

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN
DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

EGLA ZERET MIRANDA LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTIRACON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Administración y Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 31 de mayo de 2014.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha doce de febrero de dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD CAPITAL**", elaborado por la estudiante Eglá Zeret Miranda López.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

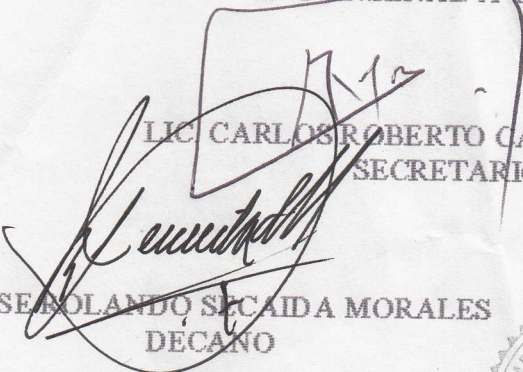
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 237-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante EGLA ZERET MIRANDA LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

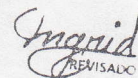

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE BOLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


PREVISALCO

DEDICATORIA

A DIOS:

Por sobre todas las cosas.

A MIS PADRES:

María Florinda López de Miranda y Waldemar Miranda por haberse propuesto prepararnos para el camino.

**A LA TRICENTENARIA
UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:**

Por haberme abierto sus puertas.

**A MIS COMPAÑEROS Y
JEFES DEL REGISTRO
FISCAL DE VEHÍCULOS:**

Por permitirme parte de su valioso tiempo y a quienes desde ya les doy las muchas gracias.

**A MIS DISTINGUIDOS
LICENCIADOS:**

Licda. Edith Siekavizza por mantener viva una cultura de educación superior en la Facultad.

Lic. Carlos Hernández por su gran apoyo incondicional.

Licda. Lorena Hernández por su paciencia y orientación en todo momento.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
	1.1.1 Empresas públicas	01
	1.1.2 Descentralización	02
	1.1.3 Unidad administrativa	02
1.2	Servicio	02
1.3	Administración	02
1.4	Proceso administrativo	03
	1.4.1 Planeación	03
	1.4.1.1 Elementos de planeación	04
	a) Misión	04
	❖ Visión	04
	❖ Valores	04
	b) Objetivos	05
	c) Procedimientos	05
	d) Presupuesto	05

Contenido	Página
1.4.1.2 Instrumentos de planeación	05
a) Plan de acción	06
1.4.2 Organización	06
1.4.2.1 Elementos de organización	06
a) Funciones	06
b) Jerarquías	06
c) Puestos	07
❖ Tipos de departamentalización	07
a) Departamentalización por clientes	07
1.4.2.2 Descripción de actividades	07
1.4.2.3 Diseño organizacional	08
1.4.2.4 Componentes básicos del diseño organizacional	08
a) División del trabajo	08
b) Departamentalización	08
c) Jerarquización	09
d) Coordinación	09
1.4.3 Dimensión de la estructura	09
a) Estructura mecanicista	09

Contenido	Página
1.4.4 Tramo de control administrativo	10
1.4.4.1 Tramo amplio	10
1.4.4.2 Tramo estrecho (reducido)	10
1.4.5 Estructura organizacional	11
1.4.5.1 Tipos básicos de estructura organizacional	11
a) Organización lineal	11
1.4.6 Instrumentos de organización	11
❖ Organigrama	12
➤ Organigramas departamentales o específicos	12
➤ Organigramas de puestos, plazas y unidades	12
❖ Descripción técnica del puesto	13
❖ Descripción de procedimientos	13
❖ Descripción de procedimientos	13
❖ Diagramas de procesos o flujogramas	13
1.5 Diagnóstico administrativo	13
1.5.1 Análisis estructural	14
1.5.2 Análisis funcional	14
1.5.3 Análisis procedimental	14
1.5.4 Análisis de facultades	14

Contenido	Página
1.5.5 Análisis de relaciones	15
1.5.6 Análisis organizacional o administrativo	15
1.6 Rediseño organizacional	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVSIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINSITRACIÓN TRIBUTARIA

2.1 Metodología	17
2.2 Antecedentes de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)	17
2.2.1 Marco legal	18
2.2.2 Filosofía organizacional de la SAT	19
2.2.2.1 Misión	19
a) Visión	19
b) Valores	20
2.2.3 Antecedentes del Registro Fiscal de Vehículos (RFV)	22
2.2.4 Filosofía organizacional del registro fiscal de vehículos	25
2.2.4.1 Misión	25
2.2.4.2 Visión	26

Contenido	Página
2.2.4.3 Valores	27
2.2.4.4 Objetivos	28
2.2.4.5 Objetivos específicos	29
2.3 Hallazgos del estudio realizado	30
2.3.1 Análisis estructural	30
2.3.2 Análisis funcional	32
2.3.3 Análisis procedimental	36
2.3.4 Análisis de facultades	39
2.3.5 Análisis de relaciones	40
2.3.6 Análisis organizacional o administrativo	45

CAPÍTULO III
REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA
DIVISIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación	47
3.1.1 Alcance	47
3.2 Objetivo general	48

Contenido	Página
3.2.1 Objetivos específicos	48
3.3 Filosofía del registro fiscal de vehículos	48
3.3.1 Misión	48
3.3.1.1 Visión	49
3.3.1.2 Valores	49
3.3.2 Objetivos	49
3.3.2.1 General	49
3.3.2.2 Específicos	50
3.4. Rediseño organizacional	50
3.4.1 Estructura organizacional	50
3.4.1.1 Tipo de estructura organizacional	50
3.4.2 Organigramas	51
3.4.2.1 Organigrama específico	51
3.4.2.2 Organigrama nominal o de puestos	52
3.4.3 Categorías organizacionales del registro fiscal de vehículos	53
3.4.3.1 Nivel táctico	53
3.4.3.2 Nivel operativo	53
3.4.4 Modelo del diseño	54

Contenido	Página
3.4.5 Departamentalización	54
3.4.6 Tramo de control administrativo	54
3.4.7 Sistema de organización	54
3.4.8 Descripción técnica del puesto	54
3.5 Descripción de procedimientos	65
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	75
3.7 Plan de acción	76
3.8 Estrategia de concientización o socialización	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	82
Anexos	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento de la misión y visión institucional	20
2	Estructura del registro fiscal de vehículos	24
3	Conocimiento de la misión de registro fiscal de vehículos	25
4	Conocimiento de la visión de registro fiscal de vehículos	26
5	Valores	28
6	Existencia del organigrama	31
7	Funciones normadas y actualizadas	32
8	Cumplimiento de las funciones	34
9	Inconvenientes para realizar las funciones	35
10	Los procedimientos se encuentran normados	37
11	Procedimientos actualizados	38
12	Facultades normadas	39
13	Relación con otras unidades	41
14	Trabajo en equipo	42
15	Forma de recibir instrucciones	43
16	Realización de reuniones periódicas	44
17	Organigrama específico propuesto	51
18	Organigrama de puestos, plazas y unidades	52

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Presupuesto de recurso humano	75
2	Recursos materiales	75
3	Recursos tecnológicos	75
4	Plan de acción	77
5	Estrategia de concientización o socialización	79

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de encuesta	84

Introducción

La división de registro fiscal de vehículos es la unidad encargada de la inscripción de vehículos que se internan en el país, el registro de estos y vela por el cumplimiento del pago del impuesto de circulación anual. Derivado de la desconcentración de la unidad, ésta se ha visto afectada para llevar a cabo un buen control en las actividades diarias, por lo que es importante que conozcan las funciones que deben realizar para el logro de los objetivos de la división.

Derivado de la investigación realizada se propone un “Rediseño Organizacional de la División de Registro Fiscal de Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria” en el que se incluye la estructura, funciones y procedimientos acorde a las actividades que actualmente realiza el registro fiscal de vehículos.

El presente trabajo comprende tres capítulos presentados de la siguiente manera: el capítulo uno incluye el marco teórico en el cual se basa la investigación relacionada con el tema objeto de estudio, en el que se hace énfasis de la planeación y organización.

En el segundo capítulo el diagnóstico administrativo conformado por los cinco análisis que ayudan a la investigación para conocer su estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones, a través de estos se conoce la situación actual del registro fiscal de vehículos.

Y en el capítulo tres se presenta la propuesta del “Rediseño Organizacional de la División de Registro Fiscal de Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria de la Ciudad Capital” en donde se define la misión, visión, valores y objetivos de la unidad, la estructura, funciones y procedimientos.

Se incluye conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, la bibliografía del marco en referencia y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se mencionan los principios teóricos, conceptos y definiciones que sirven de guía para la investigación y las bases legales por las que se rige la unidad objeto de análisis, mismos que se presentan a continuación:

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

La empresa es una organización que se encuentra integrada por personas, equipo y capital con el propósito de ofrecer bienes y servicios en un mercado determinado.

Las empresas ofrecen productos o servicios a determinados mercados, con el objetivo de satisfacer necesidades de los clientes.

1.1.1 Empresas públicas

“Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado o público; centralizadas o descentralizadas, depende de qué reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.” (7:190)

Las empresas públicas dependen de un presupuesto que les asigna el Estado para que puedan desarrollarse, con el objetivo de prestar servicios a la comunidad en general. Entre los diferentes tipos de empresas públicas se encuentran las centralizadas y descentralizadas.

1.1.2 Descentralización

“Delegación de autoridad para toma de decisiones en una estructura organizada. Acción de crear organizaciones o representaciones con personalidad jurídica y patrimonio propios.” (5:483)

A las organizaciones descentralizadas se les delega cierta autoridad en la toma de decisiones para una mejor administración, las que se crean con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Para esta investigación se analizará una empresa pública descentralizada.

1.1.3 Unidad administrativa

“Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en las estructuras de una organización.” (5:489)

Las unidades o departamentos existen en las organizaciones diferenciándose por las funciones que allí realizan.

1.2 Servicio

“El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe; solamente se puede observar el resultado después del hecho.” (9:144)

Los servicios no son tangibles por lo que de forma simultánea se consume. Aunque no existe el servicio, el resultado puede ser satisfactorio o no.

1.3 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (7:3)

Es la combinación de los recursos y elementos necesarios para lograr los objetivos en una organización de manera eficiente.

Es importante la aplicación de la administración en toda organización, ya que permite tener una mejor coordinación en cada área, elevar la productividad con eficiencia y eficacia, manteniendo la competitividad en el mercado, para alcanzar los objetivos que se establezcan.

1.4 Proceso administrativo

“Comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.”(6:26)

Las empresas aplican el proceso administrativo para planificar lo que desean hacer, se organizan para coordinar las actividades integrándose cada una, y controlan para medir los resultados que se esperan.

El proceso administrativo está compuesto por planeación, organización, integración, dirección y control, la aplicación de estas permite un mejor funcionamiento en una organización, para efectos de la investigación se aplicará la planeación y organización.

1.4.1 Planeación

“Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.” (7:27)

La planeación es la anticipación de lo que se desea realizar en el futuro, dirigida hacia el logro de los objetivos establecidos. Las empresas de servicio realizan planes para saber el rumbo que desean alcanzar y conocer los resultados futuros.

1.4.1.1 Elementos de planeación

En esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes elementos de la planeación: misión, visión, valores, objetivos, procedimientos y presupuestos.

a) Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe.” (7:42)

Es el compromiso de dar a conocer quiénes son, a qué se dedican, qué valor agregado ofrecen en la sociedad. Las organizaciones al establecer la misión desean que sus colaboradores se identifiquen con la misma.

❖ Visión

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forma el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (7:42)

La visión es plantearse hoy la forma deseada de una organización en un futuro y, cómo estar dentro de un mercado competitivo en un determinado período de tiempo.

❖ Valores

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse por todos los miembros de la empresa.” (7:44)

Son formas de conducta que una organización establece y transmite a los colaboradores, formando una cultura organizacional apropiada para con los integrantes del equipo y hacia sus clientes.

b) Objetivos

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (7:44)

Los objetivos son fines que se desean alcanzar en un determinado período de tiempo y pueden ser medidos cuantitativa y cualitativamente, con el propósito de dirigir los recursos que se tienen para llevar a cabo lo planeado.

c) Procedimientos

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.” (10:127)

Los procedimientos son guías de acción que deben seguirse en base a lo planeado.

d) Presupuesto

“Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.”(7:47)

El presupuesto es el valor estimado con el que cuenta una organización para que ésta pueda operar, las empresas de servicio dependen de un presupuesto que optimizan, para alcanzar los objetivos planteados.

1.4.1.2 Instrumentos de planeación:

Dentro de los instrumentos se encuentra el programa anual de trabajo y el plan acción, en la investigación se aplicará el plan de acción.

a) Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (12:7)

1.4.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (7:27)

Es el diseño de una estructura en donde los procesos, funciones y responsabilidades se conocen y permiten facilitar el trabajo a realizar. Cuando se define una estructura, ésta permite que las personas conozcan las facultades, responsabilidades y funciones para alcanzar los objetivos de la organización.

1.4.2.1 Elementos de organización

Los elementos de organización están integrados por funciones, jerarquías y puestos los que se detallan a continuación

a) Funciones

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (10:28)

Es la asignación de actividades divididas en las unidades o departamentos de acuerdo a su especialidad y objeto.

b) Jerarquías

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (10:28)

La jerarquización permite delegar funciones de acuerdo a cada nivel jerárquico de la organización, dependiendo de la capacidad y habilidad de los colaboradores para lograr un mejor funcionamiento y cumplir con los objetivos establecidos.

c) Puestos

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por un persona.” (10:28)

Es la distribución o asignación de tareas que le son asignadas a un empleado, de acuerdo al grado de responsabilidad, dependiendo del área a que se encuentre asignado.

▪ Tipos de departamentalización

Existen diferentes tipos de departamentalización entre ellos: por funciones, por productos, geográfica (por zonas o territoriales), por clientes, por proceso o equipo y matricial; para efectos de la investigación se aplicará la siguiente:

a) Departamentalización por clientes

“Forma de distribuir las actividades de una organización conforme a los requerimientos de sus clientes.” (5:332)

Es la agrupación de actividades que permite clasificar a los clientes dependiendo de las necesidades que presente cada uno.

1.4.2.2 Descripción de actividades

“Consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.” (7:62)

Consiste en la descripción de las actividades que se realizan de forma ordenada o secuencial de acuerdo a una función específica en un área de trabajo determinada.

1.4.2.3 Diseño organizacional

“Proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas.” (6:326)

Es la forma de diseñar una estructura acorde a las estrategias, tamaño y tecnología de la organización. Las empresas de servicio al adoptar un modelo de diseño organizacional, toman en cuenta el tamaño y unidades que la integran, para alcanzar los objetivos establecidos.

1.4.2.4 Componentes básicos del diseño organizacional

a) División del trabajo

“Es la separación de tareas de manera que cada individuo, sea responsable de ejecutar un grupo limitado de actividades, según su nivel jerárquico.”(12:14)

La división del trabajo es la distribución o asignación de tareas que le son asignadas a un empleado, de acuerdo al grado de responsabilidad, dependiendo del área a que se encuentre asignado.

b) Departamentalización

“Forma en que se agrupan los trabajos en departamentos, divisiones, unidades administrativas y puestos.” (1:127)

La departamentalización permite dividir las tareas de acuerdo a las funciones de cada área.

c) Jerarquización

“Es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia o mando.” (7:62)

De acuerdo al grado de importancia, las funciones se visualizan en una estructura organizacional.

d) Coordinación

“La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.” (7:65)

Es ponerse de acuerdo para sincronizar y armonizar las actividades que debe llevar a cabo un departamento o división, de forma oportuna y calidad requerida.

1.4.3 Dimensión de la estructura

“Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa.”(5:4)

Representa el tamaño de la estructura de acuerdo a la tecnología, propósitos y alcances que la organización desea. Las empresas determinan la estructura en cuanto al tamaño y función en cada una de ellas, de acuerdo a la actividad que desean desarrollar.

