicios continuos.
 3. A licencias con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas, de conformidad con el reglamento respectivo.
 4. A enterarse de las calificaciones periódicas de sus servicios.
 5. A recibir en la primera quincena del mes de diciembre de cada año un aguinaldo en efectivo, que se liquidará de conformidad con la ley y los reglamentos respectivos.
 6. A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado directo o indirecto.
 7. A gozar del régimen de jubilaciones, pensiones y montepíos, de conformidad con la ley respectiva.

8. A recibir subsidio familiar cuando las condiciones fiscales lo permitan de conformidad con la ley respectiva.
9. A un salario justo que le permita una existencia decorosa, de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
10. Derecho a descanso forzoso de treinta días antes del parto y de cuarenta y cinco días después con goce de sueldo.
11. A recibir en la primera quincena del mes de enero de cada año un aguinaldo en efectivo, que se liquidará de conformidad con la ley y los reglamentos respectivos.

1.5 Análisis de Relaciones

1.5.1 La Comunicación en la Dependencia

En toda empresa o institución, la comunicación constituye un medio para el éxito de la organización, pues proporciona al empleado suficiente información sobre su puesto de trabajo, los objetivos, políticas, actividades de los departamentos más importantes y los resultados que se esperan de él.

Un canal de comunicación se define como "la línea de personas a través de las cuales pasan mensajes orales o escritos" 20/ que sean comprendidos en su significado, para que las actividades se ejecuten tal como fueron imaginadas por el emisor de la información.

La comunicación formal establece un proceso de información que abarca los distintos niveles jerárquicos, pero, siguiendo la cadena de mando establecida. Generalmente, esa red formal de comunicación es estática y demasiado lenta por lo que, la organización debe reaccionar con rapidez ante las situaciones cambiantes que se presentan en un momento determinado.

La comunicación informal surge así, como respuesta a la aplicación de la red formal de comunicación. Tiene su origen en la necesidad de los seres humanos de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales. Estas comunicaciones que

20/ Albers, Henry, Ibid. pág. 297.

no están contempladas dentro de la organización formal, son necesarias porque permiten llenar los vacíos existentes en los canales formales, creando canales alternativos de comunicación que pueden resolver en forma rápida y eficiente, los problemas que tardaría mucho tiempo en resolverse, si se siguen los canales formales establecidos.

Por esta razón, los ejecutivos no necesitan preocuparse con tantos problemas, porque éstos son resueltos en forma conjunta por los empleados que directa o indirectamente están involucrados en los mismos.

En la Ventanilla Unica se utiliza fundamentalmente la comunicación oral y, en menor proporción, la comunicación escrita. Cualquier cambio en las normas de trabajo y en la legislación vigente, se comunica oralmente a los empleados involucrados y a los exportadores o sus representantes; lo cual constituye un problema, principalmente para éstos últimos, porque o no interpreta correctamente la información transmitida o deben adaptarse intempestivamente a una nueva situación que modifica, parcial o totalmente, sus

normas y procedimientos habituales de trabajo. Como consecuencia de ello, requieren de un mayor tiempo para la autorización de sus documentos de exportación.

La comunicación escrita, generalmente no se aplica a situaciones que están relacionadas, vertical u horizontalmente, con los procedimientos de trabajo establecidos; lo que impide a los exportadores anticiparse a los cambios que son propuestos, sin mayor planificación e intempestivamente, por algunos Jefes de Delegación y autorizados por el Coordinador General.

Asimismo, la información fluye en forma descendente, ascendente y horizontalmente dentro de la organización. Se aplica en forma descendente, cuando el Coordinador General se comunica con el Subcoordinador General o con los Jefes de Delegación transmitiéndoles algún mensaje para informar, coordinar, dirigir o evaluar sus actividades o cuando, los Jefes de Delegación coordinan, dirigen o evalúan las actividades de sus subordinados.

Es ascendente, cuando los empleados

informan a su Jefe inmediato, los resultados de una actividad determinada, los problemas más frecuentes, las ideas para mejorar los procedimientos de trabajo u otro tipo de información que permita resolver conflictos interpersonales entre los miembros de una unidad técnico-administrativa o con otra unidad de la Institución.

La comunicación es horizontal cuando dos o más empleados de una o más Delegaciones se reúnen para analizar un documento de exportación, que permita decidir su aprobación o rechazo.

Por consiguiente, en la Ventanilla Unica para las Exportaciones, la comunicación formal se produce en forma oral, escrita, ascendente, descendente y horizontal; mientras que la comunicación informal, no sistemática y esporádica, es fundamentalmente, oral y horizontal en los distintos niveles de la organización.

1.5.2 Los Efectos de un Liderazgo mal aplicado

El liderazgo es un aspecto importante de la Administración, porque permite al administrador, utilizando su habilidad, combinar los recursos

humanos y materiales disponibles en la organización en la mejor forma posible, influyendo de esta manera, positiva o negativamente en los subordinados, para que se alcance un resultado determinado.

El Liderazgo es "la capacidad, aptitud, habilidad o arte que tienen ciertas personas para influir en el comportamiento de los demás, haciéndolos seguir cierto curso de acción" 21/ que permita alcanzar un objetivo que beneficie a la organización y/o al grupo de trabajo.

Actualmente existen distintas teorías que tratan de medir el grado de liderazgo que posea una persona como administrador en una organización y, una de las primeras explicaciones sobre los estilos de liderazgo se basa en el uso que un administrador hace de la autoridad. Douglas McGregor postuló las teorías "X" y "Y", y William Ouchi formuló la teoría "Z". La teoría "X" parte del supuesto que los subordinados no gustan del trabajo, que sólo vende su tiempo a la organización y que en consecuencia, se orientan a maximizar sus ganancias y a minimizar sus

21/ Jiménez Castro, Wilburg, Op. Cit. pág. 32.

esfuerzos. Como consecuencia de estos supuestos, el líder que los sostiene, tiende a desplegar un estilo autoritario, con gran énfasis en el control y por lo tanto, en los castigos para mantener la disciplina. El resultado de la aplicación de esta teoría, es un resentimiento en los subordinados que se traduce en una actitud de rebeldía, no sólo a las decisiones administrativas del líder, sino a otras que tratan de mejorar la convivencia del personal dentro de la organización.

La teoría "Y", por el contrario, parte del supuesto de que a los subordinados les gusta el trabajo y que despliegan sus energías para la consecución de los objetivos de la organización, desarrollando eficaz y eficientemente sus atribuciones y presentando proyectos, que permitan un cambio en los procedimientos de trabajo que minimicen sus esfuerzos. En tal sentido, los líderes que sostienen estos supuestos, tienden a utilizar estilos participativos de dirección, en los cuales el esfuerzo del ejecutivo y de los subordinados permita obtener los objetivos de la unidad técnico-administrativa con mayor eficacia y eficiencia.

