



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN  
Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE  
IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**

**Benjamín Antonio Anleu Rozotto**

Asesorado por la Inga. Julia Esperanza Anleu Rozotto

Guatemala, enero de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN  
Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE  
IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**BENJAMIN ANTONIO ANLEU ROZOTTO**

ASESORADO POR INGA. JULIA ESPERANZA ANLEU ROZOTTO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERIA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jose Rolando Chávez Salazar
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**

Tema que me fue asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de noviembre del 2010.

  
Benjamín Antonio Anleu Rozotto

Guatemala 29 de Septiembre del 2011.

Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela de Ingeniería  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ing. Urquizú:

Por este medio me dirijo a usted para informarle que he concluido con la labor de asesorar el trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**, realizado por el estudiante de Ingeniería Industrial Benjamín Antonio Anleu Rozotto, con carne universitario 94-15487, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial el cual conto con asesoría de la suscrita.

Motivo por el cual considero que el presente trabajo llena satisfactoriamente los requisitos plenos de trabajo de graduación;

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Inga. Julia Esperanza Anleu Rozotto

*Julia Esperanza Anleu Rozotto*  
INGENIERA INDUSTRIAL  
Colegiada No. 7592

Colegiado Activo No. 7592

Asesora



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**, presentado por el estudiante universitario **Benjamin Antonio Anleu Rozotto**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**, presentado por el estudiante universitario **Benjamin Antonio Anleu Rozotto**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



DTG. 007.2012.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO EN LA RAMPA DE IMPORTACIÓN DE UNA ADUANA DEL PAÍS**, presentado por el estudiante universitario **Benjamín Antonio Anleu Rozotto**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 12 de enero de 2012.



/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por permitirme alcanzar una meta más en mi vida, guiarme, protegerme y acompañarme en el camino, ¡infinitas gracias!
<b>Mis padres</b>	Gladis y Benjamín, gracias por su inmenso amor, increíble apoyo, por sus sabios consejos, ejemplos y dedicación.
<b>Mis hermanos</b>	Julia y Edgar, por todos los momentos que compartimos día a día, su cariño y comprensión, por estar siempre a mi lado, los quiero.
<b>Mi esposa y mis hijos</b>	Por su amor y comprensión, por estar conmigo, gracias, los amo.
<b>Toda mi familia</b>	Por su gran apoyo.
<b>Mis amigos</b>	Por su amistad incondicional, los momentos que hemos vivido, por las alegrías, gracias por todo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Alma mater que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios , por lo que estaré eternamente agradecido.

**Facultad de Ingeniería**

Por acogerme, por ser una fuente de sabiduría y conocimiento.

**Escuela de Mecánica Industrial**

A todos los que ponen su grano de arena.

**Mi hermana**

Inga. Julia Anleu Rozotto por su valiosa asesoría.

**Ingeniero Danilo González Trejo**

Por su amistad y el apoyo brindado.

## INDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN .....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Historia de la institución .....	1
1.1.1 Ubicación.....	2
1.1.2 Misión .....	2
1.1.3 Visión.....	2
1.1.4 Organigrama.....	2
1.1.5 Valores .....	13
1.2. Concepto de calidad de producto y calidad de servicio.....	13
1.3. Programa de Gestión y Aseguramiento del Servicio .....	14
1.3.1. Gestión .....	14
1.3.2. Aseguramiento .....	15
1.4. ISO 9001, introducción a la Norma.....	16
1.5. Nomenclatura básica para la Norma ISO 9001 .....	18
1.5.1. Proceso .....	18

1.5.2.	Control.....	19
1.5.3.	Gestión.....	19
1.6.	Checklist .....	19
1.7.	Manual .....	20
1.8.	Herramientas básicas de gestión .....	22
1.8.1.	Planillas de inspección .....	22
1.8.2.	Diagramas de flujo .....	22
1.8.3.	Histogramas .....	22
1.8.4.	Diagramas de dispersión.....	23
1.8.5.	Gráficos de control .....	23
1.8.6.	Gráficos de Pareto .....	23
1.8.7.	Diagrama de causa-efecto .....	24
1.9.	Calidad.....	24
1.9.1.	Características .....	25
2.	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	26
2.1.	Evaluación de la situación actual .....	26
2.2.	Resultado general.....	30
2.3.	Diagnóstico de la situación .....	31
2.3.1.	Diagnóstico del criterio Enfoque Estratégico.....	35
2.3.2.	Diagnóstico del criterio Gestión de Recursos.....	36
2.3.3.	Diagnóstico del criterio realización del servicio .....	37
2.3.4.	Diagnóstico del criterio mejora continua.....	38
2.4.	Cliente externo.....	39
2.5.	El cliente interno .....	42

2.6.	Factores económicos-técnicos .....	45
2.7.	Factores comerciales .....	47
2.8.	Factores humanos .....	48
2.9.	La forma de planificación.....	50
3.	PROPUESTA PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO PARA EL SERVICIO .....	52
3.1.	Proceso y objetivos .....	52
3.2.	Competidores claves.....	53
3.3.	Necesidades de formación.....	54
3.4.	Mantenimiento.....	55
	3.4.1. Tipos de mantenimiento .....	56
	3.4.2. Frecuencia de realización.....	56
3.5.	Proveedores.....	57
3.6.	Instrucciones de trabajo .....	58
3.7.	Indicadores claves de desempeño .....	59
3.8.	Acción sobre control, determinación de causas y acciones correctivas .....	59
3.9.	Acción correctiva.....	61
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA O PLAN DE EJECUCIÓN....	65
4.1.	Organización del Programa.....	65
	4.1.1. Ubicación electrónica del programa.....	66
	4.1.2. Descripción de la propuesta .....	66

4.1.3.	Contenido del Programa .....	67
4.1.1.1.	Reseña histórica .....	74
4.1.1.2.	Definiciones.....	77
4.1.1.3.	Política de Calidad .....	82
4.1.1.4.	Procedimiento de control de documentos .....	85
4.1.1.5.	Procedimiento de control de registros ..	88
4.1.1.6.	Procedimiento de auditoría interna .....	91
4.1.1.7.	Procedimiento de control de servicio no conforme .....	95
4.1.1.8.	Procedimiento de acción correctiva .....	98
4.1.1.9.	Procedimiento de acción preventiva ..	101
4.1.1.10.	Procedimiento de acción correctiva ..	103
5.	RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA.....	115
5.1.	Estadísticas .....	115
5.2.	Inspección.....	121
5.3.	Auditorías.....	122
5.3.1.	Auditoría Interna.....	122
5.3.2.	Auditoría externa .....	123
5.4.	Resultados.....	123
5.5.	Beneficio costo .....	129
5.6.	Evaluación.....	131
5.7.	Mejora continua .....	133

5.7.1.	Aseguramiento.....	137
5.7.2.	Objetivos de mejora continua .....	138
5.7.3.	Estrategias.....	138
5.7.4.	Diagrama de Gantt del Programa de Gestión y Aseguramiento del Servicio Prestado en la Rampa de Importación .....	140
5.7.5.	Evaluación y control del Programa .....	141
5.7.6.	Recursos .....	143
CONCLUSIONES .....		145
RECOMENDACIONES .....		147
BIBLIOGRAFÍA.....		149
ANEXOS .....		151





## INDICE DE ILUSTRACIONES

1.	Estructura Organizacional Superintendencia de Administración Tributaria.....	3
2.	Estructura de una intendencia.....	4
3.	Estructura de una Gerencia .....	6
4.	Estructura de Gerencia Regional .....	6
5.	Sistema Aduanero de Guatemala .....	7
6.	Estructura organizacional del puerto fronterizo Ing. Juan Luis Lizarral de Arrillaga, Superintendencia de Administración Tributaria SAT .....	11
7.	Resultado General del <i>Checklist</i> .....	31
8.	Figura 8.Resumen del <i>Checklist</i> respecto a la evaluación del criterio enfoque Estratégico en Rampa de Importación del Puerto.....	35
9.	Resumen del <i>Checklist</i> respecto a la evaluación del criterio gestión de Recursos en rampa de importación de puerto .....	36
10.	Resumen del <i>Checklist</i> respecto a la evaluación del criterio Realización del Servicio en Rampa de Importación del Puerto.....	37
11.	Resumen del <i>Checklist</i> respecto a la evaluación del criterio mejora continua en rampa de Importación del Puerto.....	39
12.	Portal SAT, SISTEMA SAQB´E.....	43
13.	Ubicación electrónica del Manual de Gestión y.....	66
14.	Contenido del Manual de Gestión y Aseguramiento de la calidad del Servicio en Rampa de Importación .....	68
15.	Tiempo mínimo promedio por procesamiento de operación .....	69

16.	Tiempo máximo promedio por procesamiento de operación .....	70
17.	Contenido del procedimiento: Guía de Operaciones en Rampa de Importación(Procedimiento Guía Operaciones Rampa Importación).....	71
18.	Estructura organizacional de Rampa de Importación del puerto .....	76

## TABLAS

I.	Resultado general de la encuesta .....	30
II.	Resumen de calificaciones del <i>Checklist</i> por criterio de enfoque Estratégico.....	33
III.	Resumen de calificaciones del <i>Checklist</i> por criterio de gestión de recursos.....	33
IV.	Resumen de calificaciones del <i>Checklist</i> por realización del producto/servicio.....	34
V.	Resumen de calificaciones del <i>Checklist</i> por mejora continua .....	34
VI.	Jerarquización de expectativas.....	119
VII.	Jerarquización en el tiempo .....	120
VIII.	Interpretación de Matriz de Gemba .....	124

## GLOSARIO

<b>Aduana</b>	Oficina pública establecida generalmente en las puertos y paso fronterizos, para registrar, facilitar y controlar, en el comercio internacional.
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	Acción planificada y sistemática para que un producto o servicio satisfaga los requisitos de calidad establecidos.
<b>Cauca IV</b>	Normas que los países centroamericanos han negociado para regular entre temas el servicio aduanero encaminado todo a la unión económica.
<b>Calidad</b>	Conjunto de propiedades y características que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades
<b>Checklist</b>	Cuestionario que engloba los aspectos básicos de un sistema de Gestión de Calidad.
<b>Cliente externo</b>	El que recibe el servicio, receptor de un producto o servicio; puede ser un consumidor, un usuario final o un beneficiario.

<b>Conformación</b>	Grado de cumplimiento de un producto, proceso o servicio frente a uno o varios requisitos o prescripciones.
<b>Dua</b>	Abreviación de la declaración Única Aduanera (DUA-GT), es un documento administrativo que se utiliza para el cumplimiento de las formalidades aduaneras.
<b>Estandarización</b>	Homologación y cumplimiento de estándares.
<b>Forma</b>	Documento específico con estructura definida, instrumento útil y eficaz de investigación.
<b>Gap</b>	Brecha, hueco, vacío, espacio, desajuste entre valores planeados y realizados. Mediante un adecuado programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.
<b>Indicador</b>	Hecho que se analiza respecto a los conceptos teóricos que nos interesan cuando los mismos pueden ser vistos directamente.
<b>Momentos de verdad</b>	Aquellos episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.
<b>No conformidad</b>	Incumplimiento de los requisitos especificados.

<b>Rampa de Importación</b>	de	Espacio físico de la aduana donde se lleva a cabo la revisión físico-documental, son instalaciones físicas con capacidad para revisar 20 contenedores.
<b>Régimen</b>		Diferente destinación a que puede someterse una mercancía que se encuentra bajo control aduanero, de acuerdo con los términos de la declaración Única Aduanera.
<b>Registro</b>		Documento que presenta los resultados obtenidos al tiempo que proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.
<b>Revisor</b>		Oficial técnico o profesional en aduanas asignado a practicar verificación física y/o documental a una declaración aduanera.
<b>Servicio</b>		Resultado generado por la interacción proveedor-cliente así como las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.
<b>Verificación física documental</b>		Consiste en la revisión documental y el examen físico de lo declarado a efecto de comprobar el exacto cumplimiento de las obligaciones aduaneras.



## **RESUMEN**

El programa de Gestión y Aseguramiento del Servicio Prestado en la Rampa de Importación en la Aduana del puerto fronterizo Ing. Juan Luis Lizarralde Arrillaga Tecún Umán, se desarrolla con la premisa de contar con un parámetro de comparación que fungiera como modelo, se optó por tomar como guía lo establecido por la Norma ISO 9001:2000, dicha Norma proporciona las bases para el desarrollo de un sistema de calidad con un enfoque actual, lo cual permite contar con un sistema dinámico que da como resultado una organización exitosa con un proceso de gestión de calidad y un cliente satisfecho.

Durante el desarrollo del programa de gestión y aseguramiento de la calidad del servicio se elaboraron formatos y cuestionarios sencillos que se vuelven poderosas herramientas al permitir registrar la información, para luego analizar, comparar y tomar medidas para mejorar continuamente, optimizando así los recursos de que se dispone.

Los pilares del programa son la política de calidad, el recurso humano y el manual de gestión de calidad.

El aseguramiento del servicio constituye una herramienta de la gestión de la calidad, por lo tanto se procedió a obtener en primer lugar, toda la información relacionada a la institución donde se realizó el estudio, como antecedentes generales, misión y visión, la estructura, y los valores que hoy sustentan todo el servicio proporcionado en la aduana.

Al conocer en su interior la institución, se pudo realizar una evaluación y diagnóstico de la situación actual, para establecer criterios que permitieran medir objetivamente los resultados obtenidos, entre ellos los criterios de: Gestión estratégica, de recursos, de realización del servicio y el de mejora continua.

La evaluación permite crear la propuesta para el Programa de Gestión y Aseguramiento para el Servicio Prestado en la Rampa de Importación para una aduana, asimismo establecer los procesos y objetivos que permitan en el corto, mediano y largo plazo la implementación. Para que este plan sea exitoso, es importante cumplir con la utilización y evaluación constante de los procedimientos establecidos en el manual de calidad. La destreza de la administración de la aduana conjuntamente con los encargados de la Rampa, permite que el programa de mejora continua logre los objetivos planteados hasta el 2014, cumpliendo con las cartas de compromiso establecidas, ya que el aseguramiento de la calidad del servicio prestado en la rampa de importaciones es responsabilidad de todos los actores involucrados. La calidad del servicio no sólo es verificar, sino realizarla; se da a lo largo de todo el proceso; y se busca que la salida sea con cero errores.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar una propuesta para un programa de gestión y aseguramiento del servicio prestado en la rampa de importaciones de una aduana del país.

### **Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del servicio que brinda la rampa para determinar con base en lo que especifica la Norma ISO 9001:2000, la forma más eficaz de integrar los esfuerzos para obtener la mejora en la calidad del servicio.
2. Proponer procedimientos que se relacionen directamente con el sistema de Gestión de Calidad del Servicio en Rampa de Importación Requeridos por la norma y documentarlos.
3. Diseñar una guía práctica de operación para el personal de Rampa de Importación de la aduana considerada.
4. Realizar la evaluación de la ejecución del programa analizando el cálculo de los diferentes indicadores de gestión de la calidad contenidos en el manual respectivo.



## INTRODUCCIÓN

La necesidad por mejorar la calidad de los servicios, tanto en el sector privado como en el público, no era tan urgente hace unos años como lo es el día de hoy, esto en parte, porque los consumidores se encuentran más y mejor informados, también a que la globalización en la actualidad exige que el tema de calidad de los servicios (públicos y privados), sea retomados por todas aquellas organizaciones que busquen ser competitivas en el exigente mercado actual.

Es por ello que, el presente trabajo de graduación se enfoca en ideas y técnicas sencillas pero útiles, que permiten mejorar la calidad del servicio, buscando realizar todas las actividades importantes para tal fin, antes de que dicha acción sea urgente. En este momento es importante hacer notar que el motivo de la existencia de los servicios (públicos o privados), es el usuario, y que cuando éste se encuentra insatisfecho por un servicio recibido, e inmediatamente encuentre una mejor alternativa, dejará aquélla que no le produce la satisfacción deseada.

Como la información y la decisión están íntimamente ligadas, es necesario enterarse sobre la situación actual, para comparar respecto a un modelo seleccionado y entonces tomar la decisión sobre las herramientas a emplear en la búsqueda de la mejora continua, en este caso específico, de la calidad del servicio.

Es esto la esencia del desarrollo de los capítulos uno, dos y tres del presente trabajo, en cuyo proceso se empleó el método relativo a la investigación descriptiva, para registrar, analizar e interpretar la naturaleza de la situación actual; enfocada dicha tarea al grupo de personas con mayor conocimiento sobre la situación de la organización, con el propósito de interpretar realidades de hecho. El desarrollo del método empleado, se basó en las técnicas de investigación bibliográfica y documental e investigación de campo.

Para contar con un parámetro de comparación que funja como modelo, se optó por tomar como guía lo establecido por la Norma ISO 9001:2000, dicha norma, proporciona las bases para el desarrollo de un sistema de calidad con un enfoque actual, no como el enfoque tradicional sobre calidad en el que recae toda la responsabilidad en el departamento de aseguramiento de la calidad, sino con un enfoque integral en el que la satisfacción del cliente, es responsabilidad de todo el personal involucrado que trabaja como equipo, lo cual permite contar con un sistema dinámico que da como resultado una organización exitosa con un proceso de gestión de calidad eficaz y un cliente satisfecho.

Durante el desarrollo del programa de gestión y aseguramiento de la calidad del servicio, se elaboraron formatos y cuestionarios sencillos que se vuelven poderosas herramientas al permitir registrar la información, para luego analizarla, compararla y tomar medidas para mejorar continuamente, optimizando así los recursos que se disponen.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Historia de la institución**

Desde su creación en 1998, por los Decretos 1-98 y 2-98 del Congreso de la República, la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), es la institución encargada de administrar el Sistema Aduanero y Tributario del país.

Para ello cuenta con dependencias que se encargan de tareas específicas del ámbito tributario y aduanero, determinadas por los mismos decretos que le dan origen y estatus propio, tal es el caso de la Intendencia de Aduanas, Recaudación, Gestión y Fiscalización; con las siguientes gerencias:

- Gerencia General de Gestión de Recursos
- Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional
- Gerencia de Informática
- Gerencia de Atención al Contribuyente
- Gerencias por Región de la Intendencia de Aduana.

La SAT tiene jurisdicción en toda la República de Guatemala, actúa en forma descentralizada a través de sus coordinaciones regionales: occidente, nororiente, sur, central; cuenta con centro de estudios tributarios (CENSAT); tiene su propia Ley Orgánica y en la misma establece su autonomía económica, funcional y tecnológica.

### **1.1.1. Ubicación**

La intendencia de aduanas en la región de occidente posee esta aduana, ubicada en el Km. 251 carretera aldea El Triunfo, Tecún Umán, departamento de San Marcos.

### **1.1.2. Misión**

“Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación total e íntegra de la legislación tributaria y la facilitación del cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias de los ciudadanos”.

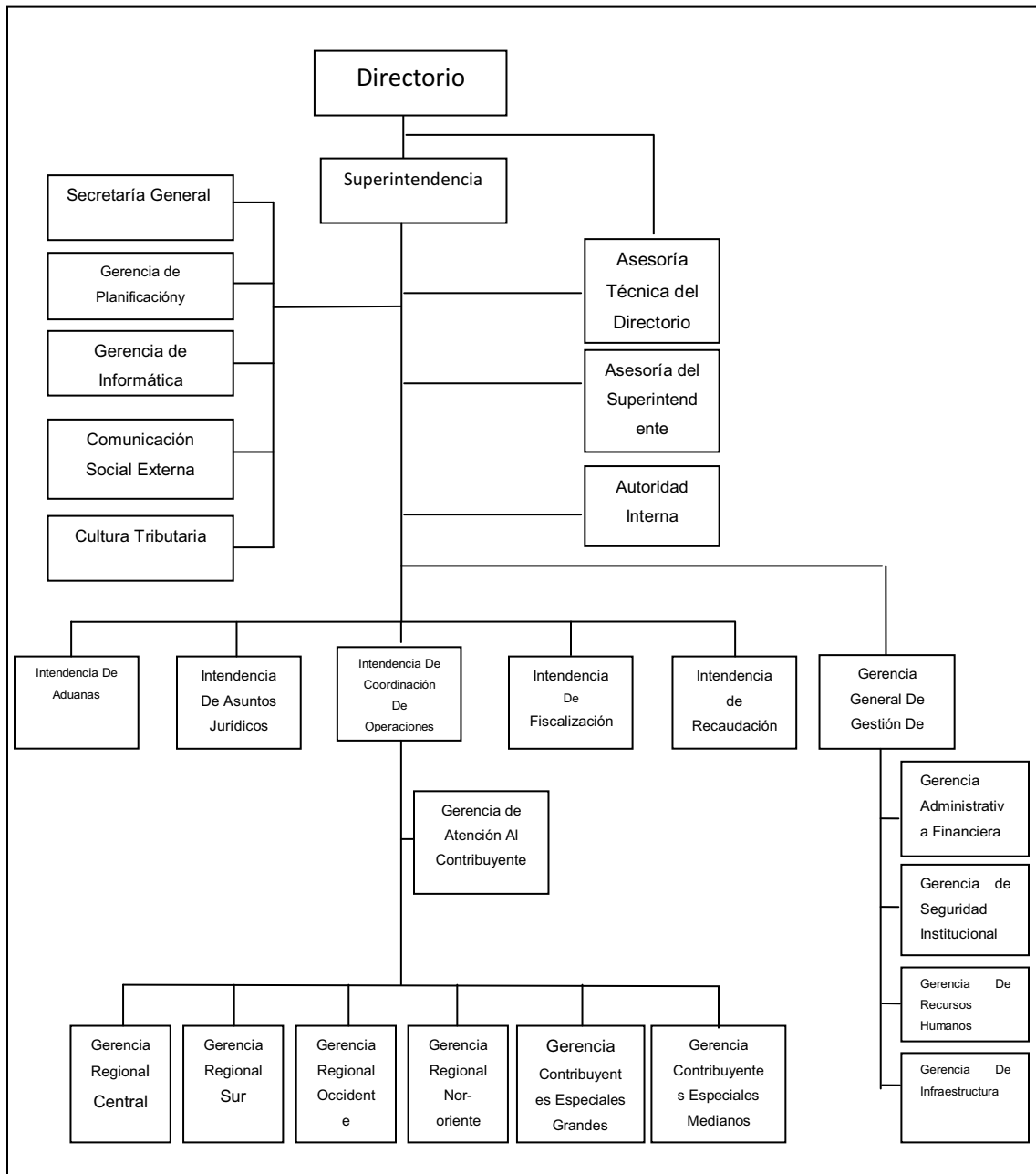
### **1.1.3. Visión**

“Ser una institución moderna con prestigio y credibilidad, que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero; utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa y que produzca valores para los ciudadanos, los contribuyentes y sus empleados”.

### **1.1.4. Organigrama**

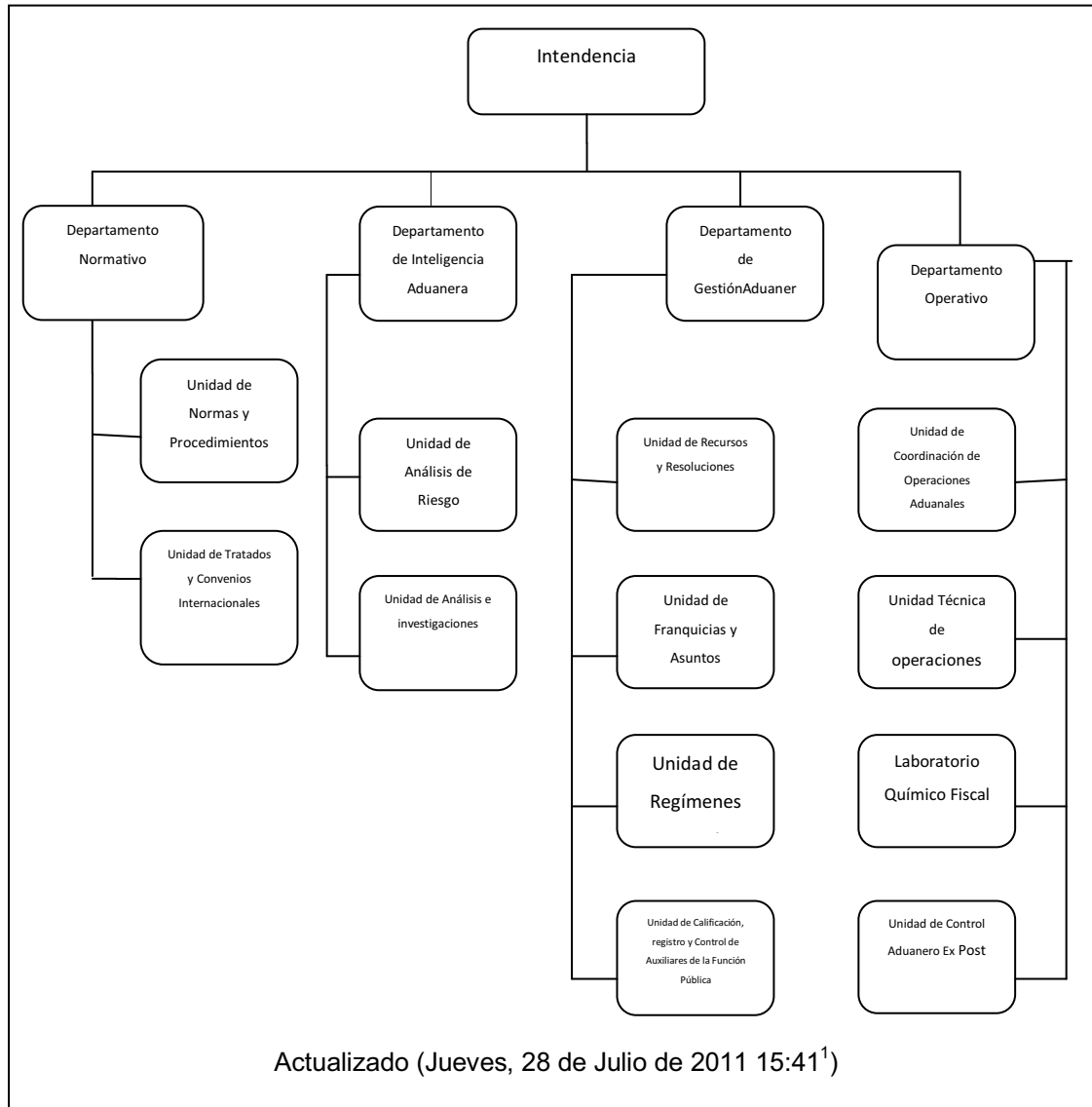
Su estructura organizacional se fundamenta en lo que establece el Acuerdo de directorio No. 007-2007 “Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria”. Se encuentra organizada desde su creación en Intendencias y Gerencias de acuerdo al siguiente organigrama general.