Existen dos tipos de estructuras la mecanicista y la orgánica, para efectos de la investigación se aplicará la estructura mecanicista porque predetermina el comportamiento en la organización para un mejor funcionamiento.

a) Estructura mecanicista

“La organización mecanicista se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad. Las

tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales.” (6:329)

La particularidad de esta estructura induce a un comportamiento predecible de cada individuo en la organización, respecto a reglas y disposiciones formales donde se establece responsabilidad de puesto estrictamente definida y una rígida jerarquía de autoridad.

1.4.4 Tramo de control administrativo

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:126)

Las empresas de servicio al establecer un tramo de control administrativo, permiten determinar la cantidad de personal que puede guiar un jefe para que se logren los objetivos deseados, para medir el grado de eficiencia y eficacia en la organización.

Existen dos tipos de tramo de control: amplio y estrecho o reducido.

1.4.4.1 Tramo amplio

“Un tramo amplio para el mismo número de trabajadores significa menos niveles gerenciales entre el tope y la base.” (1:137)

Los tramos de control amplios tienen la modalidad de que se presentan pocos niveles jerárquicos para supervisar.

1.4.4.2 Tramo estrecho (reducido)

“Un tramo de control estrecho produce una estructura alta con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y el nivel más bajo.” (1:137)

El tramo de control estrecho presenta varios niveles jerárquicos en donde se requiere de mucha supervisión.

1.4.5 Estructura organizacional

“Está constituida por el sistema formal de tareas y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” (6:326)

Es la forma ordenada de establecer las unidades de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos deseados.

1.4.5.1 Tipos básicos de estructura organizacional

Los tipos básicos de estructura organizacional son: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff, en la presente investigación se aplicará la organización lineal debido a que se rige por una autoridad única, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones.

a) Organización lineal

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. La autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.” (7:65)

Se basa en que la autoridad es delegada por una sola persona, quien toma las decisiones y responsabilidades a su mando, transmitiéndose en una sola línea.

1.4.6 Instrumentos de organización

Entre los instrumentos administrativos se encuentran: organigramas, manuales y diseño y control de formas, para efectos de la investigación se analizará el organigrama, la descripción técnica del puesto y la descripción de procedimientos.

▪ **Organigrama**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (5:124)

El organigrama es uno de los instrumentos administrativos donde gráficamente se representa la magnitud de una organización, plasmando las unidades que la conforman, las relaciones entre cada una de ellas, el grado de autoridad y responsabilidad y las áreas funcionales.

Existen diferentes tipos o clasificación de organigramas para el estudio se tomarán como referencia el organigrama departamental o específico y el de puestos, plazas y unidades o nominal.

➤ **Organigramas departamentales o específicos**

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.” (1:168)

Es la representación gráfica de una unidad o departamento específica para esa área de la organización.

➤ **Organigramas de puestos, plazas y unidades o nominal**

“Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.” (1:169)

Cómo su nombre lo indica identifica los puestos, plazas y unidades de manera que pueda comprenderse las plazas existentes que se encuentre en un departamento o división.

- **Descripción técnica del puesto**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porqué lo hace.” (1:165)

Es la descripción de los deberes y condiciones que se encuentran establecidas en un puesto de trabajo, indicando que es lo que se hace y el perfil idóneo para ocuparlo.

- **Descripción de procedimientos**

“Presentación por escrito, en una forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.” (1:182)

Es una serie de pasos a seguir donde se describe de forma ordenada las actividades de un procedimiento determinado.

- **Diagrama de proceso o flujogramas**

“Son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.” (7:72)

Corresponde a la interpretación de gráficas diseñadas en donde se identifican las actividades de un proceso de trabajo determinado.

1.5 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar la causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (12:30)

El diagnóstico administrativo permite detectar problemas que afectan a una organización, con el propósito de buscar alternativas de solución a los conflictos.

El diagnóstico administrativo está conformado por los siguientes análisis:

1.5.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (12:37)

El análisis estructural estudia cada área administrativa de forma específica para determinar cómo está conformada y que recursos tiene asignados.

1.5.2 Análisis funcional:

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (12:38)

El estudio permite analizar las funciones y obligaciones que le han sido conferidas a una unidad administrativa, de acuerdo al grado de responsabilidad asignado.

1.5.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (12:39)

Este análisis permite que las empresas determinen si los procedimientos establecidos son los óptimos para el mejor funcionamiento de la organización.

1.5.4 Análisis de facultades:

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (12:39)

El análisis de facultades permite determinar las aptitudes que se requieren en un puesto determinado, para saber si éstas se encuentran acorde a las necesidades de la unidad administrativa.

1.5.5 Análisis de relaciones:

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (12:39)

Estudia las líneas de comunicación que existe entre cada área administrativa de la organización.

1.5.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (12:40)

Este análisis permite establecer los problemas que en un momento determinado están afectando a la organización, con el objetivo de buscar alternativas de solución de acuerdo a los recursos que se tengan disponibles.

1.6 Rediseño organizacional

“El rediseño de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías, sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.” (9:s.p)

El rediseño organizacional es la modificación permanente de una estructura que debe realizarse en una organización, de acuerdo a los cambios tecnológicos o sociales que constantemente se presentan en el ambiente, es importante que el nuevo diseño permita diagnosticar, planear e implementar modificaciones que

sean necesarias en cualquier momento, pudiendo ser de forma interna o externa.

Cuando las empresas introducen nuevas formas de trabajo de acuerdo a las exigencias que se presentan en el ambiente, surge la necesidad de mantener actualizado un diseño organizacional en donde las costumbres y hábitos crean un ambiente diferente al que anteriormente estaban acostumbrados, por lo tanto es necesario transmitir al grupo de trabajo lo importante de esos nuevos cambios culturales y estructurales para que puedan adaptarse fácilmente, y no lleguen a la incertidumbre o miedo a las modificaciones o actualizaciones en la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación se presenta la situación actual de la División de Registro Fiscal de Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la que contiene información general de la institución, funciones y atribuciones que le han sido conferidas por el Congreso de la República para llevar a cabo una mejor administración y control de los ingresos.

2.1 Metodología

Para efectos de la investigación de la situación actual en la unidad objeto de estudio, se realizó un censo de las dos primeras agencias que surgen al momento de la desconcentración, se tomó en cuenta a 39 colaboradores y la metodología utilizada se encuentra contemplada de la siguiente manera: se elaboró un cuestionario a 36 colaboradores para conocer la opinión o percepción que tienen de la unidad objeto de estudio y la situación actual de la misma, distribuidos así: 18 en Galerías Primma zona 11 y 18 en Plaza San Rafael zona 18, en el área administrativa se entrevistó al jefe de la unidad y dos supervisores, para conocer la opinión de cada uno en base a la respuesta u opiniones de las personas, después se visitaron las instalaciones de las agencias para llevar a cabo la observación directa para conocer y determinar lo que acontece en cada una.

2.2 Antecedentes de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Antes de la creación de la SAT la entidad encargada de recaudar los fondos necesarios en materia de impuestos era Rentas Internas. En el año 1996 se firman los Acuerdos de Paz y dentro de los compromisos acordados se

establecieron medidas de administración y legislación tributaria que permiten incrementar la carga tributaria del país.

Por lo que en el año 1998 se crea la SAT como una entidad descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, en la que el Estado de Guatemala le confiere facultades de administración, recaudación, control y fiscalización de los impuestos que están establecidos legalmente, para que a través de estos recursos se cumplan las obligaciones que tienen relación con el gasto social como: salud, educación, seguridad, vivienda e infraestructura y la modernización del Estado, para dar un mejor servicio con atención y transparencia.

2.2.1 Marco legal

Se establece el Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala en base a las atribuciones que le confiere la Constitución Política de la República en los artículos 171 literal a) que establece que se puedan decretar, reformar y derogar leyes, en el 134 donde expresa que el Estado es el encargado de delegar la autonomía y descentralización a una entidad que él disponga y el 237 se refiera a los ingresos y egresos del Estado.

Artículo 1. Creación. “Se crea la Superintendencia de Administración Tributaria, como una entidad descentralizada, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tendrá las atribuciones y funciones que le asigna la presente ley. Gozará de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica y recursos propios.” (3:2)

El objeto de la SAT, “Ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria.” (3:2), basada en las leyes que la rigen respecto a obligaciones tributarias en el país.

Dentro de las funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria, “Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y los que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que por ley administran y recaudan las municipalidades.” (3:2)

A través del reglamento interno de la Superintendencia de Administración Tributaria está organizada de la siguiente forma, el Directorio, la Superintendencia, las Intendencias y Coordinaciones las que han sido creadas para el cumplimiento de las atribuciones que se le han conferido.

2.2.2 Filosofía organizacional de la SAT

Dentro de la filosofía se tomó en cuenta la misión, visión y valores de forma general que fueron tomados del portal de la SAT, mismos que se describen a continuación:

2.2.2.1 Misión

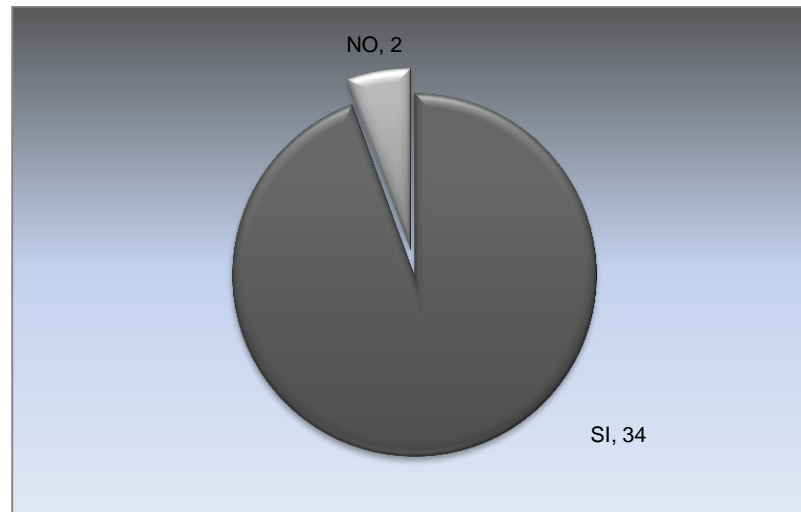
“Recaudamos con efectividad para el Estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo”. (11:5)

a) Visión

“Ser reconocida como la mejor administración tributaria de la región Centroamericana y del Caribe”. (11:7)

Se les preguntó a los colaboradores si conocían la misión y visión de la SAT a lo cual respondieron lo siguiente:

Gráfica 1
Conocimiento de la misión y visión de la organización
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Respecto a la misión y visión 34 técnicos contestaron que conocen ambas, 2 indicaron que no las conocen, porque no han tenido el cuidado de informarse, demostrando así no sentirse identificados con la institución.

Al entrevistar al jefe y a los supervisores indicaron que tiene conocimiento sobre la misión y visión.

Se pudo observar que tienen un calendario en donde se encuentra la misión y visión de la institución, éste es proporcionado a principio de año a cada colaborador, también se encuentran en el portal donde puede ser consultado.

b) Valores

En la institución se identifican cinco valores que a continuación se describen:

- **Actitud de servicio**

“Los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se esfuerzan por aportar lo mejor de sí mismos en la atención que se brinda a los usuarios internos y externos.” (11:6)

- **Respeto**

“Todos los funcionarios y empleados reconocen el valor inherente y los derechos innatos de las personas de ser tratados con amabilidad, cortesía y cordialidad.” (11:6)

- **Responsabilidad**

“Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.”(11:6)

- **Transparencia**

“Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.” (11:6)

- **Productividad**

“Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.” (11:6)

Con relación a los valores se les preguntó a los colaboradores cuáles aplican y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

El personal coincidió en que aplican los cinco valores porque se les ha dado a conocer.

Los entrevistados también identificaron los valores que la institución ha establecido los que pueden encontrarse en el portal y en el calendario que se les otorga cada año.

Se pudo observar que la organización se esfuerza por transmitir periódicamente esos valores, a través de correo electrónico, medios escritos, pueden consultarse en el portal y calendario.

2.2.3 Antecedentes del Registro Fiscal de Vehículos (RFV)

En la investigación se usarán las siglas RFV que identifican al Registro Fiscal de Vehículos.

Dentro de la aplicación de las leyes se encuentra el Decreto 70-94 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, teniendo como objeto crear un registro fiscal de vehículos que vele por el cumplimiento del registro y control de los vehículos que circulen, surquen o naveguen en territorio nacional y ejercer los controles necesarios velando por el cumplimiento del pago del impuesto anual. Para el año 1995 se publica el Reglamento 111-95 del Congreso de la República que busca normar lo relativo al cobro anual del impuesto, estableciendo los mecanismos para facilitar la recaudación y control de los vehículos; realizar la primera inscripción de los vehículos que ingresen de manera permanente, reponer documentos como la tarjeta de circulación, el certificado de propiedad, placas o

calcomanías cuando se deterioran o extravían o cambios que se realizan en los vehículos.

Tanto la ley como su reglamento no están actualizados, solamente ha tenido reformas en sus artículos, algunos cambios de la ley se encuentran establecidos en el Decreto 10-2012 del Congreso de la República.

La ley de vehículos abarca tres tipos de impuestos: terrestres, marítimos y aéreos, actualmente se lleva el registro y control de los vehículos terrestres.

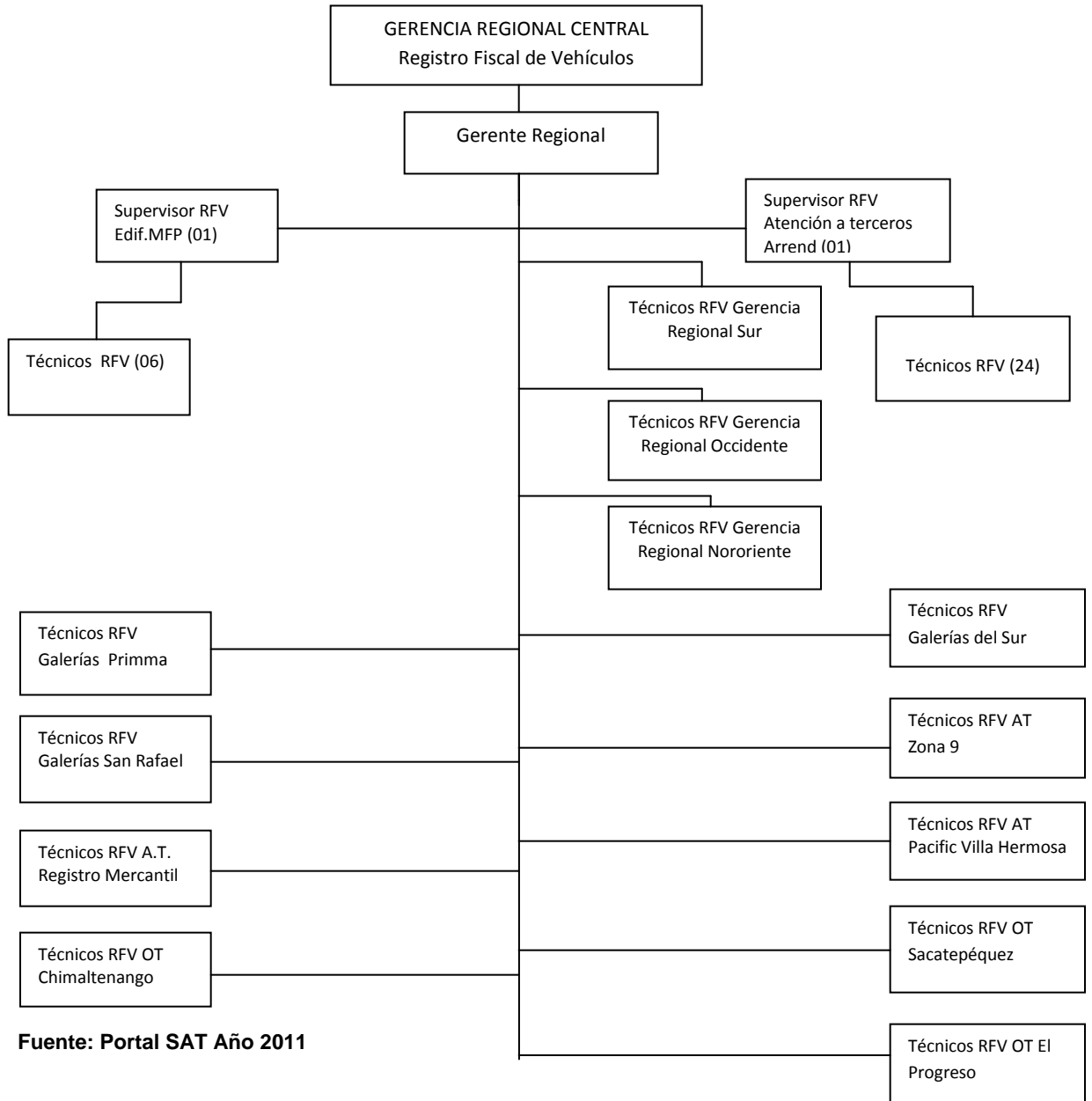
Con anterioridad el registro fiscal de vehículos estaba concentrado en el tercer nivel del edificio de finanzas públicas, cabe mencionar que toda gestión solicitada por los contribuyentes a nivel nacional se realizaba en esta unidad.