La teoría "Z" establece que el recurso humano de la organización es determinante, por lo que el objetivo principal es lograr la cooperación, dedicación e identificación del empleado con los objetivos de la organización. Para ello se requiere, una estructura organizacional que permita el establecimiento de un sistema integrado y cooperativo de relaciones; la creación de una serie de incentivos como ascensos y posibilidades de hacer carrera dentro de la organización, que permitan a la empresa mantener la estabilidad laboral de los empleados; desarrollar las destrezas interpersonales para que el trabajo realizado sea producto del esfuerzo de todo un grupo de personas y no de una en particular y fundamentalmente, el establecimiento de una filosofía gerencial que apoye dichos cambios y que permita la participación no sólo de los empleados gerenciales y profesionales, sino de todos los de la organización.

En la Ventanilla Única para las Exportaciones, las funciones que se desarrollan en cada una de las Delegaciones son rutinarias, por lo que la aplicación de la Teoría "Y" no tendría éxito, pues estimularía el caos y la baja de productividad como consecuencia directa de la especialización y de

la mecanización del subordinado. Aunque tampoco es propicia la utilización de la Teoría "X", porque la actitud de apatía y resistencia a los cambios daría como resultado una baja en la productividad, que se traduce en un mayor tiempo para la autorización de los documentos de exportación.

Asimismo, no se aplica la Teoría "Z" porque no existe una organización estructural integrada, observándose una independencia excesiva en sus unidades técnico-administrativas, no hay ningún tipo de incentivos para el empleado y como en la mayoría de las Instituciones estatales, las actividades son rutinarias y sin movilidad en los puestos de trabajo; finalmente, la filosofía gerencial observada permite establecer que lo que interesa es cumplir, en mayor o menor grado con el exportador.

Inicialmente, el Coordinador General adoptó un estilo de liderazgo autoritario, pues cada Delegación funcionaba con excesiva independencia, ya que, sus antiguos jefes inmediatos no tenían ningún control sobre ellos, por lo que tuvo que someterlos

mediante un rígido reglamento interno de trabajo que provocó una actitud de resentimiento entre el personal profesional, técnico y administrativo de las distintas Delegaciones. Posteriormente, trató de aplicar un estilo de dirección participativo, de escuchar las opiniones de sus subordinados antes de tomar una decisión, que sólo él puede tomar. Este estilo de dirección no ha sido beneficioso porque se mantiene vigente una actitud de resistencia, que si bien es cierto, no ha obstaculizado el cumplimiento de los objetivos de la Institución, sí existe entre los empleados insatisfacción que puede provocar en el futuro, problemas con los exportadores, entre los empleados de las distintas Delegaciones y en última instancia, con el Coordinador General.

1.5.3 La limitada motivación y sus resultados

Una de las tareas principales de todo administrador es organizar y mantener una institución que funcione eficaz y eficientemente, estableciendo para ello, un medio ambiente que permita a los empleados satisfacer sus necesidades primarias (mantenimiento de la vida humana) y secundarias

(autoestima, afiliación, posición y logros entre otros). Para lograrlo, debe conocer las necesidades y deseos que inducen a las personas a actuar de determinada manera, para motivarlas a trabajar en el logro de los objetivos de la organización.

La motivación puede ser positiva, si ofrece al empleado algo valioso por su desempeño o, puede ser negativa, cuando amenaza con el castigo o lo emplea, por un mal desempeño.

El estudio de la motivación como un aspecto de la Administración, es relativamente reciente, habiéndose establecido diversas teorías que parten del análisis de las necesidades de una persona, del tipo de actividades que realiza y la conducta humana. Como resultado de este análisis, hay factores motivantes comunes a todo tipo de persona que llega a una empresa o institución pública, siendo éstos: el dinero, representado por sueldos y salarios adecuados; reconocimiento por el trabajo realizado; participación en la planificación y ejecución de las actividades de su unidad técnico-administrativa; el tipo de actividad desempeñada y el estilo de

líderazgo aplicado por el ejecutivo.

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones, el reconocimiento por la actividad realizada es poco frecuente. La participación de los empleados en la solución de los problemas administrativos ha sido impulsada últimamente por el Coordinador General; habiéndosele planteado los problemas existentes, pero, generalmente no toma una decisión, y consecuencia de ello, se ha reducido la participación de los empleados en las reuniones programadas, aunque en algún momento se presentan excepciones que motivan a uno o más empleados de la Delegación.

Las actividades que se realizan son rutinarias, utilizando repetidamente los mismos procedimientos de recepción, análisis y entrega de documentos. El estilo de líderazgo adoptado por el Coordinador General no fomenta la motivación, así como la remuneración no coincide con la cantidad y la calidad del trabajo realizado. En conclusión, el grado de motivación es sumamente bajo, sin embargo, este aspecto de la Administración, ha sido

sustituído por la presión que ejercen los exportadores o sus representantes para que sus documentos de exportación sean autorizados dentro de los horarios establecidos, lo que induce al personal de las distintas Delegaciones a autorizar la parte que le corresponde de las licencias de exportación.

1.6

Análisis Financiero

Dentro de este análisis se tratarán con exclusividad, el presupuesto como un instrumento que se utiliza en toda organización, para la planificación y el control de las actividades que permiten o requieren inversión. Un presupuesto es un plan expresado en términos numéricos para un período de tiempo y, como tal, debe contener las asignaciones presupuestarias para cada tipo de gasto, sin que ello implique una pérdida de la libertad que el administrador requiere para dirigir su unidad técnico-administrativa.

En el Sector Público de Guatemala se aplica el Presupuesto por Programas como un instrumento político que traduce en realizaciones los propósitos

de un Gobierno o administración. Todas las decisiones políticas que implican una transacción financiera se reflejan en el presupuesto y, a su vez, las informaciones que produce el proceso presupuestario son necesarias para la toma de decisiones.

La aplicación del Presupuesto por Programas supone un trabajo de primordial envergadura, que permita a los distintos niveles de la Administración Pública programar sus actividades a realizar durante el período fiscal, generalmente un año. En síntesis, el Presupuesto por Programas consiste en programar racionalmente la acción anual, mediante el empleo óptimo de los escasos recursos materiales y económicos disponibles para conseguir las metas establecidas y los objetivos contemplados en los planes, programas, subprogramas y proyectos de la Institución.