**Figura 1. Estructura Organizacional Superintendencia de Administración Tributaria**



Fuente: Acuerdo de directorio No. 007-2007. Resolución del Superintendente No. 467-2007.

Figura 2. Estructura de una intendencia



Fuente: Acuerdo de directorio No. 007-2007. Resolución del Superintendente No. 467-2007.

Todas las intendencias poseen un equipo profesional de servidores públicos, quienes son capacitados periódicamente, existiendo en la actualidad un programa en marcha de profesionalización de empleados de aduanas.



Es parte de la misión de SAT elevar la recaudación de tributos mismos que son de vital importancia para proveer al gobierno los medios económicos.

Para el adecuado desempeño de su función, la SAT ejerce actividades de recaudación y control tributario y aduanero a través de las intendencias de aduanas y fiscalización. Dentro del ámbito aduanal, la SAT ejercer controles de tributos tanto arancelarios como no arancelarios en las diferentes aduanas de la república.

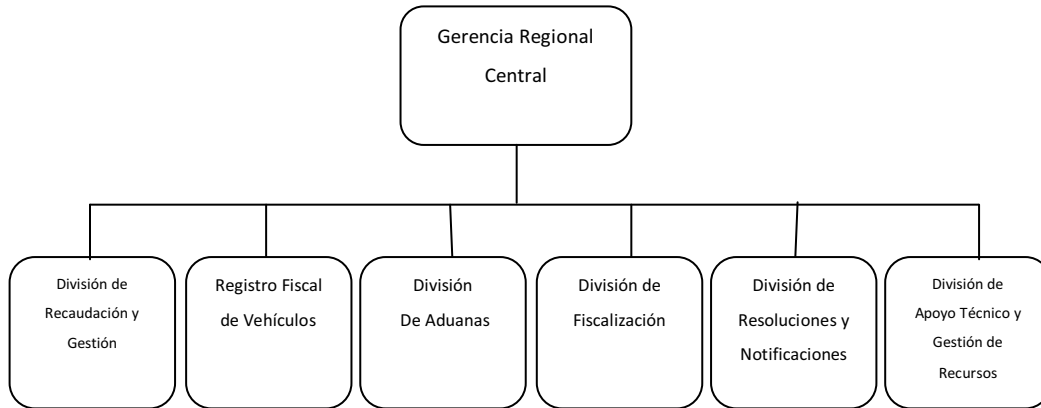
Las aduanas son instrumentos esenciales para la facilitación del flujo de comercio exterior de los países, que contribuyen a la recaudación de impuestos, con la aplicación adecuada de la legislación correspondiente. Éstas dependen jerárquicamente de las Gerencias Regionales; a su vez, dependen jerárquicamente de la Intendencia de Coordinación de Operaciones.

La Intendencia de Aduanas ejerce funciones normativas sustantivas, mediante las cuales dicta y actualiza las Normas relativas a las funciones sustantivas de la institución, también define criterios aplicables a las diferentes actividades que desarrollan las aduanas, a través de sus departamentos Normativo, de inteligencia aduanera, y operativo.

A la Intendencia de Coordinación de Operaciones le corresponde coordinar las funciones de ejecución; supervisando que las mismas se ejecuten de conformidad con la Normativa establecida por las dependencias con funciones de normativa sustantiva, de apoyo técnico y de gestión de recursos, y cuando corresponda identifica e informa la carencia de dicha normativa para que sea emitida.

La estructura organizacional de la Intendencia de Coordinación de Operaciones se esquematiza a continuación:

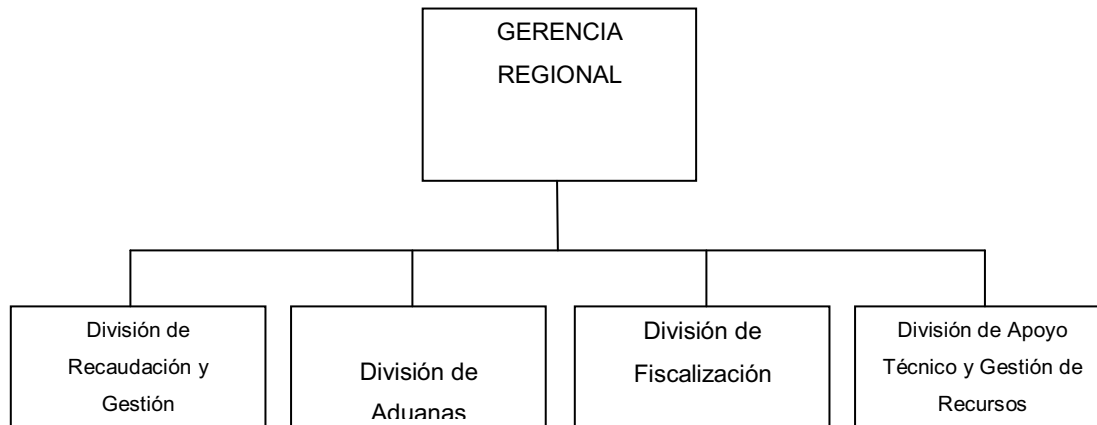
**Figura 3. Estructura de una Gerencia**



Fuente:<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/institucion/25-organizaci/3-organigrama.html>

29 julio de 2011 12:22

**Figura 4. Estructura de Gerencia Regional**



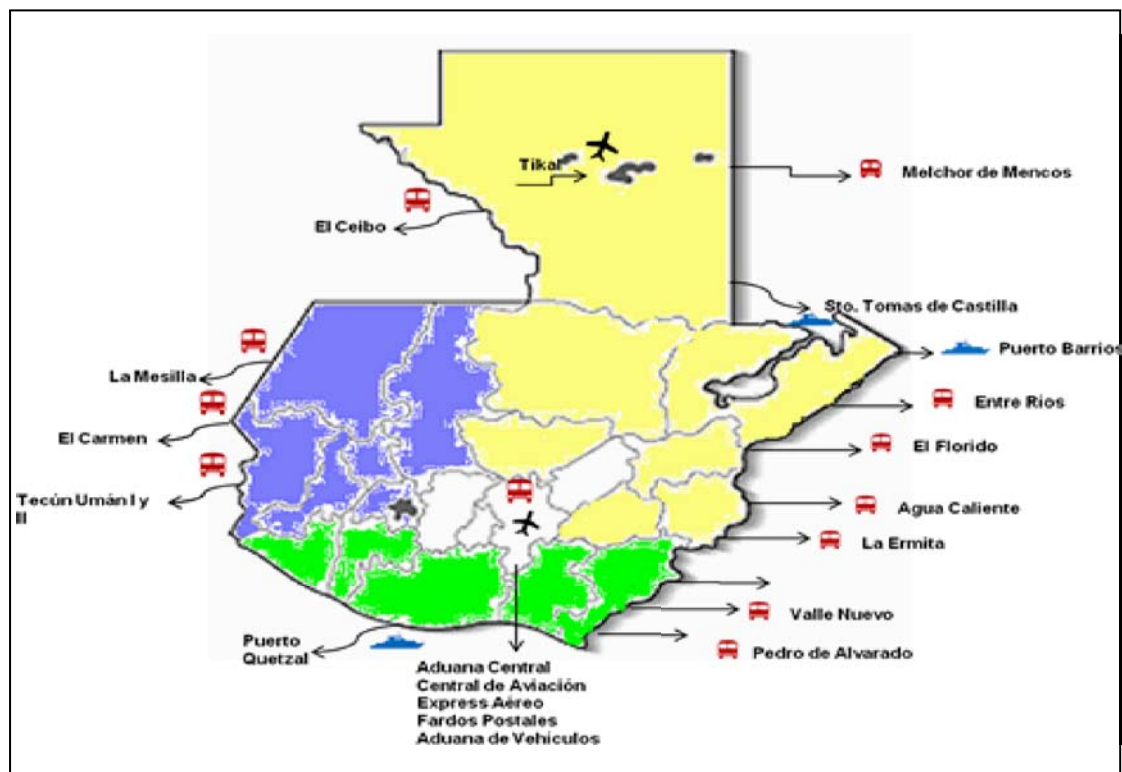
Fuente:<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/institucion/25-organizaci/3-organigrama.html>.

29 julio de 2011 12:50

El sistema aduanero nacional lo conforma un total de 22 aduanas que operan en las diferentes regiones del país, de las cuales 13 son terrestres.

Todas cuentan con una estructura organizacional en función de su naturaleza, la cual puede ser: terrestre, marítima o aérea. Debido a su ubicación geográfica, Guatemala colinda al norte y al occidente con México (con quien comparte aproximadamente 970 km. de frontera), y al oriente con la región Centroamericana, de la cual forma parte. Además, constituye la puerta grande de entrada de bienes y servicios extranjeros para el Istmo Centroamericano.

Figura 5. **Sistema Aduanero de Guatemala**



Fuente: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/aduanas/sistema-aduanero/27-sistema-aduanero/79-ubicacion-geoFigura-aduanas.html>. 08 de junio de 2011 11:36

El trámite aduanero es fundamental para lograr un fin determinado en la introducción, salida y tránsito de mercancías a través del territorio nacional, ya que desde el mismo momento en que nace la idea de comprar o vender mercancías en otros países se recurre al trámite, no necesariamente aduanero al comienzo. En el universo arancelario existen mercancías sujetas a ciertos requerimientos legales como: permisos, cupos, licencias, franquicias, exoneraciones, entre otros.

La SAT administra el sistema aduanero nacional a través de las Gerencias Regionales centrales, sur, occidente y nororiente. La Gerencia Regional occidente la integran cuatro aduanas: El Carmen, La Mesilla, Tecún Umán I y el Puerto Fronterizo Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga (Tecún Umán II); todas, frontera con México. De éstas, el puerto Lizarralde es la aduana terrestre más importante del país y el puerto terrestre más grande de Centroamérica, por tal razón conjuntamente con Tecún Umán I, se posicionan en el 5to. lugar de recaudación de tributos a nivel Nacional, según informe de operaciones del 2011 publicado por SAT en su portal [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt). Esta misma posición ocupaba en 1996, que es cuando surgen los primeros indicios de modernización en el ramo de aduanas.

El puerto fronterizo Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga, es un complejo portuario en el que se desarrollan actividades de comercio internacional. Aunque el puerto fronterizo está habilitado desde julio de 2001, su inauguración había sido postergada hasta que los cancilleres de México y Guatemala se reunieran, hecho que se concretó el 12 de mayo del 2003, año en que inicia sus operaciones.

Es una aduana moderna, tiene una extensión de 546 mil metros cuadrados, que comprenden garitas de control de salida y entrada, vías asfaltadas, estacionamientos, bodega de decomisos, básculas de control de peso, oficina de Migración, oficina de la Organización Internacional Regional de Servicios Agropecuarios (OIRSA), y los edificios de aduana del puerto (también conocidos como aduana Tecún Umán II, donde tiene lugar operaciones aduaneras de Comercio Internacional referentes a importación, tránsito y exportación de mercancías) y de la administración portuaria, así como el puente fronterizo Ingeniero Luis Cabrera.

La construcción fue efectuada por la compañía de Ingenieros Civiles y Asociados ICA, la constructora más grande de México y la quinta a nivel mundial, a un coste de 34 millones de dólares, de los cuales 18.5 fueron aportados por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y 15.5 por el gobierno de Guatemala, a través de FONAPAZ, ente gubernamental encargado de la edificación. Por medio del Acuerdo Gubernativo 319-2002, publicado el 16 de septiembre del 2002, se designa a la superintendencia de Administración Tributaria SAT, como administradora del recinto portuario.

El puerto fronterizo lleva el nombre del ex ministro de comunicaciones, Juan Luis LizarraldeArrillaga, (Acuerdo Gubernativo 172-2002) en reconocimiento a los importantes trabajos de infraestructura que el Ingeniero J. Lizarralde efectuó a nivel nacional, como el Hospital Roosevelt y la carretera Interamericana. En este puerto se encuentran ubicados, como parte de la infraestructura aduanal que alberga 3 módulos operativos denominados Rampas, siendo estas:

- Rampa de vehículos (que se encarga de todo lo relativo a la importación, exportación o tránsito de vehículos por el territorio nacional).

- Rampa de importación de mercancías (en adelante denominada Rampa de Importación), que se encarga de lo relativo a la importación e ingreso de mercancías provenientes del extranjero al territorio nacional o al área Centroamericana.
- Rampa de exportación que es donde tienen lugar las operaciones de Exportación de mercancías del territorio nacional como del área Centroamericana (según acuerdos comerciales celebrados).

El término importación se refiere al acto de importar, que significa Introducir en un país, géneros, artículos o costumbres extranjeras; el de exportación; exportar, significa vender géneros, productos o servicios, a otros países.

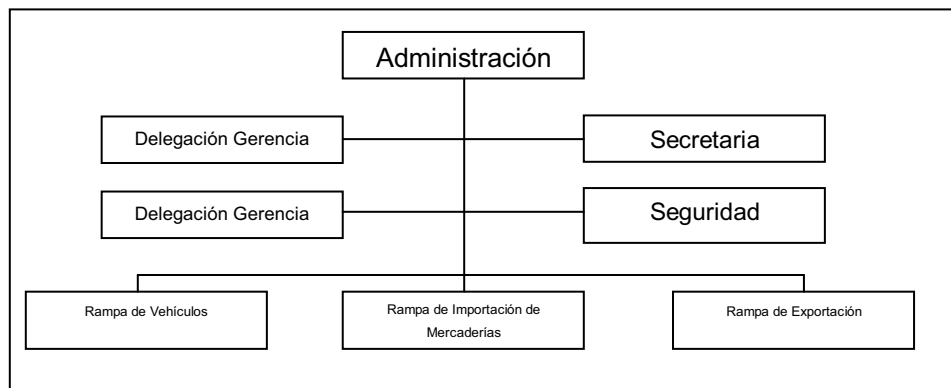
El puerto fronterizo Lizarralde, es moderno, se encuentra ubicado en aldea El Triunfo del municipio de Ayutla, del departamento de San Marcos, en la frontera ciudad Tecún Umán- Hidalgo; a 6 Km al norte de ciudad Tecún Umán, cabecera municipal de Ayutla; el clima es cálido y la temperatura oscila entre 30 a 35 grados centígrados.

En sus instalaciones, la Rampa de Importación administra los diferentes regímenes (tratos) que se generan como producto del ingreso y egreso de mercaderías al territorio nacional. Es en las ventanillas de esta rampa donde se presenta la documentación que ampara la importancia sobre el trato a aplicar a cada una de las importaciones declaradas.

Esta rampa es la encargada de ejercer en este puerto fronterizo, por parte de SAT, los diversos controles tributarios relacionados al ingreso de mercancías. Para su funcionamiento, cuenta con el auxilio de la gerencia de informática (que brinda servicio 24 horas al día los 7 días de la semana), y de los departamentos de Análisis de Riesgo, Técnico, y de Regímenes Aduaneros, cuya actuación provee las herramientas e información necesaria para el qué hacer del empleado de primera línea de esta rampa.

Así también es función de esta rampa, de asistir al usuario para el buen desempeño de sus obligaciones tributarias, como lo establece SAT en su estratégica funcional. Además, SAT en toda la república cuenta con su sistema informático moderno, que funciona por vía satelital. En la actualidad no existe ningún programa tendiente a gestionar y asegurar la calidad del servicio que brinda la Rampa de Importación en el puerto. La organización actual existente se esquematiza a continuación como se muestra en la figura 6.

**Figura 6. Estructura organizacional del puerto fronterizo Ing. Juan Luis Lizarral de Arrillaga, Superintendencia de Administración Tributaria SAT**



Fuente: Acuerdo de Directorio No. 007-2007. Resolución del Superintendente No. 467-2007





### **1.1.5. Valores**

Son valores de SAT los siguientes:

- Responsabilidad: cumplimos oportunamente con las funciones y tareas asignadas, con disciplina y espíritu de equipo.
- Honestidad: todas nuestras actividades y acciones responden a las Normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de funciones asignadas.
- Productividad: nuestro trabajo está orientado al aprovechamiento óptimo de los recursos por lo que aseguramos el uso adecuado de los insumos de trabajo para la obtención de los resultados esperados.
- Integridad: realizamos todas nuestras funciones con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Profesionalismo: aplicamos los conocimientos con relevante capacidad y empeño en la realización de las funciones y tareas asignadas hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

### **1.2. Concepto de calidad de producto y calidad de servicio**

La diferencia entre la calidad de los productos o bienes y los servicios o bienes intangibles radica, básicamente en la forma en que son producidos, consumidos, y evaluados.

Los servicios son intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, no pueden ser medidos comprobados o verificados para asegurar su calidad antes de generarse. La calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación, como fruto entre la interacción entre cliente y proveedor.

Los servicios son heterogéneos; su prestación varía de un usuario a otro y más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles, puesto que la evaluación en el caso de los servicios se practica no sólo valorando el resultado final que recibe, sino también tomando en consideración el proceso mismo de recepción del servicio (por ejemplo el trato amistoso, el interés demostrado, etc.). Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes, pues nadie mejor que los usuarios para juzgar la calidad.

La percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación evaluada en contraste con las expectativas (función del *Checklist*).

### **1.3. Programa de Gestión y Aseguramiento del Servicio**

Lo conforman el conjunto de acciones organizadas, encaminadas a alcanzar la gestión y el aseguramiento de la calidad del servicio.

#### **1.3.1. Gestión**

Significa participación a todos niveles y de todos los actores de un proceso determinado para conseguir un fin como consecuencia del esfuerzo conjunto (W.E. Deming). La diferencia entre los resultados de las personas surge de la acción del sistema en el que trabajan, no de las personas mismas.

Constituyen un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente. Establece la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y de toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos para guiar las acciones combinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta, de los modos más efectivos y prácticos, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y sus costes.

La gestión de la calidad se logra efectivamente aplicando los pasos y requisitos contenidos en la Norma ISO 9001:2000.

### **1.3.2. Aseguramiento**

Consiste en garantizar el sostenimiento de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes), de que se cumplen los requisitos del sistema de la calidad.

El aseguramiento de la calidad se efectúa a través de los mismos

procedimientos que establece la Norma, con el fin de prevenir para evitar la aparición de inconformidades en el servicio. Sus pilares son: la política de calidad, el recurso humano y el Manual de Gestión de Calidad.

El aseguramiento del servicio constituye una herramienta de la gestión de la calidad.

#### **1.4. ISO 9001, introducción a la Norma**

La Norma ISO 9001 (Norma de Gestión de la Calidad) es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es excelente para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. Son principios de orden social para mejorar las capacidades de toda organización. La versión actual es del año 2000 (ISO 9001:2000), que ha sido adoptada como modelo a seguir por toda organización competitiva mediante la mejora intensa de sus relaciones.

Estas normas han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor. Su filosofía es aplicable a diferentes entornos, tales como: la vida cotidiana, laboral y el desarrollo personal. Todos tienen la más firme intención de mejorar. Se debe de apoyarse con hechos y resultados.

Básicamente la Norma ISO 9001:2000 es un conjunto de reglas de carácter social y organizativo que potencia las relaciones entre los miembros de una organización, y cuyo último resultado es la mejora de las capacidades y rendimiento de la organización, lo que se manifiesta en aumento de la calidad final del producto o servicio.

Este conjunto de reglas nace de la función del método científico-hipótesis

(planes), prueba (proceso), tesis (datos) y gestión y vuelta a empezar (mejora continua) y filosofías orientales bajo el maquillaje de sociología-primacía del grupo, liderazgo, participación. A las que se ha añadido un poco de teoría económica-enfoque hacia el cliente y de auténtica sociología participación y relaciones. Este tipo de metodología produce un aumento de la calidad final del producto y mejora la capacidad de la empresa.

Los principios de la Norma de Calidad ISO 9001 se consideran básicos en cualquier organización que quiera perdurar en el mercado.

Aunque no se quiera obtener de momento una certificación, es recomendable seguir los ocho principios incluidos en la Norma.

- Organización enfocada a los clientes: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- Compromiso de todo el personal: el trabajador, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación define la posibilidad que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque a procesos: los resultados deseados se alcanzan en forma eficiente, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema hacia la gestión: identificar, entender y gestionar un sistema de proceso interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.
- La mejora continua: ésta debería ser el objetivo permanente de la organización.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica, intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

## **1.5. Nomenclatura básica para la Norma ISO 9001**

### **1.5.1. Proceso**

Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado un proceso. Casi todas relacionadas con un servicio o producto son procesos. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización es vital para la Gestión de la Calidad.

### **1.5.2. Control**

Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

### **1.5.3. Gestión**

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

## **1.6. Checklist**




Consiste en un cuestionario que consta de 40 preguntas agrupadas en 4 criterios, los cuales evalúan las percepciones y expectativas, lo que permite determinar el grado de cumplimiento en la organización, de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

En dicho cuestionario, se utiliza el siguiente criterio de interpretación para las calificaciones asignadas a cada una de las preguntas: Las calificaciones se enmarcan dentro de una valoración de 0 a 10, con base en la siguiente correspondencia:

0= totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado

10= totalmente de acuerdo con el enunciado planteado (expectativa ideal de calificación a la calidad del servicio, bajo la Norma).

Estableciendo los siguientes parámetros de evaluación:

Menos de 5:	Situación crítica, alerta	
De 5 a 7:	Situación de precaución	
Más de 7:	Situación normal	

Para obtener las calificaciones representativas para cada uno de los ítems se recomienda calcular la mediana y no la media aritmética, por no ser esta última una medida adecuada para la valoración cualitativa.

Las respuestas constituyen información que, una vez figurada, bajo los parámetros de evaluación, permite diagnosticar cada criterio de la calidad evaluado y así planear el programa de Gestión de la Calidad ideal, con base en lo que especifica la Norma 9001.

### 1.7. **Manual**

Uno de los objetivos más importantes que orientaron la revisión del 2000 de la serie de Normas ISO 9001 (de 1994) ha sido que la cantidad y detalle de la documentación requerida sean más adecuados a los resultados deseados de las actividades del proceso de cada organización, creando una mayor flexibilidad para la elaboración de la documentación.

Entre estos documentos se encuentra el Manual de la Calidad, que constituye el fundamento de todo el sistema.

El contenido mínimo que debe contener el manual de calidad de acuerdo a la



Norma es el siguiente:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El Manual de Calidad de una organización es un documento que expone la estructura del sistema de gestión de la calidad. Si la organización lo desea puede ser un documento público o privado. Un esquema del contenido del Manual de la Calidad puede ser el siguiente:

- El título, alcance y campo de acción.
- La tabla de contenido.
- Las páginas introductorias acerca de la organización y del manual.
- La política y los objetivos de calidad.
- El mapa de procesos de la organización.
- Descripción de la estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades.
- Descripción de los elementos del sistema de la calidad.

- Guía para el manual de la calidad, si es apropiado.
- Apéndice si es apropiado.

En cuando al formato y la estructura del manual, éstos comprenden una decisión de cada organización, la que los definirá de acuerdo a los tamaños, cultura y complejidad de la misma.

## **1.8. Herramientas básicas de gestión**

### **1.8.1. Planillas de inspección**

Los datos que se obtienen al medir una característica de calidad deben recolectarse, pues sirven para anotar los resultados a medida que se obtienen y al mismo tiempo observar cual es la tendencia central y la dispersión de los mismos.

### **1.8.2. Diagramas de flujo**

Diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente. (Ver anexo 9).

### **1.8.3. Histogramas**

Un histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de qué valor se agrupan las mediciones

(tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

#### **1.8.4. Diagramas de dispersión**

Los diagramas de dispersión o gráficos de correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables.

Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (correlación positiva), o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción representamos cada par X, Y como un punto donde se cortan las coordenadas de X e Y.

#### **1.8.5. Gráficos de control**

Un gráfico de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de las características de calidad que se están controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen. El gráfico de control tiene una línea central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y límites superior e inferior que también se calculan con datos históricos.

#### **1.8.6. Gráficos de Pareto**

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población

poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menos parte de la riqueza. Se aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

### **1.8.7. Diagrama de causa-efecto**

También llamado de espina de pescado. Es una representación gráfica que permite relacionar un problema con sus posibles causas, facilita la selección de éstas que ejercen influencia y ayudan a adoptar medidas correctivas.

## **1.9. Calidad**

La calidad es un término con diversos contextos y busca transmitir la imagen de algo mejor, es decir, una idea de excelencia. Este concepto representa el cómo hacer las cosas, para que predomine la preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar cada día los procesos y sus resultados. Actualmente, la concepción de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, éste afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Los motivos que fundamentalmente justifican el interés de las organizaciones por la calidad son:

- Buscar la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la

mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.

- Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos de alta calidad.

### **1.9.1. Características**

La calidad, tanto en los productos como en los servicios para que éstos reciban el calificativo de alta calidad debe ser:

- **Inherente:** significa, en el caso de los servicios, que en estos existe, siendo ésta una característica permanente.
- **Asignada:** es el carácter asignado por un proceso o sistema por ejemplo, el precio de un producto, el propietario de un producto no es una característica de la calidad de ese producto, proceso o sistema.
- **Cualitativa:** es determinada por la apreciación de los usuarios de los servicios a la hora de calificar la atención recibida, de manera que esta característica provoque, por ejemplo, fidelidad al servicio.
- **Cuantitativa:** se puede medir, regularmente por datos registrado de prestación del servicio como estadísticas, promedios etc.

## 2. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. Evaluación de la situación actual

Satisfacer las expectativas del cliente es muy importante, es el camino a conseguir los objetivos planificados. La calidad del servicio actualmente es vital, pues permite al usuario del servicio formarse una opinión positiva acerca del mismo (si este es de calidad).

Calidad es mejorar una situación actual. El nivel de calidad se interpreta como la brecha *Gap* que existe entre lo que el servicio puede ofrecer al público y lo que el público espera del servicio. Mientras menor sea esa brecha, habrá mayor calidad en el servicio, por lo tanto, es necesario medir el nivel actual de la calidad del servicio, para poder mejorarla, lo cual se puede lograr a través de un adecuado programa como el que se desarrolla en el presente trabajo.

En virtud de que se desea un programa de gestión y aseguramiento del servicio prestado, se toma como guía para la mejora del Servicio de Rampa de Importación, la Norma ISO 9001:2000, por tratarse de una Norma de carácter internacional, que ha sido simplificada y adecuada específicamente por estudiosos con autoridad sobre el tema de calidad, particularmente para el establecimiento de este tipo de sistemas dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

La evaluación y el correspondiente diagnóstico se realizan con base en una encuesta resuelta por personal de la Rampa de Importación, por constituir estas verdaderas cajas negras con información vital para la mejora del servicio. Dicha encuesta la componen un total de 40 preguntas que constituyen indicadores de calidad, elaborados a parte de lo que establece la Norma ISO 9001:2000 como situación ideal. Las medianas de las respuestas constituyen información que se detalla en la tabla I de Resultado General, para poder detectar situación de alerta que equivale a brechas y evidentes desajustes entre valores esperados y realizados.

Mediante un adecuado Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad se emplea la información obtenida y se establece el mecanismo ideal para reducir la brecha detectada entre calidad del servicio realizado y calidad del servicio esperado.

Esta información se evalúa tomando como parámetro, para la alineación entre servicio esperado y servicio brindado, lo establecido en la Norma de Calidad ISO 9001:2000, no buscando la certificación de dicha Norma, ya que no es el objetivo del presente trabajo, sino bajo la premisa de que dicha Norma también es una propuesta de un modelo de Gestión, y puede adaptarse en caso sea necesario, a las necesidades de la organización; por lo que dicha norma también se emplea como guía para mejorar la calidad del servicio mediante la creación y ejecución de un Plan de Gestión de Calidad, aumentando como resultado de dicha práctica, la satisfacción del cliente.

La evaluación de la situación actual referente a la calidad del servicio se efectúa a través del *Checklist* (ver anexo1) que publica el Ingeniero Hugo González (Consultor en Calidad y Gestión Empresarial Buenos Aires Argentina) en su sitio web <http://calidad-gestion.com.ar>; por tratarse de un cuestionario diseñado para ayudar a los responsables del área de gestión de la calidad a conocer el estado de alineación del sistema actual con el modelo de gestión que propone la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Esta información resulta muy valiosa, porque permite desarrollar estrategias para mejorar los resultados, ya que se focalizan los esfuerzos para fortalecer las características menos desarrolladas, según los criterios de esta Norma.

El *Checklist* se aplica con el fin de obtener información imprescindible que permite planear en forma correcta el Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio en Rampa de Importación.

Las preguntas de este cuestionario están agrupadas en cuatro categorías de criterios, que engloban los requisitos indispensables para una correcta gestión de calidad:

- Enfoque estratégico: I
- Gestión de los recursos: II
- Realización del servicio: III
- Mejora continua: IV



Son un total de 40 preguntas, 10 por categoría. Las respuestas se valoran del 0 al 10, con base en la siguiente correspondencia:

0= Totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado.

10= Totalmente de acuerdo con el enunciado planteado (calificación ideal, bajo la Norma), establecido los siguientes parámetros de evaluación:

Menos de 5: Situación crítica, alerta



De 5 a 7: Situación de precaución



Más de 7: Situación normal



El diagnóstico se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en la valuación de cada uno de los 40 ítems del cuestionario respondido por personal de la institución (por constituir ellos el núcleo donde se generara la calidad del servicio). El análisis del *Checklist*, tiene por objeto aportar de manera aproximada una orientación general acerca de la forma actual de prestación del servicio, para así identificar los procesos necesarios en la planeación del sistema de Gestión de Calidad que se pretende e implementar las acciones necesarias para alcanzar la mejora del servicio.

La tabulación para las diferentes respuestas del *Checklist* se presenta a continuación:

Tabla I. **Resultado general de la encuesta**

Criterios de evaluación	40 preguntas	Calificación
		Gral. 100
Enfoque estratégico		54
Gestión de recursos		72
Realización del producto/servicio		61
Mejora continua		49

Fuente: elaboración propia.

Cada calificación representa el punto total por criterio evaluado sobre 100 puntos (resultado de acumular la calificación para cada una de las preguntas que conforman el criterio evaluado), evaluación que busca el presente programa, empleado como modelo a seguir lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 (Sistema de Gestión de la calidad).

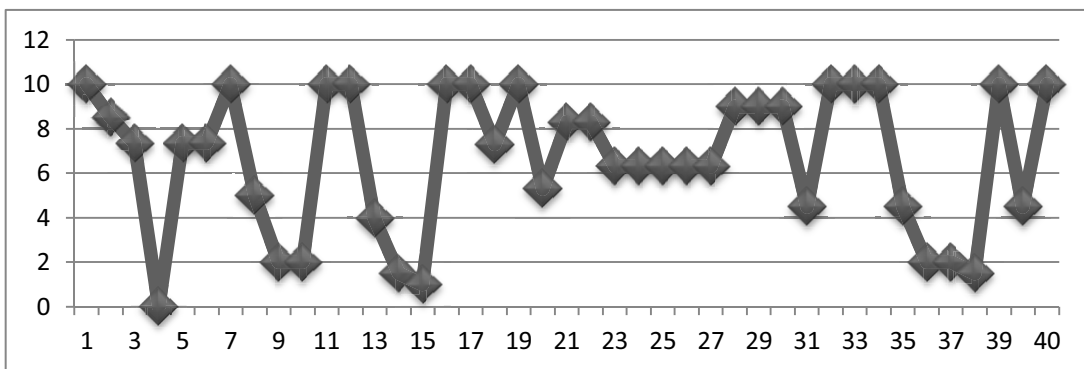
## 2.2. Resultado general

Es independiente interpretar el estado de cada uno de los ítems que conforma la evaluación de un criterio a través de los parámetros de calificación preestablecidos, es decir, que aun cuando el criterio gestión de recursos obtiene una calificación acumulada de 72 puntos (situación normal), es importante (en la medida de lo posible), observar el comportamiento de cada uno de los ítems evaluados para dicho criterio (10 preguntas), buscando así, reducir todas las brechas o *gaps* detenidas.

Los aspectos evaluados que se consideran en estado normal permiten orientar los esfuerzos hacia otras áreas de análisis. El estado de precaución implica dedicar esfuerzo para cambiar las condiciones del ítem que mereció esta calificación.

Cuando un criterio es valorado con menos del 50 % del puntaje, se considera una alerta o situación crítica hacia dónde deberían concentrarse y tener prioridad los esfuerzos del programa.

Figura 7. **Resultado General del Checklist.**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Diagnóstico de la situación

El criterio enfoque Estratégico contiene elementos de los numerales 4. Sistema de gestión de la calidad y 5. Responsabilidad de la dirección de la Norma Internacional ISO 9001:2000(dicha Norma ha sido emitida en calidad de recomendación por organizaciones internacionales, no tiene carácter legal a menos que sea aprobada por órganos soberanos, se trata de una Norma convencional con carácter y naturaleza distinta totalmente al de un Normalegal,

que le prevalece; además, los numerales 1, 2 y 3 de la Norma no son requisitos reales, sino más bien constituyen una introducción a la Norma).

Por este motivo dicho criterio se orienta a establecer el grado de formalización, del apoyo que recibe el sistema de gestión de la calidad por parte de la dirección de la organización, actualmente.

La evaluación del criterio Gestión de Recursos tiene por objetivo analizar cómo la organización define, consigue y mantiene en buenas condiciones los recursos que le son necesarios para sus operaciones, haciendo especial énfasis en los recursos humanos. Este criterio contiene elementos del numeral 6. Gestión de los recursos de la Norma. La realización del producto/servicio es núcleo de actividades de la organización, al evaluar este criterio contiene elementos del numeral 7. Realización del producto/servicio de la Norma Internacional 9001:2000.

El criterio mejora continua contiene elementos del numeral 8. Medición, análisis y mejora de la Norma Internacional ISO 9001:2000, por lo que su evaluación permite evaluar como utiliza la organización las diferentes herramientas para medir, analizar y mejorar sus operaciones, a fin de aumentar continuamente la eficiencia del sistema. Para el caso en estudio no debe tomarse como muy desfavorable tener en alerta el criterio de mejora continua, pues contiene elementos de la Norma que no resultan fáciles de implementar, y que en la mayoría de los casos son los últimos en llegar a obtener conformidad.

De todos modos, debe tomarse este criterio como el que más recursos necesita, con prioridad para la planificación de actividades de atención, muy cerca de considerarse como alerta, al igual que la Realización del Producto/Servicio, que por poco se encuentra de Gestión de Recursos es

el criterio que sobresale, pues es el más cercano a obtener conformidad, con un 72%, se considera como una situación Normal dentro del enfoque del análisis, también puede mejorar y así elevar el porcentaje actual en busca del 100%.

De acuerdo a las calificaciones obtenidas en el cuestionario del *Checklist* utilizado, se detallan los resultados generales de calificación para cada uno de los criterios de evaluación:

Tabla II. **Resumen de calificaciones del *Checklist* por criterio de enfoque Estratégico**

Resumen de calificaciones obtenidas en el cuestionario del <i>Checklist</i> utilizado. Se detallan los resultados generales de calificación.									
Preguntas del <i>Checklist</i> .									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calificación									
10	8	7	0	7	7	10	5	0	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Resumen de calificaciones del *Checklist* por criterio de**

## gestión de recursos

Preguntas del <i>Checklist</i> .									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calificación									
10	10	3	0	10	10	8	5	10	6

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Resumen de calificaciones del *Checklist* por realización del producto/servicio**

Preguntas del <i>Checklist</i> .									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calificación									
7	7	7	6	5	5	5	5	7	7

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Resumen de calificaciones del *Checklist* por mejora continua**

Preguntas del <i>Checklist</i> .									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calificación									
2	7	7	0	0	2	7	5	9	10

Fuente: elaboración propia.

En cada uno de los apartados siguientes, se irán detallando los aspectos

concernientes a cada criterio en particular.

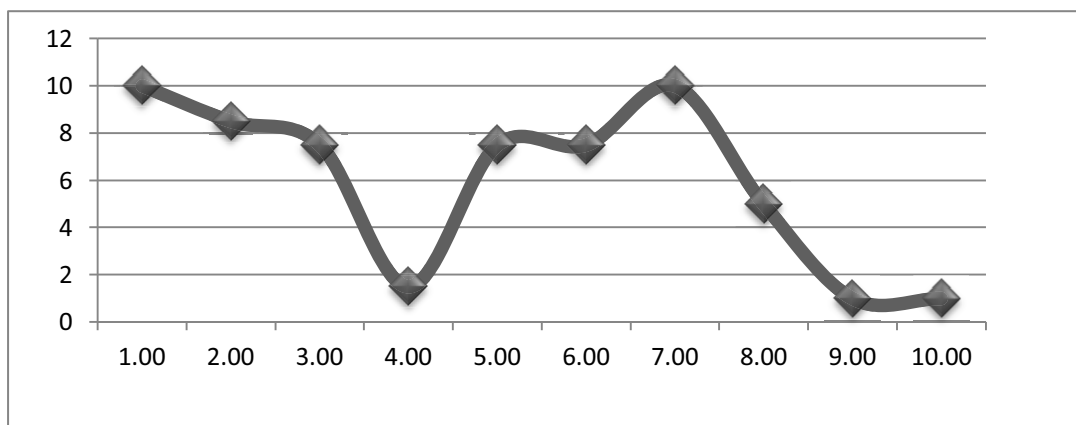
### 2.3.1. Diagnóstico del criterio Enfoque Estratégico

El primer déficit que se identifica es la falta de monitoreo de la competencia, en este caso la competencia la podemos identificar en comparación con las demás aduanas que integran el sistema. No existe el interés por comparar parámetros de servicio con otras aduanas, e identificar las mejores prácticas en éstas.

Cada área de la organización debería contar con objetivos definidos claramente e implantados, para que puedan ser monitoreados. Este proceso de monitoreo implica medir los objetivos en forma periódica. La falta de formalización de iniciativas atenta contra su efectiva realización.

A continuación se grafica el *Checklist* respecto al enfoque estratégico de la aduana

Figura 8. **Figura 8. Resumen del *Checklist* respecto a la evaluación del criterio enfoque Estratégico en Rampa de Importación del Puerto**



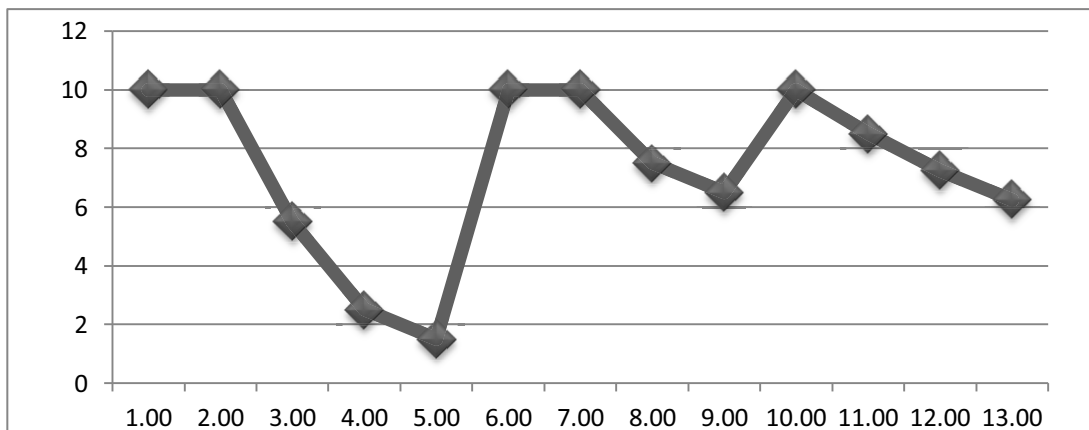
Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Diagnóstico del criterio Gestión de Recursos

Se observa que la calificación general promedio para evaluar este criterio es de 72 puntos. Sin embargo, se tiene un resultado extraño, ya que se destinan recursos para conocer las necesidades de capacitación del personal, y luego no se toman acciones al respecto.

Además, una vez implementadas acciones de capacitación, las mismas deben ser evaluadas para determinar su eficacia no solo en el sistema informático si no también en el campo o área de trabajo especialmente en las rampas. Por otro lado, las actividades de mantenimiento deben coordinarse para que no interfieran con el proceso de prestación del servicio, identificando el momento oportuno para su realización. Por último, los procesos necesarios para la prestación del servicio deben ser planificados y estructurados de preferencia en un Manual de Calidad, tal y como lo establece la Norma ISO 9001:2000.

Figura 9. Resumen del *Checklist* respecto a la evaluación del criterio gestión de Recursos en rampa de importación de puerto



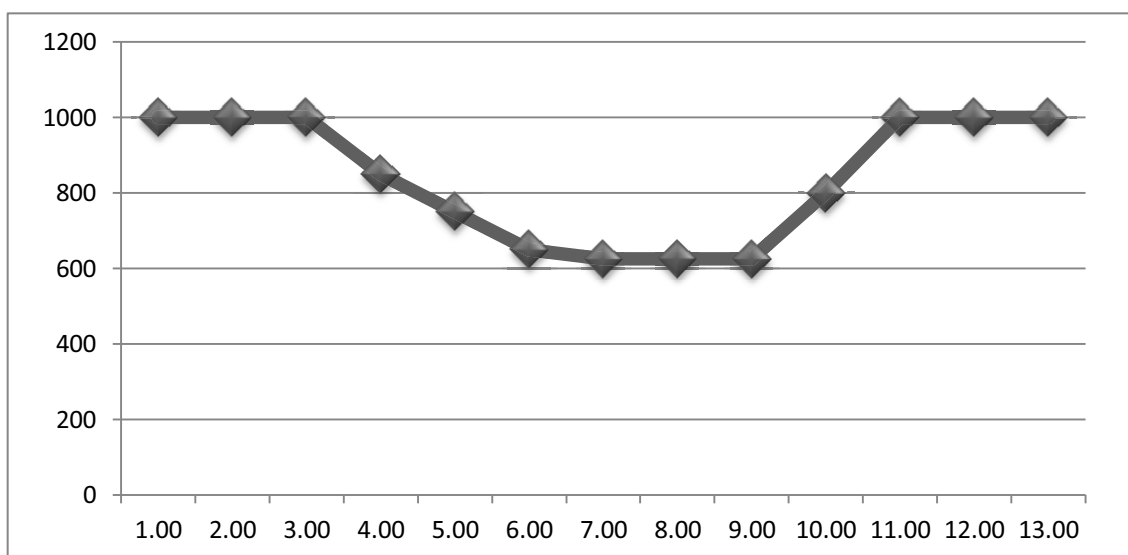
Fuente: elaboración propia.



### 2.3.3. Diagnóstico del criterio realización del servicio

Este criterio se refiere a la realización de un producto o un servicio. Se interpreta como realización del servicio debido a la actividad de la institución tanto a productos como a servicios.

Figura 10. Resumen del *Checklist* respecto a la evaluación del criterio Realización del Servicio en Rampa de Importación del Puerto



Fuente: elaboración propia.

Este criterio ha merecido una medianamente buena evaluación, pues se refiere al núcleo de las actividades que desarrolla la institución, en la figura 10 se observa que ninguna de las respuestas a este criterio analizado puntúan menos de cinco. Es probable que puedan existir necesidades de documentar procedimientos o instrucciones de trabajo en algunas áreas o sectores de la organización como el Procedimiento de Operaciones de la Rampa de

Importación.

La Norma ISO 9001:2000 solo hace exigible una cantidad mínima de procedimientos documentos (6 en total: Control de Documentos, Control de Registros, Auditoría Interna, Control de Producto No Conforme, Acción Correctiva, Acción Preventiva) pero permite documentar otros necesarios.

También se evidencia una necesidad de mejorar el seguimiento y medición de la prestación de servicios.

#### **2.3.4. Diagnóstico del criterio mejora continua**

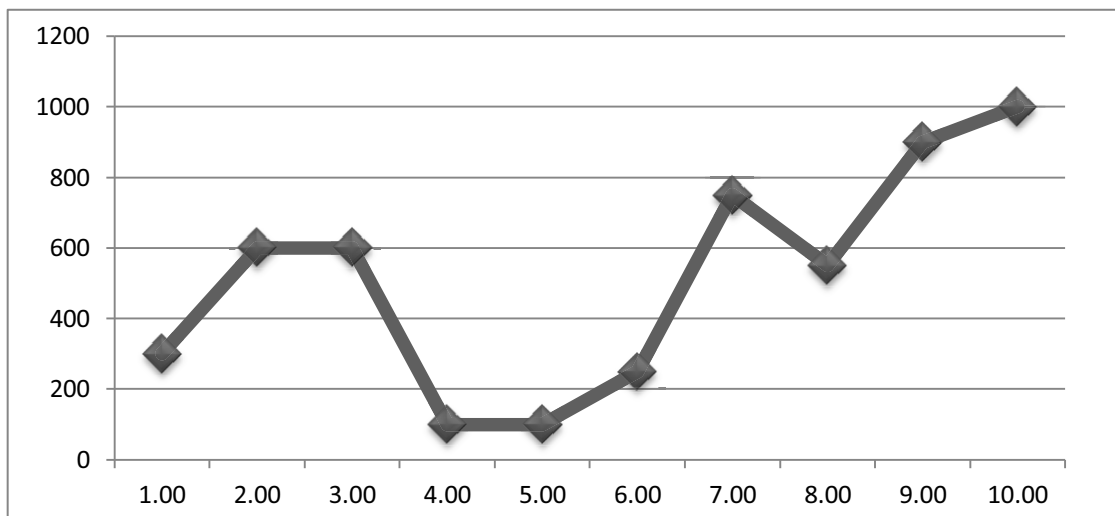
No se puede mejorar algo si no se le mide, es prioritario que se desarrolle un sistema de medición de los procesos clave que tienen identificación, lo que implica definir indicadores para la mejora del servicio.

Íntimamente relacionada con esta situación está la definición de metas, ya que las mismas consisten en establecer el resultado mínimo aceptable para cada indicador. Ante esta situación, resulta lógico que actualmente no se realicen acciones correctivas, pues no se presenta con claridad qué es lo que debe corregirse, pues no existen parámetros para medir o si los hay, dicha información no está siendo utilizada. Otro tanto ocurre con la falta de seguimiento de los supervisores hacia sus dirigidos, pues no se encuentra fácilmente un marco de referencia para analizar el desempeño del personal a cargo.

También se ven afectados los procesos relacionados con la gestión de los

recursos humanos, ya que la identificación y seguimiento de objetivos deben tener una clara conexión con estos procesos, a fin de favorecer el proceso de mejora continua.

Figura 11. **Resumen del *Checklist* respecto a la evaluación del criterio mejora continua en rampa de Importación del Puerto**



Fuente: elaboración propia.

#### 2.4. **Cliente externo**

Es aquel que recibe un producto o servicio pero no es miembro de la organización que lo produce. Son clientes externos: clientes que compran productos, instituciones reguladoras gubernamentales, el público.

El cliente externo de la SAT es toda aquella persona que demanda el servicio con un fin determinado, como por ejemplo el pago de sus obligaciones tributarias para la importación de mercaderías. Es cliente externo el receptor del servicio, pudiendo ser consumidor, usuario final o beneficiario. Por lo tanto

se analiza al cliente desde un enfoque cliente-contribuyente, debido a la importancia que la característica de contribuyente posee.

Para las aduanas el cliente externo es toda persona individual o jurídica que se presenta a esta aduana ya sea para el pago de sus impuestos de importación, o para declarar su tránsito por Guatemala con destino final a un 3er. País; la exportación de sus mercaderías habiendo sido totalmente producidas en el territorio nacional, transformadas, reparadas etc.; el retorno en el mismo estado de mercancía que previamente ha ingresado al país.

Para la Rampa de Importación de este puerto, es cliente externo toda aquella persona individual o jurídica que actuando en nombre propio o en presentación de alguien, presenta la documentación respectiva para la importación de mercancías (exceptuando la importación de vehículos), misma que se conoce con el nombre de Declaración Única Aduanera (DUA) y que corresponde documentación o internación (art. 84 del CAUCA IV).

El perfil del cliente externo de la Rampa de Importación, se resume a continuación:

- Se trata la mayoría de las veces de un Gestor Aduanal, autorizado a trabajar para un Agente Aduanal, que es solidariamente responsable junto al importador según la legislación de la Declaración Única Aduanera que presenta y que actúa en representación legal del dueño de la mercancía que pasa por la aduana.
- No conoce todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de Rampa de Importación.

- Cuenta con una oficina de trabajo donde realiza la transmisión de la información por medios electrónicos. Dicha oficina posee equipo básico para transmitir información, tiene acceso a internet y está ubicada en el área cercana a la aduana.
- Es asesorado directamente por el Agente Aduanal a quien le trabaja. La mayoría de veces dicho asesoramiento es vía telefónica.
- Desconoce el destino final del proceso de recaudación de tributos, también dice desconocer el resumen de operaciones e informe anual que brinda SAT sobre su actuación.
- Desconoce sobre la Misión, Visión y Valores de SAT.
- Desconoce algunos de los beneficios que se despachó en aduana de mercancías y se sentiría satisfecho con el servicio si éste fuese más rápido.
- Desconoce, en gran medida, la legislación aduanera, tributaria y las demás leyes, Normas y convenios que conforman el marco legal que rige las actividades de comercio exterior y el trabajo que se desarrolla en las aduanas.
- No conoce algún mecanismo actualmente, para comunicar sus opiniones o sugerencias, considera que no existe un canal de comunicación adecuado para tal fin y cuando raras veces las comunica, percibe que dicha información no es analizada ni tomada en cuenta.

- No acostumbra auto-capacitarse.
- Desconoce mucho de sus derechos y también de sus obligaciones.
- Considera que la legislación tributaria es muy cambiante e inestable.

## 2.5. El cliente interno

Es toda persona en una organización que desempeña un trabajo dentro de la misma. Conforme se termina el trabajo y se aprueba, los que reciben el trabajo de otros se consideran clientes de los que les proporcionan el trabajo.