Luego de la desconcentración surgieron las dos primeras agencias de registro fiscal de vehículos, posteriormente se incorporaron dos más en la ciudad capital, luego se establecieron en las regiones de occidente, sur y nororiente del país.

Para llevar a cabo la investigación se tomó de base las dos primeras agencias que surgieron en la ciudad capital.

Al realizar la investigación, el área de recursos humanos cuenta con un organigrama del registro fiscal de vehículos; el que presenta la siguiente información:

Gráfica 6
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: Portal SAT Año 2011

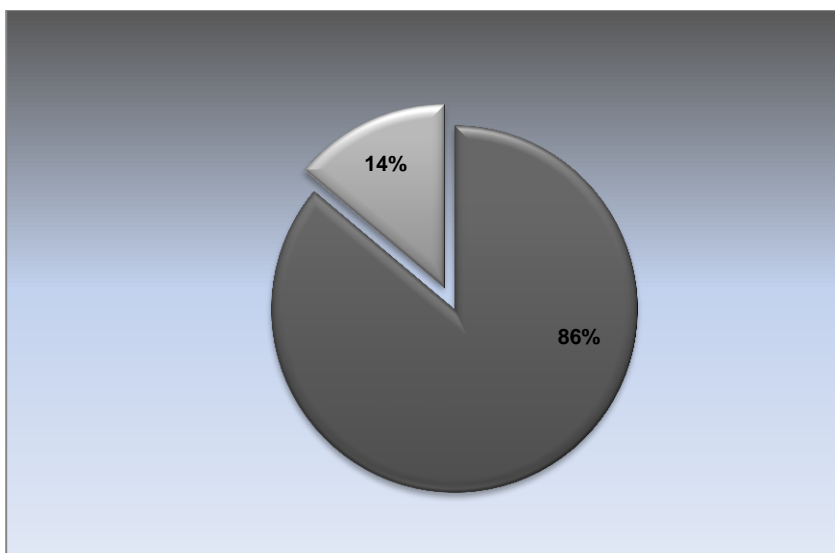
2.2.4 Filosofía organizacional del Registro Fiscal de Vehículos

Para efectos de la investigación se tomó en cuenta la ley de vehículos Decreto 70-94, debido a que se desconoce la misión, visión, valores y objetivos en la división.

2.2.4.1 Misión

Se les preguntó a los colaboradores si consideran que la misión es: “Recaudar con efectividad el impuesto de circulación del registro fiscal de vehículos”, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 2
Opinión sobre la misión
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El 86 % estuvieron de acuerdo que la misión es “Recaudar con efectividad el impuesto de circulación del registro fiscal de vehículos”, siendo un porcentaje alto en comparación con el 14% que manifestó que no solamente es la recaudación, sino que además de recaudar se realiza otro tipo de gestiones propias de los vehículos, entre las que manifiestan: dar aviso cuando los vehículos cambian de

dueño, se reponen tarjetas, títulos, placas y calcomanías o cambios que se le realizan al automotor los cuales deben estar descritos en las tarjetas de circulación.

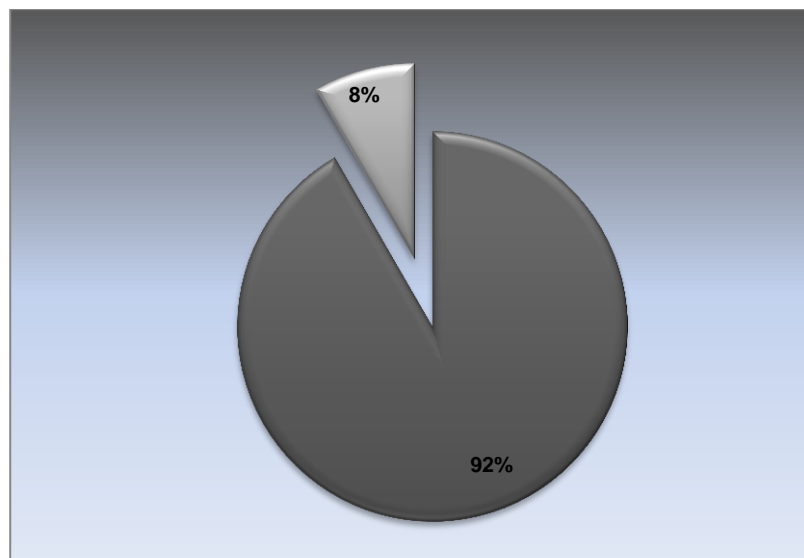
Los entrevistados también consideran que la misión es la recaudación anual de este impuesto y es la razón por la que existe la ley de vehículos.

Se pudo observar que el área técnica y administrativa consideró que la misión es “Recaudar con efectividad el impuesto de circulación del registro fiscal de vehículos” siendo un porcentaje del 86% en comparación con el 14% que indicó que no.

2.2.4.2 Visión

También se les preguntó a los colaboradores si consideran como visión: “Ser una de las divisiones que contribuya en gran manera en el recaudo de impuesto para la nación” a lo que respondieron lo siguiente:

Gráfica 3
Opinión de la visión
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El 92% consideró como visión “Ser una de las divisiones que contribuya en gran manera en el recaudo de impuesto para la nación”, en comparación con el 8% que no está de acuerdo indicando que la visión está más allá de la recaudación, y que no se tiene un registro actualizado de los vehículos que circulan.

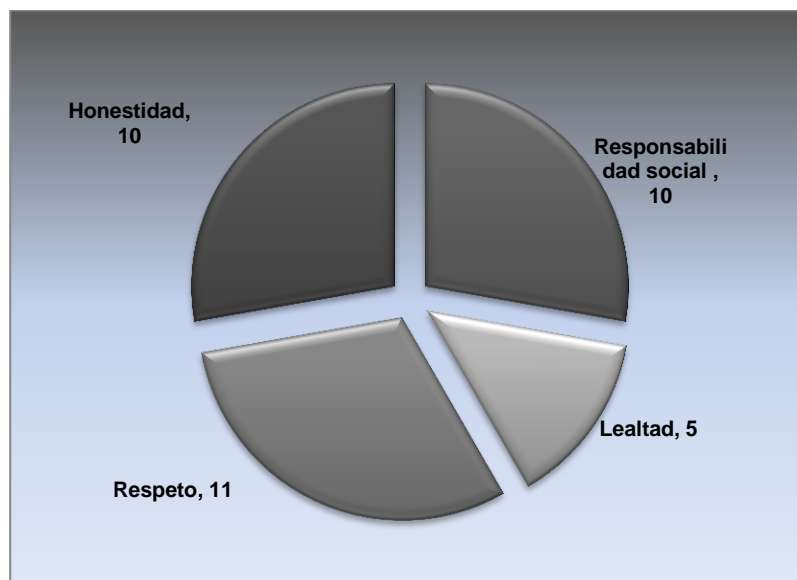
Los jefes inmediatos opinan que parte de la creación de esta ley es contribuir a los ingresos que se suma a los otros impuestos establecidos, uno de ellos expone que la recaudación de este impuesto implica gastos administrativos elevados desde la clasificación de la calcomanía hasta la distribución de esta en los bancos del sistema; asimismo hacen mención que son dos los impuestos que contribuyen a la recaudación: el de circulación y el de la primera matrícula que corresponde a los vehículos que ingresan y se internan en Guatemala.

Se pudo observar, según el conocimiento y experiencia de quienes respondieron que la visión podría ser de la siguiente manera: “Ser una de las divisiones que contribuya en gran manera en el recaudo de impuesto para la nación” debido a que éste ingreso es de vital importancia sumada a los demás impuestos que percibe el Estado.

2.2.4.3 Valores

En cuanto a los valores de la unidad objeto de análisis, se preguntó a los colaboradores qué valores pueden ser propios del registro fiscal de vehículos y, para ello se les presentó los siguientes enunciados: lealtad, honestidad, responsabilidad social, respeto institucional, imparcialidad y responsabilidad, a lo que contestaron:

Gráfica 4
Opinión sobre los Valores
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Dentro de los valores enunciados los operadores indicaron los siguientes: honestidad, respeto, responsabilidad social y lealtad, en su opinión consideran que pueden ser propios del registro fiscal de vehículos.

El área administrativa consideran: el respeto, la honestidad y responsabilidad social coincidiendo con los encuestados.

Se observó que cuatro son los valores con los que se identifican los colaboradores al momento de atender, ya que prestan la debida atención hacia los contribuyentes que requieren de sus servicios diariamente, creando una imagen positiva de la institución en general.

2.2.4.4 Objetivos

Así mismo se les preguntó qué opinión tenían respecto a que sí consideraban o estaban de acuerdo que el objetivo general fuera el siguiente enunciado: “Llevar el registro de todo vehículo que circule, surque o navegue en territorio nacional y

ejerza el control necesario, velando por el cumplimiento del pago del impuesto anual de circulación”, por lo que contestaron lo siguiente:

Los 36 colaboradores indican estar de acuerdo en que el objetivo general pueda ser “Llevar el registro de todo vehículo que circule, surque o navegue en territorio nacional y ejerza el control necesario, velando por el cumplimiento del pago del impuesto anual de circulación”.

Los jefes coinciden con los encuestados haciendo referencia que es por mandato legal, también detallan que está pendiente el control de los vehículos marítimos y aéreos por lo que hace falta una base de datos para identificarlos porque los contempla la ley.

Se observó que los encuestados como entrevistados están de acuerdo en considerar el objetivo general planteado.

2.2.4.5 Objetivos específicos

De acuerdo al objetivo general planteado, se determinan los siguientes objetivos específicos:

- a) Realizar la inscripción de los vehículos en territorio nacional.
- b) Ejercer el control de los vehículos que circulan en territorio nacional.
- c) Llevar el control del pago del impuesto de circulación anual.
- d) Realizar modificaciones o cambios en los vehículos de las gestiones solicitadas.

Los entrevistados aprueban estar de acuerdo con que los enunciados arriba indicados pueden ser los objetivos específicos.

Por lo tanto los jefes coinciden con los técnicos sobre los objetivos específicos, haciendo mención que se encuentran en la ley de vehículos.

Se pudo observar que el 100% tienen la idea del objetivo general y los que de él se deriven, estos surgen de lo que se encuentra establecido en el decreto 70-94 ley de vehículos.

2.3 Hallazgos del estudio realizado

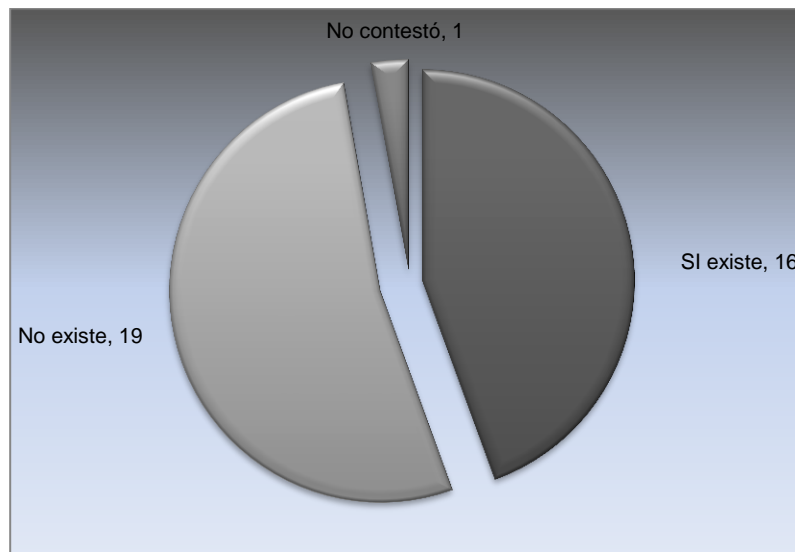
A continuación se presentan los resultados que fueron realizados durante la investigación de los datos proporcionados de la siguiente manera: tomando de base las preguntas contestadas los resultados se visualizan a través de gráficas, luego los técnicos expresan su opinión a través del cuestionario presentado, el jefe y supervisores exponen su punto de vista en base a la entrevista que se hizo en su lugar de trabajo y la observación de lo acontecido, corresponde al ente investigador.

2.3.1 Análisis estructural

Permitirá conocer con mayor detalle la estructura actual de la unidad y si ésta se encuentra actualizada.

Se preguntó a los colaboradores si existe un organigrama y si se encuentra actualizado, a lo que contestaron lo siguiente:

Gráfica 5
Existencia del organigrama
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

16 colaboradores indican que existe un organigrama y que está actualizado, pero no saben en donde porque no se les ha dado a conocer de forma general, el otro grupo no tiene conocimiento del mismo y una persona dejó la respuesta en blanco.

Los entrevistados opinan que si existe y que no está actualizado, uno de los entrevistados informa que en el año 1998 al tomar posesión la SAT solamente se conoció una estructura conformada por 20 personas y desde el año 2009 cuando se procedió a desconcentrar la unidad de vehículos ésta no cuenta con un organigrama actualizado.

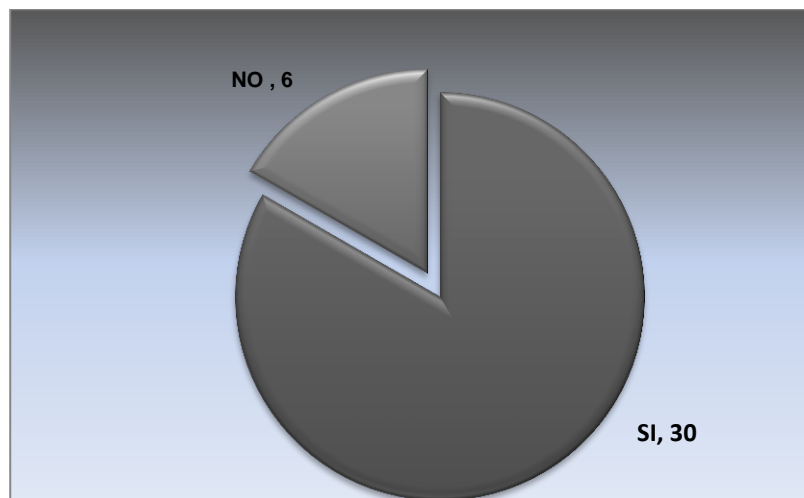
Se pudo observar que de los 36 técnicos 16 saben de la existencia de un organigrama en la división de registro fiscal de vehículos pero desconocen en donde se encuentra, que es menos de la mitad en comparación con los 19 que indican que no existe; los entrevistados tienen conocimiento del mismo pero

carece de actualización, además no está en la división sino se encuentra en el departamento de recursos humanos.