1.6.1 Análisis de las Asignaciones Presupuestarias

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones se aplica, como en todas las instituciones de carácter público, el Presupuesto por

Programas que contiene asignaciones presupuestarias trimestrales, fundamentalmente, para el Grupo 0 (Servicios Personales), Grupo 1 (Servicios no Personales), Grupo 2 (Materiales y Suministros) y Grupo 3 (Maquinaria y Equipos). Para la Dependencia en estudio, las asignaciones presupuestarias son las siguientes:

GRUPO	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS		
	1987	1988	1989
0	88,500.00	203,180.00	203,180.00
1	159,600.00	42,174.00	42,174.00
2	34,400.00	31,600.00	31,600.00
3	106,255.00	-----	-----

Como se observa en el cuadro anterior, las asignaciones presupuestarias de los Grupos 1 y 2 disminuyen para el período fiscal de 1988 y desaparece la asignación presupuestaria para el Grupo 3 porque constituyó una erogación para un sólo período fiscal, precisamente cuando inició sus actividades la dependencia; mientras que para 1989, se mantuvieron las asignaciones presupuestarias de 1988, lo que constituye un problema para el

cumplimiento de sus objetivos y metas de trabajo, porque periódicamente aumentan la cantidad de documentos para ser autorizados y los precios de los productos o servicios requeridos. Esta situación se agrava cuando el presupuesto de la Institución debe absorber los gastos de la mayoría de las Delegaciones, porque sus respectivas Instituciones no les proporcionan los recursos materiales y servicios necesarios, aún cuando, en el Acuerdo gubernativo Número 790-86, Artículo 9o. inciso Número 1 indica que "los gastos de operación y funcionamiento de cada una de las Delegaciones acreditadas en la Ventanilla Unica, serán cubiertos con las asignaciones presupuestarias de las instituciones representadas".

Los recursos materiales constituyen los medios que utilizan todas las personas que forman parte de la organización, para cumplir con las actividades que se le han asignado y, contribuir de esta manera, al logro de los objetivos previamente establecidos. En este sentido, la Coordinación General de la Dependencia, siempre se ha preocupado por mantener el mobiliario y equipo en perfectas condiciones de funcionamiento, y la cantidad adecuada de papelería y útiles de oficina indispensables que

se proporcionan periódicamente a la mayor parte de las Delegaciones para el cumplimiento de sus funciones.

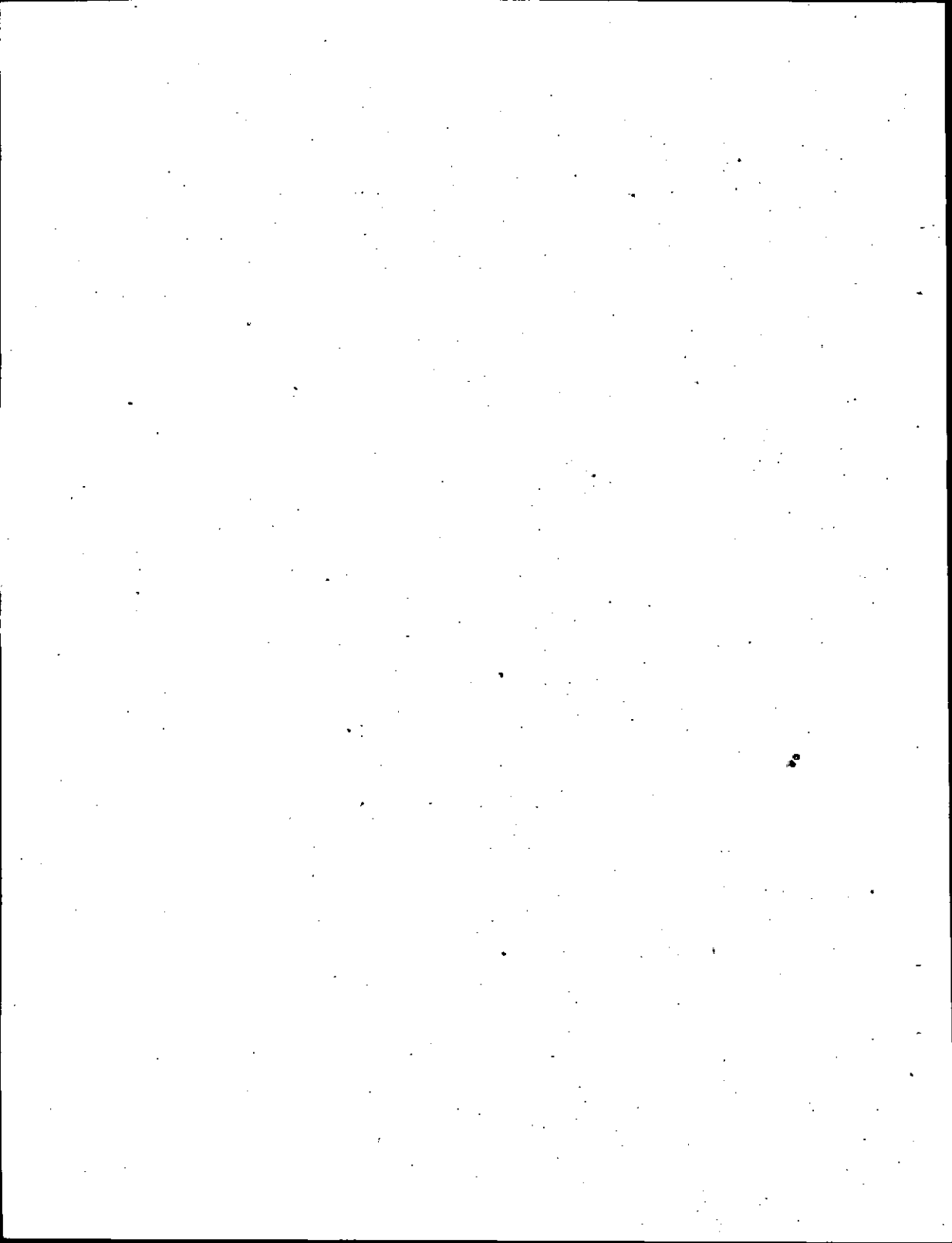
1.6.2 Estructura Salarial

En toda organización, la remuneración que percibe una persona en un período determinado, por desempeñar un empleo o prestar un servicio profesional en relación de dependencia, constituye un elemento primordial para la satisfacción de los intereses del empleado.

En la Ventanilla Unica, el factor humano reviste una especial importancia en el funcionamiento de la Institución, pero se observa que hay diferencias importantes en la remuneración del personal de las distintas Delegaciones, principalmente en las Delegaciones de la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Servicios de Salud, en donde los sueldos no corresponden a la cantidad y calidad del trabajo realizado, "esta circunstancia hace aún más meritoria la entrega de muchos de los que allí trabajan, pero también supone un riesgo a corto plazo de no poder garantizar la continuidad del personal de la

Ventánilla en un ambiente de trabajo en la que la experiencia es factor básico de la eficiencia", 22/

22/ Op..Cit. Rubiato Elizalde, José María, pág. 2.



C A P I T U L O I I

2. ANALISIS ORGANIZACIONAL

2.1 Problemas Principales

2.1.1 De Estructura

Toda Organización, sea pública o privada, debe contar desde su inicio de actividades, con una estructura perfectamente definida que permita a todos los empleados conocer cuál es la ubicación de su unidad técnico-administrativa.