El cliente interno SAT es el empleado que brinda un servicio a la institución desempeñando diversas funciones según lo establece su contrato, cumple y hace cumplir la legislación relativa a materia tributaria y en especial aduanera. Cuenta con un perfil de puesto acorde a sus habilidades destrezas y grado de escolaridad, mismo que ha sido determinado por el departamento de Recursos Humanos previo a su contratación.

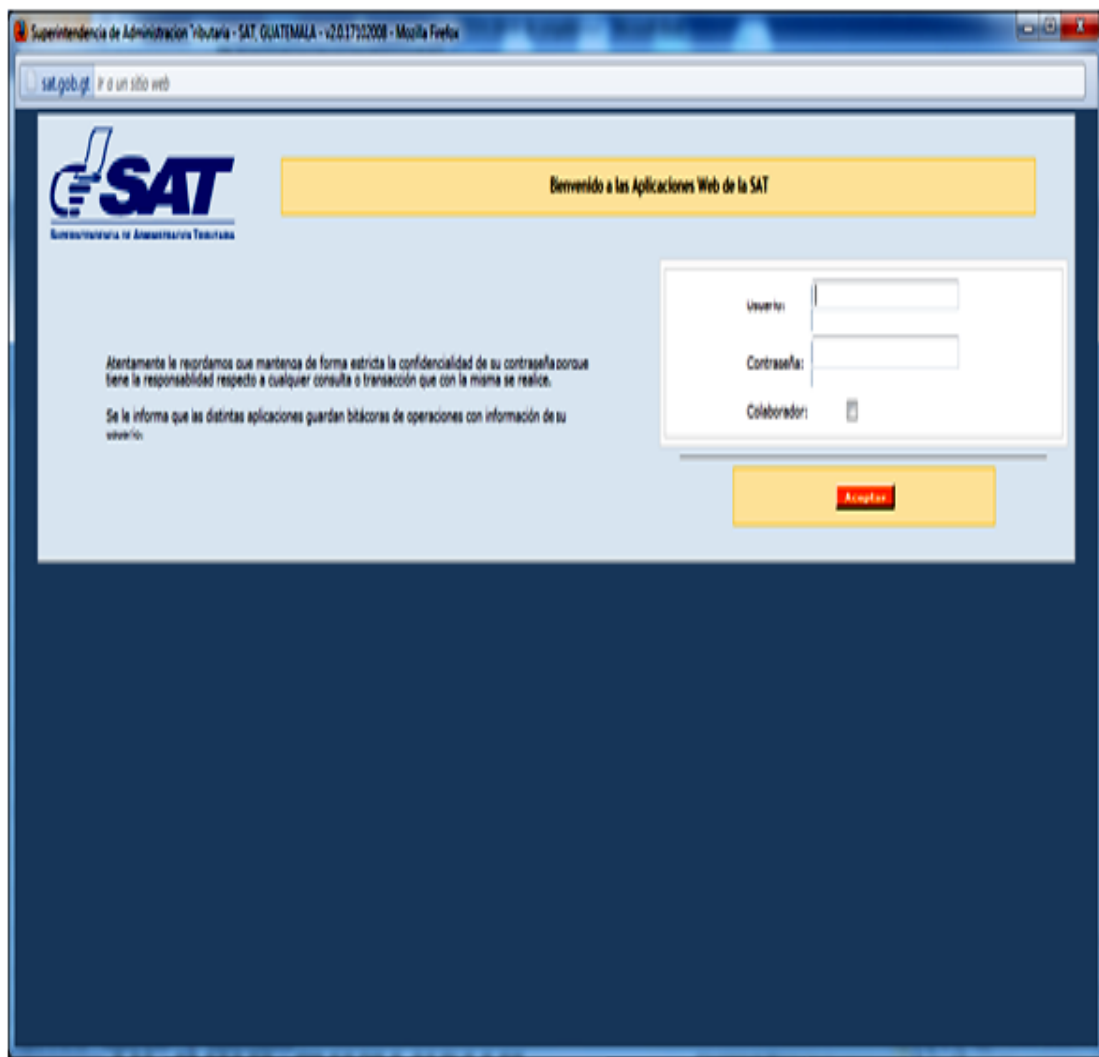
El cliente interno es el trabajador de SAT que desempeña su labor dentro del marco legal de lo que establecen los diversos procedimientos que se encuentran ya Normados por el departamento Operativo y Técnico de la Intendencia de Aduanas.

Para la Rampa de Importación de mercancías, el cliente interno es el servidor público que brinda un servicio de primera línea (contacto directo) al usuario; operario a cargo de la revisión tanto física como documental de toda aquella documentación que mediante selectividad le sea asignada por el Sistema Informático Aduanero Guatemalteco (SIAG) que actualmente es conocido como SAQB'E y que en todo momento observa y aplica lo contenido en la legislación

referente a la materia.

Se apoya para su labor en todo momento de los diversos procedimientos establecidos y autorizados por la Intendencia de Aduanas, como de las instrucciones emanadas por la Autoridad Máxima, el Administrador.

Figura 12. **Portal SAT, SISTEMA SAQB'E**



Fuente: <https://farm3.sat.gob.gt/menu/inicio.jsp>. 29 julio 2011

El cliente interno de Rampa de Importación, debe poseer el siguiente perfil:

- Persona profesional, con estudios universitarios en carreras de Ingeniería, Administración de Empresa, Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Reside dentro de la región occidente.
- Con necesidad y deseo de ser capacitado para el correcto desempeño de sus funciones.
- Cuenta con poca experiencia laboral en el ramo de aduanas, en promedio esta es de aproximadamente seis a la fecha dentro de SAT.
- No cuenta con información actualizada en el momento que la necesita.
- Se auto capacita.
- No presta un servicio estandarizado, debido a que se tienen diferentes formas de llevar a cabo el mismo proceso de servicio.
- No cumple en forma precisa con lo establecido en la Normativa de procedimientos vigentes.
- Desconoce el nombre del personal de limpieza del área.
- No plantea sus necesidades o quejas, debido a que no existe un canal efectivo de comunicación de este tipo de información.
- Trabaja de 13 a 14 horas al día, lo cual ve recompensando en su turno de descanso pues tiene una jornada laboral de 7 \* 7 (7 días laborados, 7



días descansados).

- Desconoce las metas de recaudación.
- Desconoce los logros y avances de su equipo de trabajo en relación a los objetivos institucionales.
- No cuenta con algunos de los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones, como lo son: lámparas, cinta métrica, guantes, mascarillas, etc.
- Es discreto en una actuación, es respetuoso de las leyes, vela por que se cumplan y las hace cumplir.

## 2.6. Factores económicos-técnicos

La SAT cuenta con autonomía económica (según su Ley Orgánica, Dto. 1-98), lo que le brinda la posibilidad de poder adaptarse a sus necesidades económicas. Para ello, la institución delega lo relativo a este aspecto, a la Gerencia Administrativa Financiera. En el puerto fronterizo, se encuentra representada dicha gerencia por un Delegado Administrativo Financiero que tiene a su cargo el manejo monetario del lugar en coordinación con la administración del puerto.

Cada una de las gerencias ha publicado en el sitio de red interno denominado INTRASAT las diversas políticas sobre las que rigen su actuar, de tal forma que son de fácil comprensión para todo el personal de SAT.

El puerto fronterizo Lizarralde cuenta con un sistema informático moderno, y con asesoría en línea para personal de SAT (las 24 hrs. del día los 365 días del año); el equipo de cómputo en su mayoría son estaciones de trabajo completas, y recibe mantenimiento periódico por los encargados del mismo.

El puerto estructuralmente cuenta con un recorrido físico para las mercaderías que calza con los diversos esquemas de procedimientos que en él tienen lugar, además en cada una de las rampas que componen su parte operativa, cada uno de los trabajadores cuenta con su estación de trabajo y un adecuado ambiente físico. Las instalaciones poseen adecuada iluminación, sistema de aire acondicionado y construcción robusta.

En la Rampa de Importación, al igual que en las otras rampas también se cuenta con un espacio físico adecuado para servicio al público en el cual circulan y atracan vehículos transportando mercancías, además con áreas de comedor de empleados con equipo básico para tal fin, un área privada para el supervisor de rampa, con una fotocopiadora y un sistema de altavoces que es de utilidad para las operaciones que se llevan a cabo. No se cuenta con todo el equipo necesario que se requiere para efectuar controles comprobaciones y/o mediciones, además se carece de equipo y de capacitación para empleados respecto al riesgo de manejo de sustancias peligrosas.

En dicha rampa, se presta servicio al público en forma ininterrumpida desde las 7:00 hasta las 20:00 horas. Pudiéndose prolongar dichas jornadas dependiendo de los requerimientos del servicio y a solicitud del Sr. administrador del puerto.

## 2.7. Factores comerciales

En la actualidad, la imagen de SAT ha mejorado, debido en parte a los esfuerzos, políticas y objetivos de la actual dirección por transparentar y profesionalizar la función pública. Aunado a esto, el esfuerzo de equipo de las diferentes Gerencias e Intendencias se ha reflejado en una estandarización de procesamientos que en la historia de SAT es la más efectiva y eficiente.

Además, la búsqueda del aseguramiento de la calidad se hace evidente pues en los últimos años SAT se ha enfocado en la medición del desempeño de los funcionarios y trabajadores, y también en establecer alianzas para, de alguna forma, mejorar el desempeño industrial actual. También sobresale el interés de los funcionarios por trabajar bajo un ambiente de gestión de calidad, pues se percibe en su actuar el deseo por satisfacer las necesidades requeridas de la mejor forma.

A través de estos últimos años, SAT ha emprendido con fuerza acciones encaminadas a fortalecer la cultura tributaria buscando así la consecución de su misión, ejemplo de ello son las diversas Loterías Tributarias celebradas, las publicaciones de capsulas educativas en materia tributaria mediante un personaje ya conocido para muchos de nombre Simón Tax, y también la creación de un portal de cultura tributaria en el sitio [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt) .

SAT ha venido desarrollando diversas iniciativas orientadas a brindar información y facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus distintas obligaciones tributarias.

Este último sitio es parte de una adecuada estrategia de comercialización y a la vez de formación; donde la población en general tiene la oportunidad de consultar noticias tributarias, hacer públicas sus quejas y denuncias, consultar

sobre procedimientos aduaneros, estadísticas tributarias así como a descargar aplicaciones que serán herramientas poderosas para el cumplimiento de sus deberes tributarios (lo cual se encuentra contenido dentro de la misión de SAT).

La imagen de SAT ha pasado por diferentes facetas desde su concepción en 1997 y su posterior creación en 1998 hasta estos días, siendo muy positiva y esperanzadora al día de hoy.

## 2.8. Factores humanos

A continuación se describen los factores humanos de los empleados que laboran en la Rampa de Importación del puerto fronterizo observados.

- **Aptitud:** el personal que labora en SAT, ha pasado por un eficiente proceso de reclutamiento y selección, donde, después de ser contratado, es capacitado constantemente para que pueda realizar su trabajo con la mayor calidad posible.
- **Edad:** la edad promedio de los empleados de SAT es de 27 años.
- **Fatiga:** debido a las condiciones climáticas del entorno físico y al tipo de labor que se lleva a cabo, como al horario de trabajo; la fatiga es una característica común entre empleados.
- **Motivación:** el empleado de SAT se encuentra motivado por los diversos incentivos económicos que la institución brinda (Bono por desempeño, bono navideño, bono de aniversario). Además la jornada de trabajo es

otro factor más que le motiva (se trabaja bajo 2 turnos 7\*7, pero también desearía le proporcionaran el equipo necesario para desarrollar de mejor forma su función.

- Percepción: el empleado ve a la institución como su fuente de ingreso; además como una institución moderna y seria que da la oportunidad de adquirir un ingreso económico a cambio, la rampa donde labora no tiene un estándar, debido a la naturaleza del trabajo desempeñado y al tipo de actividad que se desarrolla en rampa.
- Memoria: actualmente, el empleado cuenta con más herramientas que coadyuvan a contar con la información precisa en el momento que se le necesite; por ejemplo encontramos el programa de Jurisprudencia Tributaria, mediante el cual, quedan registradas las actuaciones de las autoridades tributarias y en los casos que se requiera, se pueda utilizar dichos criterios para la solución de controversias o situaciones que no están contempladas dentro de la legislación vigente.
- Decisión: Las decisiones que toma el personal, no están siempre amparadas con base en la Normativa vigente, y en algunos casos, se debe a que el personal de rampa desconoce parte de dicha Normativa, o no esta actualizado a cerca de la misma. El empleado de rampa está decidido a adaptarse a los cambios que sean necesarios para mejorar el clima laboral y brindar satisfacción al servicio que espera el cliente.
- Acción: el personal, actúa en concordancia con la misión, visión y valores de SAT aunque algunas veces no fundamenta en forma legal su actuar. Es proactivo y tiene altos valores y grado elevado de colaboración.

Los usuarios se encuentran motivados a hacer uso del servicio que brinda la Rampa de Importación del puerto, en virtud de la necesidad de cumplir con una obligación tributaria que le permita importar en forma correcta su mercancía para así poder comercializarla, transformarla o trabajarla dentro del país de importación. Perciben como una obligación el declarar su importación ante la aduana, pues en la mayoría de los casos desconocen la legislación o no conciben el concepto de tributar, aunado a esto tiene la idea de que los recursos que obtiene el gobierno de la tributación son utilizados en forma incorrecta.

## **2.9. La forma de planificación**

Actualmente la SAT planifica anualmente la forma de administrar el sistema tributario y aduanero de toda la república, dentro de lo cual asigna a cada región una meta de recaudación. Dentro de la institución, el órgano encargado de planificar las operaciones es la Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional conjuntamente con: Gerencia de Operaciones, Secretaría General, Gerencia de Atención al Contribuyente, Coordinación de Relaciones Interinstitucionales y Comunicación Social Externa.

La planificación completa los procedimientos a seguir para cada uno de los elementos que constituyen la organización de la institución con el fin de obtener los resultados esperados. Dicha planificación es monitoreada mensualmente.

Las coordinaciones reúnen a los administradores de cada una de las aduanas que conforman la región para rendir un informe de operaciones, mismo que se integra para informar a las autoridades superiores, quienes tienen a su cargo

presentar un informe anual de operaciones al congreso de la República. Las operaciones son controladas y evaluadas por el Departamento de Análisis y Riesgos; el Departamento de Auditoría Interna hace un seguimiento dentro de su ámbito de competencia.

Con base en el logro de objetivos y metas institucionales, anualmente la SAT otorga incentivos a todos los empleados a través de un programa de Evaluación de Desempeño, en el que los Funcionarios y Jefes quien tienen a cargo personal, son los encargados de administrar los mecanismos establecidos ya por la institución para dicha evaluación, este mecanismo ha sido con anterioridad comunicado a todos los funcionarios y empleados de SAT.

Al fin de cada año, se realiza un reporte de operaciones institucionales, mismo que es publicado en el sitio web de la institución para conocimiento del público en general. Las aduanas también adoptan este tipo de planificación y a inicio de año presentan su programa anual de operaciones, que, entre otros aspectos, engloba la planificación anual de las capacitaciones a impartir a empleados, y al uso que se dará a los recursos asignados a la misma.

En forma mensual, SAT publica indicadores tributarios, mismo que pueden ser consultados por cualquier persona en el sitio <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/esat/estadisticas/47-estadisticas-tributarias/334-recaudacion-tributaria-2011.html> y en el mismo se encuentra información relacionada a recaudaciones tributarias, información sobre número de vehículos importados por mes, y otros datos del ámbito tributario y aduanal.

Para la consecución de sus objetivos y metas, el puerto fronterizo Lizarralde brinda atención al usuario mediante dos turnos 7 \* 7 previamente establecido, que inician su labor los días martes a las 13:00 horas.

Específicamente en cada aduana, el administrador establece su plan de operaciones anual, con apoyo en su estructuración del departamento administrativo financiero, del personal de recaudación y gestión y de los supervisores de las distintas rampas que integran la parte operativa del puerto fronterizo.

### **3. PROPUESTA PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO PARA EL SERVICIO**

De acuerdo a los resultados graficados precedentemente y obtenidos en base a la encuesta sobre 40 ítems respondidos por personal de Rampa de Importación del puerto fronterizo que se anexa (ver anexo 1), se presenta a continuación una serie acciones a tomar para alinear el procedimiento de servicio al cliente actual, estableciendo un programa de Gestión de Calidad con los requisitos básicos de la Norma ISO 9001:2000.

#### **3.1. Proceso y objetivos**

A partir de los procesos clave que fueron identificados para la organización, cada uno de ellos debe tener asociado un propósito u objetivo, que debe ser coherente y estar alineado con la Política de la Calidad establecida por la Dirección.

Para llevar adelante esta acción, se debe definir para cada proceso:



- Nombre del proceso
- Requisitos del proceso
- Responsables
- Elementos de entrada necesarios
- Elementos de salida que se obtienen
- Objetivo del proceso
- Medición del objetivo: identificar el indicador que permita medir el objetivo, definir qué se mide, como se mide, cual es el valor aceptable del indicador (meta a alcanzar) y cuál es la unidad de medida a utilizar.

### 3.2. **Competidores claves**

Desde el punto de vista de la Norma, monitorear las capacidades de los competidores clave permite realizar estudios comparativos (*benchmarking*) de proceso individuales, los que deberían emplearse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos, sobre todo los que tienen puntos de contacto con los clientes, ya que el programa de Gestión de la Calidad debe cumplir con el “Enfoque al cliente” propuesto por la Norma ISO 9001:2000.

Al respecto, y considerando que una institución gubernamental no cuenta con una competencia tan clara y definida como puede ser en el caso de una institución privada, pero sí la competencia interna dentro del todo el sistema aduanero del país, por lo tanto las demás aduanas representan el ejemplo del desarrollo de la mejora continua en todas dirección del sistema, que puede servir como base y comparación. La acción recomendada comprende analizar los procesos que tengan directa relación con los clientes (por ejemplo atención de cliente, tratamiento de quejas y reclamos, etc.), comparando sus

características más importantes con procesos similares en otras áreas o reparticiones gubernamentales.

Para ello debe contarse con fácil acceso a la información y no deben existir dificultades internas, siempre respetando la política y misión de la institución analizada (sobre todo en lo que respecta a confidencialidad).

Puede tomarse como ejemplo el trabajo desarrollado por algunas municipalidades de poblaciones mexicanas, que ya trabajan bajo un enfoque de servicio al cliente bajo las directivas de la Norma ISO 9001:2000, tal es el caso del Gobierno Municipal de Irapuato, Guanajuato, México certificado como Gobierno Local Confiable, conforme al IWA4 de la ISO.

### **3.3. Necesidades de formación**

Teniendo identificadas las necesidades de formación del personal, el paso siguiente es llevar adelante actividades específicas para satisfacer dichas necesidades. Estas actividades pueden realizarse mediante 2 modalidades: una externa y otra interna. La primera consiste en contratar en el mercado las ofertas de formación que más se ajusten a las necesidades a satisfacer. La segunda opción es desarrollar programas de formación con instructores de la organización.

En este sentido, la recomendación es satisfacer las necesidades de formación mediante un programa con modalidad mixta, para lo cual se debe hacer un análisis de las competencias del personal a fin de identificar a los posibles instructores internos, y luego indagar en el mercado sobre aquellas necesidades de formación que no se puedan satisfacer internamente.

Esta forma de trabajo plantea claros beneficios:

- El costo de la formación con instructores internos es menor que la modalidad externa.
- Mejora el ambiente de trabajo, ya que los posibles instructores internos se sienten motivados al ser considerados por la institución.
- El conocimiento que adquiere la organización sobre la preparación de su personal, que más allá del programa de formación puede dar lugar a nuevos proyectos.

Para el caso en que resulte posible manejar la oportunidad de realizar las actividades de formación, éstas deben desarrollarse durante el horario Normal de trabajo, ya que el personal debe percibir claramente que desarrollar las competencias necesarias es parte de su trabajo. Posteriormente deben realizarse mediciones acerca de la eficiencia de las acciones de formación desarrolladas. En este sentido, en el momento de identificar las necesidades, estas deben vincularse con los procesos que desarrolla la organización, de modo de poder medir sobre estos el grado de eficacia.

#### 3.4. **Mantenimiento**

Es necesario desarrollar e implementar métodos de mantenimiento, para asegurarse de que la infraestructura continúe cumpliendo con las necesidades de la organización, dicha actividad debe coordinarse con la unidad encargada quien debe considerar:

- Tipo de mantenimiento necesario (preventivo, correctivo, predictivo)

- Frecuencia de realización
- Personal responsable
- Recursos necesarios

Es importante destacar que las actividades de mantenimiento y la verificación de la operación de cada elemento de la infraestructura, deben estar basadas en su necesidad y en su aplicación en los procesos de la organización.

Los fenómenos naturales que no pueden ser controlados pueden tener impacto en la infraestructura.

#### **3.4.1. Tipos de mantenimiento**

Existen mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo; se espera que en un momento dado el mantenimiento sea en un porcentaje alto de tipo preventivo, aludiendo que el mantenimiento correctivo y predictivo sea resultado de situaciones y fenómenos fuera del alcance del control humano.

#### **3.4.2. Frecuencia de realización**

Se van a realizar los mantenimientos de acuerdo a lo que convenga el supervisor de la Rampa de Importación, con base al control ejercido fruto de la supervisión constante de los recursos del área, prestando atención a las recomendaciones de los clientes o usuarios del servicio.

### 3.5. Proveedores

Mejora de la calidad del servicio, para ello, deben realizarse actividades para desarrollar a los proveedores evaluar su capacidad para suministrar los productos requeridos como parte del suministro con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia de todos los procesos de compras.

Se recomienda, al crear un método de control del proveedor conforme a la norma, contemplar:

- La evaluación de la experiencia pertinente.
- La velocidad de respuesta ante el requerimiento de productos por el personal de rampa.
- La revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles sobre la satisfacción del cliente.
- La respuesta del proveedor a consulta y solicitud del personal de rampa.
- La capacidad de instalación y apoyo e historial del desempeño en base a los requisitos.
- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- La capacidad logística del proveedor incluyendo las instalaciones y recursos.

### 3.6. Instrucciones de trabajo

La Norma ISO 9001:2000 solo hace exigible una cantidad mínima de procedimientos documentados (6 en total) pero es probable que puedan existir necesidades de documentar procedimientos o instrucciones de trabajo en algunas áreas o sectores de la organización, como el procedimiento de Operaciones de Rampa de Importación.

En este sentido, se recomienda verificar si se cuenta con procedimientos documentados, exigidos por la norma para las seis actividades siguientes:

- Control de los documentos
- Control de los registros
- Auditoría interna
- Control del producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva

Estos 6 procedimientos documentados, más el Manual de la Calidad, constituirán el sistema documental del Programa de Gestión de Calidad que se implementará, aunque muchas organizaciones generan otros documentos adicionales para apoyar su desempeño, el paso siguiente consiste en verificar qué otras actividades requieren la elaboración de procedimientos o instrucciones de trabajo, para lo cual debe considerarse:

- Grado de complejidad
- Funcionalidad (tal como la velocidad de procesamiento)
- Facilidad de uso (documentos impresos o en soporte electrónico)

- Recursos necesarios
- Requisitos actuales y futuros relativos a la gestión del conocimiento
- Comparación entre los sistemas de documentación de diferentes organizaciones (*benchmarking*)

### 3.7. **Indicadores claves de desempeño**

Los indicadores claves de desempeño o indicadores de gestión son guías que permiten determinar la conformidad de lo planeado con lo ejecutado. Se sugiere el enfoque sobre los indicadores claves más relevantes y sobre los que se tiene toda la información disponible, a fin de poder evaluar y comparar en busca de la mejora continua. Esta información sobre indicadores clave se tomará como un registro de control de conformidad y se deberá registrar para cumplir con el objetivo orientado a procesos que establece la Norma que se utilizará como guía del programa de Gestión de Calidad.

### 3.8. **Acción sobre control, determinación de causas y acciones correctivas**

Los datos de las mediciones del desempeño son importantes en la toma de decisiones basadas en hechos, por lo que debe asegurarse la eficaz y eficiente medición, recopilación y valoración de datos para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Entre las mediciones del desempeño de los procesos de la organización pueden citarse:

- Medición y evaluación de sus productos/servicios
- Capacidad de los procesos

- Logro de los objetivos planificados
- Satisfacción del cliente y de otras partes interesadas

La organización debe realizar el seguimiento continuo de sus acciones para la mejora del desempeño, y registrar su implementación. Dado que esto puede proporcionar datos de las actividades de mejora debería ser uno de los elementos de entrada de la revisión por la dirección, con el fin de proporcionar información para mejoras futuras.

Los resultados del análisis de datos de las actividades de mejora deberían ser uno de los elementos de entrada de la revisión por la dirección con el fin de proporcionar información para mejorar el desempeño de la organización.

A fin de efectuar adecuadamente la medición, el análisis y la mejora, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Los datos de las mediciones deben convertirse en información y conocimiento beneficiosos para la organización.
- La información recopilada debe usarse para establecer prioridades apropiadas para la organización.
- Los métodos de medición empleados debe revisarse periódicamente.
- Los estudios comparativos (benchmarking) de procesos individuales deben emplearse como una herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Las medidas de la satisfacción del cliente deberían considerarse vitales para la evaluación del desempeño de la organización,
- Deben implementarse las herramientas apropiadas para la comunicación de la información resultante de los análisis de las mediciones.