2.3.2 Análisis funcional

Se cuestionó a los colaboradores para saber si conocen las funciones de la unidad, si están normadas y actualizadas, a lo que respondieron:

Gráfica 7
Funciones normadas y actualizadas
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En cuanto al análisis funcional, 30 colaboradores describieron las funciones que conocen: inscripción y actualización de los vehículos que quedan en territorio nacional, traspasos (cambio de propietario), reposición de distintivos (tarjetas de circulación, placas y títulos o certificados), y rectificaciones o modificaciones como cambio de color y motor, también indican que éstas funciones se encuentran normadas y actualizadas.

6 colaboradores hacen ver en el cuestionario que algunas funciones que realizan todavía no se encuentran normadas entre las que se detallan: las placas de vehículos que se utilizan para realizar el trasladado de aduanas

hacia lugares de venta o exposición, los vehículos nuevos de las agencias, traspaso de dueño con declaración jurada, avisos por legalización de firmas por traspasos, activar un vehículo cuando está asegurado y activación sobre vehículos que ya dieron anteriormente el aviso de retiro definitivo.

Los entrevistados indican que las funciones que realiza la unidad están normadas y actualizadas, de igual forma sobre las funciones que no se encuentran normadas y éstas se realizan diariamente se incluye la elaboración de la tabla de valores donde se establece el cobro del impuesto de la calcomanía (el impuesto de circulación anual), los desplegados (información general de un vehículo), certificaciones de alza (características del vehículo firmadas por un superior).

Se observó que existen funciones normadas, que fueron determinadas por el área de normativo, también se encuentran en el portal y se pueden imprimir para que cada técnico las lea y les sirva de guía; son pocas las funciones normadas haciendo falta las que mencionaron los colaboradores cuestionados, como los entrevistados y que sí se realizan en la unidad.

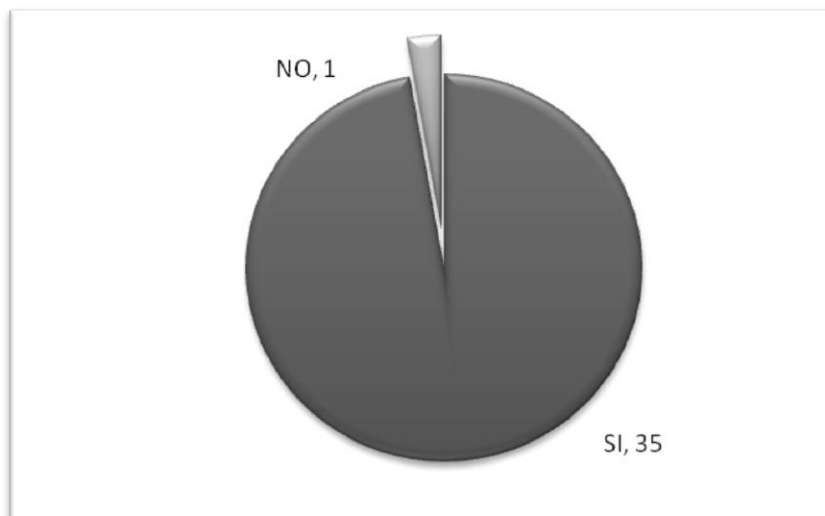
2.3.2.1 Funciones

Dentro de las funciones asignadas al registro fiscal de vehículos se encuentran:

- a) Recibir expedientes
- b) Analizar los expedientes
- c) Operar los expedientes
- d) Realizar los reportes sobre las transacciones que graban en el sistema diariamente.

Por lo que se preguntó a los operadores respecto al cumplimiento de las funciones asignadas y respondieron lo siguiente:

Gráfica 8
Cumplimiento de las funciones
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los que opinan que si, manifiestan que las cumplen a tiempo, porque se les distribuye el trabajo de forma equitativa, siendo parte de la responsabilidad que cada uno tiene; consideran que la eficiencia es parte importante de lo que hacen. Solamente uno opina que no, porque según las normativas establecen un procedimiento y en la práctica es otro.

Los entrevistados opinan que sí, porque se les asigna un número determinado de expedientes procurando que puedan terminarse a tiempo.

Se observó que los técnicos cumplen con las tareas que se les asigna, las que realizan diariamente son: recepción de expedientes, analizar y operar los expedientes cuando corresponda, realizar requerimientos cuando es necesario, presentar los informes diariamente de las transacciones que operan en el sistema; en algunas ocasiones cuando se incrementan los ingresos de expedientes utilizan tiempo extraordinario o solicitan apoyo a otras agencias.

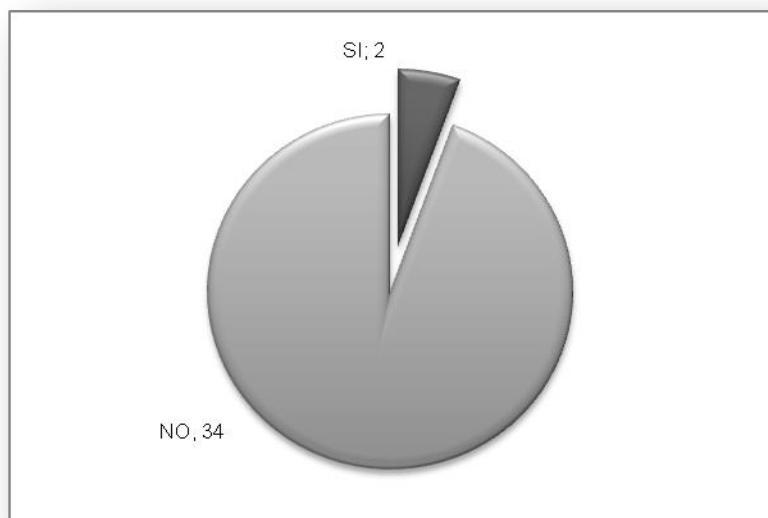
Entre las funciones que carecen de normas que sirvan de guía a los colaboradores se encuentran: traspaso con declaración jurada, con escrituras públicas ya sea por pagos de seguro, donaciones entre vivos, por órdenes de juez, por subasta, adjudicaciones por sorteo, aviso por legalización de firmas por traspaso, activación e inactivación de vehículos por diferentes motivos, estas gestiones se realizan con frecuencia en las unidades de vehículos, careciendo de un procedimiento que sirva de guía para el operador.

2.3.2.2 Inconvenientes para realizar funciones

Existen factores internos como externos que no permiten que las tareas se realicen a tiempo o en alguno de los casos no puedan llevarse a cabo.

Se les preguntó a los colaboradores si tienen inconvenientes para llevar a cabo las funciones que se les asignan y contestaron lo siguiente:

Gráfica 9
Inconvenientes para realizar las funciones
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los colaboradores respondieron que no tienen inconvenientes para realizar sus funciones ya que poseen lo necesario para el desarrollo de sus actividades, solamente se les presentan algunos imprevistos como: cortes de energía eléctrica.

Los que indican que sí, tienen inconvenientes argumentando que existen factores externos como los sistemas informáticos que imposibilitan que el trabajo se concluya, por lo que en situaciones esporádicas se trasladan expedientes a otras unidades, pero no cumplen de forma responsable con las tareas que se les encomienda.

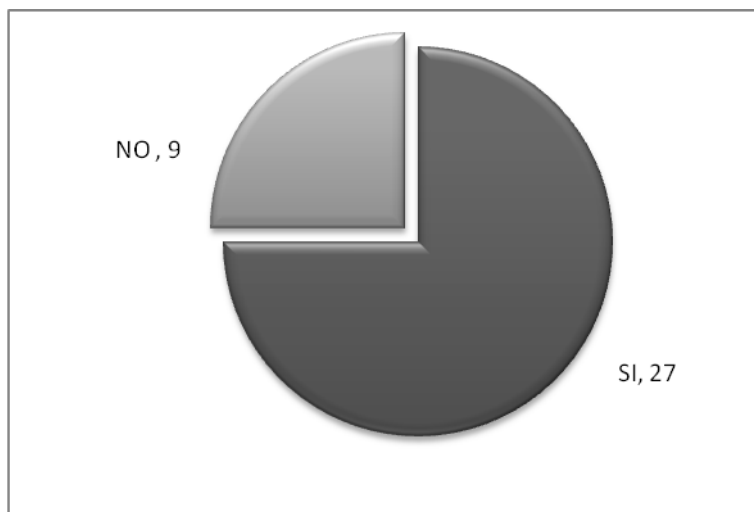
Uno de los entrevistados indica que no tiene problemas para realizar las tareas que le son asignadas porque los inconvenientes no son frecuentes, sin embargo otro coincide con el personal que a veces no hay sistema, herramientas de consulta sobre pagos que no aparecen y algunas dudas que se puedan corroborar sobre la autenticidad de documentos que se presentan en las ventanillas.

Se observó que los inconvenientes que presentan son de forma externa y que les afectan para trabajar los expedientes que ingresan diariamente pero estos son de forma eventual.

2.3.3 Análisis procedimental

Se les preguntó a los técnicos si los procedimientos que realizan se encuentran normados y respondieron lo siguiente:

Gráfica 10
Los procedimientos se encuentran normados
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

27 de los encuestados indican que si existen procedimientos normados haciendo referencia de los siguientes: primeras placas o primer registro, traspasos, reposición de documentos y distintivos, modificaciones o rectificaciones; 9 técnicos consideran que hace falta el procedimiento de traspaso con declaración jurada, avisos por legalización de firmas por traspaso, activar un vehículo cuando este está asegurado y activación sobre vehículos que ya dieron anteriormente el aviso de retiro definitivo.

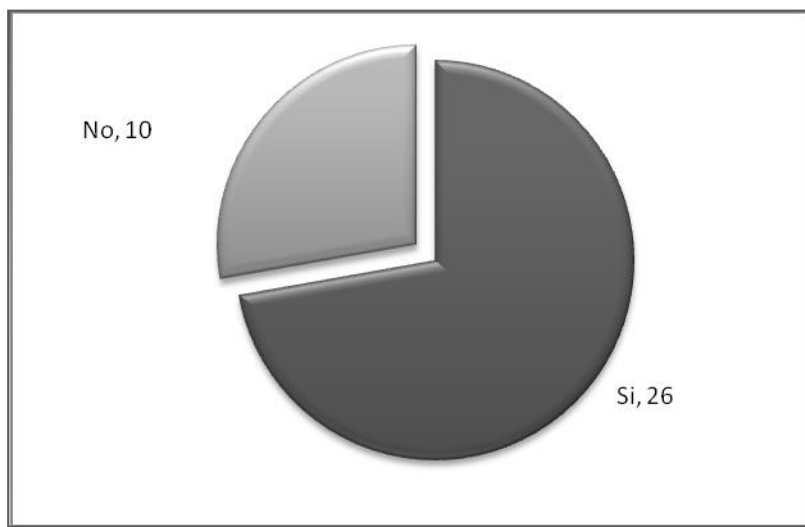
Los entrevistados consideran que los procedimientos que si están normados son los que describieron los técnicos, y a la vez indicaron que hace falta varios entre los que mencionaron: procedimiento de traspaso con declaración jurada, avisos por legalización de firmas por traspaso, activar un vehículo cuando este está asegurado y activación sobre vehículos que ya dieron anteriormente el aviso de retiro definitivo.

Se observó que técnicos y administrativos conocen de los procedimientos que están normados, cabe mencionar que si existen procedimientos que aún no se encuentran normados.

2.3.3.1 Procedimientos actualizados

Se preguntó a los colaboradores si los procedimientos normados se encuentran actualizados y respondieron lo siguiente:

Gráfica 11
Procedimientos actualizados
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los cuestionados indican que los procedimientos que están normados si están actualizados, a través de ellos se aclaran dudas y se actualizan cuando surgen cambios. Para los que indican que no, exponen que se presentan casos poco comunes a la hora de operarse por lo que solicitan la orientación de los superiores y que dependen en ocasiones de otras unidades para resolver, por lo que atrasan los procedimientos normados, opinan que algunos procedimientos se repiten indicando cuando se ingresa una contraseña que identifica el

expediente, la mismas debe asignarse al sistema, luego debe grabarse como operada y al final darle salida.

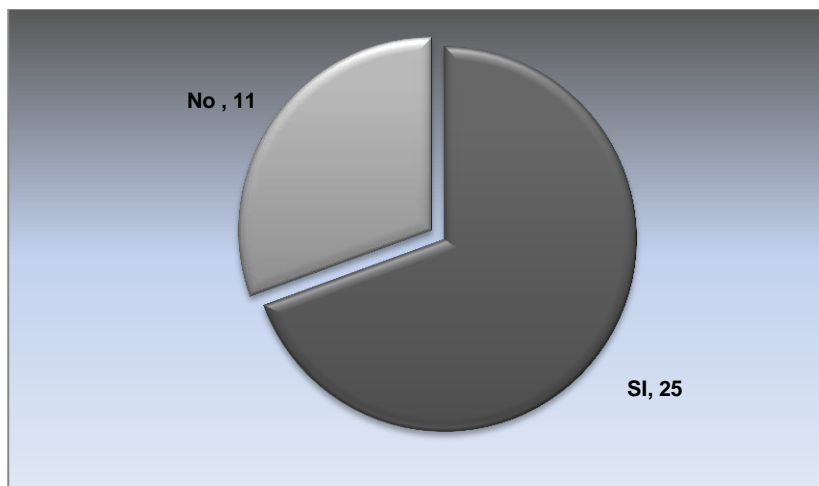
Los jefes comentan que algunos no están actualizados o acordes a los procedimientos que realizan porque se modificaron los más frecuentes; sin tomar en cuenta casos esporádicos.

Se observó que tanto los operativos como los administrativos indican que algunos procedimientos si están actualizados y son los que se ven a diario, pero hacen falta los que todavía no se encuentran normados, para evitar hallazgos por la Contraloría General de Cuentas provocando sanciones a los colaboradores.

2.3.4 Análisis de facultades

Se solicitó a los colaboradores cuales son las facultades otorgadas a su unidad de trabajo, por lo que contestaron lo siguiente:

Gráfica 12
Facultades normadas
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los encuestados respondieron que dentro de las facultadas otorgadas se encuentran: realizar los reportes de transacciones diarias, grabar las

operaciones cuando corresponda, cumplir con lo que se encuentra normado como: traspasos, reposición de documentos y distintivos, primer registro de vehículos y modificaciones en los vehículos en los cambios de color o motor o bien las inactivaciones o activaciones, además indican que se encuentran establecidas en las normativas y en el reglamento interno de trabajo.

11 colaboradores indican que no, porque entre las facultades normadas que cumplen hace falta el traspaso con declaración jurada, aviso por legalización de firmas por traspaso, activar un vehículo cuando este está asegurado y activación sobre vehículos que ya dieron anteriormente el aviso de retiro definitivo.

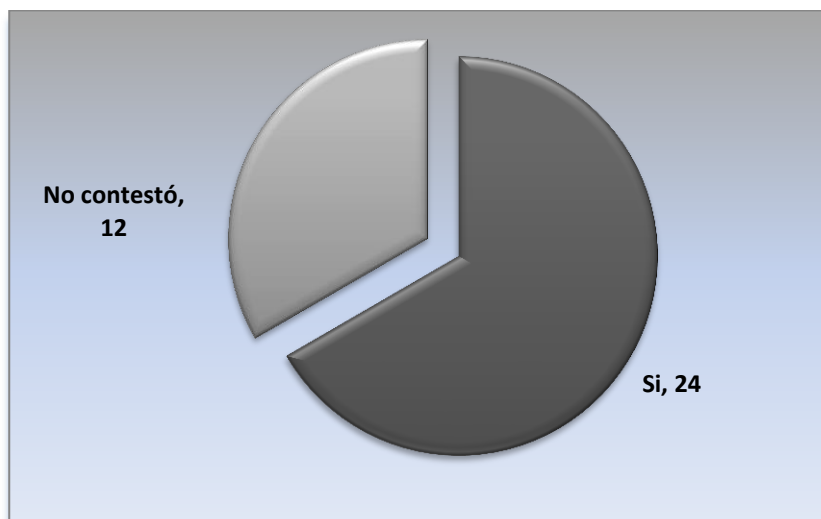
Para los jefes las facultades otorgadas en el puesto de trabajo de los técnicos es atender y orientar a los contribuyentes, analizar los expedientes que se les asigna operarlos y grabarlos cuando corresponda y entrega de reportes sobre las transacciones diarias.