La Ventanilla Unica para las Exportaciones a pesar de ser una de las instituciones públicas que mejor planificación tuvo antes de su creación y funcionamiento, no cuenta en el presente con un instrumento de organización que permita al personal de las distintas Delegaciones conocer cuál es su ubicación dentro de la organización, aunque ello no ha sido obstáculo para que los jefes de cada unidad técnico-administrativa recurran al Subcoordinador o Coordinador General para resolver los problemas operativos que se presenten en su unidad.

Como consecuencia, tampoco conocen con claridad cuál es el grado de dependencia existente hacia el Coordinador General, siendo éste uno de los errores cometidos por los técnicos de la Dirección de Asesoría del Instituto Nacional de Administración Pública en el proceso de estructuración de la Ventanilla Unica, pues no determinaron las funciones que cumpliría tanto el Coordinador General como el Director Ejecutivo de las instituciones públicas o privadas representadas, sin que hasta el presente se hayan aplicado los correctivos pertinentes; observándose que el Coordinador General ha limitado sus funciones a algunos aspectos administrativos que han permitido que los empleados de las distintas Delegaciones actúen como una unidad, sin que piensen como unidad.

Esto se demuestra, cuando algunos Jefes de Delegación aún mencionan que dependen directamente de los Directores Ejecutivos de las Instituciones a las cuales representan y que ante cualquier problema, que se suscite con los exportadores o con el Coordinador General, recurren a la autoridad superior de su institución para resolverlo.

2.1.2 De Planificación y Organización General

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones se observan los siguientes problemas de planificación y organización:

1. Elaboración de Planes

Los planes que se aplican en la Institución no están contenidos en un documento escrito para que sean conocidos por el personal de las distintas Delegaciones, ni tampoco responden a la realidad objetiva de la dependencia, porque no plantean cambios estructurales que se adapten a la situación cada vez más cambiante en la Dependencia, observándose que dichos cambios se realizan cuando los problemas están obstaculizando la autorización, dentro del periodo de tiempo establecido, de los documentos de exportación presentados, es decir, que los cambios no se anticipan a los problemas sino cuando éstos ya han sucedido.

2. Formulación y aplicación de Procedimientos de Trabajo

La aplicación de los procedimientos constituyen en la Ventanilla Unica para las

Exportaciones, el mayor problema para la autorización eficaz y eficiente de los documentos de exportación presentados por los exportadores por las siguientes razones:

2.1 El procedimiento se inicia cuando el Personal de Enlace recibe los documentos de exportación y les adjunta la contraseña que le corresponde según sea el tipo de producto a exportar. En este sentido, en el Personal de Enlace no hay unidad de criterio porque en algunas ocasiones no utilizan correctamente dichas contraseñas, por lo que se han sucedido diversos problemas al omitirse algún paso en la circulación de los documentos por las Delegaciones que deben autorizar la parte que les corresponde de las licencias de exportación, lo cual afecta en última instancia al exportador.

2.2 El Personal de Enlace realiza simultáneamente cinco actividades y una de ellas, consiste en revisar los documentos de exportación y anotar en la contraseña correspondiente, en un determinado orden,

las Delegaciones que deben autorizar las licencias de exportación. En este sentido, el problema consiste en que el Analista en ocasiones no estudia correctamente la información contenida en los documentos de exportación y son rechazados en cualquiera de las Delegaciones involucradas, lo que provoca problemas al exportador.

2.3 El Personal de Enlace, después de haber analizado la información contenida en los documentos de exportación, los entrega, según el orden establecido en la contraseña, a la Delegación correspondiente. El problema consiste en que dicha Delegación no sigue el orden establecido en la contraseña, omitiendo un paso dentro del proceso, por lo que la Delegación de la Dirección General de Aduanas, como última unidad técnico-administrativa que autoriza los documentos los rechaza, provocando esta situación, problemas que afectan al exportador, al Subcoordinador General y al Personal de Enlace de la Ventanilla Unica.

2.4 Las normas que se aplican a los procedimientos no son producto de un estudio cuidadoso que involucre a todos los Jefes de Delegación, por lo que no se anticipan a los cambios y a los problemas cuando éstos ocurren. Generalmente se transmiten en forma oral y se aplican, en la mayoría de ocasiones textualmente, lo que provoca problemas al Exportador; por ejemplo, una norma indica que no se deben recibir los documentos si el exportador no presenta el Código de Importador y Exportador emitido por el Departamento de Cambios del Banco de Guatemala; sin embargo, no se indica que hay ocasiones en las cuales dicha norma se debe observar pero no cumplir; tal es el caso de aquellos exportadores que solicitan los servicios de la Institución constantemente; consecuencia de ello, en el Personal de Enlace se han formado dos grupos, uno que cumple rígidamente la norma y el otro, que frecuentemente no cumple con ese lineamiento; por lo que se han producido enfrentamientos

entre dichos empleados, lo que afecta en última instancia al exportador porque un pequeño error en los documentos de exportación es motivo de rechazo.

2.5 Los procedimientos particulares que aplican los empleados de las distintas Delegaciones de instituciones públicas o privadas representadas en la Ventanilla Unica, no han sido modificados en la misma medida que aumenta la cantidad de documentos de exportación que requieren de autorización, por lo que en determinado período de tiempo, generalmente en las dos últimas horas de la jornada hábil de trabajo, aumenta considerablemente el trabajo para el personal de la Delegación de la Dirección General de Aduanas, con los consiguientes problemas que afectan a dichos empleados, al Subcoordinador General y al exportador.

3. La estructura salarial vigente constituye otro obstáculo en la Ventanilla Unica para la autorización eficaz y eficiente de los documentos de

exportación; porque la mayor parte de los empleados, no obtienen una remuneración económica que sea acorde a la cantidad y calidad del trabajo realizado, observándose con mayor frecuencia, que el personal de la Institución, realiza sus actividades porque obtendrá un ingreso al final de un mes de trabajo que le permitirá satisfacer sus necesidades primarias, pero, tratará de ahorrar todo el esfuerzo físico y mental que sea posible.

4. El personal de la Ventanilla Unica - para las Exportaciones funciona como una unidad, como un sistema en el cual cada uno de los elementos desempeña un papel de primordial envergadura para cumplir con las normas y las políticas establecidas por el nivel jerárquico superior de la organización, sin embargo, dicho personal no piensa como unidad; es decir, no realiza sus actividades pensando en los demás empleados de la Institución y por lo tanto, no cuantifica las consecuencias que pueda ocasionar al personal de otra Delegación por

un procedimiento mal aplicado en algún documento de exportación o, por la acumulación de dichos documentos por varias horas como sucede normalmente con el jefe de la Delegación del Banco de Guatemala, quién se ha constituido en un obstáculo para el personal de la Delegación de la Dirección General de Aduanas, de Recepción, Análisis y Entrega de Documentos, Subcoordinador General y en algunas ocasiones, para el Coordinador General.