### 3.9. **Acción correctiva**

Para obtener las mediciones del desempeño, la recomendación es implantar los siguientes métodos:

- Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente: se basan en la revisión de la información relacionada con el cliente. La recopilación de dicha información puede ser activa o pasiva. La organización debe reconocer las diversas fuentes de información relativas al cliente, establecer procesos eficaces y eficientes para recopilar, analizar y utilizar esta información a fin de mejorar el desempeño de sus procesos.
- Auditoría interna: un proceso de auditoría interna eficaz y eficiente que permita evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de la calidad, y que actúe como una herramienta de gestión para la evaluación independiente de cualquier proceso o actividad designado. También proporciona una herramienta independiente aplicable para obtener evidencias objetivas de que se han cumplido los requisitos existentes, evaluando la eficacia y la eficiencia de la organización.
- Seguimiento y medición de los procesos: consiste en identificar métodos de medición y realizar mediciones para evaluar el desempeño de un proceso. La organización debe incorporar estas mediciones en los procesos y realizarlas para la adecuada gestión de los mismos. Estas mediciones del desempeño deben cubrir las necesidades y expectativas de las partes interesadas de manera equilibrada.

- Seguimiento y medición del producto/servicio: establecer y especificar los requisitos de medición (incluyendo de los criterios de de aceptación) para sus productos y/o servicios. Esta medición debe planificarse y realizarse para verificar que se han alcanzado los requisitos de las partes interesadas y que se han utilizado para mejorar los procesos de realización.
- Control de las conformidades: la dirección debe dotar de autoridad y responsabilidad al personal dentro de la organización para informar sobre no conformidades en cualquier etapa de un proceso con el fin de asegurar la oportuna detección y disposición de las no conformidades. Debería definirse la autoridad para dar respuesta a éstas. A fin de mantener el logro de los requisitos del proceso y del producto/servicio.

Cuando resulte práctico, las no conformidades deben registrarse, junto con su disposición, para apoyar al aprendizaje y proporcionar datos para las actividades de análisis y de mejora. Tales datos pueden proporcionar información valiosa para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos.

- Acción correctiva: constituye una herramienta fundamental para la mejora. La planificación de la acción correctiva debe incluir la evaluación de la importancia de los problemas y hacerse en términos del impacto potencial en aspectos tales como costos de operación, costos de no conformidad, desempeño del productos/servicio, o seguridad de funcionamiento, seguridad y satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. En el proceso de acciones correctivas debe participar personal de las disciplinas apropiadas.

Una vez planificadas, debe realizarse un seguimiento de las acciones para asegurar que se alcanzan las metas deseadas, orientadas a eliminar las causas de las no conformidades para evitar que vuelvan a suceder.

- Acción preventiva: debe planificarse la mitigación de los efectos de las no conformidades potenciales para la organización, con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos/servicios. Para que esta planificación sea eficaz y eficiente debe ser sistemática, basada en datos procedentes de métodos apropiados, incluyendo la evaluación de datos históricos de tendencias y los aspectos críticos del desempeño de la organización y sus productos/servicios, con el fin de generar datos en términos cuantitativos.
- Mejora continua de la organización: la creación de una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos/servicios, favorece el futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Para involucrar al personal, es necesario un ambiente en el que se delega la autoridad de manera adecuada al personal y este acepta la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como estableciendo objetivos para el personal realizando estudios comparativos (*benchmarking*) del desempeño de la organización con respecto al de la competencia, reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y mediante esquemas de sugerencia que incluyan reacciones oportunas de la dirección.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA O PLAN DE EJECUCIÓN**

### **4.1. Organización del Programa**

Se celebraron varias reuniones con las autoridades de Rampa de importación, con el fin de ir dando a conocer los avances referentes al programa desarrollado; en cada uno de las cuales se observó un completo compromiso y apoyo de la administración actual del puerto hacia el programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio.

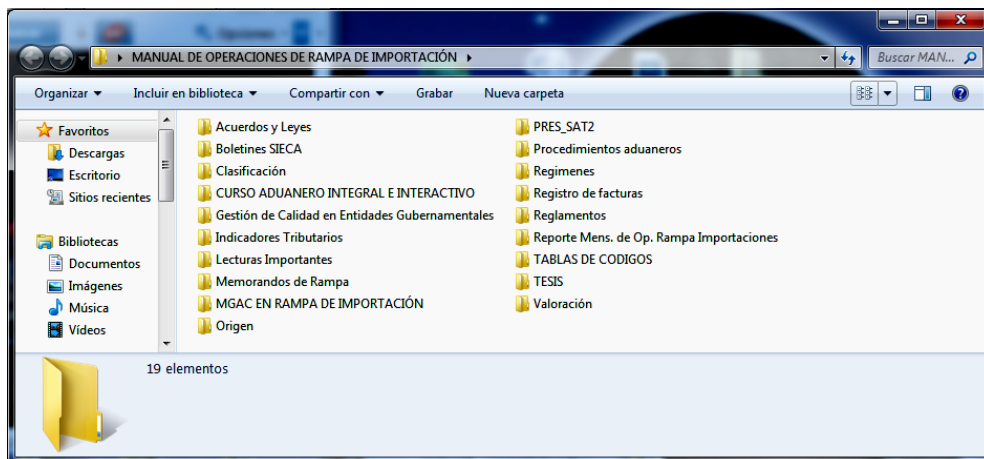
Se capacitó al personal de Rampa de Importación respecto al funcionamiento del manual; además, como lo demuestra el procedimiento control de documentos, el funcionario del puerto cuenta hoy con nuevas herramientas para la mejora del servicio que brinda al usuario del puerto y específicamente de la Rampa de Importación. Para ello, se preparó y realizó una presentación que sirvió de guía para dar a conocer el procedimiento de formulación del manual y su contenido. Para demostrar el compromiso y voluntad de las autoridades del puerto en la realización de las diferentes etapas del programa, se contó en dicha presentación con la presencia del administrador del puerto y del Supervisor de Rampa.

A partir del inicio de la etapa de ejecución del programa, el escritorio de trabajo de cada uno de los empleados hoy cuenta con nuevas herramientas; entre ellas el Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (al cual se accede en la barra de Dirección a través de la siguiente ruta: X: Manual de operaciones de rampa de importación).

La incorporación del manual como herramienta de trabajo del personal de rampa ha sido debidamente autorizada por las autoridades respectivas y su formulación es el resultado de la planificación estratégica y sistemática en busca de reducir las brechas detectadas durante la aplicación del *Checklist*, respecto a un servicio de calidad, bajo lo especificado por la Norma ISO 9001:2000.

#### 4.1.1. Ubicación electrónica del programa

Figura 13. **Ubicación electrónica del Manual de Gestión y Aseguramiento de Calidad del Servicio en la Rampa de Importación del Puerto Fronterizo Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2. Descripción de la propuesta

El plan de ejecución del programa, y cada uno de los procedimientos establecidos como parte del Manual de Gestión y Aseguramiento de la calidad

del Servicio en Rampa de Importación ha ido demostrando su importancia y utilidad, como por ejemplo: el procedimiento Control de Registros, que contiene el formato autorizado para solicitar la incorporación de documentación al Manual, permite un adecuado orden y seguridad del manejo de la documentación a incorporar.

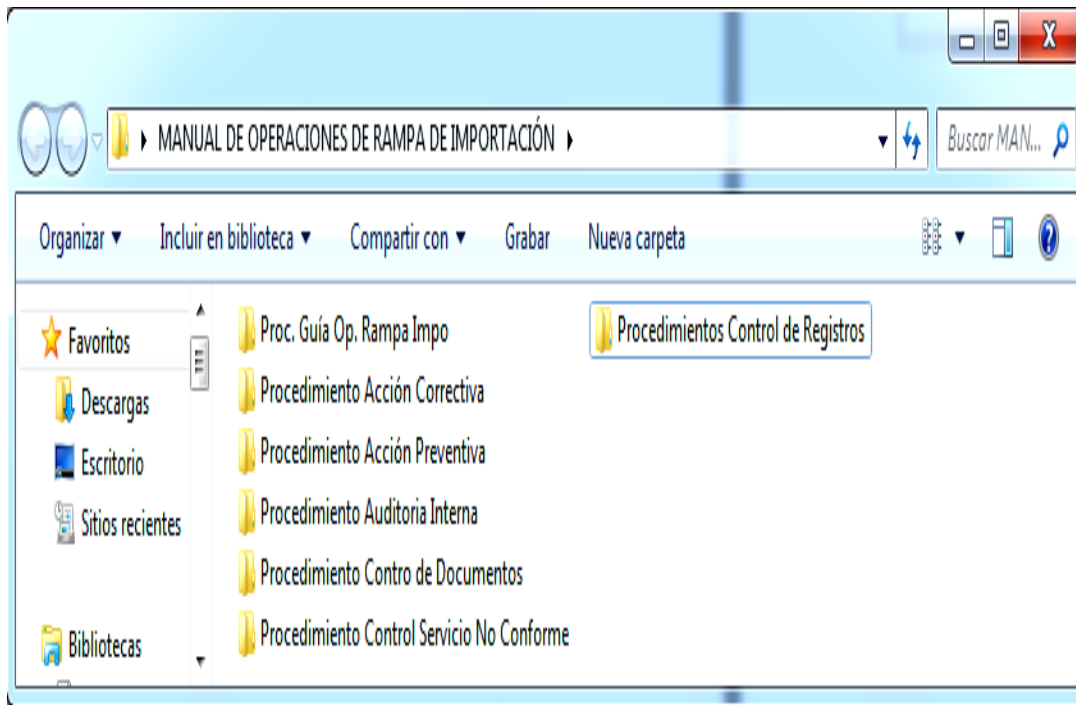
Los procedimientos de Auditoría Interna y Control de Servicios No Conforme fortalecen la mejora continua y garantizan el Aseguramiento de la Calidad, pues es una etapa en la cual se evalúa el servicio conforme a las expectativas de este y bajo lo establecido por la Norma ISO 9001:2000. El procedimiento Control de Documentos la provee una herramienta práctica al personal de rampa en cuanto a toma de decisiones pues incorpora documentación que por ser necesaria y útil, ha sido autorizada para formar parte del Manual de Calidad.

Los procedimientos Acción Preventiva y Acción Correctiva, a través de sus formatos y el empleo de herramientas de Control de Calidad, como el Diagrama causa y efecto; permite identificar las causas de no conformidades y establecer los mecanismos adecuados para mitigarlas; buscando en todo momento conformidad con lo que establece la Norma y que se refleja en la Rampa de Importación del puerto fronterizo a través del manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Ver figura 14

#### **4.1.3. Contenido del Programa**

En esta carpeta se detallan todos los procedimientos a utilizar en la Rampa de Importación, lo cual se puede ver en la figura 14.

Figura 14. **Contenido del Manual de Gestión y Aseguramiento de la calidad del Servicio en Rampa de Importación**

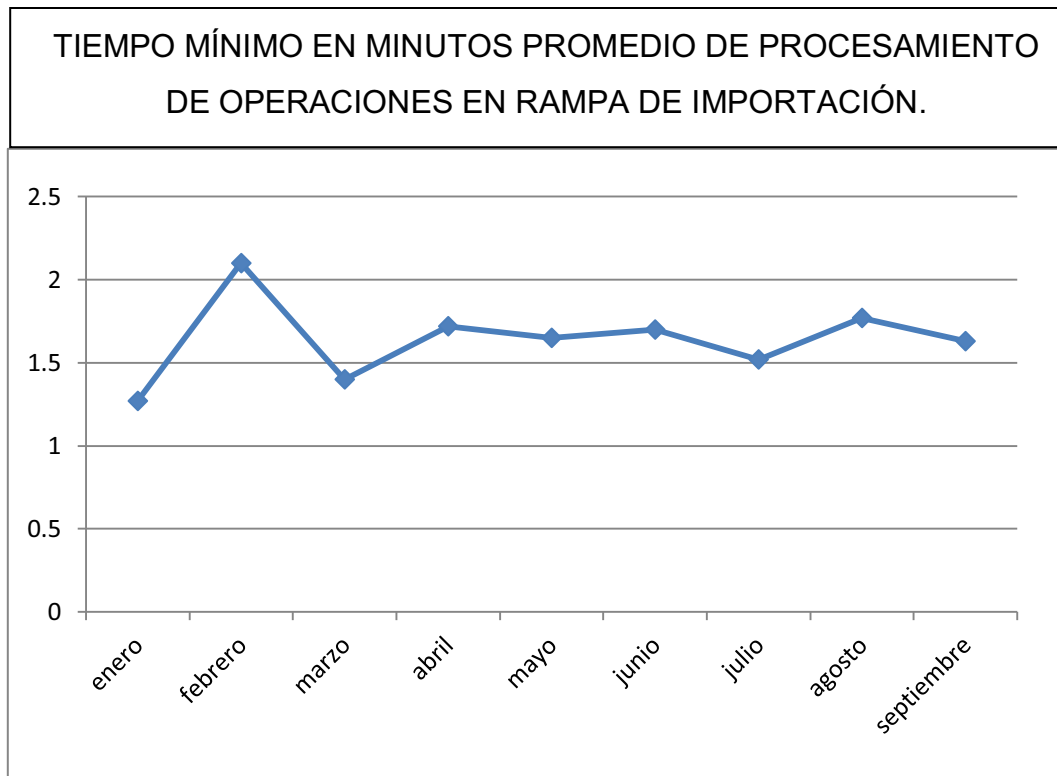


Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tiempo de operación por declaración, que es una de las especificaciones más importantes a mejorar para el cliente-contribuyente; se observó que a lo largo del periodo de ejecución este trabajo y específicamente a partir del mes de marzo, la mayor parte de declaraciones son procesadas en un tiempo inferior a 2 minutos.



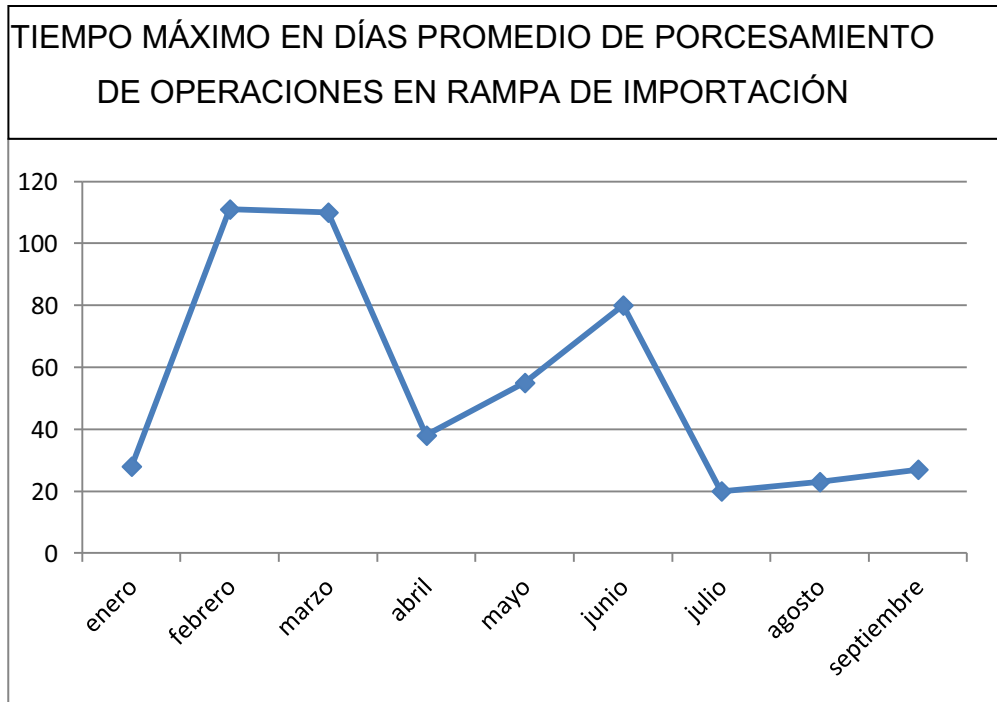
Figura 15. **Tiempo mínimo promedio por procesamiento de operación**



Fuente: Administración del puerto.

En cuanto al tiempo máximo, a partir del mes de abril se observa una tendencia a reducir el tiempo máximo de procesamiento por declaración en días.

Figura 16. **Tiempo máximo promedio por procesamiento de operación**

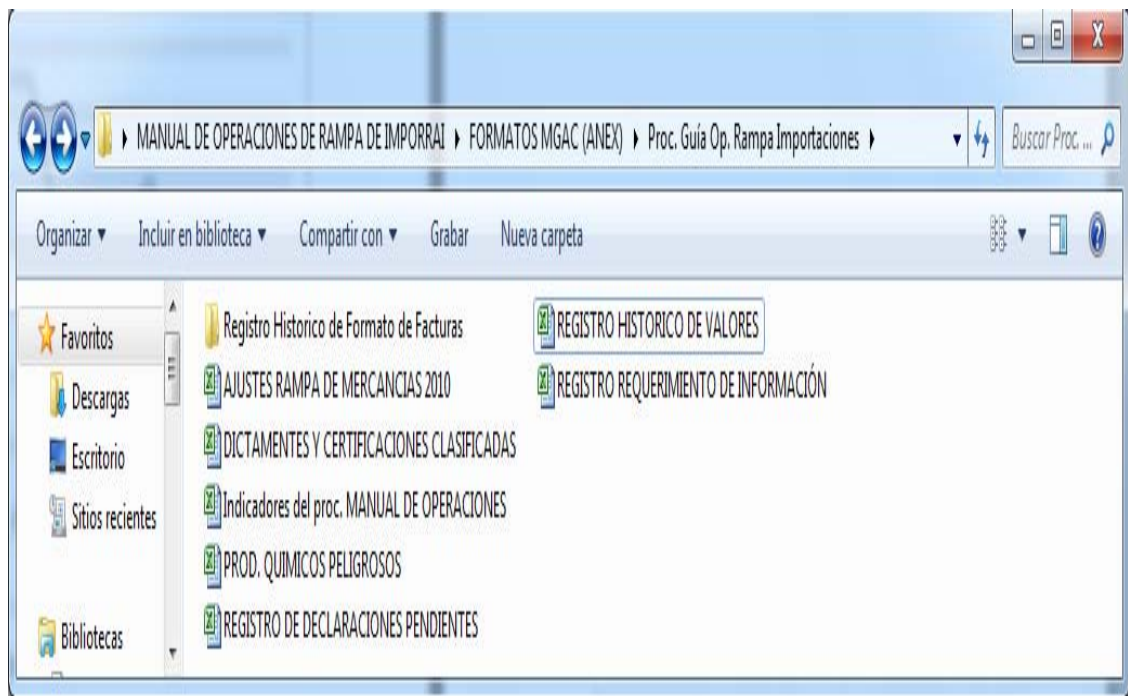


Fuente: Administración del puerto.

También el programa implementado permitió detectar a través de la utilización del diagrama Causa-Efecto (Herramienta básica de la administración de la calidad), que una de las causas primordiales del elevado margen de tiempo máximo, se debe a las deficiencias en transmisión de declaraciones (lo cual es tarea del gestor aduanal) y no propiamente a la labor que se desempeña en rampa; por lo que el procedimiento Guía de Operaciones, contiene formatos como el Registro de Declaraciones Pendientes que buscan transparentar la actuación del personal de rampa e informar a la brevedad posible al supervisor, lo relativo a las declaraciones que superan el tiempo promedio de revisión en rampa (actualmente 4 hrs).

Al mismo tiempo se trabaja en un programa de sensibilización dirigida tanto a gestores aduanales como a importadores para que sean ellos los encargados de realizar una verificación previa de sus declaraciones, antes de ser presentados a Rampa de Importación.

**Figura 17. Contenido del procedimiento: Guía de Operaciones en Rampa de Importación(Procedimiento Guía Operaciones Rampa Importación)**



Fuente: Administración del puerto.

El tiempo promedio por declaración aun sigue manteniéndose entre 1 y 4 horas; de acuerdo a información proporcionada por el supervisor de rampa; pero hoy en día una de las prioridades en rampa es reducir dicho tiempo, para lo cual se tienen contempladas varias acciones, entre ellas la capacitación

directa de gestores aduanales para que brinden un mejor servicio y sea eficiente de esta manera la tarea del revisor de rampa.

Una de las debilidades detectadas durante la ejecución del programa es la escasa comunicación de resultados obtenidos; por lo que a través de este programa se ha indicado a informar a la brevedad posible tanto al cliente interno como al externo. Ya se han transmitido los primeros resultados, empleando para la comunicación; y para los clientes internos el mismo sistema informático, a través de correos electrónicos; y para los clientes externos, empleando una cartelera que se encuentra a la vista de todos ellos.

En resumen, a través del programa se ha conseguido medir la Calidad del Servicio que se presta en rampa y comparar respecto a las expectativas del cliente-contribuyente de acuerdo a la Norma y enfocar los esfuerzos de todo el equipo de trabajo ahora sensibilizado respecto al tema de calidad del servicio, en búsqueda de la mejora continua; dicha permite mejorar el servicio continuamente, mediante el empleo de los diversos procedimientos creados para tal fin. Las etapas anteriores, muestran la forma en que fue desarrollado el programa propuesto, a continuación se presenta el Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio implementado en Rampa de Importación conforme al desarrollo de los Capítulos.

Dicho Manual, es el resultado de la colaboración interinstitucional, y se exhibe tal y como fue aprobado por la dirección de la institución para la cual fue creado y posteriormente ejecutado.

- Manual de Operaciones de Rampa de Importación.

Para cada uno de estos procedimientos se establece asociado un propósito u objetivo, coherente y alineado con la política de calidad establecida por la dirección.

Para llevar adelante esta acción, se puntualiza para cada proceso:

- Nombre del procedimiento
- Requisitos del procedimiento
- Responsables
- Elementos de entrada necesarios
- Elementos de salida que se obtienen
- Objetivo del procedimiento
- Medición del objetivo (identificar el indicador que permita medir el objetivo, definir qué se mide, como se mide, cual es el valor aceptable del indicador y cuál es la unidad de medida a utilizar).
- Forma de actualización (describir brevemente como se actualiza).
- Forma de revisión (describir brevemente como se realiza)
- Persona que aprueba
- Persona que recopila
- Denegaciones (que aspectos no cumple el manual, en que situación no debe ser aplicado).

#### **4.1.1.1. Reseña histórica**

Desde su creación en 1998, por medio de los Decretos 1-98 y 2-98 del Congreso de La República, La Superintendencia de Administración Tributaria (en adelante SAT), es la encargada de administrar el sistema tributario guatemalteco.

La SAT es una unidad estatal descentralizada con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, goza de autonomía funcional, economía, financiera, técnica y administrativa. Cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Actúa en forma descentralizada a través de sus Coordinaciones Regionales: occidente, nororiente, sur y central.

El objetivo de la SAT es ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación de la materia. Dentro de sus funciones están: Administrar el sistema aduanero de la república de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala y ejercer las funciones del control de naturaleza paratributaria o no arancelaria y arancelaria vinculadas con el régimen aduanero; establecer normas que garanticen el cumplimiento de las leyes o reglamentos en materia tributaria. Su fundamento estratégico radica en:

Misión: “Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación total e íntegra de la legislación tributaria y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los ciudadanos”.

Visión: “Ser una institución moderna con prestigio y credibilidad, que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero; utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes, sus empleados y funcionarios”.

La SAT se encuentra organizada desde su creación en Intendencias, Gerencias y Coordinaciones. (Ver figura 1).

La Intendencia de Aduana es la dependencia de SAT encargada de administrar las diferentes aduanas del país, dentro de estas últimas se llevan a cabo registros y controles al comercio exterior. (Ver figura 2).

Dentro de las diferentes aduanas del país figura el puerto fronterizo, que se encuentra en el quinto lugar en recaudación de tributos por aduana. (Ver figura 5).

Este puerto es la aduana terrestre más importante del país. Posee su propia organización, en la cual basa su sistema de comunicación, toma de decisiones y responsabilidad. La misma es del tipo lineal formal, donde la Jerarquía esta dada por el cargo.

El administrador es la autoridad máxima del puerto, reporta su actuación directamente a la coordinación regional de Occidente, promueve con todo su personal el alcance de los objetivos y políticas institucionales.

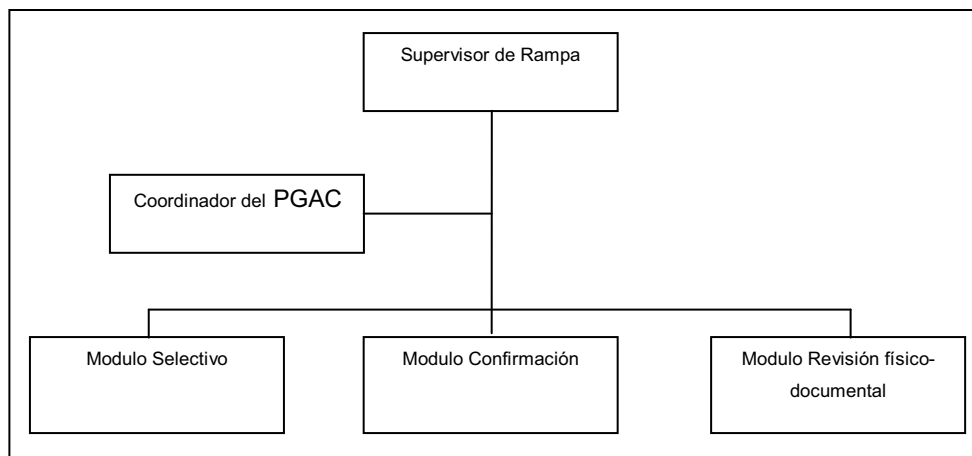
La delegación de la gerencia administrativa financiera es la unidad encargada de gestionar los recursos financieros para el desarrollo de las diferentes actividades dentro del puerto.