Se determinó que conocen las facultades conferidas a su puesto de trabajo ya que se pudo observar que las realizan diariamente y son parte de las tareas diarias, también existen algunas que no se encuentran normadas como el aviso por legalización de firmas por traspaso, activar un vehículo cuando éste está asegurado, activación de vehículos que ya dieron anteriormente el aviso de retiro definitivo y la elaboración de la tabla de valores para el pago del impuesto de circulación anual.

2.3.5 Análisis de relaciones

Se preguntó a los colaboradores si las actividades que realizan tienen relación con otras unidades para el logro de los objetivos del registro fiscal de vehículos, a lo que respondieron de la siguiente manera:

Gráfica 13
Relación con otras unidades
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Exponen los técnicos que las unidades que tienen relación con el RFV son: Registro Tributario Unificado (RTU) que se encarga de actualizar datos de los contribuyentes como: nombre, dirección, actividad económica entre otras, área de cobranza administrativa cuando se detectan multas a pagar, informática, normatividad, fiscalización, aduanas y bancos. 12 encuestados dejaron en blanco la pregunta.

Los entrevistados coinciden con lo expuesto por los colaboradores agregando que se tiene relación con la PNC por solvencias o expertaje (revisión o inspección de los vehículos) y las municipalidades.

Se observó que entre las unidades que tienen relación con el RFV son el Registro Tributario Unificado que es la encargada de inscribir y actualizar a los contribuyentes, la unidad de cobranza por las sanciones que deben cumplir en algunas ocasiones los contribuyentes, el área de informática cuando se necesita modificar la base de datos, el área de fiscalización cuando es procedente

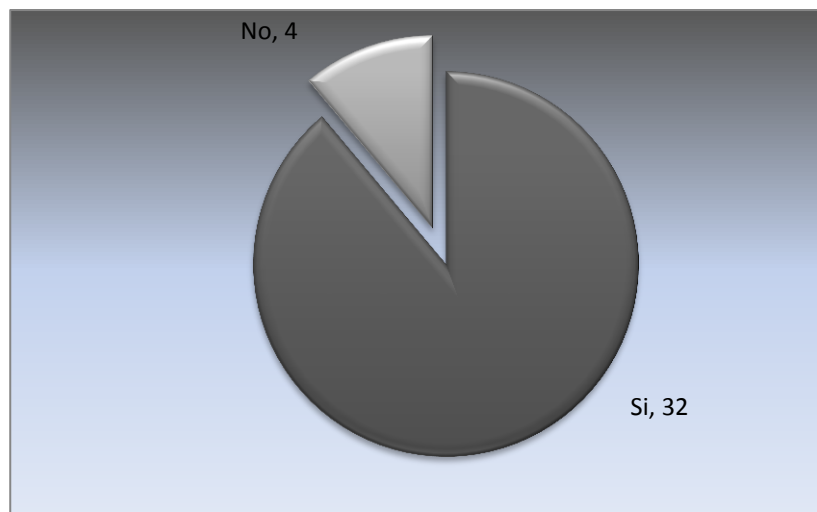
determinar un cobro a través de un recibo que el contribuyente no lo ha efectuado, también las aduanas cuando debe registrarse una marca, los bancos que están autorizados para efectuar el pago que debe realizar, la Policía Nacional Civil que es la encargada de las inspecciones que la ley de vehículos establece en algunos casos.

2.3.5.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo crea un ambiente agradable cuando uno de sus integrantes o varios necesitan el apoyo en algún momento dado, permitiendo terminar a tiempo y cumplir con el objetivo deseado.

Se preguntó a los colaboradores si trabajan en equipo, por lo que contestaron lo siguiente:

Gráfica 14
Trabajo en equipo
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los que contestaron que sí, opinan que hay armonía entre los compañeros, tratan de cumplir con lo que requiere la unidad, trabajan coordinados en cada área, se apoyan para desempeñar un mejor trabajo, velan por el buen trato

hacia los contribuyentes y se ayudan cuando existe carga de trabajo. Los que contestaron que no, dicen que cada quien hace el trabajo por su lado.

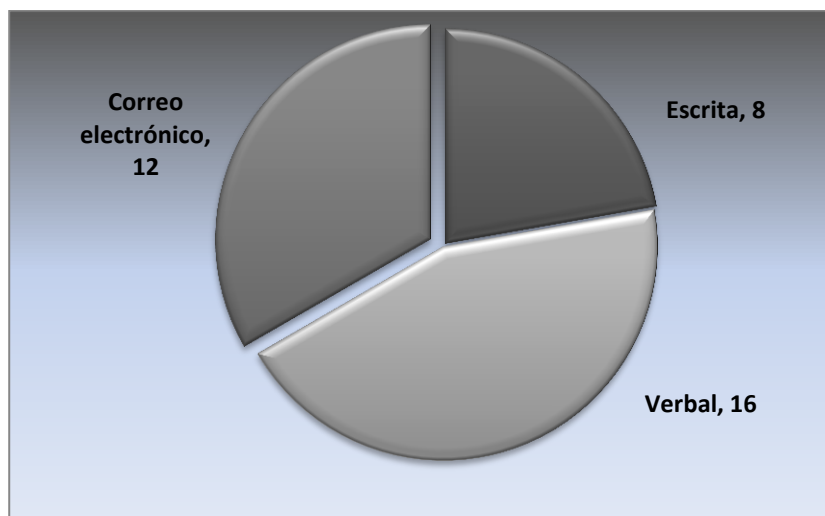
Los entrevistados opinan que a veces se da el trabajo en equipo porque a cada uno se le asigna una cuota de expedientes para operar.

Se pudo observar que los jefes necesitan el apoyo para algunas tareas extraordinarias que se presentan, por lo que en algunas ocasiones solicitan el apoyo a los técnicos y estos responden de manera positiva.

2.3.5.2 Forma de recibir instrucciones

Existen diferentes formas de recibir instrucciones, por lo que se les preguntó a los técnicos cuales utilizan y contestaron lo siguiente:

Gráfica 15
Forma de recibir instrucciones
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los empleados indican que reciben instrucciones de tres formas: escrita, verbal y correo electrónico.

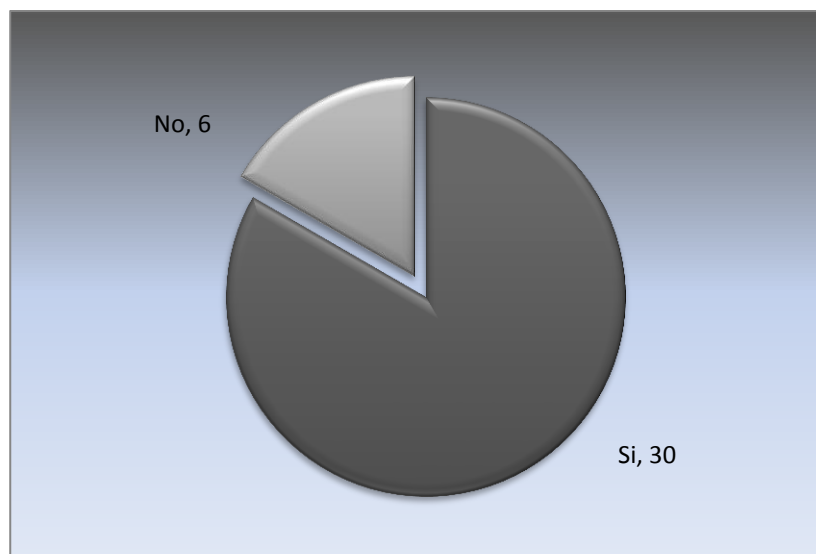
Los entrevistados indican que al momento de dar instrucciones a los colaboradores pueden ser: verbales, escritas y a través de correo electrónico, dependiendo del caso o situación que acontezca.

Se pudo observar que a través de los canales de comunicación que utiliza la unidad, los colaboradores se informan y actualizan.

2.3.5.3 Reuniones periódicas

Con esta pregunta se desea saber si las reuniones periódicas en la unidad fortalecen el trabajo y los logros que se persiguen; e indicaron lo siguiente:

Gráfica 16
Realización de reuniones periódicas
Registro Fiscal de Vehículos
Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los que indican que sí, consideran que las reuniones sirven para mejorar las tareas asignadas, se aclaran dudas o inquietudes, unifican criterios que ayudan a fortalecer el servicio y atención hacia los contribuyentes, se exponen inconformidades, se intercambian ideas, se habla de lo que no está bien se, fortalecen las debilidades. Para los que opinan que no, indican que hace falta

claridad en los temas, solo los jefes deciden y por existir un horario mixto las reuniones se realizan temprano.

El área administrativa coincide con los técnicos que las reuniones periódicas fortalecen el trabajo que se realiza diariamente, aclarando dudas, unificando criterios, ideas que sirven de apoyo y que son tomadas en cuenta.

Se pudo observar que tanto los encuestados como los jefes están de acuerdo en tener reuniones periódicas para mantener una buena comunicación.

2.3.6 Análisis organizacional o administrativo

Luego de haber efectuado los análisis que sirvieron de base para conocer la situación actual en la división, se establece lo siguiente:

La unidad objeto de análisis carece de misión, visión, valores y objetivos definidos, y solamente se identifica con lo que establece el decreto 70-94 del Congreso de la República.

El organigrama del registro fiscal de vehículos no se encuentra actualizado, debido a los cambios que ha sufrido la unidad a partir de su desconcentración, cada agencia se encuentra físicamente operando sin contar con una estructura actualizada.

Algunas funciones del registro fiscal de vehículos no se encuentran normadas entre las que se puede mencionar: la elaboración de la tabla de valores anualmente, las inactivaciones por robo o retiro definitivo, los avisos por traspaso, entre otros.

En algunas áreas se da la duplicidad de funciones, debido a que algunos técnicos además de las tareas que le son asignadas, apoyan en control de

calidad en la revisión de expedientes sobre las transacciones que realizan los técnicos diariamente.

Hace falta procedimientos de casos no comunes que se realizan en la unidad y estos no se encuentran normados hasta el momento, por lo que aplican el mismo criterio para analizar un expediente y operarlo.

Además de las facultades conferidas en el puesto de trabajo que desempeñan los supervisores, tienen sobre carga de trabajo, por lo que con frecuencia deben llevar el control de las transacciones diarias y realizar los reportes, resuelve las necesidades de los operadores a través del sistema o consultas de las gestiones, asimismo atienden a los contribuyentes que presenten dudas o inquietudes de los trámites que solicitan y la revisión de los expedientes operados.

Existen varias unidades que tienen relación con el registro fiscal de vehículos, a nivel interno el Registro Tributario Unificado en donde se realizan las inscripciones o actualizaciones del contribuyente, cobranza administra por alguna multa que deba cumplirse e Informática; de forma externa con la Policía Nacional Civil sobre informes de inspección de los vehículos, entidades del Estado que solicitan información oportuna de los registros que se tengan y con los bancos del sistema.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN DE REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD CAPITAL

En este capítulo se propone un rediseño organizacional que permite conocer una estructura actualizada de acuerdo a las áreas en donde existe el registro fiscal de vehículos, con el propósito de que los colaboradores conozcan la funcionalidad en dónde desempeñan las actividades y presentar una estructura acorde a las funciones que lleva a cabo, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos.

3.1 Justificación

En base a la investigación realizada en el registro fiscal de vehículos se identificaron deficiencias que afectan en los procedimientos que actualmente se realizan, por lo que se propone un rediseño organizacional de acuerdo a los análisis efectuados con el objeto de establecer mejoras en la estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones que permitan un buen desempeño.

Por lo que se define la misión, visión, valores, objetivos; asimismo se elabora un organigrama, se establecen las funciones, especificación de puestos, y procedimientos del registro fiscal de vehículos.

3.1.1 Alcance

La implementación del rediseño organizacional propuesto en el registro fiscal de vehículos es a nivel general, ya que se necesita de las áreas administrativas que se encuentran establecidas en la actualidad, y las que se generen con la propuesta con el objeto de mejorar la unidad analizada.

3.2 Objetivo general

Proponer un rediseño organizacional que sea funcional en el registro fiscal de vehículos, con la finalidad de lograr la eficiencia en la organización y alcanzar las metas propuestas en un 90% iniciando en enero de 2015.

3.2.1 Objetivos específicos

- Implementar la filosofía organizacional en la que se sientan identificados con la unidad a la que actualmente pertenecen, alcanzando su máxima expresión para la que ha sido creada, a partir de enero 2015.
- Establecer una estructura organizacional en la división de registro fiscal de vehículos, a través del nuevo diseño organizacional que esté acorde a las actividades que realiza actualmente, con la finalidad de mejorar al 100% lo que ya está establecido en la unidad, en la segunda semana de enero 2015.

3.3 Filosofía del registro fiscal de vehículos

A continuación se presentan las bases filosóficas propuestas, éstas fueron presentadas al personal de la división de registro fiscal de vehículos, y en el caso de la misión se obtuvo un 86% de aceptación y en la visión un 92% en base a lo anterior se propone lo siguiente:

3.3.1 Misión

Somos una División del Registro Fiscal de Vehículos que recauda con efectividad el impuesto de circulación a nivel nacional y los que de ello se derive, con el compromiso de brindar un buen servicio, a través de un equipo de trabajo comprometido en mejorar los esfuerzos necesarios de la unidad constantemente.

3.3.1.1 Visión

Ser una de las divisiones que alcance con efectividad el máximo ingreso de impuesto de enero a julio de cada año, en comparación con otros tributos.

3.3.1.2 Valores

Es importante enmarcar valores en los colaboradores para crear un ambiente agradable, armonioso y confiable en la unidad, por lo que se establecen los siguientes:

a) Respeto: hacia los jefes, compañeros, contribuyentes, unidades con las que se relacionan y con la sociedad en general.

b) Honestidad: debe reflejarse constantemente en cada colaborador, para que la institución mantenga la credibilidad para con los contribuyentes.

c) Responsabilidad social: hacia los contribuyentes y con la sociedad respecto al servicio que presta.

d) Lealtad: hacia la institución y sus integrantes.

3.3.2 Objetivos

A continuación se presentan los siguientes objetivos del registro fiscal de vehículos:

3.3.2.1 General

Recaudar con efectividad el impuesto de circulación anual de vehículos que circulan en territorio nacional de Enero a Julio de cada año, para que el Estado de Guatemala perciba los ingresos necesarios para su administración.

3.3.2.2 Específicos

- a) Elevar la recaudación fiscal en el tiempo que establece la ley.
- b) Mantener un registro actualizado que permita reflejar la recaudación que se pretende.
- c) Facilitar la forma de pago del impuesto de circulación, de manera que todos los que se encuentren afectos a éste impuesto no encuentren inconvenientes al momento de cumplir con su obligación.
- d) Realizar las revisiones pertinentes de aquellos que no cumplan con su obligación.

3.4 Rediseño organizacional

A continuación se presenta el rediseño organizacional de la División de Registro Fiscal de Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad capital, para que el personal conozca los grados de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las funciones de cada área administrativa, la relación entre ellas según el nivel de jerarquía, lo que permite que los colaboradores conozcan el lugar que ocupan dentro de la estructura y las atribuciones que les compete según su responsabilidad en su puesto de trabajo.

3.4.1 Estructura organizacional

Se propone una estructura organizacional en la división de registro fiscal de Vehículos, en donde se plantean modificaciones necesarias en su estructura con el propósito de lograr los objetivos planteados.

3.4.1.1 Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura será la funcional, debido a que las áreas están divididas por funciones de acuerdo a las actividades que realiza cada una, por lo que en la nueva estructura se sugiere agregar siete puestos más los que específicamente no existen los que más adelante se detallan.