2.1.3 De Dirección y Control

En la Ventanilla Unica para las Exportaciones hay dos problemas principales de dirección y control, que gradualmente han fomentado la apatía, el antagonismo y la resistencia del personal hacia los cambios impulsados por el nivel superior de la organización y son los siguientes:

1. El estilo de liderazgo autoritario adoptado por el Coordinador General desde el inicio de su gestión, no ha fomentado la comunicación formal ascendente y descendente que permita la solución

eficaz y eficiente de los problemas de la organización; ni tampoco, la comunicación informal, pues hay en los empleados, resentimientos por algunas decisiones que han lesionado sus intereses para satisfacer los de tipo económico de los exportadores por lo que, la mayor parte de los empleados, lo han marginado y aunque cumplen las decisiones por él tomadas, las critican.

2. La motivación que aplica el Coordinador General frecuentemente es negativa, porque no ofrece al empleado algo valioso por su desempeño y, cuando ha sido positiva, permitiendo que el personal participe en la decisión de los problemas técnico-administrativos de la Institución no toma esa decisión concertada que resuelva el problema planteado.

2.2 Efectos Observados en la Prestación del Servicio

Los problemas que se presentan en la Ventanilla Unica para las Exportaciones no son exclusivos de esta Institución; sino que se manifiestan en mayor o menor grado, en todas las dependencias del Gobierno de Guatemala. Las causas

de estos problemas radican fundamentalmente en que los puestos de dirección son ocupados por personas que, o bien carecen de la capacidad para desempeñarlos o, son profesionales que desconocen o conocen superficialmente el aspecto administrativo, por lo que, durante algún período de su gestión, deben cometer muchos errores en la toma de decisiones que afectan en última instancia a los empleados que dirigen. Consecuencia de ello, la administración como proceso adolecerá de deficiencias que impiden que el servicio prestado al usuario, sea eficaz y eficiente.

En la Dependencia objeto de estudio, tal como se demuestra en el contenido del presente trabajo de Tesis, hay muchas deficiencias técnico-administrativas que, sin embargo, aún no han provocado una crisis, pero ello se debe fundamentalmente a la presión que ejerce el exportador para obtener sus documentos de exportación autorizados, aunque internamente ya se observa, que hay problemas interpersonales entre los empleados de algunas Delegaciones; principalmente porque las normas y procedimientos no se cumplen correctamente,

porque la irresponsabilidad de algunos empleados afecta a otros, porque el Coordinador General por el estilo de liderazgo adoptado no contribuye a la solución de los problemas que gradualmente se han profundizado, o bien, porque el trabajo que se realiza es rutinario, carente de estímulos y con remuneraciones económicas que no corresponden a la cantidad y calidad de trabajo realizado.

C A P I T U L O I I I

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

3.1.1. La Ventanilla Unica para las Exportaciones no cuenta con una organización estructural definida que le permita cumplir, cuando aumente la cantidad de trabajo, sus funciones eficaz y eficientemente.

3.1.2 Los planes operativos elaborados por el Coordinador General no contienen planteamientos que permitan resolver los problemas estructurales de la Institución.

3.1.3 Los miembros del "Comité Ejecutivo de Delegaciones" limitan su función a plantear algunos problemas administrativos y hacer recomendaciones para que el Coordinador General tome, si es conveniente, la decisión correspondiente.

3.1.4 La comunicacion informal que se establece entre el personal de las distintas unidades

técnico-administrativas no ha permitido una mayor circulación de ideas y conocimientos relacionados a las exportaciones.

3.1.5 Los cursos de capacitación establecidos en los planes operativos, no permiten que todos los empleados de las distintas Delegaciones conozcan con exactitud cuáles son las funciones que se desarrollan en cada unidad técnico-administrativa de la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

3.1.6 La Ventanilla Unica para las Exportaciones no cuenta con un Manual de Organización que permita al personal conocer la estructura, las funciones y su ubicación dentro de la organización.

3.1.7 La Ventanilla Unica para las Exportaciones no cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos que permita a los empleados de las distintas unidades técnico-administrativas aplicar el mismo criterio en una situación determinada.

3.1.8 Los procedimientos generales y particulares que se aplican en las distintas unidades técnico-administrativas contienen deficiencias,

constituyéndose por lo tanto, en el mayor problema para la autorización de los documentos de exportación.

3.1.9 Las normas que se aplican a los procedimientos no son resultado de un estudio cuidadoso que involucre a todos los Jefes de Delegación, por lo que constituyen un nuevo requisito que el Analista debe observar en los documentos de exportación.

3.1.10 La ubicación dentro del espacio disponible del Departamento de Enlace y DIGESA provoca pérdida de tiempo y energía al personal de las unidades técnico-administrativas involucradas.

3.1.11 La estructura salarial vigente en la Ventanilla Unica para las Exportaciones, no responde a la cantidad y calidad del trabajo requerido.

3.1.12 La experiencia y la preparación del personal que labora en las distintas Delegaciones, así como la presión que ejercen los exportadores para obtener sus

documentos de exportación, constituyen los elementos indispensables para que se cumplan eficaz y eficientemente las funciones establecidas para la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

3.2 RECOMENDACIONES

3.2.1 Que el Comité Ejecutivo de Delegaciones realice periódicamente un diagnóstico administrativo que permita establecer las causas y las posibles soluciones a los problemas estructurales de la Institución.

3.2.2 Que se elabore con la participación del Comité Ejecutivo de Delegaciones, planes operativos que contengan planteamientos que resuelvan los problemas estructurales de la Institución.

3.2.3 Que el Comité Ejecutivo de Delegaciones colabore en forma directa con el Coordinador General elaborando proyectos que permitan resolver los problemas estructurales de la Institución.

3.2.4 Que el Coordinador General impulse el desarrollo de la comunicación informal que permita una mayor circulación de ideas y conocimientos relativos a la Exportaciones.

3.2.5 Elaborar, con la participación del Comité Ejecutivo de Delegaciones, un programa de cursos de

de capacitación para los empleados de la Dependencia que les permita conocer el marco legal y el funcionamiento de cada Delegación existente en la Ventanilla Unica para las Exportaciones.

3.2.6 Que se elabore con la participación del Comité Ejecutivo de Delegaciones, el Manual de Organización y el Manual de Normas y Procedimientos de la Dependencia.

3.2.7 Que las normas que se apliquen en la Dependencia sean resultado de un estudio cuidadoso y sistemático para evitar la fuga de responsabilidades y la duplicidad de funciones.

3.2.8 Que se realice una adecuada distribución física del espacio disponible que permita minimizar el esfuerzo y el tiempo de los empleados de la Institución.