La Delegación de la gerencia de Recaudación y Gestión brinda apoyo directo en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones tributarias que tienen lugar en el puerto fronterizo.

Las rampas de vehículos, importación de mercancías, y exportación son las que tienen a su cargo la operatoria específicamente aduanal que se desarrolla en puerto. Dependen jerárquicamente del administrador.

El esquema organizacional a partir de la puesta en marcha del programa Gestión y Aseguramiento de la Calidad en Rampa de Importación de mercancías de dicho puerto es el siguiente:

Figura 18. **Estructura organizacional de Rampa de Importación del puerto**



Fuente: Administración del puerto.



La figura de Coordinador del PGAC actúa como funcionario *Staff*, cuenta con autoridad de ideas; el Supervisor tiene autoridad de línea dada por el cargo que desempeña. Por lo que cualquier autorización debe seguir la línea jerárquica formal que representa dicho esquema.

#### **4.1.1.2. Definiciones**

A continuación se definen algunas palabras que se utilizarán en el Manual de Gestión del Servicio en la Rampa de Importación, para facilitar su comprensión.

- Aduana: oficina pública establecida generalmente en las costas y fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan y cobrar los derechos que adeudan.
- Aseguramiento: acción planificada y sistemática para que un producto o la calidad servicio satisfaga los requisitos de calidad establecidos. es una herramienta de la Gestión de la calidad.
- Calidad: conjunto de propiedades y características que le confieren Aptitud para satisfacer las necesidades expresas.
- Carpeta de Apoyo: carpeta contenido archivos que forman parte del material de apoyo y que están disponibles exclusivamente para todo el personal de la rampa en la carpeta publica X:/manual de operaciones de rampa de importación.

- *Checklist*: Cuestionario que engloba los aspectos básicos de un Sistema de Gestión de Calidad y permite su análisis mediante la interacción de 4 criterios básicos: Enfoque estratégico, Gestión de Recursos, Realización del Servicio, Mejora Continua.
- Cliente Externo: personal de la institución, receptor de un producto o servicio; puede ser consumidor, un usuario final o un beneficiario.
- Cliente Interno: Personal de la institución que coadyuva directa o indirectamente en la prestación de un servicio. Puede ser una unidad dentro de la misma organización.
- Declaración Aduanera: para efecto del presente Manual de Gestión y Aseguramiento de la calidad del Servicio se entiende por declaración aduanera la Declaración Única Aduanera-GT.
- Documento: información y su medio de soporte.
- DUA: abreviación de la Declaración Única Aduanera (DUA), es un documento administrativo que se utiliza para el cumplimiento de las formalidades aduaneras y tiene como objetivo uniformizar la presentación de la declaración de mercancías.
- Equipo de trabajo: profesionales, Técnicos y Grabadores Verificadores que conforman el personal de Rampa de Importación.
- Estandarización: Homogenización y cumplimiento de estándares.

- Forma: documento específico con estructura definida, instrumento útil y eficaz de investigación, cuyo nombre se abrevia mediante el siguiente esquema: ATUII/RI/Iniciales\_del\_Procedimiento/Iniciales\_del\_Formato\_específico.
- *GAP*: Brecha, hueco, vacío, espacio, desajuste entre valores planeados y realizados. Mediante un adecuado programa de Gestión y Aseguramiento de la calidad se puede reducir la brecha detectada y ajustar los valores realizados a los planeados.
- Gestión de la Calidad: sistema o forma de trabajar mediante la cual una organización asegura que se identifican y satisfacen las necesidades de sus clientes, planificando, manteniendo mejorando el desempeño de sus procesos de manera eficaz y eficiente con el objetivo de mejorar constantemente. Función general de la gestión de una administración que define y aplica la política de calidad.
- Herramientas para la Mejora Continua: son herramientas básicas sistemáticas que permiten encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad del servicio y la relación que puede darse entre ellas; básicamente son 7: Diagramas causa-efecto, Planillas de inspección; Gráficos de Control, Diagramas de Flujo; Histograma; Gráficos de Pareto; Diagrama de Dispersión.
- Indicador: hecho que se analiza respecto a los conceptos teóricos que nos interesan cuando los mismos pueden ser vistos directamente.

- Manual de Gestión de Aseguramiento de la Calidad: abreviado MGAP. Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en una determinada organización unidad de esta para la efectividad y eficiente Gestión y Aseguramiento de la Calidad.
- Misión: propósito o razón para la cual existe una organización.
- Momento de Verdad: aquellos episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.
- No conformidad: incumplimiento de los requisitos especificados.
- Políticas: estrategias, tácticas. Sistema de principios métodos y procedimientos que indica cómo funciona la organización en todos sus procesos.
- Procedimiento: forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- Programa de Gestión de Aseguramiento de la Calidad: abreviado PGAC. Proyecto ordenado de actividades cuya finalidad y estriba en Gestionar y Asegurar la Calidad, en este caso específico, del Servicio. Se auxilia para el logro de sus fines mediante un Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, el cual constituye la columna vertebral documental de dicho programa

- Rampa de Importación: espacio físico de la aduana donde se lleva a cabo la revisión físico- documental; forma parte de la zona primaria de aduana y se encuentra constituida por instalaciones físicas con capacidad para revisión simultanea de 20 contenedores.
- Régimen: Diferente destinación a que puede someterse una mercancía que se encuentre bajo control aduanero, de acuerdo con los términos de la Declaración Única Aduanera presentada ante la autoridad aduanera, constituyente en el tratamiento legal aplicable a las mercancías que se encuentran bajo la potestad aduanera.
- Registro: documento que presenta los resultados obtenidos al tiempo que proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.
- Revisor: oficial Técnico o Profesional en Aduanas asignado a practicar Verificar Física Documenta a una declaración aduanera.
- Servicio: resultado generando por la interface proveedor-cliente así como las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.
- SIAG: Sistema Informático Guatemalteco.
- SAQB´E: Significa Camino Transparente, es el sistema informático que se está utilizando en la rampa de mercancías; se basa en los valores institucionales de SAT y sigue el camino más eficiente y transparente buscando siempre la excelencia en todas las gestiones internas y externas, para lograr la realización de la visión y la realización de la misión de SAT.

- Verificación física documental: consiste en la revisión documental y el examen físico de lo declarado a efecto de comprobar el exacto cumplimiento de las obligaciones aduaneras.
- Visión: posición que se desea tener en un futuro.

#### **4.1.1.3. Política de Calidad**

La puesta en marcha del programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (En adelante PGAC) pone de manifiesto la importancia que tiene para la administración actual del puerto fronterizo Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga el tema de calidad del servicio. Persigue estructurar un equipo de trabajo ordenado y sensibilizado con directrices claras y concisas respecto a la mejora continua en la prestación uniforme de un servicio de calidad, provisto de herramientas básicas para el correcto desempeño de su función, técnicas de mejora continua y mecanismos apropiados para la efectiva comunicación entre los actores del proceso.

Proyecta gestionar y asegurar la calidad del servicio que brinda la Rampa de Importación de este puerto (en adelante RI), elaborando para tal fin un Manual de Gestión y Aseguramiento de Calidad (en adelante MGAC) para uso interno exclusivamente de la Norma ISO 9001:2000 (2da revisión de la Norma ISO 9001, diciembre del 2000) por contener esta última los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y por tratarse de una Norma simplificada, de carácter flexible y mejorada para uso en todo tipo de actividades; para ello establece procesos, identificando en cada uno de ellos, a detalle, los pasos para su funcionalidad documental y registrando todo lo necesario para mejorar la calidad del servicio.

La elaboración del manual se basa en el diagnóstico de 4 criterios que interactúan en todo proceso de gestión y aseguramiento de la que son fundamentales para la mejora de la calidad (enfoque estratégico, gestión de recursos, realización del servicio, mejora continua) que son fundamentales para la mejora de la calidad del servicio y una vez analizados, permiten conocer cuál es la situación actual del servicio y detectar los puntos débiles; de esa forma enfocar todos los esfuerzos en mejorar las áreas débiles detectadas. Su creación persigue impulsar la mejora continua del servicio en la Rampa de Importación.

El presente manual tiene como fin constituir la columna vertebral documental del programa de Gestión de la Calidad a implementarlo en Rampa de Importación, pretende, con su implementación: mejorar el servicio actual en beneficio tanto del cliente interno (profesional y técnico aduanero) como del cliente externo (receptor del servicio), reducir la brecha existente entre el servicio deseado y el servicio prestado (dicha brecha se conoce como *GAP*), optimizar sustancialmente el ambiente de trabajo al incorporar como herramienta de consulta teórica relativa a la materia que facilite la actuación, promover la participación de todos los actores del proceso y aprovechar la sinergia que resulta del trabajo en equipo, incrementar la recaudación por funcionario en Rampa de Importación, reforzar la capacidad de fiscalización a *posteriori*, facilitar el comercio internacional, ejercer efectivos y eficaces controles en materia aduanera, elevar la tasa actual de capacitación por empleado de rampa de establecer el mecanismo idóneo para el aseguramiento de la calidad del servicio.

Lo anterior debido a que actualmente no existe en toda la aduana procedimiento o método alguno que gestione y asegure la calidad del servicio prestado en la Rampa de Importaciones, por lo que el presente constituirá el primer programa de este tipo, creado e implementando en el puerto, y desde su concepción realiza un aporte al mejoramiento de la Calidad del Servicio.

La aplicación del manual permitirá: estandarizar procedimientos, brindar atención a sugerencias, evaluar la mejora en el servicio, y crear registros ordenados que permitan mejorar continuamente el que hacer del empleado de aduanas de esta rampa, a través de su continua participación. En su estructura, se respeta la jerarquía en relación a puestos, con que cuenta en la actualidad la rampa.

Además, constituyen una guía y en ningún momento busca sobreponerse a las Normas, procedimientos y legislación vigentes, cuya observancia es obligatoria. Requiere de la participación efectiva de todos los involucrados en el proceso y observancia en todo momento de la presente política. Con la creación del PGAC, implícitamente surge la figura de Coordinador del programa, quien tendrá a su cargo la generación ordenada de ideas para la mejora del servicio. El supervisor de rampa es el encargado de autorizar todos los procedimientos a implementar como sus mejoras y/o actualizaciones, también de solicitar el aval cuando corresponda de la administración del puerto.

El personal de rampa constituye el núcleo fundamental de ejecución del presente programa y tiene a su cargo constituirse en un solo equipo de trabajo efectivo y eficaz, que participe de la actual política de calidad.



#### 4.1.1.4. Procedimiento de control de documentos

Tipo de procedimiento: administrativo  operativo

- Objetivo del proceso
  - Mantener correcto control sobre la documentación que conforma el Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (PGAC) implementado, para que el mismo se constituya en una herramienta de consulta eficaz y eficiente.
- Requisitos del proceso
  - Instrucciones, registros y documentos claros, actualizados, en concordancia con la legislación vigente; debidamente ejecutados, comunicados, realimentados y autorizados.
  - Participación de autoridades
  - Participación de todo el personal de Rampa de Importación.
- Responsables
  - Superior y coordinador del PGAC.
- Elementos de entrada necesarios
  - Documentos necesarios para el mejoramiento de la calidad del servicio.
  - Registros dinámicos actualizados y autorizados.
  - Instrucciones escritas.

- Elementos de salida obtenidos
  - Hoja de control de documentos.
  - Servicio estandarizado de calidad.

- Medición del objetivo

El coordinador del programa realiza una inspección (mediante observación directa) respecto a la ubicación de la documentación que compone el presente manual, compara con el plano de ubicación de documentos, registrado lo sucedido en la forma AUTUII/RI/CD/CD.(ver anexo 2).

- Descripción del proceso

Este procedimiento consiste en registrar todos los documentos necesarios para el correcto funcionamiento del PGAC mismos que deben ser analizados y autorizados a fin de contar con información depurada y fidedigna.

El proceso consiste en el llenado de una forma de control de documentos que contiene preguntas que ayudan a determinar el correcto uso de la documentación y permite asegurar que dicha documentación esté disponible en forma práctica en el momento que se le requiera.

La documentación obsoleta es retirada del MGAC y la hoja de control de participación del personal de rampa.

- Forma de actualización

El personal de rampa realiza sugerencias a través de un sencillo formato (ver forma anexa ATUII/RI/CD/SID) (Ver ANEXO 2). Con el fin de mejorar el sistema de documentos utilizados en la operatoria de la rampa; sugiriendo documentos que no estén contenidos en el MGAC que a su vez le hayan auxiliado en el desarrollo de sus actividades y no figuren en la hoja de control. Dichas sugerencias deben contener la fuente donde puedan ser consultadas y deben ser analizadas por el coordinador del programa conjuntamente con el supervisor para determinar la información imprescindible de incorporar. Una vez autorizada la incorporación documental, se incorporara al presente Manual en forma física actualizando el listado correspondiente.

- Forma de revisión

El uso del formato de Control de Documentos, permite su efectivo control y actualización, conjuntamente con el formato Solicitud de Ingresos Documental.

- Persona que aprueba

Supervisor de rampa, con aval del administrador.

- Persona que recopila

Coordinador del programa con apoyo del personal de Rampa de Importación.

- Denegaciones

El presente manual, se compone de documentación básica; misma que no limita la utilización de material adicional aun cuando el mismo no figure como

documento autorizado del programa, siempre y cuando su utilización este contenida dentro del marco legal respectivo.

- Condición especial

Se considera documento del PGAP todo aquel coadyuve a la labor del personal de rampa y cuya incorporación haya sido debidamente autorizada por el supervisor de Rampa; en el caso de que dicha incorporación no contenga el visto bueno del administrador, el supervisor justificará la situación. Una vez autorizada por el supervisor, se incorpora la documentación respectiva al presente manual, con las debidas actualizaciones.

La documentación obsoleta es retirada del MGAC y la hoja de Control de Documentos es actualizada constantemente. La utilización de documentación no contenida dentro del presente manual, es responsabilidad exclusiva de quien la consulta. La observancia de la normativa y leyes vigentes es obligatoria para todo el personal de rampa.

El presente MGAC es una guía autorizada de procedimientos, no busca limitar la acción individual del personal de rampa; sino mejorar el servicio al cliente en busca de un bien común. La documentación consultada puede ser retirada de su ubicación física correspondiente y luego de utilizada devuelta a su lugar de origen.

#### **4.1.1.5. Procedimiento de control de registros**

Tipo de procedimiento: administrativo



operativo



- Objetivos del proceso

- Establecer un procedimiento documentando para identificar, Almacenar, Proteger y Recuperar los registros de calidad necesarios para demostrar la conformidad de los procesos.
- Propiciar la realimentación del MGAC y por ende del PGAC en busca de la mejora continua de los procesos establecidos.

- Requisitos del proceso

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

- Responsables

Coordinador del programa

- Elementos de entrada necesarios

- Diagnóstico e identificación de no conformidades
- Resultados de una auditoría interna
- Resultados de acciones preventivas y correctivas
- Elementos de salida obtenidos
- Registro que permiten demostrar la conformidad de los procesos.

- Medición del objetivo

- Se llevan registros estadísticos que permitan comparar la evolución del PGAC
- Se emplean las herramientas para la mejora continua

- Descripción del proceso

Toda aquella información que sea vital registrar para mantener alineados los procesos del PGAC al modelo ISO 9001:2000 se recopila mediante el formato establecido para el efecto. El coordinador del PGAC realiza dicho análisis ATUII/RI/CR/HCR, (Ver anexo 3) lo que permitirá contar con registros que contribuyan a medir la mejora del servicio. Se auxilia para tal fin de herramientas para la mejora continua.

- Forma de actualización

El control de registros se lleva a cabo en forma mensual a inicio de cada mes.

- Forma de revisión

Comparación de dos controles de registros consecutivos, los cuales permiten analizar la reducción de no conformidades.

- Persona que aprueba

Coordinador de rampa.

- Denegaciones

El presente programa constituye una guía de mejora del trabajo en relación a la política de calidad y no pretende limitar o cohibir la actualización del trabajador de rampa, solo analizarla para mejorar.

- Condición especial
  - En la elaboración de registros se tendrá en cuenta lo especificado en la Normativa legal vigente.
  - Este procedimiento interactúa con el proceso de Autoría Interna y el de control de servicio no conforme.

#### **4.1.1.6. Procedimiento de auditoría interna**

Tipo de procedimiento: administrativo  operativo

- Objetivo del proceso
  - Realimentación el PGAC y específicamente el MGAC, en busca de la mejora continua del: servicio, enfoque estratégico, y gestión de recursos.
  - Evaluar la efectividad y el cumplimiento de la política de calidad establecida, procedimientos, instrucciones escritas u otros documentos aplicables.
  - Determinar si el PGAC es conforme a las disposiciones planificadas.
  - Determinar si el PGAC se mantiene de manera eficaz.
  
- Requisitos de proceso
  - Objetividad e imparcialidad.
  - Formatos de autoridad claros, eficaces y efectivos que resuman la información que permita la mejora continua.
  - Pleno conocimiento del programa, del proceso de servicio, de la política de calidad y de los diversos procedimientos documentados.

- Responsables

Supervisor de rampa y en su auxilio, el personal de rampa que él especifique.

- Elementos de entrada necesarios


- Encuestas


- Elementos de salida obtenidos


- Informes
- Análisis
- Conclusiones

- Medición del objetivo

Medición de la conformidad de satisfacción del cliente (interno-externo). Se figura estadísticamente la información de la auditoria. Se analiza bajo los siguientes parámetros de evaluación:

Menos de 5: situación crítica, alerta 

De 5 a 7: situación de precaución 

Más de 7: situación normal 

- Descripción del proceso



El supervisor de rampa lleva a cabo al inicio de cada mes auditorías internas mediante la forma ATUII/RI/AI/CL (Ver anexo 4) para determinar si el PGAC:

- Es conforme con las disposiciones planificadas.
- Se ha implementado y se mantiene de maneja eficaz.

Para lo cual y en forma sucesiva se debe considerar el resultado de auditorías previas.

La auditoría se lleva a cabo dando a cada ítem la calificación de 0 a 10, de la siguiente manera:

0= totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado

10= totalmente de acuerdo con el enunciado planteado, y se enfoca en determinar las no conformidades (Situación crítica y de precaución) respecto a los inicios a) y b).

Una vez reunida la información se programa inmediatamente una reunión con el equipo de trabajo para determinar mediante técnicas de mejora continua como el diagrama causa y efecto o el histograma, las causas de las no conformidades y así poder trabajar en ellas. Para resumir la información de la auditoria se utiliza la forma ATUII/RI/AI/RAI. (Ver anexo 4).

Por último el supervisor programa la siguiente auditoria en el formato respectivo ATUII/RI/AI/CA.

- Forma de actualización

El uso continuo de este procedimiento permite mantener el flujo constante de información y coadyuva a la mejora continua.

- Forma de revisión

Mediante el análisis de registros.

- Persona que aprueba

Supervisor de Rampa de Importación.

- Persona que recopila

Coordinador del programa o supervisor de rampa.

- Denegaciones

Dicho procedimiento es de uso exclusivamente interno, constituye una guía que en todo momento pretende respetar la Normativa legal vigente que prevalecerá en todo momento. Queda prohibida la publicación de esta información con fines distintos a los contenidos en el presente Programa y sin la debida autorización de la administración de aduana.

- Condición especial

Su correcta utilización facilita la efectiva evaluación del desempeño que efectúa el supervisor de rampa a todo su personal, al finalizar el año.

#### 4.1.1.7. Procedimiento de control de servicio no conforme

Tipo de procedimiento: administrativo  operativo

- Objetivo del proceso

Determinación periódica de no conformidades del Servicio. Se interpretará como no conformidades cualquier insatisfacción por parte del cliente (interno y externo) en relación al programa de Gestión de la Calidad.

- Requisitos del proceso

- Las no conformidades planteadas, deben tener un razonamiento lógico y apegado al derecho.
- Debe existir un mecanismo que permita la participación de los actores del proceso mediante el cual puedan manifestar sus opiniones y sugerencias.

- Responsables

Supervisor del programa.

- Elementos de entrada necesarios

Evaluación del programa reflejada en opiniones y sugerencias por los actores del proceso.




- Elementos de salida obtenidos

No conformidades.

- Medición del objetivo

Detección de las no conformidades con el fin de mejorar la calidad del servicio. Todas las opiniones y sugerencias serán revisadas para detectar las no conformidades. Se detectan las no conformidades y se canalizan los esfuerzos del equipo de trabajo de la rampa en la solución de estas (situaciones de precaución y alerta, especialmente esas últimas).

La información del *Checklist* se analiza bajo los siguientes parámetros de evaluación:

Menos de 5:	situación crítica, alerta	
De 5 a 7:	situación de precaución	
Más de 7:	situación normal	

- Descripción del proceso:

El supervisor de rampa encuesta al personal mediante la forma ATUII/RI/CSN/CL. (Ver anexo 5). Dicha encuesta se efectúa al inicio de cada mes. La información obtenida se relaciona con las no conformidades del servicio. A los resultados se les practica un análisis similar al de la auditoría interna. Se complementa esta información con la de las no conformidades que se encuentren depositadas en el buzón de opiniones y sugerencias para proceder a darles solución a todas ellas en el procedimiento acción correctiva.

- Forma de actualización

El análisis conjunto de Auditoría Interna, Control de servicios no conforme, permite mejorar este último.

- Forma de revisión

La revisión del procedimiento se efectúa mediante el control de registros.

- Persona que aprueba

Supervisor de rampa.

- Persona que recopila

Supervisor de rampa o coordinador del programa.

- Denegaciones

El presente procedimiento no limita la forma de determinar deficiencias en relación al servicio conforme la política de calidad del PGAC en busca de la mejora continua, solamente constituye una guía. El objetivo primordial es buscar la mejora continua.

- Condición especial

Una vez que el proceso se vaya repitiendo, reflejará cada vez en forma más evidente la mejora continua. La persona que resuma la información sobre

opiniones y sugerencias y la contenida en el formato *Checklist* para este proceso, debe interpretar en forma correcta dichos resultados y utilizar herramientas para la mejora continua al darles solución a las no conformidades del servicio detectadas. Debe promoverse constantemente la participación de todos los actores.

#### 4.1.1.8. Procedimiento de acción correctiva

Tipo de procedimiento: administrativo



operativo



- Objetivo del proceso

Evacua las no conformidades que han surgido durante el procedimiento control de servicio no conforme, y las detectadas en la Auditoría interna.

- Requisitos del proceso

Toma de acciones en relación a las no conformidades.

- Responsables

Supervisor del programa con auxilio del coordinador del programa.

- Elementos de entrada necesarios

No conformidades

- Elementos de salida que se obtiene

## Conformidades

- Medición del objetivo

Se compara el número de no conformidades entre uno y otros análisis consecutivo. El procedimiento cumple su objetivo si y solo si la comparación demuestra disminución de las no conformidades detectadas previamente.

- Descripción del proceso

El supervisor de rampa emplea el formato ATUII/RI/AC/AP (ver anexo 6) para resumir y filtrar la información proporcionada por los procedimientos anteriores en relación a las no conformidades.

Dicho formato le da un panorama claro al supervisor que efectúa el análisis al registrar qué aspecto sí es, y qué aspecto analizado no es responsable de la no conformidad, favoreciendo así la búsqueda de soluciones efectivas a las no conformidades. Seguidamente, se resume la información y se requieren acciones correctivas mediante el formato ATUII/RI/AC/RAC (ver anexo 6). Los datos juegan un papel líder en las actividades y procedimientos para el mejoramiento de la calidad del servicio.

El coordinador celebra una reunión de grupo donde se expone las no conformidades y se dan a conocer las acciones correctivas a implementar; aceptación de dicha(s) acción(es) y las aprueba.

- Forma de actualización

El procedimiento sobre acciones correctivas se efectúa al inicio de cada mes (exceptuando el primer mes de ejecución del PGAC), una vez que se tiene resumida la información respecto a las no conformidades. Este procedimiento interactúa con el procedimiento Auditoría Interna, Control de servicio no conforme y Control de los registros.

- Forma de revisión

Periódicamente el supervisor revisará que las acciones correctivas propuestas se hayan ejecutado y de esta forma las no conformidades detectadas hayan sido corregidas en el tiempo y forma previstos, comunicando al personal de rampa los resultados del proceso.

- Persona que aprueba

Supervisor de rampa, con aval del Administrador.

- Persona que recopila

Supervisor de rampa con el auxilio del Coordinador del programa.

- Denegaciones

Las acciones correctivas se enfocan específicamente a las no conformidades del PGAC, con el fin de eliminarlas y con ello mejorar la calidad del servicio; en ningún momento persiguen otro fin diferente al especificado.

- Condición especial



La eficiencia del procedimiento depende de habilidad, destreza, conocimiento, experiencia e información de la persona a cargo.

#### 4.1.1.9. Procedimiento de acción preventiva

Tipo de procedimiento: administrativo  operativo

- Objetivo del proceso

Determinar y planificar las acciones necesarias para eliminar las causas de no conformidades potenciales.

- Requisitos del proceso

Las acciones a tomar deben ser congruentes con la política de calidad y apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Las acciones deben ser debidamente autorizadas y comunicadas, registradas y evaluadas. Debe existir participación efectiva del equipo de trabajo en la aplicación de estas acciones.

- Responsable

Coordinador del PGAC.

- Elementos de entrada

Análisis FODA

- Elementos de salida obtenidos

Acciones preventivas

- Medición del objetivo

Mediante la evaluación frecuente de no conformidades potenciales se analiza que las acciones para prevenirlas estén dando los resultados esperados; la tasa de no conformidades debe ir en busca del “O”.