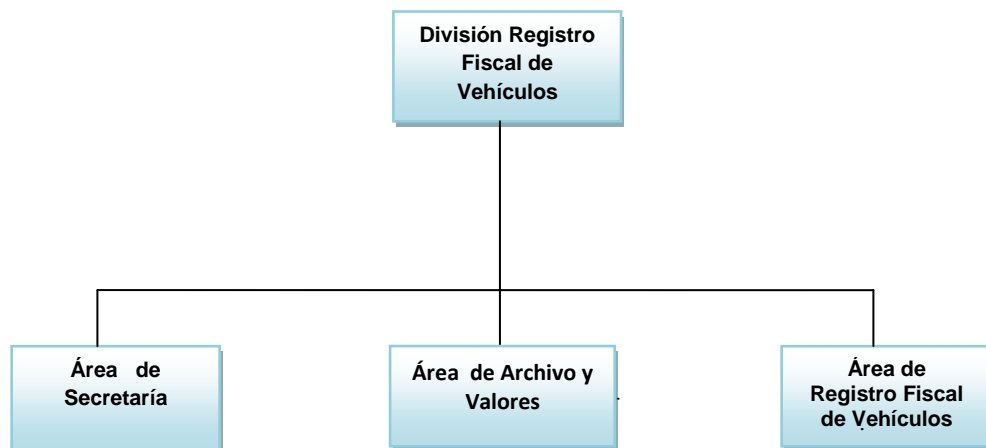
3.4.2 Organigramas

A continuación se detalla el organigrama específico de la unidad del registro fiscal de vehículos y el organigrama nominal o de puestos propuesto:

3.4.2.1 Organigrama específico

En la gráfica siguiente se presenta el organigrama específico.

Gráfica 17
Organigrama específico propuesto
División de registro fiscal de vehículos
Región central



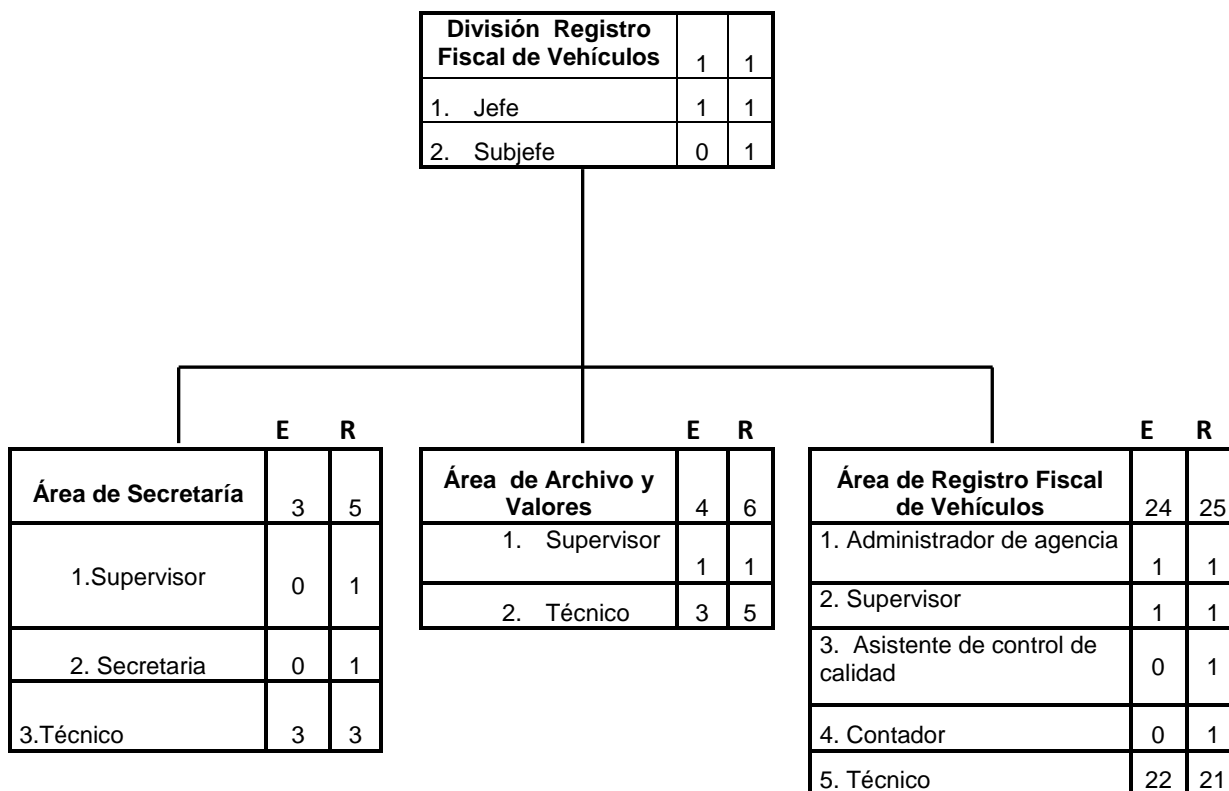
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se puede apreciar la estructura en donde se refleja el nivel jerárquico que corresponde a la división de registro fiscal de vehículos de la región central, la que se describe de la siguiente manera: en la división se encuentra un jefe siendo la máxima autoridad en la división, la secretaría está integrada por tres técnicos, en el archivo el supervisor y tres técnicos y en el área de registro fiscal de vehículos se encuentra al administrador encargado de la agencia, el supervisor y 21 técnicos.

3.4.2.2 Organigrama nominal o de puestos

A continuación se presenta el organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto para la división de registro fiscal de vehículos.

Gráfica 21
Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto
División de registro fiscal de vehículos
Región central
E R



E=Existentes
R=Requeridos

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En la división de registro fiscal de vehículos se encuentra el jefe quien es el responsable de planificar y coordinar las funciones que le competen.

La secretaría está conformada por 3 técnicos quienes se encuentran encargados en apoyar a las entidades del Estado como el Ministerio Público, Ministerio de Gobernación, Procuraduría General de la Nación, Instituto Nacional de Ciencias Forenses, Organismo Judicial, entre otros, respecto a información relacionada con vehículos, la que ingresa diariamente y ésta debe proporcionarse a la brevedad posible. Uno de los técnicos realiza la función de secretaria.

En el archivo se encuentran almacenados los valores que se distribuyen en las agencias como tarjetas de circulación, placas y certificados de propiedad, también se almacenan los expedientes resueltos por estas. Por lo que cuentan con 1 supervisor y 3 técnicos.

En el área de vehículos se cuenta con el administrador quien es el responsable de coordinar las actividades que se lleva a cabo en la agencia, con el apoyo de un supervisor y 22 técnicos quienes deben cumplir en orientar, realizar la operación de los expedientes y entrega de los diferentes distintivos solicitados por los interesados.

3.4.3 Categorías organizacionales del Registro Fiscal de Vehículos

A continuación se detallan los niveles jerárquicos que conforma el registro fiscal de vehículos:

3.4.3.1 Nivel táctico

Este se encuentra conformado por el jefe y subjefe de la división quienes conforman la máxima autoridad en la división.

3.4.3.2 Nivel operativo

Lo conforman el administrador quien es el encargado en la coordinación de la agencia, supervisor siendo el encargado de que se lleven a cabo las actividades

que se realizan en el registro fiscal de vehículos y los técnicos quienes atienden de forma directa al contribuyente.

3.4.4 Modelo del diseño

El modelo del diseño propuesto es el mecánico por la existencia de reglas, disposiciones formales, centralización en las decisiones, la responsabilidad de puestos y la jerarquía de autoridad.

3.4.5 Departamentalización

La departamentalización a utilizar es por clientes, debido a que existen dos tipos de contribuyentes los que de forma personal realizan las gestiones y los que en representación del propietario son los responsables de concluir los trámites solicitados.

3.4.6 Tramo de control administrativo

El tramo de control a utilizar será el de estructuras estrechas, porque permite una mejor supervisión, estricto control y rápida comunicación entre subordinados y superiores.

3.4.7 Sistema de organización

Debido a que la autoridad se concentra en una sola persona, el tipo de organización es lineal.

3.4.8 Descripción técnica de puesto

Las siguientes descripciones de puestos que se encuentran conformadas en la estructura organizacional propuesta, sirven de guía para que cada empleado conozca las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo, describiendo los siguientes:

1. Sub-jefe de división
2. Asistente de control de calidad

3. Supervisor
4. Contador
5. Secretaria
6. Técnico de recepción, análisis y operación de expedientes.

De la propuesta se agregan 7 puestos descritos de la siguiente manera:

Para la jefatura se sugiere agregar a un subjefe quien en coordinación con el jefe de la división apoye sobre las funciones que realiza la división en general.

En el área de secretaría se propone una secretaria quien apoyará tanto al jefe como subjefe de la división, también se sugiere un supervisor quien será el encargado de coordinar las funciones en secretaría, apoyar en las agencias y oficinas tributarias respecto a casos de de vehículos y los que ello se deriven.

En cuanto al área de de archivo se recomienda dos técnicos más quienes integrarán el apoyo tanto a las agencias como en las oficinas tributarias departamentales sobre los valores que deben entregar o distribuir según sea el caso.

Respecto al área de registro fiscal de vehículos se considera reubicar a un técnico que posea título universitario y aplique como asistente de control de calidad, quien deberá efectuar las revisiones sobre los expedientes que operen los técnicos, asimismo se propone agregar a un contador quien debe realizar la consolidación de la información que se opera en el sistema, cómo también llevar los controles respecto al movimiento de valores utilizados y el saldo de los mismos.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS
---	---

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Sub-efe de división registro fiscal de vehículos
Código del puesto:	02
Unidad administrativa:	Gerencia regional central
Le reporta a:	Jefe de Registro Fiscal de vehículos
Le reportan:	Administrador y supervisor
Fecha de elaboración:	Agosto 2013

2. Objetivo:

Apoyar al jefe de la división en la planificación y coordinación de las funciones que tiene a su cargo el registro fiscal de vehículos.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la planificación táctica en la recaudación del impuesto anual de circulación y el impuesto a la primera matrícula. ▪ Consolidar la información de las transacciones diarias que realiza en las agencias cómo en las oficinas tributarias que correspondan en donde opere el registro fiscal de vehículos. ▪ Consolidar la información semanal de la existencia de valores que se manejan a nivel nacional. ▪ Llevar a cabo el informe sobre los ingresos de pagos privativos de acuerdo a la transacción que corresponda. ▪ Clasificar los ingresos de Impuesto al valor agregado por traspasos efectuados de la ciudad capital como departamentales. ▪ Elaborar las gráficas sobre la información de los movimientos efectuados para planificar de mejor manera lo que se desea alcanzar. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir al jefe cuando corresponda. ▪ Coordinar las visitas a las agencias y oficinas tributarias. ▪ Apoyar en capacitaciones que se requieran a nivel interno ó externo. ▪ Otras no especificadas. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir a capacitaciones para el fortalecimiento de la Administración Tributaria.



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS

4. Especificación del puesto

Educación

- Título de Administrador de Empresas o carrera afín.

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para liderar, elaborar informes, toma de decisiones y solución de conflictos, excelentes relaciones interpersonales, proactivo, innovador y organizado, colaboración, trabajo en equipo, responsable, analítico.

Destrezas

- Manejo de equipo de cómputo e internet.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la elaboración de informes sobre datos estadísticos que influyen en la planificación.

Equipo

- El equipo asignado a su cargo es computadora de escritorio, computadora personal, impresora, fotocopidora, escáner, teléfono celular y vehículo.

Relaciones con otros

- Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con el superintendente, intendentes, gerentes regionales, jefes de sección, jefe de división, administradores y supervisores.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO
DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS**

Información confidencial

- Exigente discreción respecto a cuestiones laborales.

Valores

- No maneja valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del intendente de recaudación, al gerente de la sección central, jefe de sección, jefe de división y normativo.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
El grado de esfuerzo se considera en un 90% analítico.	El 10% corresponde a llevar equipo portátil cuando efectúe reuniones o visitas a las agencias u oficinas tributarias.

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones adecuadas en el área de trabajo.

8. Riesgos:

- En el sumo cuidado de la información que debe presentar.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS
---	--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de control de calidad
Código del puesto:	04
Unidad administrativa:	Gerencia Regional Central
Le reporta a:	Administrador de agencia
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Agosto 2013

2. Objetivo:

Debe velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el registro fiscal de vehículos.

3. Atribuciones:

Principales

- Solicitar los expedientes diariamente para que puedan ser revisados
- Realizar las verificaciones necesarias según lo establecido de las operaciones diarias.
- Verificar que los expedientes revisados correspondan a lo grabado en el sistema.
- Inspeccionar que los documentos presentados coincidan con las normas establecidas en la división.
- Realizar el informe sobre los expedientes que fueron sujeto de análisis.
- Resaltar los puntos débiles para su correspondiente corrección.

Secundarias

- Apoyar a supervisor de vehículos cuando este lo requiera.
- Proponer criterios que fortalezcan los procedimientos establecidos.

Ocasionales

- Asistir a capacitaciones que fortalezcan la administración tributaria.
- Asistir a reuniones que contribuyan al fortalecimiento de las funciones del registro fiscal de vehículos.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO
DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS**

4. Especificación:

Requisitos de educación

- Administrador de empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia

- Experiencia de dos años en el registro fiscal de vehículos.

Habilidades

- Capacidad de análisis en los expedientes.

Destrezas

- Manejo de equipo de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la revisión de los expedientes trabajados por los técnicos.

Equipo

- Debe manejar con responsabilidad la computadora e impresora que se le asigne, como también el buen uso de la fotocopidora.

Relaciones con otros

- Mantener relación con el jefe y subjefe, administrador y supervisor.

Información confidencial

- Exigente discreción respecto a cuestiones laborales.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO
DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS**

valores

- No maneja valores a su cargo.

Supervisión

- Supervisión recibida del jefe y sub-jefe del registro fiscal de vehículos, administrador y supervisor.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
El 90% corresponde al análisis que debe efectuar de los expedientes que trabajan los técnicos.	Debe solicitar los expedientes al contador quien debe hacer entrega de los mismos, los que debe devolver después de la revisión correspondiente, por lo que el nivel de esfuerzo físico es de un 10%.

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones apropiadas en el área de trabajo.

8. Riesgos:

- Mínimo

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS
---	--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Secretaria
Código del puesto:	06
Unidad administrativa:	Gerencia Regional Central
Le reporta a:	Jefe y sub-jefe
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Agosto 2013

2. Objetivo:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir directrices que sirven de guía para desempeñar las funciones que le correspondan. |
|---|

3. Atribuciones:

- | |
|--|
| <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender lo requerido por jefe y subjefe de la división. ▪ Elaborar memos, oficios según sea el caso. ▪ Atender a contribuyentes que hagan presencia en la jefatura. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivar los reportes de la recaudación del impuesto anual y de la primera matrícula. ▪ Archivar los reportes que se manejan en jefatura (por tipo de transacciones e ingresos). ▪ Mantener los informes archivados del movimiento de los valores que se manejan. ▪ Informar a supervisores sobre reuniones periódicas con los jefes. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir a capacitaciones que fortalezcan la administración tributaria. ▪ Apoyar en otro tipo de actividades cuando se requiera |
|--|



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS

4. Especificación:

Requisitos de educación

- Graduado a nivel medio secretaria.

Requisitos de experiencia

- Conocimientos básicos en atención y servicio al cliente mínimo un año.

Habilidades

- Conocimientos básicos sobre el registro fiscal de vehículos
- Proactivo, innovador, organizado, colaboración, trabajo en equipo, responsable y analítico.

Destrezas

- Manejo de equipo de cómputo, teléfono, impresora, fotocopidora y escáner.

5. Responsabilidad:

Errores

- En los documentos que maneja

Equipo

- La computadora, el teléfono, la impresora, fotocopidora y el escáner.

Relaciones con otros

- Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación con jefes, administradores y supervisores.



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE TRABAJO
DIVISIÓN REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS

Información confidencial

- Exigente discreción respecto a cuestiones laborales.