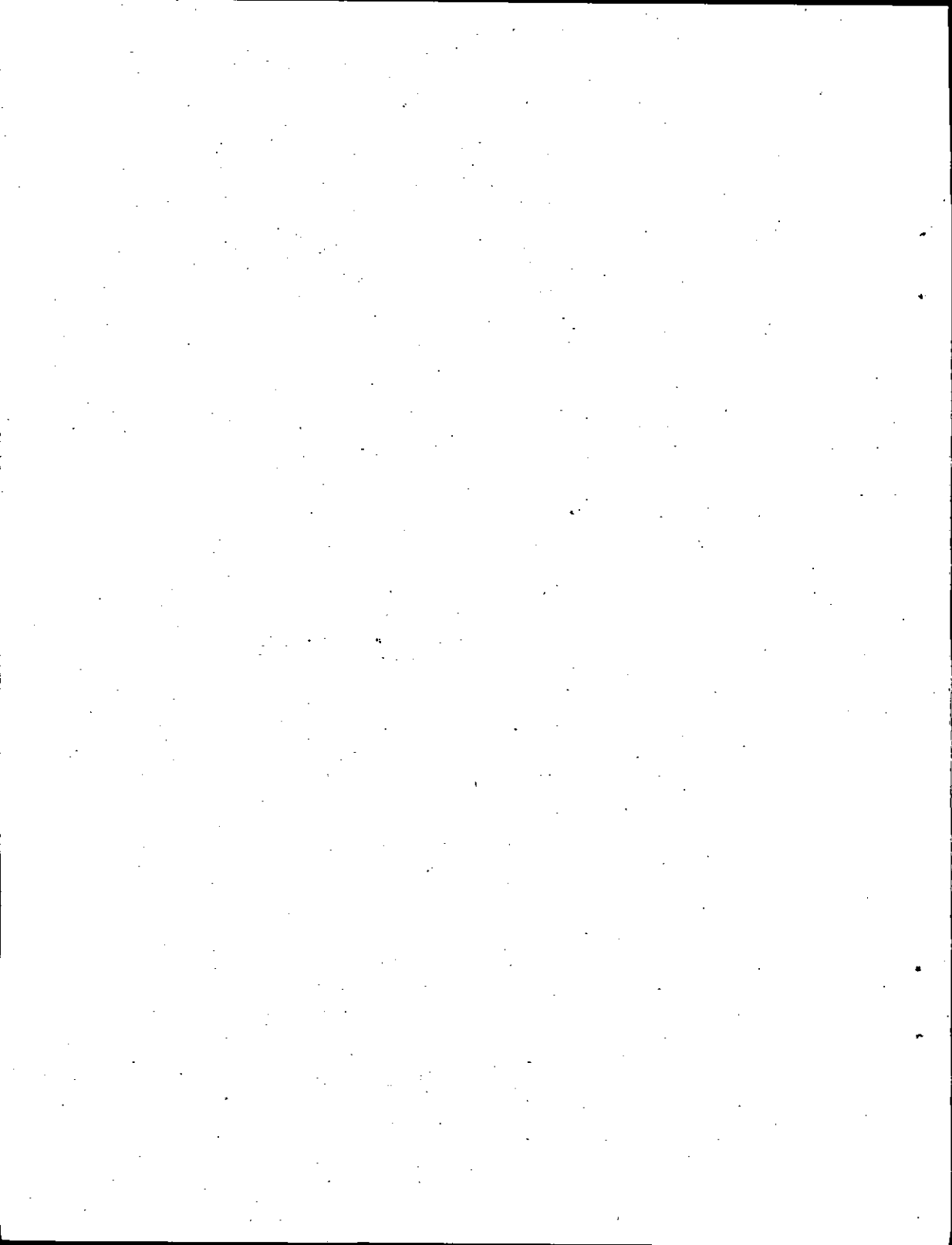
3.2.9 Que el Comité Ejecutivo de Delegaciones realice los estudios y trámites necesarios para que los sueldos devengados por los empleados de la Ventanilla Unica para las Exportaciones, correspondan a la cantidad y calidad de trabajo realizado.

B I B L I O G R A F I A

1. ALBERS, Henry H., Principios de Organización y Dirección (México: Editorial Limusa, 1984)
2. B.I.D., E.I.A.P. y F.G.V., Administración de Empresa Pública (México: Editorial Limusa, 1980)
3. HARRIS, Jeff O. Jr., Administración de Recursos Humanos, (México: Editorial Limusa, 1982).
4. HICKS, Herbert G., Administración de Organizaciones (México: Compañía Editorial Continental, 1982).
5. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP), Estudios sobre Administración Pública (Guatemala: Editorial del Ejército, 1969).
6. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP), Estudio de los Trámites y Procedimientos de las Exportaciones Nacionales y Propuesta de Simplificación (Guatemala, 1986).
7. JIMENEZ CASTRO, Wilburg, Administración para el Desarrollo Integral (México: Fondo de Cultura Económica, 1975).
8. KOONTZ Y O'DONNELL, Administración (México: McGraw Hill, 1984).
9. LARIS CASTILLO, Francisco Javier, Administración Integral (México: Compañía Editorial Continental, 1983).
10. LAZARO, Víctor, Sistemas y Procedimientos (México: Editorial Diana, 1966).
11. PARAMES MONTENEGRO, Carlos, Introducción al Management (España: Editorial ENAP, 1972).
12. ROBBINS, Stephen P., Administración: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 1984)

13. RUBIATO ELIZALDE, José María, Asesoría a la Ventanilla Única para las Exportaciones (Suiza: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1988).
14. SALINAS, Alberto, Administración Pública: Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1981).
15. SIMON, Herbert A., El Comportamiento Administrativo (España: Editorial Aguilar, 1962)
16. TERRY, George, Administración y Control de Oficinas (México: Compañía Editorial Continental, 1966).

ANEXOS



1. DESCRIPCION:

Es el conjunto de operaciones que realiza el personal de las distintas Delegaciones que conforman la Ventanilla Unica para las Exportaciones, con el propósito de analizar, verificar y autorizar la exportación de productos tradicionales y no tradicionales.

2. OBJETIVOS:

- 2.1 Establecer el proceso de recepción, autorización y entrega de los documentos de exportación a las personas individuales o colectivas que los requieran.
- 2.2 Establecer directrices para que los documentos de exportación se enmarquen dentro de los lineamientos establecidos por la Ventanilla Unica para las Exportaciones.
- 2.3 Que el personal que presta sus servicios en las distintas Delegaciones de Instituciones públicas o privadas representadas, conozcan el proceso de recepción, autorización y entrega de documentos de exportación.