- Descripción del proceso

El coordinador planifica al inicio de cada mes un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del PGAC con el fin de enfocar los esfuerzos del equipo de trabajo en prevenir la aparición de no conformidades; dicho análisis debe contener criterios de participación de todo el equipo de trabajo, los que han de incluirse en dicho proceso deben ser claramente comunicados a todo el personal también las acciones a tomar, una vez autorizadas.

- Forma de actualización

El proceso acción preventiva se actualiza al inicio de cada mes.

- Forma de revisión

El procedimiento control de registros permite en forma rápida determinar la eficiencia y eficacia del procedimiento Acción Preventiva. La disminución de acciones correctivas es un reflejo del correcto desempeño de las acciones preventivas.

- Persona que aprueba

Toda acción preventiva debe ser previamente autorizada por el Supervisor de rampa con el aval del Administrador del puerto.

- Persona que recopila

Coordinador del programa, en auxilio del Supervisor de rampa.

- Denegaciones

El presente procedimiento debe diferenciarse plenamente del procedimiento Acción correctiva. Se analizan “causas potenciales” de no conformidades, no causas reales.

- Condición especial

De tratar con muchas no conformidades potenciales, se utilizará como herramienta para la mejora continua, la ley de Pareto (80/20). La eficiencia del procedimiento depende de habilidad, destreza, conocimiento, experiencia e información de la persona responsable.

#### **4.1.1.10. Procedimiento de acción correctiva**

Tipo de procedimiento: administrativo  operativo

- Objetivo del proceso
  - Estandarizar operaciones bajo criterios de efectividad y calidad.
  - Facilitar el trabajo del Profesional y Técnico de Rampa.

- Documentar brevemente la esencia del procedimiento en Rampa de Importación.
  - Documentar registro y control del vencimiento de los plazos establecidos en ley para la operatoria del servicio.
  - Establecer un canal de comunicación efectivo y eficiente en rampa.
  - Garantizar la Confidencialidad de la información como compromiso institucional y en concordancia al marco legal aduanero y tributario.
  - Motivar al personal mediante la comunicación efectiva de avances en relación a metas institucionales.
  - Promover la cultura Tributaria tanto del Cliente Interno como del Cliente Externo.
  - Mejorar la eficiencia en recaudación en Rampa de Importación.
- Requisitos del proceso
    - Compromiso y apoyo de la(s) autoridad(es) del puerto.
    - Adhesión de todos los participantes al enfoque de mejora continua.
    - Autorización jerárquica.
    - Establecer un canal de comunicación práctico.
    - Observancia en todo momento de la Normativa y legislación vigente tanto en materia tributaria como aduanera, sin menoscabo de las demás leyes nacionales.
    - Conocimiento previo de los procedimiento para importación de mercancías publicados por la autoridades correspondientes de SAT.
    - Equipo de medición adecuado para los procesos.
  - Responsable

Personal de rampa.

- Elementos de entrada necesarios
  - Información diaria de reporte de operaciones y alcance de metas.
  - Documentos
  - Registros
  - Reglamentos
  - Leyes en materia Aduanera y Tributaria
  - Enlaces WEB (INTRASAT, SIVEPA, RTU).
  - Acceso INTERNET
  - Publicaciones oficiales
  - Consultas técnicas
  
- Elementos de salida obtenidos
  - Levante de mercancías
  - Desaduanamientos
  - Dictámenes de incidencias
  - Opiniones técnicas
  - Reducción del tiempo de procesamiento de una operación en rampa.
  
- Medición del objetivo
  - Reducción del tiempo promedio en Rampa de Importación
  - Disminución del costo de recaudación en Aduana (Presupuesto para aduana/Monto de Impuestos Recaudados).
  - Aumento en tasa de crecimiento de capacitación en Rampa de Importación (comparado el número de capacitaciones por rampa mes a mes).

- Medición de recaudación por funcionario (Monto total recaudado en rampa importación/Número de empleados)
  - Tasa de crecimiento de la recaudación a nivel de rampa (comparando el monto de los tributos recaudados en rampa mes a mes).
  - Medición del porcentaje de revisión a *posteriori*.
- Descripción del proceso

El proceso de importación de mercancías inicia cuando el Transportista, importado o Gestor Aduanal presenta ante la ventanilla del módulo de Selectividad y Aleatoriedad su declaración de importación de mercaderías. En la misma debe figurar el régimen que regirá el trato aduanero para dicha importación.

La persona en el módulo del selectivo procede a revisar que la documentación cumpla con lo Normado para el régimen que solicita (documentación obligatoria, permisos, unidades de medida, descripción, firma electrónica, certificación bancaria si aplica, etc.) tal y como lo establece las leyes y normativas vigentes.

De haber conformidad con el procedimiento específico al régimen, ingresa la información de la declaración al SIAG dando como resultados un selectivo aleatorio que puede ser una de dos respuestas: VERDE que significa Levante sin revisión y ROJO que significa Verificación física y documental. En caso de que dicha certificación sea Verde, procede a desglosar documentación, y si aplica solicita marchamo y ATC y el resto físico y número del marchamo, registra la entrada del contenedor en ATC anotando fecha y sellando, coloca el marchamo en transporte e informa al interesado que se dirija al módulo de confirmación sin contratiempos.

En el caso que la certificación sea Roja, informa al transportista que se dirija a la Rampa de Importación y el nombre del revisor asignado a la tarea de revisión de su mercadería.

Una vez en rampa, el revisor se auxilia del MGAC impreso y otras herramientas autorizadas (SIVEPA, INTRASAT, carpeta electrónica compartida X, sitio [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)) para la efectividad y eficiente revisión FÍSICA Y DOCUMENTAL, observando en todo momento los tiempos Normados, la política de Calidad de PGAC y sus objetivos.

Ya en rampa, como parte del proceso de revisión física-documental, el revisor determina si la revisión física se puede efectuar a su satisfacción con descarga parcial o total de la mercancía, dependiendo del tipo de mercancía. Cuando la naturaleza de la mercancía no permita efectuar un examen físico (material radioactivo, productos inflamables, productos químicos o fotosensibles, etc.) se llevará a cabo una verificación documental.

Acto seguido, el revisor verifica como mínimo lo siguiente: Que se cumpla con los requisitos no arancelarios cuando según la naturaleza de la mercancía se requiera, cantidad, valor, clasificación arancelaria, origen de mercancías, requisitos no tributarios, para lo cual basa su actuación en los procedimientos, que para el efecto ha publicado el Departamento Técnico de la Intendencia de Aduanas (Procedimiento para la Valoración de Mercancías conforme al Art. VII de GATT de 1994, Procedimiento para la Clasificación Arancelaria de Mercancías, Procedimiento para Toma de Muestras en Aduana), departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas (Procedimiento para la Verificación Inmediata de Mercancías) y otras leyes, Normas y convenios aplicables (como la utilización de un Sistema Arancelario

Centroamericano conocido por sus siglas como SAC). Todo lo anterior forma parte del MGAC.

El resultado de la verificación puede ser dictamen con incidencias o sin incidencias.

Cuando el dictamen ha sido cerrado SIN INCIDENCIAS, el revisor solicita que sea cargada, y si corresponde solicita ATC y/o marchamo; anota la fecha de ingreso y/o marchama el medio de transporte e informa al interesado que se dirija sin contratiempos al módulo de confirmación.

En caso de que su dictamen contenga incidencias derivado de diferencias relacionadas con clasificación suministrada por el declarante o su representante respecto al cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

El revisor debe cumplir con los procedimientos de las obligaciones aduaneras, el revisor debe cumplir con el procedimiento que para el efecto el Departamento Técnico de la intendencia de Aduanas ha elaborado para cada caso específico de: duda razonable de valor, clasificación, origen de mercancías, muestras sin valor comercial, toma de muestras (todos estos procedimientos, debidamente autorizados forman parte del Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio en Rampa de Importación del puerto, como se observa en la hoja de Control de Documentos del procedimiento respectivo).

Los diagramas de operaciones de procedimientos utilizado y en el resto de la Normativa y legislación vigentes, debe comunicar en forma clara al interesado la deuda razonable (si existe) e informar sobre lo que contempla el procedimientos aduanero para tales circunstancias, indicándoles la base legal.



Si como producto de la verificación física-documental se determina y comprueba que viene mercancía no declarada, se procede al comiso inmediato y a través del Administrador de la aduana, se cursa la denuncia correspondida ante el Ministerio Público.

Si como resultado del proceso iniciado el revisor termina por aceptar el valor la clasificación o el origen declarado (en base a documentación adicional que subsane las deudas razonables de valor clasificación, origen y otra información suministrada por el declarante), procede a liberar conforme al procedimiento respectivo; dejando sustento del motivo de la liberación; caso contrario informa al contribuyente los pasos siguientes del procedimiento, los cumple y vela porque se cumplan apegado al derecho, lo cual dará lugar a un ajuste y/o rectificación de información.

En todo momento el revisor debe informar al interesado los mecanismos que existen para su defensa, indicándole la fuente de consulta.

Una vez ratificada la información, procede a liberar dejando constancia de su actuación, anote en el ATC (si lo hay) y sella, coloca marchamo (cuando corresponda) desglosa entregado ejemplares al interesado y le informa que debe dirigirse al módulo de confirmación sin contratiempos.

Cuando en el ejercicio de su labor, se vea en la necesidad de requerir información o de emitir una cédula de notificación como resultado del procedimiento empleado; el revisor debe dejar registro de la documentación formulada; para lo cual existe en la carpeta de apoyo un formato para tal historial.

Para la revisión física documental, el revisor se auxilia de las herramientas que provee el MGAC, entre la carpeta de apoyo que contiene información sobre el Manual de Operaciones del usuario de Rampa de Importación que se encuentra en forma electrónica y exclusiva a disposición de todo el personal de rampa, pudiendo también efectuar consultas técnicas.

Al fin del día, el revisor y el encargado del módulo del selectivo deben llenar un registro respecto a declaraciones de alto riesgo (cuyo comportamiento sea diferente al de las demás presentadas durante el día y de riesgo en relación a las políticas institucionales) dicho registro forma parte de la carpeta de Apoyo (x: manual de operaciones de rampa de importación\MGAC en Rampa de Importación\formatos MGAC (anexo 1), procedimiento Guía Operaciones Rampa Importación).

Además deben registro sobre las operaciones que queden pendientes para el día siguiente informado el motivo del retraso en el inicio o finalización de la operación en la citada carpeta de apoyo.

El supervisor al inicio de cada día solicita un reporte al administrador sobre las operaciones del día anterior para determinar el motivo de las operaciones que no han concluido su proceso y verificar en la carpeta de apoyo las observaciones del revisor para cada una de ellas.

Además, el supervisor comunica día a día los avances relativos a las metas de recaudaciones y una vez por semana, efectúa las mediciones en relación a:

- Reducción del tiempo promedio de revisión en Rampa de Importación.

- Disminución del costo de recaudación en aduana (Presupuesto para aduana/Monto de impuestos recaudados).
- Aumento en tasa de crecimiento de capacitación en Rampa de Importación (comparando el número de capacitaciones por rampa mes a mes).
- Medición de recaudación por funcionario (monto total recaudado en Rampa Importación/No. Empleados)
- Tasa de crecimiento de la recaudación a nivel de rampa (comparando el monto de los tributos recaudados en Rampa mes a mes)
- Medición del porcentaje de revisión a *Posteriori*.

Registrados los resultados correspondientes en la carpeta de apoyo, mediante los formatos ATU/RI/MORI/RDP; ATU/RI/MORI/RII; ATU/RI/MORI/IO; ATUIII/RI/MORI/RHV y el archivo Registro Histórico de Formato de Facturas (todos forman parte del Manual de Gestión y a excepción del archivo, se presentan en el anexo 8).

- Forma de actualización

Este procedimiento interactúa con otros procedimientos tales como Auditoría Interna, Control de Servicio No Conforme, Acción Preventiva y Acción Correctiva, dicha interacción es la fuente de cualquier actualización. El procedimiento es actualizado únicamente bajo autorización del supervisor de rampa con aval del Administrador del puerto.

- Forma de revisión

Los procedimientos Auditoría interna, Control de servicio no conforme, permiten efectuar las revisiones respectivas para este procedimiento.

- Persona que aprueba

Supervisor de rampa, con aval del Administrador del puerto.

- Persona que recopila

Supervisor de rampa con el auxilio del Administrador del puerto.

- Denegaciones

Este procedimiento

- Constituye una guía, en ningún momento sustituye a los procedimientos previamente autorizados y establecidos por SAT.
- No debe por ningún motivo limitar la acción investigadora del personal de rampa dentro del marco legal.
- No es aplicable para uso externo, tampoco lo es cuando contradiga lo contenido en la legislación tributaria aduanera o nacional vigente.

- Condición especial

El tiempo promedio de trámite de operación de una declaración presentada a Rampa de Importación, se enfoca únicamente al tiempo promedio de duración de trámite, el cual incluye las actividades de la aduana desde la

presentación de una declaración al Sistema Informático Aduanero Guatemalteco (SIAG) que actualmente funciona como SAQB'E hasta el despacho de las mercancías.

El personal de rampa debe tener al día sus reportes para proporcionar la información que se le requiera en forma eficiente.

Todo aquel tramite que demore más de cuatro horas que es el tiempo promedio del último año en operaciones en rampa (según informe del supervisor de rampa) debe justificarse dejando constancia escrita de dicha justificación.



## 5. RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA

### 5.1. Estadísticas

La mejora continua es responsabilidad de la institución y resultado de la capacidad y resultado de las acciones de esta, la mejora continua debe ser el objetivo permanente de toda organización. Técnicamente, puede haber dos clases de incremento de la calidad: mediante un avance tecnológico, o mediante la perfección de todo el proceso de prestación del servicio.

La gestión y aseguramiento del servicio prestado en la Rampa de Importaciones del puerto fronterizo Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga, como todo servicio a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos, como la simultaneidad y la inseparabilidad, esto quiere decir que el servicio prestado en la rampa se consume en el mismo momento en que se produce y no puede separarse de su fuente de producción, pero aunado a esto, también existe una característica especial y es su carácter único. Ya que este servicio es exclusivo y solo puede prestarse en nuestro país por medio de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT. Por ende las personas que quieran entrar sus mercancías al país deben hacerlo por esta vía.

Los esfuerzo dados por mejorar no solo el servicio prestado en rampa de importaciones, sino en todo el sistema SAT.

Son evidentes, pero se necesita poner especial interés en ciertos puntos claves que se evidencian en el área física de la Rampa, desde el momento en que el transportista o gestor aduanal presenta ante la ventanilla del módulo de Selectividad y Aleatoriedad su declaración de Importación de Mercancías hasta el momento en que se libera la declaración aduanera asignada.

Por tal razón es indispensable que la estructura organizacional del área en estudio en este caso la Rampa de Importaciones conformada por:

- Supervisor:
  - Módulo selectivo
  - Módulo confirmación
  - Módulo revisión físico-documental.

Conjuntamente con el resto del personal: desde el Administrador; seguido de sus dependencias, la Delegación de Gerencia Administrativa y Gestión; Secretaría; Delegación Gerencia Recaudación y Gestión; Seguridad Institucional. Conformen un Equipo, comprometidos con la calidad y conocedores del complicado funcionamiento de la administración y servicios de la aduana, cuya misión principal sea la de coordinar todo el plan de mejora, aportar los recursos necesarios e impulsar el desarrollo del plan.

Para mejorar un servicio es necesaria una lista exhaustiva y explícita de las expectativas del cliente o usuario. Normalmente este tipo de información tiene dos dificultades principales:

- Su falta de exhaustividad



- El carácter cualitativo y poco preciso de las expectativas tal como la expresa el propio cliente o usuario.

Es tarea de la organización completar y precisar dichas expectativas.

Para establecer una lista exhaustiva de las expectativas, hay que recoger aquellas expectativas que el cliente no ha pedido expresamente gracias al carácter único del servicio que se presta, pero que es necesario (o aconsejable) garantizar, como pueden ser:

- Aquéllas que el cliente espera encontrar implícitamente y sin pedir las (la seguridad por ejemplo).
- Las exigidas por las leyes, las normas y los reglamentos. (transparencia).
- Las novedades que el cliente no espera, pero que le agradan. Estos extras tienen que ser realmente útiles para el cliente.
- Los puntos fuertes del servicio que lo distinguen.
- Las necesarias para una futura ampliación de las funcionalidades del servicio.

Una vez obtenida la lista exhaustiva es necesario Jerarquizar la lista de acuerdo con dos criterios:

- Importancia relativa que tiene cada expectativa para cada tipo de cliente
- Importancia relativa que tiene cada tipo de cliente para la empresa.

La propia expresión del servicio especialmente la idiosincrasia de los usuarios que pasan por la frontera como la de organizaciones o personas jurídicas individuales, que importan mercancías, vehículos u otros, para Guatemala, pueden provocar en la institución aduanera que se desestime algunas expectativas juzgadas a *priori* como poco razonables o considerar que el cliente no sabe lo que quiere. Hay que mantener todas las expectativas detectadas, por absurdas que parezcan, pues se trata de una necesidad insatisfecha que el cliente asimila con una carencia en el servicio.

En la tabla VI se observa cómo se puede realizar la jerarquización de la lista de las expectativas, teniendo en cuenta los criterios anteriores.

Tabla VI. Jerarquización de expectativas.

En cada caso se da un valor de acuerdo con una escala de 5 niveles.

Expectativas		Expectativa 1	Expectativa 2	Expectativa 3	Expectativa 4	Expectativa 5
Cliente	Peso					
Tipo						
Tipo de cliente 1	35	3	2	3	2	4
Tipo de cliente 2	27	4	3	3	4	3
Tipo de cliente 3	18	2	1	2	5	1
Tipo de cliente 4	15	3	2	1	5	2
Tipo de cliente 5	5	3	3	2	3	2
Peso de las expectativas	100	309	214	247	358	249
1 = Despreciable 2 = Poco importante 3 = Importante 4 = Muy importante 5= Imperativo						

Fuente: elaboración propia.

Para obtener el peso de cada expectativa, se multiplican los valores asignados a cada par “Tipo de Cliente/Expectativa” por el peso del “Tipo de Cliente” y se suman los resultados.

En ocasiones también se tiene en cuenta la importancia que tiene la expectativa para la organización (que no tiene por qué coincidir con la importancia que tiene el cliente, la satisfacción de dicha expectativa) y el grado de razonabilidad que las expectativas de los clientes presentan. También puede ser necesario analizar si la satisfacción de las expectativas se contempla a corto, mediano o largo plazo. Por ejemplo.

Tabla VII. **Jerarquización en el tiempo**

Expectativa X	A CORTO PLAZO	A MEDIANO PLAZO	A LARGO PLAZO
Importancia para el cliente (0-10)			
Importancia para la organización (0-10)			
Grado de razonabilidad (0-10)			
Peso asignado a la expectativa			

Fuente: elaboración propia.

Estando ubicados en cual expectativa debe de solucionarse en su orden de prioridad y de acuerdo al tiempo en el que se debe realizar, es necesario contar con los instrumentos necesarios para recopilar periódicamente información sobre la prestación del servicio en la Rampa de Importaciones, por medio de entrevistas o encuestas a los usuarios del servicio; verificar estadísticas en la página de SAT sobre los niveles de recaudación de la aduana, revisión del buzón de sugerencias, y los formularios específicos de la evaluación del proceso a mejorar.

## **5.2. Inspección**

La inspección de servicios llevará a cabo las tareas propias de la misma, derivadas de las denuncias formuladas a tenor de lo establecido en el Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio en Rampa de Importaciones, en el apartado de procedimiento: Control de Servicio No Conforme. Para solucionar el problema encontrado según el apartado Procedimiento: Acciones Correctivas.

El proceso de inspección debe verificar el cumplimiento del Reglamento del Libro de Quejas y Sugerencias.

Deben revisarse, en colaboración con las unidades afectadas los indicadores establecidos, solicitar los informes de Evaluación realizados tanto por parte de la gerencia general de SAT como de la propia unidad de calidad establecida en el puerto, así también los informes emitido por Control interno como consecuencia de la auditoría financiera practicada.

Realizar reuniones periódicos con el fin de detectar los principales problemas que se manifiestan en la Rampa de Importaciones.

### **5.3. Auditorías**

#### **5.3.1. Auditoría Interna**

La auditoría interna, al menos una vez al año, deberá considerar las siguientes variables para definir los procesos o áreas a auditar:

- Importancia de los procesos
- Desempeño de los procesos
- Magnitud de los procesos
- Resultados de auditorías previas
- Cumplimiento de objetivos y metas

Con base a la información que aporten estas variables, decide la prioridad en la que los procesos o áreas deben ser auditados con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad es conforme a las disposiciones planificadas, los requisitos de las normas de calidad, con los requisitos del sistema y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Las auditorías internas se realizan aplicando el Procedimiento: Auditoría Interna, del Manual de Gestión y Aseguramiento del Servicio en Rampa, donde se contempla la definición de los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

Las auditorías se llevan a cabo por personal independiente al área a ser auditada, y que conforman el Padrón de Auditores.

Los resultados de las auditorías son registrados en el Informe Final de Auditoría, mismo que se entrega al Responsable del área Auditada, quién toma oportunamente acciones correctivas para la solución de las causas de las no conformidades.

El representante del equipo de calidad, es el responsable de dar seguimiento a las acciones acordadas a cada uno de los reportes de No Conformidad, hasta su cierre, solicitando por escrito a la Gerencia la asignación de un auditor interno, para la verificación de las acciones tomadas y cierre de la no conformidad.

### **5.3.2. Auditoría externa**

La auditoría externa está limitada a la participación del usuario o cliente a través del seguimiento de las cartas de compromiso que se establezcan,

De alguna manera toda la institución está expuesta a recibir auditorias de parte del gobierno para mantener el control y aseguramiento de la calidad por parte de la administración de la SAT.

## **5.4. Resultados**

Los resultados obtenidos de la gestión de mejora continua obtenidos durante la ejecución de los procedimientos de control por medio de la inspección y de la ejecución de las acciones planificadas por el equipo de calidad conformado se presentan en la siguiente matriz de Gemba:

A continuación se interpretan los resultados mediante la matriz Gemba-Kaizen.

Tabla VIII. **Interpretación de Matriz de Gemba**

Parámetros Gemba-Kaizen	Referencia Ideal	Identificación Real/Situación Actual
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con mayor rapidez.	En la prestación de todo el proceso de servicios de la rampa de importaciones, se identifica escasa comunicación en toda la línea de mando, mientras algunos definen la comunicación como el informe de las tareas efectuadas.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	Casi todo el personal manifestó que la capacitación la han recibido cuando se implementa algo nuevo.



Continuación tabla VIII.

<p>Motivación e Incentivos</p>	<p>La empresa debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.</p>	<p>El personal opina que debe existir un sistema continuo de motivación, no necesariamente solo económico pero si para que exista <i>empowerment</i>, y algunas otras estrategias que motiven una cultura de mejora continua y de transparencia.</p>
<p><i>Empowerment</i></p>	<p>La Jefatura debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.</p>	<p>Una mayoría significativa del personal manifestó que la jefatura no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la no le dan importancia a sus inquietudes y aportes.</p>

Continuación de tabla VIII.

<p>Manuales</p>	<p>Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la empresa deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.</p>	<p>La gran mayoría del personal expresó que tienen conocimiento de la existencia de manuales, pero que no acceden a ello.</p>
<p>Procedimientos Estandarizados</p>	<p>Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos, se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.</p>	<p>El servicio prestado por Rampa de Importación, se rige bajo los diferentes acuerdos y resoluciones emitidas de las SAT. Quien provee a la Unidad de Normas y Procedimientos o Unidad que se delegue para el efecto la normativa y narrativa para la administración del catálogo de la plataforma informática, SIAG.</p> <p>Actualmente funciona como SABQ´E. el problema con este sistema es que no es muy estable, se quedan sin sistema continuamente y no existe un sistema alterno. Por lo tanto no es confiable y así menos transparente.</p>

Continuación de tabla VIII.

<p>Formatos Estandarizados</p>	<p>Formatos que faciliten las actividades a realizar.</p>	<p>Los empleados manifiestan que la empresa cuenta con formularios estandarizados, tanto en formado impreso como informático, lo cual les permite facilitar la atención.</p>
<p>Puntos de Control Y Verificación</p>	<p>La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.</p>	<p>Actualmente existe el equipo de calidad y las asignaciones de inspección y supervisión de acuerdo a lo acordado en el programa de Gestión y aseguramiento del servicio prestado en la Rampa de Importación.</p>

Continuación tabla VIII.

<p>Supervisores</p>	<p>La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quién darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.</p>	<p>Actualmente según la estructura organizacional se encuentra el supervisor de rampa quien supervisa al Módulo Selectivo, Módulo de Confirmación, Módulo Revisión físico documental. Él supervisor se apoya del Coordinador del Programa de Gestión de Aseguramiento de la Calidad PGAC. A pesar que tienen una estructura organizacional bien definida en toda la aduana del puerto, aun existe una gran necesidad de crear una Cultura de Mejora continua, de pertenencia, de calidad, para que los trabajadores en todos los niveles se apropien de los resultados de la gestión para que el servicio sea de calidad y se asegure en base a una planificación a largo plazo.</p>
---------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

## 5.5. Beneficio costo

Los usuarios de los servicios públicos cada día demandan a la administración servicios de mayor calidad, quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les traten con cortesía y respeto en ventanillas únicas al mismo tiempo exigen que la Administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén en consonancia con los impuestos que pagan.