Valores

- No aplica

Supervisión

- Jefe y subjefe

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
El 75% corresponde al análisis de la información que recibe y traslada diariamente.	Debe archivar de forma ordenada los informes en carpetas periódicamente, lo que conlleva a un nivel de esfuerzo físico del 25%.

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones apropiadas en el área de trabajo.




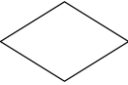

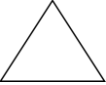
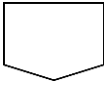

8. Riesgos:

- Riesgos mínimos.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.


3.5 Descripción de procedimientos

A continuación se realizan tres procedimientos que permitirán una buena ejecución de las tareas encomendadas a los colaboradores; para ello se hará uso de la simbología ANSI.

	Inicio o término: indica el principio o fin del flujo
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma definitiva
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace en una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

A continuación se presenta la descripción de los procedimientos que servirán de guía en el registro fiscal de vehículos:

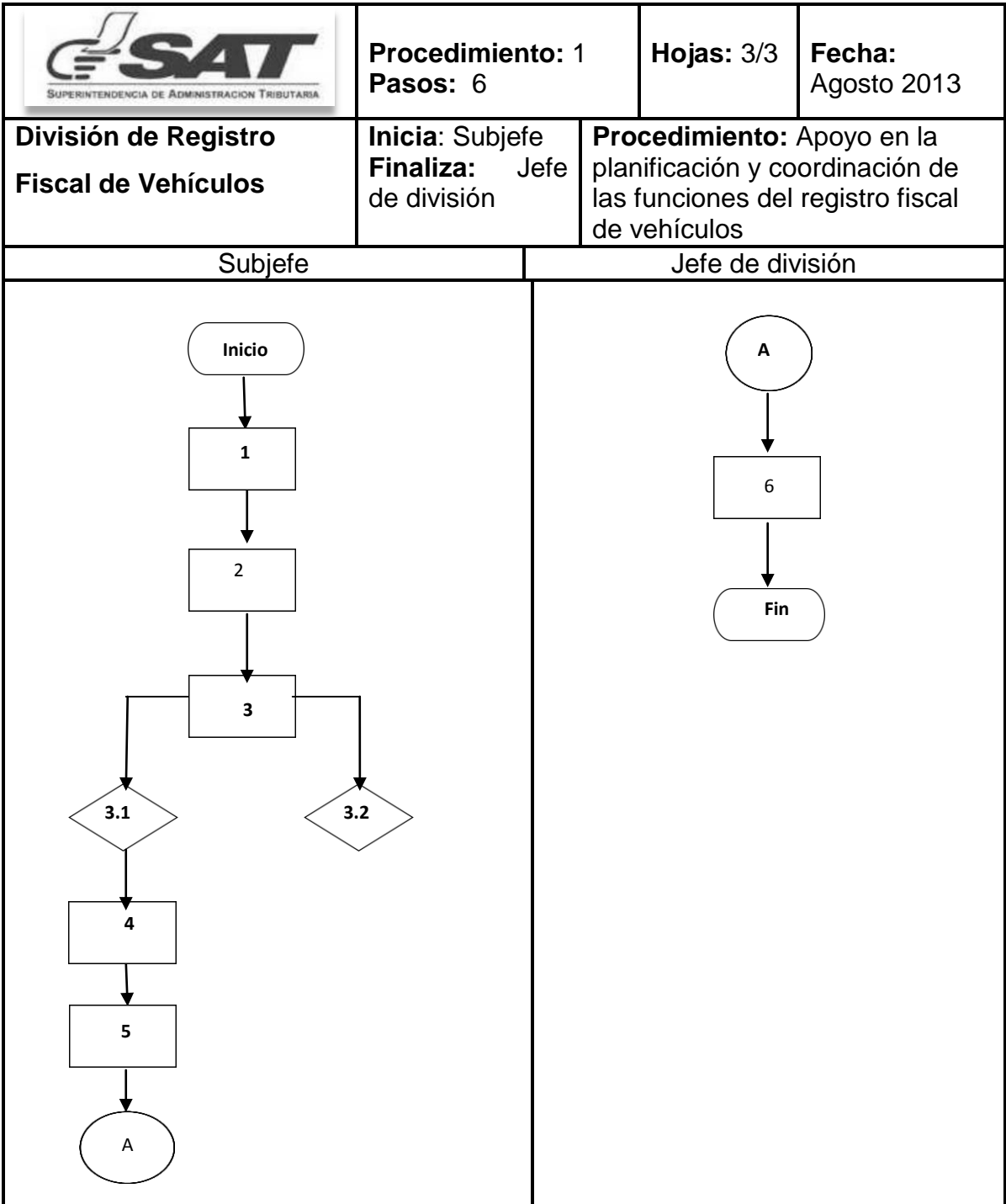
Procedimiento en la planificación y coordinación de actividades del subjefe de la división de registro fiscal de vehículos

	Procedimiento: 1 Pasos: 6	Hojas: 1/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Subjefe Finaliza: Jefe de la división	Procedimiento: Apoyo en la planificación y coordinación de las funciones del registro fiscal de vehículos	
<p>Definición: Apoya en la planificación y coordinación de las actividades del registro fiscal de vehículos.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar informes detallados de los movimientos sobre transacciones que lleva a cabo la división como tal. ▪ Presentar el reporte sobre el registro y control de los ingresos en materia de impuestos. ▪ Llevar el control de ingresos privativos y de gestiones administrativas. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe elaborar los informes en forma oportuna. ▪ Los datos que presente deben ser exactos. 			

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	Procedimiento: 1 Pasos: 6	Hojas: 2/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Subjefe Finaliza: Jefe de división	Procedimiento: Apoyo en la planificación y coordinación de las funciones del registro fiscal de vehículos	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Subjefe	1	Recibe los reportes	
	2	Clasifica la información por región, agencia y oficina.	
	3	Analiza la información.	
		3.1 Si está correcto procede.	
		3.2 No está correcta devuelve para correcciones.	
	4	Elabora el informe correspondiente.	
Jefe	6	Recibe información.	


Fuente: elaboración propia. Año 2013.



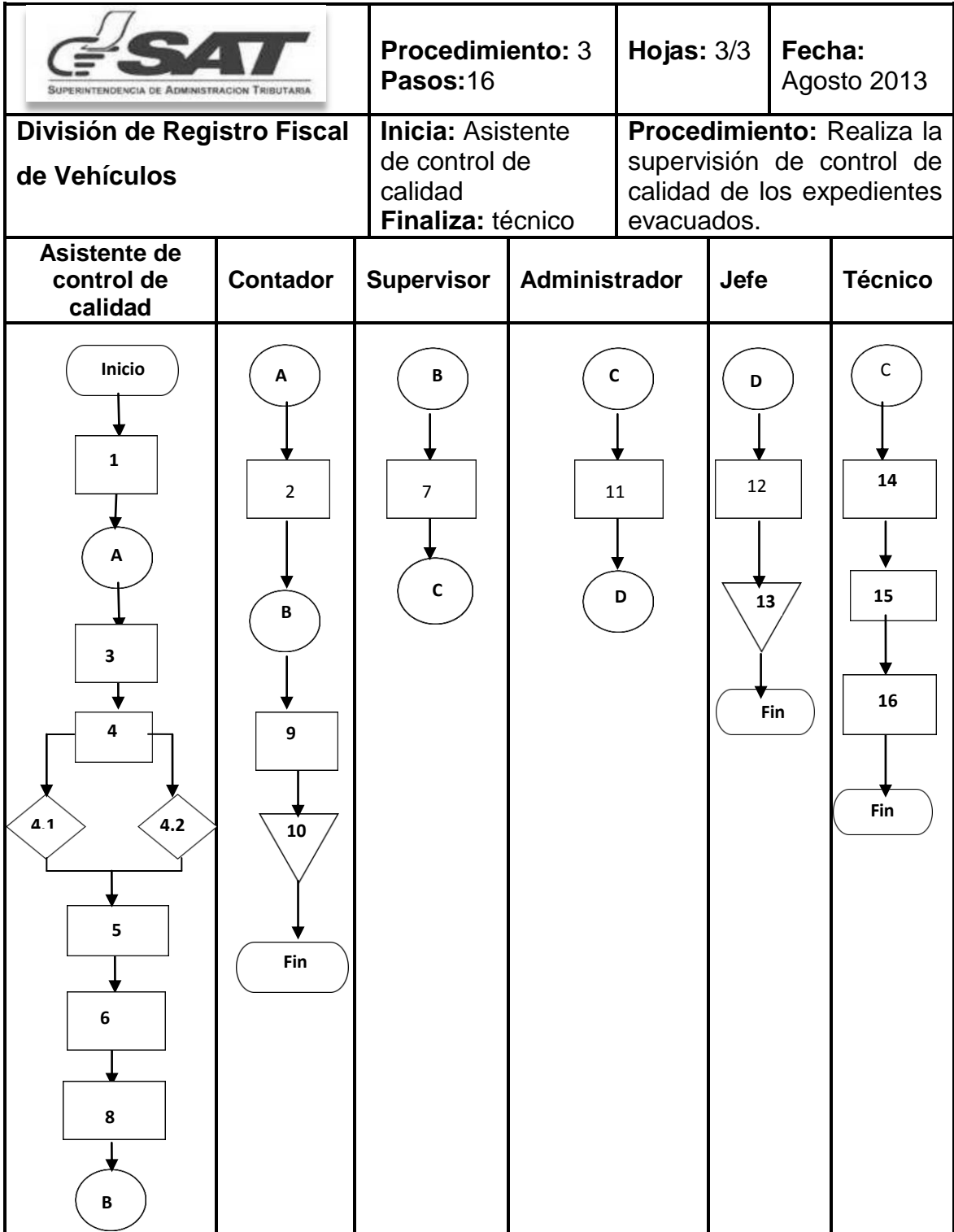
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	Procedimiento: 1 Pasos: 16	Hojas: 1/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Asistente de control de calidad Finaliza: Técnico	Procedimiento: Revisar los expedientes operados	
<p>Definición: Realizar la revisión de control de calidad de los expedientes operados.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servir de apoyo para determinar la estandarización de las normas establecidas verificando que se cumplan. ▪ Velar por el cumplimiento de los requisitos y normas establecidas. ▪ Cumplir con las normas de calidad según lo establecido por la Contraloría General de Cuentas. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se deben revisar los expedientes operados en base al sistema y con lo establecido en las normas. ▪ Debe realizar un informe respecto a los expedientes que haya revisado. ▪ La revisión debe ser de manera objetiva resaltando los puntos débiles para corregir los errores que se estén dando. 			


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	Procedimiento: 1 Pasos: 16	Hojas: 2/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Asistente de control de calidad Finaliza: Técnico	Procedimiento: Supervisión de control de calidad de los expedientes evacuados.	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Asistente de control de calidad	1	Solicita expedientes al contador por usuario y fecha.	
Contador	2	Entrega expedientes de los técnicos ya operados.	
Asistente de control de calidad	3	Recibe los expedientes operados.	
	4	Analiza los expedientes según lo establecido y verifica que estén correctos.	
		4.1 Si todo está correcto realiza informe para el acta.	
		4.2 No cumple con lo establecido realiza las observaciones para el acta.	
	5	Realiza el acta correspondiente y firma.	
6	Traslada acta a supervisor.		
Supervisor	7	Recibe el acta con la información de lo acontecido.	
Asistente de control de calidad	8	Devuelve expedientes.	
Contador	9	Recibe expedientes.	
	10	Archiva expedientes	
Supervisor	11	Entrega acta y traslada	
Administrador	12	Recibe acta y entrega a jefe de división	
Jefe	13	Recibe acta.	
Supervisor	14	Traslada información para que técnico complemente lo requerido.	
Supervisor	15	Refuerza los puntos débiles según hallazgos encontrados en los expedientes.	
Técnico	16	Recibe la retroalimentación de las operaciones con hallazgos.	


Fuente: elaboración propia. Año 2013.



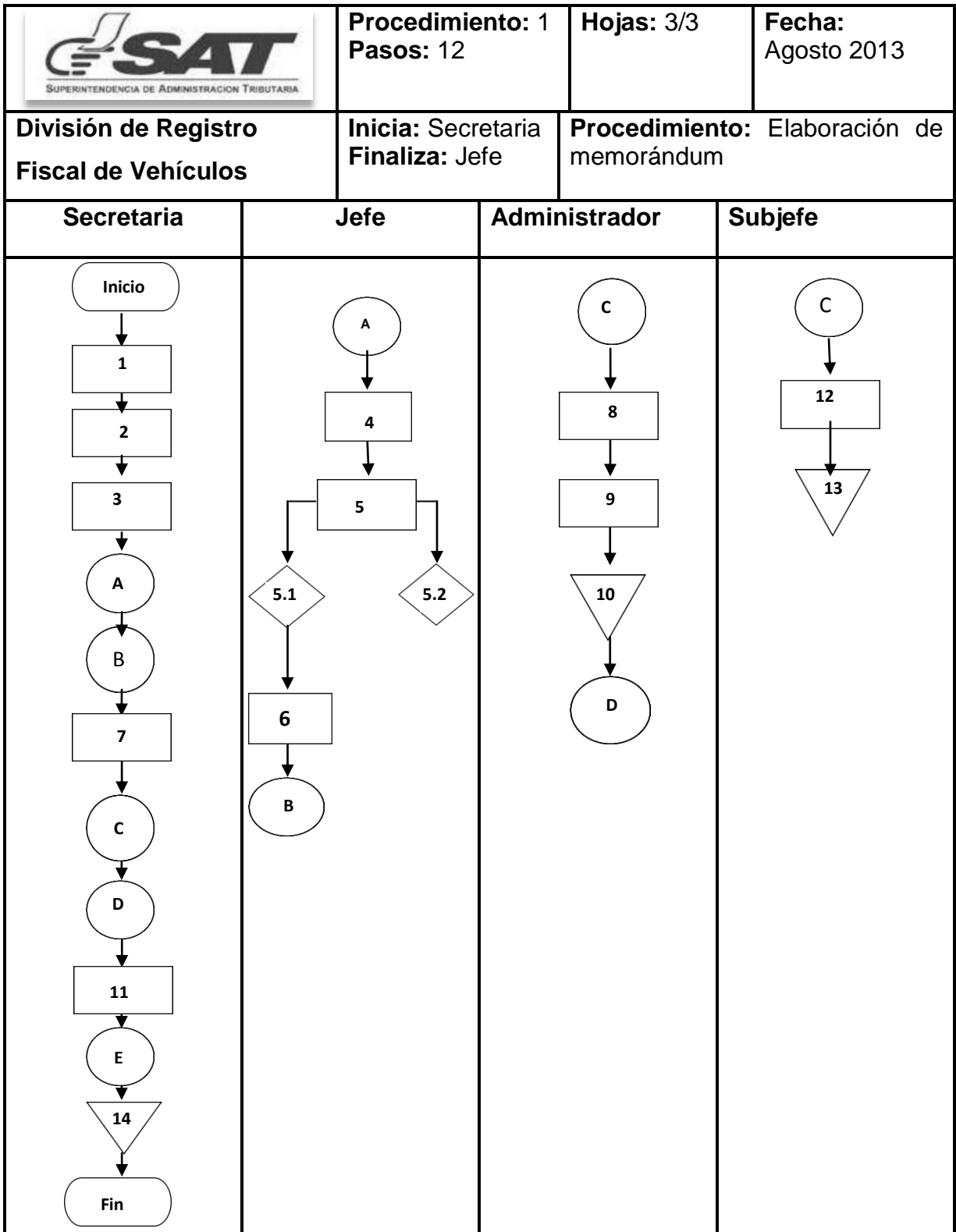
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	Procedimiento: 1 Pasos: 12	Hojas: 1/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Secretaria Finaliza: Jefe de división	Procedimiento: Elaboración de memorándum	
<p>Definición: Atiende lo requerido por el jefe y subjefe de la división, respecto a la elaboración de memos u oficios que se manejan diariamente.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar memos y oficios requeridos el jefe y sub jefe. ▪ Mantener el archivo de los informes elaborados por jefe y subjefe. ▪ Atender al contribuyente interno y externo. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe informar a jefe sobre informes requeridos de otras unidades. ▪ Debe mantener un estricto control sobre información archivada. 			