3. NORMAS:

- 3.1 El horario para la recepción de documentos de exportación para su autorización será de 8.30 a 15.00 horas, de lunes a viernes.
- 3.2 Todo exportador debe presentar el Código de Importador y Exportador emitido por el Departamento de Cambios del Banco de Guatemala, exceptuándose aquellos casos en que por olvido el exportador que presenta constantemente documentos de exportación para su autorización, no lo hubiere llevado.
- 3.3 El personal de recepción de documentos de exportación, al momento de recibirlos del exportador o su representado, deberá verificar que los mismos llenen los requisitos legales exigidos.
- 3.4 El personal de recepción de documentos de exportación, adjuntará a los documentos presentados, la contraseña correspondiente y la hora de ingreso.
- 3.5 El personal de la Unidad de Análisis de documentos de exportación deberá verificar, dependiendo del tipo de producto a exportar, que tanto la solicitud como los documentos adjuntos, llenen los requisitos legales establecidos y que los cálculos matemáticos sean exactos.
- 3.6 El personal de la Unidad de Análisis anotará en las hojas de control de ingresos, el nombre de la empresa, el número de contraseña, el nombre del producto y la Delegación a la cual entrega los documentos de exportación para su autorización.
- 3.7 La Secretaría de cualesquiera de las Delegaciones que reciba documentos de exportación deberá anotar en la hoja de control de ingresos correspondiente, el número de contraseña, el número de la solicitud, el valor FOB y la hora de ingreso.
- 3.8 Todo Analista de cualesquiera de las Delegaciones presentes en la Ventanilla Unica para las Exportaciones, deberá firmar y sellar al momento de autorizar, la parte de los documentos de exportación que le competen.
- 3.9 El personal de la Unidad de Entrega, al momento de recibir los documentos de exportación autorizados, deberá verificar que el número de la contraseña corresponda y firmar de conformidad en las hojas de control de ingresos correspondiente.
- 3.10 El personal de la Unidad de Entrega, deberá ordenar los documentos de exportación correlativamente y por color de contraseña y recoger al mensajero la constancia de ingreso antes de entregar la licencia.

VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES. Ministerio de Economía		Procedimiento: AUTORIZACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION.	Formas: 5 No. Pasos:15
Inicia: Mensajero de empresa exportadora presenta documentos de exportación para su autorización.		Finaliza: Analista entrega documentos de exportación autorizados o rechazados al mensajero.	
RESPONSABLE		PASO	ACCION (QUE, COMO, CUANDO Y DONDE LO REALIZA)
UNIDAD	PUESTO	No.	
Empresa exportadora	Mensajero	01	Presenta documentos de exportación para su autorización.
Unidad de Recepción	Analista	02	Recibe documentos de exportación para su autorización.
		03	Agrega contraseña y sellos de ingreso a documentos de exportación.
Unidad de Análisis	Analista	04	Analiza información contenida en los documentos de exportación. 04.1 Si está correcta, sigue en paso No. 05 04.2 No está correcta, devuelve los documentos al mensajero.
		05	Determina, por el tipo de producto, las Delegaciones que deben autorizar los documentos de exportación y anota en las hojas de control de ingresos los datos correspondientes.
		06	Entrega a la Delegación correspondiente los documentos de exportación, para su autorización.
		07	Recibe los documentos de exportación y anota en las hojas de control de ingresos los datos correspondientes.
Delegaciones: DIGESEPE, DIRECOM, DIGEBOS, DIGESA, DGSS, CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA, BANCO DE GUATEMALA, DIRECCION GENERAL DE ADUANAS.	Secretaria	07	Recibe los documentos de exportación y anota en las hojas de control de ingresos los datos correspondientes.
	Analista	08	Analiza información que le corresponde de los documentos de exportación. 08.1 Si está correcta, sigue en paso No. 09 08.1 No está correcta, devuelve los documentos al personal de Unidad de Entrega.
		09	Autoriza la parte que le corresponde de los documentos de exportación.
	Secretaria	10	Anota en los cuadros estadísticos la información correspondiente.
Unidad de Entrega	Analista	11	Entrega al personal de Unidad de entrega los documentos de exportación autorizados.
		12	Recibe los documentos de exportación autorizados por las Delegaciones correspondientes.
		13	Ordena los documentos de exportación autorizados por país de destino y color y número de contraseña.
		14	Entrega al mensajero documentos de exporta-

VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES		Procedimiento: AUTORIZACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION.		Formas: 5 No. Pasos 15
Inicia: Mensajero de empresa exportadora presenta documentos de exportación para su autorización.			Finaliza: Analista entrega documento de exportación autorizados rechazados al mensajero.	
RESPONSABLE		PASO	ACCION	
UNIDAD	PUESTO	No.	(QUE, COMO, CUANDO Y DONDE LO REALIZA)	
Empresa exportadora	Mensajero	15	<p>ción autorizados.</p> <p>Recibe los documentos de exportación autorizados.</p>	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO:

Recepción, Autorización y Entrega de Documentos de Exportación.

Inicio-Final



Transporte



Operación



Decisión



Inspección



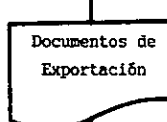
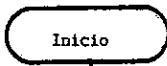
Archivo Temporal



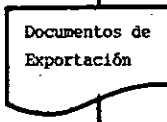
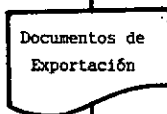
MENSAJERO

DEPARTAMENTO DE RECEPCION, ANALISIS Y ENTREGA DE DOCUMENTOS.

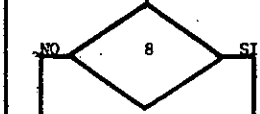
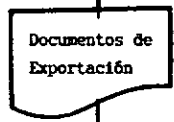
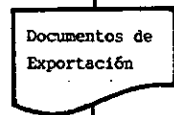
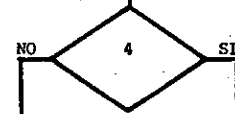
DELEGACIONES



1. Presenta Documentos de Exportación.



2. Recibe Documentos Exportación.



SOLICITUD PARA LICENCIA CAMBIARIA DE EXPORTACION No. _____

	CODIGO:
Lugar y Fecha _____	
1. Identificación del exportador:	
a) Nombre o razón social: _____	
Nit.: _____ b) Nacionalidad: _____	
c) Dirección: _____ d) Teléfono: _____	
e) Patente de Comercio: _____ f) Registro Industrial: _____	
2. Información de la firma compradora:	
a) Nombre: _____	
b) Domicilio: _____	
c) Teléfono: _____ d) Telex: _____ e) Cable: _____	
f) Agente o representante en Guatemala: _____	
g) Contrato Externo No. _____ h) Fecha Transacción: _____	
3. País de destino de la Mercadería: _____	
4. Valor F.O.B. de la exportación, según detalle U.S.S. _____	
5. Puerto de embarque: _____	
6. Fecha de embarque: _____	
7. Vía de exportación: 1. Marítima <input type="checkbox"/> 2. Terrestre <input type="checkbox"/> 3. Aéreo <input type="checkbox"/> 4. Fardos Postales <input type="checkbox"/>	
8. Forma de pago: (Indíquese fecha y monto)	
1. Anticipado _____ U.S.S. _____ 2. A la Vista _____ U.S.S. _____	
Fecha _____ Fecha _____	
3. A Plazos _____ U.S.S. _____ 4. A Plazos _____ U.S.S. _____	
Fecha _____ Fecha _____	
9. Medios de pago	
1. - Giro Bancario <input type="checkbox"/> 2. Carta Crédito <input type="checkbox"/> 3. Cobranza <input type="checkbox"/>	
4. - Otros: _____ (Especifíquese)	
10. Declaro que las divisas producto de esta exportación:	
a) Las he vendido al Banco: _____ el _____ Según DC-34 No. _____	
b) Me comprometo a venderlas al Banco: _____ en 45 días a partir de la fecha de Autorización de la Licencia Cambiaria de Exportación respectiva.	
11 OBSERVACIONES: _____	
(Las anteriores declaraciones las hago bajo fe de juramento)	

Firma y Sello del Exportador o su representante legal

LICENCIA CAMBIARIA DE EXPORTACION No. _____

	CODIGO											
Guatemala, El Departamento de Cambios autoriza a: _____												
A EXPORTAR LA MERCADERIA DETALLADA A CONTINUACION												
Unidad	Cantidad	Peso Neto En Libras 1)	DESCRIPCION	Partida Arancelaria	F.O.B. Unitario	Valor F.O.B. U.S.S.						
1) Un quintal igual a 46 kilogramos.												
Con destino a: _____					Valor F.O.B.	_____						
Aduana de Salida: _____					Fletes	_____						
(NOTA: Al efectuar el embarque la aduana respectiva remitirá al BANCO DE GUATEMALA, esta Licencia junto al Quintuplicado de la Póliza.					Seguros	_____						
					Otros Gastos	_____						
					Total	_____						
(Despachos parciales al dorso)		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><th colspan="2">USO INTERNO</th></tr> <tr><th colspan="2">FECHAS</th></tr> <tr><td>APROBACION</td><td>CADUCIDAD</td></tr> </table>		USO INTERNO		FECHAS		APROBACION	CADUCIDAD	DEPARTAMENTO DE CAMBIOS		
USO INTERNO												
FECHAS												
APROBACION	CADUCIDAD											

	LUGAR Y FECHA	CODIGO
1. IDENTIFICACION DEL EXPORTADOR:		
A) NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____		
N I T: _____		B) NACIONALIDAD _____
C) DIRECCION: _____		D) TELEFONO: _____
E) PATENTE DE COMERCIO _____		F) REGISTRO INDUSTRIAL _____
2. INFORMACION DE LA FIRMA COMPRADORA:		
A) NOMBRE: _____		
B) DOMICILIO: _____		C) TELEFONO: _____
D) TELEFONO: _____		E) CABLE: _____
F) AGENTE O REPRESENTANTE EN GUATEMALA: _____		
G) CONTRATO EXTERNO No. _____		H) FECHA TRANSACCION: _____
3. PAIS DE DESTINO DE LA MERCADERIA: _____		
4. VALOR F.O.B. DE LA EXPORTACION SEGUN DETALLE Q. _____		
5. PUERTO DE EMBARQUE: _____		
6. FECHA DE EMBARQUE: _____		
7. VIA DE EXPORTACION: 1. MARITIMA <input type="checkbox"/> 2. TERRESTRE <input type="checkbox"/> 3. AEREO <input type="checkbox"/> 4. FARDOS POSTALES <input type="checkbox"/>		
8. FORMA DE PAGO: (INDIQUE FECHA Y MONTO)		
1. ANTICIPADO: _____		2. A LA VISTA: _____
FECHA _____	FECHA _____	
3. A PLAZOS: _____		4. A PLAZOS: _____
FECHA _____	FECHA _____	
9. MEDIOS DE PAGO: 1. GIRO BANCARIO <input type="checkbox"/> 2. CARTA DE CREDITO <input type="checkbox"/> 3. COBRANZA <input type="checkbox"/>		
4. OTROS: _____ (ESPECIFIQUESE)		
10. LA PRESENTE EXPORTACION DEBERA LIQUIDARSE CON DOCUMENTOS DE PAGO AUTORIZADOS POR EL BANCO CENTRAL DEL PAIS DE DESTINO O EN US\$ DOLARES.		
11. DECLARO QUE LAS DIVISAS PRODUCTO DE ESTA EXPORTACION:		
A) LAS HE VENDIDO AL BANCO _____ EL _____		
SEGUN DC - 34 No. _____ B) ME COMPROMETO A VENDERLAS A UNO DE LOS BANCOS QUE OPERAN EN EL PAIS A MAS TARDAR EL: _____		
12. OBSERVACIONES: _____		
(LAS ANTERIORES DECLARACIONES LAS HAGO BAJO FE DE JURAMENTO)		

FIRMA Y SELLO DEL EXPORTADOR O SU REPRESENTANTE LEGAL

GUATEMALA, _____						CODIGO
EL DEPARTAMENTO DE CAMBIOS AUTORIZA A: _____						
A EXPORTAR LA MERCADERIA DETALLADA A CONTINUACION						
UNIDAD	CANTIDAD	PESO NETO EN LIBRAS 3)	DESCRIPCION	PARTIDA ARANCELARIA	F. O. B. UNITARIO	VALOR F.O.B.
3) UN QUINTAL IGUAL A 45 KILOGRAMOS				VALOR F.O.B.		
CON DESTINO A: _____				FLETES		
ADUANA DE SALIDA: _____				SEGUROS		
				OTROS GASTOS		
				TOTAL		

NOTA: Al efectuar el reclamo la aduana respectiva remita al BANCO DE GUATEMALA, esta licencia al Duplicado de la póliza.

USO INTERNO	
FECHAS	
APROBACION	CADUCIDAD

DESPECHOS PARCIALES AL DORSO:

DEPARTAMENTO DE CAMBIOS

VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES
DIRECCION GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR
MINISTERIO DE ECONOMIA
GUATEMALA, C. A.

Guatemala ____ de ____ de 19 ____

SOLICITUD DE LICENCIA DE EXPORTACION

1. IDENTIFICACION:

- A. Nombre o razón social: _____
B. Nacionalidad: _____
C. Dirección: _____
D. Teléfono: _____

2. PAIS DE DESTINO DE LA MERCADERIA:

3. ADUANA DE SALIDA: _____

4. FECHA DE EMBARQUE: _____

5. DETALLE DE LA MERCADERIA:

UNIDAD	CANTIDAD	PESO NETO	DESCRIPCION	VALOR FOB

6. OBSERVACIONES:

Timbre Fiscal

SELLO

Firma del Exportador o su Representante
Legal