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

	Procedimiento: 1 Pasos: 12	Hojas: 2/3	Fecha: Agosto 2013
División de Registro Fiscal de Vehículos	Inicia: Secretaria Finaliza: Jefe de división	Procedimiento: Elaboración de memorándum.	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Secretaria	1	Recibe instrucciones verbales sobre la elaboración de un memorándum.	
	2	Elabora el memorándum en base a lo requerido.	
	3	Entrega borrador de memorándum.	
Jefe	4	Recibe borrador de memorándum.	
	5	Verifica lo solicitado.	
		5.1 Si está correcto procede a firmarlo.	
		5.2 No está correcto solicita las correcciones pertinentes.	
Secretaria	6	Entrega a secretaria	
Administrador	7	Recibe secretaria y traslada memorándum al administrador de agencia en original y copia de enterado y al subjefe para su conocimiento.	
	8	Recibe administrador y firma original.	
	9	Entrega a secretaria con copia de recibido	
Secretaria	10	Archiva copia	
Subjefe	11	Recibe secretaria	
Subjefe	12	Recibe copia subjefe	
	13	Archiva copia	
Secretaria	14	Archiva memorándum firmado de enterado	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presentan los recursos necesarios para implementar la propuesta.

Cuadro 1
Presupuesto de recurso humano, material y tecnológico
División de Registro Fiscal de Vehículos

Recurso Humano						
Puesto	No.de Plazas	Sueldo Mensual	Bonificación	Prestaciones	Total mensual por puesto	Anual
Subjefe	1	Q14,000.00	Q 250.00	Q28,000.00	Q14,250.00	Q199,000.00
Supervisor	1	Q10,000.00	Q 250.00	Q20,000.00	Q10,250.00	Q143,000.00
Asistente Control de calidad	1	Q 9,000.00	Q 250.00	Q18,000.00	Q 9,250.00	Q129,000.00
Contador	1	Q 7,500.00	Q 250.00	Q15,000.00	Q7,750.00	Q108,000.00
Secretaria	1	Q5,000.00	Q 250.00	Q10,000.00	Q5,250.00	Q 63,000.00
Técnicos	2	Q6,000.00	Q 250.00	Q12,000.00	Q6,250.00	Q 75,000.00
Recursos Materiales						
Cantidad	Descripción		Precio		Total	
1	Escritorio modular		Q12,000.00		Q12,000.00	
1	Silla secretarial		Q1,200.00		Q1,200.00	
Recursos tecnológicos						
Cantidad	Descripción		Precio		Total	
1	Computador personal		Q14,000.00		Q14,000.00	
1	Impresora		Q6,000.00		Q6,000.00	

Las plazas propuestas corresponden a un subjefe, un supervisor, el asistente de control de calidad, el contador, la secretaria y dos técnicos, estas plazas no existen en la especificación de puesto.

Se propone un modular para el subjefe, debido a que las demás personas que se proponen se reubicarán en la unidad existente, de igual forma los técnicos.

Para los recursos tecnológicos la del subjefe es el único gasto que debe contemplarse.

La suma total de los gastos corresponde a Q 750,200.00 para implementar la propuesta.

3.7 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción, en donde se describe las actividades para implementarlo.

Para efectuar el plan se presentará de la siguiente forma.

- Se hará entrega de lo propuesto al gerente de la región central, quien podrá analizar y ponerlo en marcha.
- Al implementar el rediseño debe darse la secuencia necesaria con el propósito de lograr los resultados deseados.

**Cuadro 2
Plan de acción**

NOMBRE DEL PLAN		Implementación del Rediseño Organizacional				
OBJETIVO:		Definir una filosofía y un diseño organizacional acorde a las funciones que lleva a cabo la unidad de vehículos.				
PERÍODO		Tres meses después de la primera semana de la implementación.				
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO PROMEDIO	
1	Presentar la propuesta al gerente de la región central	Aprobar el nuevo rediseño organizacional propuesto	Gerente de la región central	1a. semana del primer mes de implementación	Q1,500.00	
2	Implementar los cambios propuestos de acuerdo a la misión, visión, valores, objetivos y la estructura organizacional.	Lograr la eficiencia organizacional	Gerente de la región central	2ª. Semana del primer mes de implementación	Q6,000.00	
3	Iniciar el proceso de convocatoria y selección de personal.	Lograr la admisión de los nuevos puestos para realizar las funciones acordes al puesto.	Gerente de recursos humanos	1ª. Semana del segundo mes de implementación	Q2,000.00	
4	Contratar al personal que cumpla con el propuesto.	Lograr la máxima eficiencia en los nuevos puestos de trabajo al 100%.	Gerente de recursos humanos	3ª. Semana del segundo mes de implementación	Q6,000.00	
5	Presentar al personal de la unidad de vehículos la filosofía y el nuevo diseño organizacional.	Dar a conocer la filosofía y la nueva estructura organizacional	Gerente de la región central	4ª semana del segundo mes de implementación	Q1,000.00	
6	Monitorear el seguimiento de los cambios implementados en el rediseño organizacional.	Verificar el funcionamiento correcto del la implementación del rediseño organizacional	Jefe de división de registro fiscal de vehículos	Se hará de forma semestral a partir de la 1ª. Semana posterior a la inducción	Q 600.00	
TOTAL					Q18,100.00	

3.8 Estrategia de concientización o socialización

El siguiente plan servirá de guía, con el propósito de transmitir al personal a que conozca la filosofía propia del registro fiscal de vehículos y la estructura organizacional y puedan sentirse identificados dentro del registro fiscal de vehículos, con el propósito de de lograr los objetivos que debe cumplir la unidad.

Cuadro 3
Plan de acción

NOMBRE DEL PLAN		Concretización de la implementación del rediseño organizacional			
OBJETIVO:		Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución en un 100% corto y mediano plazo.			
PERÍODO	Tres meses después de la primera semana de la implementación.				
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO PROMEDIO
1	Realizar el respectivo nombramiento de manera que el personal tenga conocimiento de la reunión a realizar	Lograr que el personal involucrado conozca el tema a tratar	Jefe de la división	Nombramiento de medio día en el centro de capacitación de zona 9. CENSAT	Q 400.00
2	Presentar el tema de filosofía organizacional y estructura organizacional específico de la división.	<p>Transmitir al personal sobre la filosofía organizacional de la división y la nueva estructura organizacional, con la finalidad de que todos se sientan identificados en la unidad para la que laboran y conozcan cómo está organizada.</p> <p>Lograr con efectividad las funciones que lleva a cabo la división de registro fiscal de vehículos</p>			
TOTAL					Q 400.00

CONCLUSIONES

Después de haber analizado la situación actual del registro fiscal de vehículos se concluye lo siguiente:

1. La falta de una estructura organizacional apropiada de acuerdo a las funciones que realiza actualmente la unidad de vehículos, no permite llevar a cabo objetivos claros, por lo tanto se comprueba la hipótesis número uno.
2. En la división de registro fiscal de vehículos no se encuentra definida la misión, visión, valores y objetivos claros que permitan llevar a cabo el logro metas propuestas.
3. Algunas funciones en la división, no están bien definidas de acuerdo a las atribuciones y obligaciones que realizan los colaboradores, lo que dificulta que pueda llevarse a cabo un buen control en las actividades diarias.
4. La falta de puestos no definidos dificulta llevar a cabo un mejor desempeño en las actividades que realiza el registro fiscal de vehículos, lo que dificulta alcanzar los objetivos deseados.
5. Carece de procedimientos actualizados que permitan llevar a cabo las funciones que se realizan diariamente, cómo también existen funciones que se encuentran pendientes de normar.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones que servirán de apoyo en la división deregistro fiscal de vehículos:

1. Implementar una estructura organizacional acorde a las actividades que realiza actualmente, con la finalidad de disminuir algunas deficiencias que estén afectando o se crea que afecten a la división de registro fiscal de vehículos.
2. Implementar la filosofía organizacional misión, visión, valores y objetivos claros con el propósito de que todo el personal conozca la unidad para la que labora y el rumbo que debe llevar con el compromiso de trabajar con calidad.
3. Debe establecerse funciones acordes a las atribuciones y obligaciones que realiza actualmente la unidad, con el propósito de llevar un buen control de las actividades que realizan los colaboradores.
4. Definir perfiles adecuados al puesto de trabajo y contribuya en logro de las metas por alcanzar en la división de registro fiscal de vehículos.
5. Mantener actualizado los procedimientos de acuerdo a los cambios o modificaciones que sufran en el momento que se presenten, para que al personal le sirva de guía y cumplir con sus funciones asignadas.

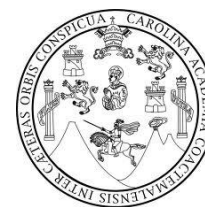
BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. J. 2004. **Administración**. 2a. ed. México Mcgraw-Hill Interamericana. 354 p.
2. Congreso de la República de Guatemala Decreto 70-94. 2001. **Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos, Terrestres, Marítimos y Aéreos**. Reformado por el decreto 44-2000 del Congreso de la República, publicado el dos de agosto de. 16 p.
3. Congreso de la República de Guatemala Decreto 1-98 **Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria**. 22 p.
4. Chiavenato Idalberto **Administración, Teoría, Proceso y Práctica**.3ra. ed. Mcgraw Hill.
5. Franklin Fincowsky, E. B. 2009. **Organización de Empresas**.3a. ed. México. McGraw Hill. 501 p.
6. Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger M. J. 2011. **Comportamiento organizacional**. 1a. ed. México Enfoque para América Latina. Pearson Educación. 568 p.
7. Münch, Lourdes 2010. **Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1a. ed. México Pearson Educación. 320 p.
8. Koontz Harold y WeirichHenriz, 2004. **Administración una Perspectiva global** duodécima edición México. Mcgraw Hill. 804 p.
9. Rediseño Organizacional (en línea). Consultado el 2 de agosto de 2012. Disponible en <http://mayraav.blogspot.com/2009/10>
10. Reyes Ponce, Agustín 2008. **Administración moderna**. México Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 480p.
11. Superintendencia de Administración Tributaria 2013-2015 Plan Estratégico Institucional. 21p.
12. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 1994. **Colección de Teoría Administrativa II**. 2a. ed. Departamento de Publicaciones. 98 p.

ANEXOS

Anexo I

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta de encuesta

Objetivo: Obtener la información necesaria acerca de los conocimientos actuales sobre aspectos administrativos, para proponer soluciones en el Registro Fiscal de Vehículos (RFV).

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, se le pide por favor responder según su experiencia; la información obtenida será utilizada con fines estudiantiles y de carácter confidencial.

Puesto:

Tiempo de laborar en la SAT (años):

Horario de trabajo 8:00 a 17:00 hrs. 13:00 a 19:00 hrs.

Profesión (o último año cursado)

1. Conoce la misión de la SAT

SI () NO ()

Descríbala: Conoce la visión de la SAT

SI () NO ()

Descríbala:

2. De los siguientes valores cuales son los que practica?

Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>	Transparencia	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>		

3. Considera que la misión del Registro Fiscal de Vehículos se identifica a continuación?

“Recaudar con efectividad el impuesto de circulación del Registro Fiscal de Vehículos.”

SI () NO ()

Por qué:

4. Considera que la visión del Registro Fiscal de Vehículos puede ser la siguiente:

“Ser una de las Divisiones que contribuya en gran manera en el recaudo de impuestos para la nación.”

SI () NO ()

5. Por qué:

6. Que valores institucionales pueden ser propios del Registro Fiscal de Vehículos?

<input type="checkbox"/>	Lealtad	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad social
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Respeto
institucional

Imparcialidad

Responsabilidad

7. Considera que el objetivo general del Registro Fiscal de Vehículos puede ser el siguiente?
“Llevar el registro de todo vehículo que circule, surque o navegue en territorio nacional y ejerza el control necesario, velando por el cumplimiento del pago del impuesto anual de circulación.”

SI () NO ()

Por qué:

8. Considera como objetivos específicos del Registro Fiscal de Vehículos?

- a) **Realizar la inscripción de los vehículos en territorio nacional.**
- b) **Ejercer el control de los vehículos que circulan en territorio nacional.**
- c) **Llevar el control del pago del impuesto de circulación anual.**
- d) **Realizar modificaciones o cambios en los vehículos de las gestiones solicitadas.**

SI () NO ()

Por qué:

9. Existe un organigrama en el Registro Fiscal de Vehículos?

SI () NO ()

En dónde:

10. El organigrama del Registro Fiscal de Vehículos se encuentra actualizado?

SI () NO ()

Por qué:

11. A que intendencia pertenece el Registro Fiscal de Vehículos?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aduana | <input type="checkbox"/> Asuntos Jurídicos |
| <input type="checkbox"/> Recaudación y Gestión | <input type="checkbox"/> Coordinación de Operaciones |
| <input type="checkbox"/> Fiscalización | |

12. Dentro de las funciones del Registro Fiscal de Vehículos cuales conoce o aplica?

- a) **Inscribir cuando corresponda, todos los vehículos que se desplacen sobre medio terrestre en el territorio nacional, que sean sujetos de la aplicación de esta**
- b) **Mantener actualizado el registro y control de vehículos con los datos que describan sus características, de conformidad con el sistema correspondiente.**
- c) **Hacer las verificaciones e inspecciones necesarias para la determinación precisa de los datos consignados por los propietarios de los vehículos sin costo adicional al usuario.**

d) Tendrá también a su cargo establecer y mantener actualizado el registro y supervisión de placas de distribuidor, con la identificación de sus propietarios, sus direcciones y demás datos que considere necesario, a efecto de mantener control periódico de las mismas para establecer su uso correcto.

Por qué:

Considera que las funciones del Registro Fiscal de Vehículos están actualizadas?

SI () NO ()

Por qué:

13. La unidad cuenta con manuales administrativos?

SI () NO ()

Cuáles:

14. En el área que se desenvuelve existen funciones que no están normadas?

SI () NO ()

Cuáles:

15. Considera que las funciones que no están normadas pueden actualizarse?

SI () NO ()

Por qué:

16. Las funciones que le son asignadas las cumple a tiempo?

SI () NO ()

Por qué:

17. Tiene algunos inconvenientes para llevar a cabo las funciones que se le asignan?

SI () NO ()

Cuáles:

18. Existe algún método de control de las funciones que debe cumplir?

SI () NO ()

Describalo:

19. Que procedimientos se encuentran normados en el Registro Fiscal de Vehículos?

20. Los procedimientos están actualizados y acordes a los objetivos que debe llevar a cabo el Registro Fiscal de Vehículos?

SI () NO ()

Por qué:

21. Los procedimientos existentes se cumplen al momento de llevarlos a la práctica o algunos son improcedentes?

SI () NO ()

Por qué:

22. Según su experiencia han sugerido propuestas de algunos procedimientos que necesiten reforzarse o simplificarse para el logro de los objetivos del Registro Fiscal de Vehículos?
SI () NO ()

Cuáles:

Cuáles son las facultades otorgadas a su puesto de trabajo?

23. Las facultades conferidas están normadas?

SI () NO ()

Dónde:

24. Enumere las actividades que tienen relación con otras secciones para el logro de los objetivos del Registro Fiscal de Vehículos?

25. Existe trabajo en equipo en el Registro Fiscal de Vehículos?

SI () NO ()

Por qué:

26. De que forma recibe instrucciones por parte de sus superiores?

Escrita Verbal Correo Todas

27. Percibe de forma clara y oportuna las instrucciones que debe realizar?

SI () NO ()

Por qué:

28. Considera que las reuniones periódicas fortalecen el trabajo en equipo y los logros que se persiguen de la unidad?

SI () NO ()

Por qué:

29. Por su experiencia, comparte algunas ideas a sus superiores que puedan ayudar a cumplir con los objetivos establecidos?

SI () NO ()

Por qué:

Gracias por su colaboración