Estas demandas de los usuarios no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que se presta son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a entregar a los usuarios servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

$$\text{Satisfacción del usuario/cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

El valor calidad depositado en el usuario o cliente de la Rampa de Importaciones, objetiva el concepto de calidad portándolo en un objeto tangible o en un servicio; esta objetivación une indisolublemente la calidad del servicio con el precio que el cliente está dispuesto a pagar que en este caso es transformado en los aranceles que pagan por entrar sus mercancías o productos.

- El usuario o cliente está dispuesto a pagar los aranceles,
- La aduana está obligada a obtener ingresos de los aranceles.

Para una calidad deseada, minimizar los costos son el resultado de las acciones de: Diseño, compras, producción del servicio, logística, atención, y todos los procesos de apoyo y operaciones intervinientes en la cadena.

$$\text{Ingresos del estado} = \text{aranceles} - \text{costo}$$

Si todos los procesos de la aduana trabajan de tal forma que estos costos sean óptimos la recaudación debe ser la proyectada en la ecuación.

En donde exista un proceso o una operación en la cual se cometen errores, perdemos calidad; sus costos no son los óptimos; hemos introducido un costo de no calidad, hemos afectado en forma directa la variable, los ingresos de la ecuación.

Entre los costos se pueden mencionar:

- Costos de prevención: son de todas las actividades, específicamente destinadas a prevenir la ocurrencia de defectos en la prestación del servicio, incluye todas las actividades de prevención que intervienen en el ciclo de prestación del servicio, desde la presentación de la declaración aduanera por medio del agente de aduana, hasta el retiro de la mercadería o vehículo del recinto aduanero.
- Costos de verificación: son de medir, evaluar, ensayar y auditar el servicio, para asegurar su conformidad con las especificaciones.
- Costos de fallas: también llamados costos de no calidad, son los destinados a evaluar, corregir o reemplazar servicios fuera de

especificaciones o que no satisfacen los requerimientos y necesidades del usuario.

- Costos imprevistos: pueden aparecer en cualquier momento. En todos ellos se suele perder tiempo realizando actividades u operaciones innecesarias, corrigiendo los propios errores o rectificando los de los demás. En consecuencia, todo departamento se beneficiará de la mejora de la calidad, sin excepción alguna.

Muchos gerentes, tratan de evitar la aparición de servicios defectuosos mediante una intensa política de comprobación, supervisión y control. Se inspecciona el *output* de cada proceso. Esto significa que un producto o servicio es controlado en diversas etapas dentro de su proceso. Esta actividad supervisora, y el costo que ello supone, solo es necesaria porque el sistema origina demasiados errores o defectos. Se puede corregir el sistema, por medio de la implantación de una cultura de mejora continua, donde existan altos niveles de *Empowerment* y compromiso personal y colectivo de mejorar la calidad continuamente. Hasta minimizar las inspecciones y supervisiones que al principio se establecen mientras el equipo de trabajo se apropia de dicha cultura.

## 5.6. Evaluación

La creación de una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye un reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo.

Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las organizaciones.

El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

El liderazgo necesario (imprescindible) para la implementación en el seno de la aduana del puerto Lizarralde de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Superintendencia de Administración Tributaria; no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado, que al final es eso mismo lo que se estará evaluando.

Tanto la gerencia en la aduana del puerto como el equipo de calidad, pueden al evaluar el rendimiento del servicio prestado en la rampa de importaciones tomar en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal.



En cuanto a los resultados en las personas se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen.

Las personas en la rampa de importaciones son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directamente o indirectamente están al servicio de los clientes o usuarios.

La rampa de importaciones del puerto ahora dispone de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación y a su grado de compromiso con la organización.

#### **5.7. Mejora continua**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la rampa de importaciones una Gestión por Procesos.

Todos los servicios proporcionados en la aduana son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción.

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

Por lo regular los objetivos políticos los establece el gobierno correspondiente, en lugar de estar impulsados por los usuarios o clientes. Para la aduana y especialmente en la rampa de importaciones es importante medir directamente la satisfacción de sus usuarios o clientes.

Como se menciona en la parte de interpretación de resultados, entre los principales obstáculos para brindar un servicio de calidad, y que no permite reducir la brecha, es notable la demora de los usuarios del servicio problema que se determina por dos elementos importantes del sistema de la aduana del puerto.

- Las acciones y trabajo que realiza el Gestor de Aduanas
- El sistema SABQ´E.

Dentro de los servicios necesarios para una importación se encuentra el trabajo requerido por el agente de aduanas, que es la persona física autorizada por la Intendencia de Aduanas de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la Ley.

- Para obtener la patente de agente aduanal se requiere:
  - Ser guatemalteco por nacimiento en pleno ejercicio de sus derechos.
  - No haber sido condenado por sentencia ejecutada por delito doloso, ni haber sufrido la cancelación de su patente, en caso de haber sido agente aduanal.
  - Gozar de buena reputación personal.

- No ser servidor público, excepto tratándose de cargos de elección popular, ni militar en servicio activo.
- No tener parentesco por consanguinidad en línea directa sin limitación de grado y colateral hasta el cuarto grado, ni por afinidad, con el administrador de la aduana.
- Tener título profesional o su equivalente en los términos de la ley de la materia.
- Tener experiencia en materia aduanera, mayor de tres años.
- Aprobar el examen de conocimientos que practique la autoridad aduanera y un examen psicotécnico.

Cubiertos los requisitos, la Aduana le otorgará la patente al interesado en un plazo no mayor de cuatro meses. Y ésta es personal e intransferible.

Existe la Corporación de Agentes Aduaneros de Guatemala, así como la Gremial de Agentes Aduaneros.

- Servicios principales de un agente de aduanas

Operaciones aduaneras de carga tanto marítima como terrestre y área. Brindar asesoría profesional en materia de aduanas, asesoría tributaria aduanera, asesoría en comercio internacional, asesoría en clasificación arancelaria, entre otras.

En la actualidad el gestor o agente de aduanas cuenta con la asistencia de un grupo de auxiliares quienes son los que llevan a cabo los trámites requeridos por la aduana, estas personas no cuentan con la capacitación necesaria para poder realizar un proceso de gestión adecuado, provocando retrasos a la hora de la presentación de la declaración de importaciones de mercancías, donde se realiza la revisión física y documental. Aunado a esto existe en algunos casos demoras provocadas por ellos mismo por conveniencia de ellos con los usuarios o clientes.

- Sistema SABQ´E

Es el sistema utilizado para llevar a cabo los procedimiento de operación y manejo de los procesos en la aduana a través de una plataforma informática, la problemática presentada es que el sistema se pierde ocasionando demoras en el proceso, no existe un sistema alternativo que pueda funcionar cuando el sistema falla; la asistencia técnica es lenta ya que no existe un departamento de informática dentro de la aduana, y son los mismos trabajadores quienes a través de asistencia telefónica o por el manual de procedimientos tratan de restablecer el sistema.

En consecuencia tanto las actuaciones de los agentes de aduanas como las fallas en el sistema informático utilizado en la aduana, vienen provocando una demora de 4 horas promedio de cola de espera por usuario o cliente.

Por lo tanto es necesario que se suscriba una carta de compromiso entre los diferentes actores de prestación del servicio en la aduana y principalmente en la rampa de importaciones.

### **5.7.1. Aseguramiento**

La gestión, y especialmente el aseguramiento del servicio prestado en la rampa de importaciones de la aduana, inicia con la prestación del servicio de acuerdo a los estándares de servicio contenidos en la carta de compromiso al usuario o cliente.

Las cartas de servicio o compromiso son los elementos a través de los cuales se establecen unos compromisos, es decir, la calidad que puede esperar un usuario de un determinado servicio. Establecen el compromiso que toma una organización de dar un determinado nivel de servicio a sus clientes.

El aseguramiento de la calidad del servicio prestado en la rampa de importaciones es responsabilidad de todos, la calidad del servicio no sólo se verifica, se realiza; se da a lo largo de todo el proceso; se busca que la salida sea con cero errores.

El aseguramiento es mantener o crear las condiciones necesarias para cumplir los estándares de servicio que se establecen en la carta de compromiso de la Calidad (CCC), lleva un ciclo de mejora continua al trámite o servicio con base en las necesidades y expectativas de los usuarios.

En este caso la cultura de mejora continua también implica la participación de los usuarios con el fin de que exijan y evalúen el cumplimiento de los compromisos de servicio manifestados en las cartas de compromiso y contribuyan conjuntamente con la institución en mejorar la calidad de los servicios prestados.

### **5.7.2. Objetivos de mejora continua**

- Incrementar la satisfacción de los usuarios o clientes, elevando el nivel de resultados en el servicio prestado en la Rampa de Importaciones.
- Impulsar un sistema de motivación y satisfacción laboral que faciliten la consecución de los objetivos del programa de aseguramiento del servicio.
- Impulsar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión: la dirección participativa y gestión por procesos.
- Fortalecer la comunicación y la confianza interna/externa entre la administración y todas las unidades de la organización y los usuarios, que fortalezca el *empowerment* y se cumplan las cartas de servicio y compromiso adquiridas con los usuarios. Con apoyo de la administración electrónica.

### **5.7.3. Estrategias**

- Objetivo 1
  - Establecer mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes.
  - Valorar costes de los servicios estableciendo planes que mejoren la eficiencia de los mismos.

- Objetivo 2
  - Establecer la gestión por procesos.
  - Potenciar el estilo de dirección de liderazgo participativo.
  
- Objetivo 3
  - Implementar sistemas que proporcionen coherencia interna entre los principales procesos de administración y gestión de personal en relación con los objetivos de la organización.
  - Establecer sistemas para el reconocimiento y la percepción de incentivos profesionales.
  
- Objetivo 4
  - Implementar acciones dirigidas a la gestión y acceso a la información competencia de la administración y los servicios con ayuda de las nuevas tecnologías.





### **5.7.5. Evaluación y control del Programa**

El plan será evaluado y controlado desde dos perspectivas complementarias:

- Grado de cumplimiento

Indicador 1: Procedimientos Operativos elaborados

Definición: N° de PO elaborados en relación con los previstos en este documento en la fecha prevista en el cronograma.

Forma de medición: recuento de procedimientos operativos publicados.

Ámbito temporal: semestral

Toma de datos: 1ª muestra junio de 2012. 2ª muestra 1 diciembre 2012.

Umbral primera muestra: 70% del total de Planes a elaborar.

Umbral segunda muestra: 100% de Planes elaborados

Indicador 2: N° de servicios, centros y unidades con acciones de mejora en marcha.

Definición: N° de servicios, centros y unidades con acciones de mejora en marcha en relación con n° de servicios, centros y unidades potenciales a realizarlas.

Forma de medición: recuento de nº de servicios, centros y unidades que se encuentren trabajando efectivamente en materia de calidad cualquiera que sea su modelo.

Ámbito temporal: semestral

Toma de datos: 1ª muestra junio de 2012 2ª muestra enero 2013. 3ª muestra junio 2013. 4ª marzo 2014.

Documento general Programa de Gestión y Aseguramiento del Servicio Prestado en la Rampa de Importación de la Aduana Tecún II, Puerto Fronterizo  
Ing. Juan Luis LizarraldeArrillaga.

- Eficacia del plan

Indicador 3: Nº de Acciones de mejora emprendidas por los distintos grupos

Definición: Nº de acciones de mejora emprendidas por los grupos de mejora en relación con el objetivo 1 del programa.

Forma de medición: recuento de nº de acciones de mejora de cada servicio, centros y unidad que se encuentren trabajando efectivamente en materia de calidad en relación al objetivo 1 del programa.

Ámbito temporal: anual

Toma de datos: 1ª muestra diciembre 2012. 2ª muestra diciembre 2013. 3ª muestra previa finalización del plan.

Umbral: 50% del total de las acciones posibles totales.

#### **5.7.6. Recursos**

El programa de gestión y aseguramiento del servicio prestado en rampa de importación pretende su máxima eficiencia, por lo que básicamente los recursos emplearon:

- Persona/hora dedicadas al programa
- Coste de la formación en esta materia
- Coste del material y recursos necesarios para su adecuado desarrollo



## CONCLUSIONES

1. El *Checklist* permitió medir la situación actual y alinearla a la situación deseable, enfocando al máximo los esfuerzos de la organización en cuanto a mejorar aquellas áreas consideradas en estado de alerta, según el diagnóstico realizado por medio de la matriz de Gemba y la puesta en marcha del programa de gestión y aseguramiento del servicio en la rampa de importación, que concluirá en el 2014.
2. Al crear las bases para una cultura de calidad y de mejora continua, comprometiendo al personal por medio de las cartas de compromiso, y asegurando que los procesos se realicen, según las exigencias establecidas en los distintos manuales, procedimientos y demás, se está alcanzando la realización de las metas de la organización, ya que un usuario satisfecho también mantiene un sistema transparente y de calidad.
3. La elaboración del Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio, ha permitido contar en Rampa de Importación con procedimientos estandarizados, actualizados y seguros.
4. El manual de gestión de la calidad del servicio de Rampa de Importación permite integrar diferentes herramientas proporcionadas por SAT y otras más que, acatando las normas y disposiciones en materia aduanera y tributaria, brindan apoyo en cuanto a la toma de decisiones del personal de rampa de importación, maximizando de esta manera la calidad del servicio que recibe el usuario.

5. El programa de gestión y aseguramiento de la calidad permite aplicar la misión, visión, y valores de SAT, transparentando la actuación del servidor público de rampa de importación en pro de la satisfacción del usuario del servicio, también permite mejorar el clima laboral, mediante el uso integral de recursos.

## RECOMENDACIONES

1. Que la administración del puerto esté plenamente consciente del esfuerzo requerido para la implantación de un programa de este tipo y de las ventajas que aporta; al mismo tiempo que tenga presente que la Gestión de la Calidad no finaliza con la ejecución del programa, sino que es un proceso continuo de mejora.
2. Diagnosticar en forma periódica y programada el estado de calidad en rampa de importación; empleando para tal fin los procedimientos que el presente trabajo expone. Con los resultados obtenidos, se puede llevar a cabo una re planificación detallada del proyecto y una redefinición (si es necesario) de los objetivos preestablecidos.
3. Conseguir involucrar al máximo a todos los trabajadores haciéndoles ver la importancia que posee para la Rampa de Importación, trabajar bajo los principios y requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000.
4. Darle seguimiento al programa, buscando evaluar y mejorar continuamente el sistema implementado. Las herramientas utilizadas son las que el propio sistema ISO 9001:2000 propone emplear, entre ellas los procedimientos de No Conformidades, acciones correctoras y las revisiones a través del procedimiento de auditoría interna. Este último supone una revisión continua del sistema.

5. Toda la documentación que se incorpore mediante el procedimiento al Manual de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, debe contener la información correspondiente a su fuente y fecha de consulta. La misma debe ser actualizada constantemente.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BERRY, Leonard. *Calidad del servicio, una ventaja estratégica para Instituciones Financieras*. Caracas: Díaz de Santos, 1996. 209 p.
2. GONZÁLEZ, Carlos. *ISO 9001 QS 9000 ISO 14000 Normas Internacionales de Administración de Calidad, Sistemas de Calidad y Sistemas Ambientales*. México: McGraw-Hill, 1999. 573 p.
3. HODSON, William K. *Manual del ingeniero industrial*. 4ª ed. Vol II, México: McGraw-Hill, 1996. 11.3 – 11.117 p.p.
4. HOROVITZ, Jacques. *La calidad del servicio, a la conquista del cliente*. Madrid: McGraw-Hill, 1997. 623 p.
5. ALBRECHT, Karl. *La revolución del servicio*. Colombia: Editores, 2004. 235 p.
6. WELLINGTON, Patricia. *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*. México: McGraw-Hill, 1997. 423 p.
7. ZEITHAML, Valarie.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. *Calidad total en la gestión de los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 1993. 580 p.



## ANEXOS

1. *Checklist*, para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en Rampa de importación.
2. Formatos del procedimiento control de documentos
3. Formatos del procedimiento de control de registros
4. Formatos para el procedimiento de auditoría interna
5. Formatos para el procedimiento control de servicio no conforme
6. Formatos para el procedimiento acción correctiva
7. Formatos para el procedimiento de acción preventiva
8. Formatos para procedimiento guía de operaciones Rampa de Importación
9. Procedimiento para el ingreso de mercancías al territorio aduanero nacional



## Anexo 1. **Checklist**, para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en rampa de importación

### DESCRIPCIÓN:

El presente cuestionario o *Checklist*, es una lista para chequear la alineación actual del Sistema de Gestión Calidad (SGC) respecto a lo específico en norma ISO 9001:2000, la cual proporciona una guía flexible y aplicable a cualquier institución u organización tendiente a Gestionar y Asegurar la Calidad del Servicio.

Las preguntas de este cuestionario están agrupadas en cuatro categorías, las cuales según la norma, interactúan para determinar el grado de alineación de un SGC, dichas categorías son:

- Enfoque estratégico.
- Gestión de los recursos.
- Realización del servicio.
- Mejora continua.

El procedimiento de análisis de dicho *Checklist* consiste en calificar cada una de las preguntas de *Checklist* de acuerdo a los siguientes parámetros:

- 0: totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado.  
10: totalmente en acuerdo con el enunciado planteado.

Paso seguido; se identifican las situaciones: crítica (de alerta), de precaución y normal para los criterios analizados y poder así focalizar los esfuerzos y recursos de la institución para fortalecer las características menos desarrolladas, acción con la cual conseguiremos una alineación al modelo que propone la norma ISO 9001:2000, la que ha sido elaborada por un equipo de personas con autoridad en la materia de Gestión de la Calidad y es aplicada a nivel internacional.

Se califica como situación crítica o de alerta, toda aquella pregunta del *Checklist* que haya recibido una calificación menor de 5 puntos.

Se califica como situación de precaución toda aquella que haya conseguido una calificación promedio de 5 a 7 puntos, incluidos 5 y 7.

Se califica como una situación normal, toda aquella que haya conseguido una calificación promedio mayor a 7 puntos que es donde la institución está más fortalecida en relación a los demás aspectos analizados en el *Checklist*.

Siguiendo se figura la información del *Checklist* separando por criterio evaluado (son 4: enfoque Estratégico, Gestión de los Recursos, Realización del Servicio, Mejora Continua) empleando el tipo de gráfico "Área en 3D", el cual nos presenta la tendencia de riesgo de cada una de las preguntas analizadas de acuerdo al criterio de evaluación de situación.

Por último se analiza la situación resumida y se presenta la propuesta para implementación del Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Servicio en Rampa de Importación.

## CHECKLIST

### CRITERIO EVALUADO: ENFOQUE ESTRATÉGICO

1	¿Conoce claramente cuáles son los segmentos de clientes, en los que se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	
2	¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y mercado, para cada uno de dichos segmentos?	
3	¿Conoce nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?	
4	¿Monitorea periódicamente las capacidades de los competidores clave?	
5	¿Tiene claramente identificados y controlados los procesos clave de nuestra organización?	
6	¿Utiliza procedimientos documentados en las actividades clave de nuestra organización?	
7	¿Existen y son comunes dentro de la organización la Política de la Calidad, la Misión, la Visión y otros valores?	
8	¿Tiene para cada área de la organización objetivos claramente establecidos y periódicamente monitoreados?	
9	¿Para cada uno de los objetivos se define un grupo de identificadores clave del desempeño, con frecuencia de medición, fuente de datos, responsables, etc.?	
10	¿Para cada una de las iniciativas planteadas, se tienen descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?	

## CRITERIO EVALUADO: **GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

1	¿Tiene definidos los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes?	
2	¿Conoce cuales son las necesidades de capacitación del personal?	
3	¿Toma las acciones de formación o capacitación para satisfacer dichas necesidades?	
4	¿Evalúa la eficacia de las acciones de formación o capacitación realizadas?	
5	¿Cuenta para sus actividades diarias con una infraestructura adecuada a los requisitos del servicio que presta?	
6	¿Los equipos con los que cuenta para los procesos son adecuados a los requisitos del servicio?	
7	¿Cuenta para sus actividades diarias con servicios de apoyo (transporte, comunicación, etc.) adecuadas a los requisitos del servicio?	
8	¿Planifica las actividades de mantenimiento, de forma tal que no interfieran con la prestación del servicio?	
9	¿Conoce las condiciones de su ambiente de trabajo?	
10	¿Realiza una planificación de los procesos necesarios para realización del servicio?	



## CRITERIO EVALUADO: REALIZACIÓN DEL SERVICIO

1	¿Revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a proporcionar el servicio solicitado?	
2	¿Promueve una adecuada comunicación con sus clientes, en lo relativo a consultas, pedidos, reclamos, etc.?	
3	¿Define claramente las especificaciones para los productos/servicios que compra a sus proveedores?	
4	¿Verifica que los productos/servicios adquiridos cumplan con los requisitos especificados?	
5	¿Posee datos sobre el desempeño de sus proveedores y/o socios clave?	
6	¿Dispone en todos los sectores de información que describa las características del servicio?	
7	¿Dispone de instrucciones de trabajo, en los casos en que resulten necesarias?	
8	¿Realiza un adecuado seguimiento y medición de las actividades de prestación del servicio?	
9	En los casos en que resulte necesario ¿Utilizar instrumentos de medición calibrados?	
10	En los casos en que resulte necesario ¿Tiene definido un plan de calibración de instrumentos?	

## CRITERIO EVALUADO: MEJORA CONTINUA

1	¿Tiene un calendario de mediciones, que permita monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores clave del desempeño?	
2	¿Cuenta con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de sus procesos?	
3	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) le proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	
4	¿Cuenta con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de área/sector?	
5	¿Las acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personal no están de acuerdo a las metas trazadas?	
6	¿Los jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, apoyo y retroalimentación sistematizada del desempeño del personal a cargo?	
7	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias del personal a cargo, necesarias para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	
8	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, de los procesos e	
9	¿La evaluación del desempeño y la compensación del personal a cargo están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas clave?	
10	¿La dirección de la Organización comunica la visión, estratégica y objetivos y la refuerza continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	

Fuente: cuestionario publicado con autorización del autor  
Ing. Hugo González ([hugogonzalez@calidad-gestion.com.ar](mailto:hugogonzalez@calidad-gestion.com.ar))

Consultor en Calidad y Gestión Empresaria.

Buenos Aires-Argentina.

Anexo 2. **Formatos del procedimiento control de documentos**

ATUII/RI/CD/CD

Formato: **control de documentos**

Responsable: Coordinador  Supervisor  Personal de Rampa

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Responda las siguientes cuestiones marcando con una "X" en la casilla respectiva, en caso de que su respuesta sea NO, justifique porqué, en el espacio correspondiente.

1. ¿Los documentos que forman el MGAC se encuentra en el lugar respectivo que se ha asignado de acuerdo a la hoja de Control?

SI  NO  Por qué

---

---

---

2. ¿Los documentos se encuentran completos en buen estado y debidamente autorizados?

SI  NO  Por qué

---

---

---

3. ¿Periódicamente se incorpora documentación en buen estado y debidamente autorizados?

SI  NO  Por qué

---

---

---

4. ¿La documentación que conforma el Manual es utilizada frecuentemente por el personal de Rampa?

SI  NO  Por qué

---

---

---

5. ¿Los documentos se revisan, aprueban y autorizan previamente antes de su incorporación al Programa?

SI  NO  Por qué

---

---

---

6. ¿La documentación obsoleta es eliminada prontamente y la hoja de control es actualizada constantemente?

SI  NO  Por qué

---

---

---

7. ¿EL quipo de trabajo coopera con el control de la documentación?

SI  NO  Por qué

---

---

---

8. ¿El equipo de trabajo aporta información sobre nueva documentación a asignar siguiendo el proceso para tal efecto?

SI  NO  Por qué

---

---

---

9. ¿Los cambios en incorporación o eliminación de documentación son dados a conocer inmediatamente al equipo de trabajo?

SI  NO  Por qué

---

---

---

10. ¿Se efectúa registro mensual sobre control de documentos?

SI  NO  Por qué

---

---

Responsable: Coordinador  Supervisor  Personal de Rampa

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Señor Supervisor:

Sólicitamente nos dirigimos a usted, con el fin de requerirle se evalué la incorporación de la siguiente documentación al MGAC:

---

Dicha documentación puede ser consultada en su publicación más reciente en:  
(incluir fecha).

---

Pues ha sido de mucha utilidad en la(s) situación(es) siguiente(s):

---

Lo anterior con el propósito de mejorar el programa actual de gestión y aseguramiento de la calidad del Servicio que brinda Rampa de Importación.

Deferentemente,                      Rampa de Importación.

## HOJA DE CONTROL DE DOCUMENTOS

Nombre del documento:	Ubicación:	Fecha de publicación:	Se obtuvo de:	Uso autorizado por:	Vo. Bo.:	Responsable actualización:	Observaciones:
Nuevo Reglamento Interno SAT	ES1	Mayo de 2007	Publicación INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Vigencia a partir del 26-06-07 según acuerdo de directorio 07-2007
Guía Rápida, Procesos Aduaneros II	ES1	Julio de 2006	Publicación Universidad Rafael Landívar	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Curso de Especialización en Aduanas
Guía de Regímenes Aduaneros y su aplicación	ES1	Última modificación en sitio INTRASAT 13-06-2007	Publicación INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	A la fecha es la última modificación disponible en Intrasat
Controles no arancelarios	ES1	Ver documentos	Ver documentación	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Alimentado con correos electrónicos
Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas Salvador, Guatemala y Honduras	ES1	12 de Marzo 2001	Diario de Centro América del 12-03-2001	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Tomos I y II, EMPASTADOS.
Procedimiento para valoración de mercaderías conforme al acto. Rel. Al art. VII del GATT de 1994	ES1	30/03/2006	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha
Procedimiento para la clasificación arancelaria en aduanas	ES1	30/03/2006	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha
Procedimiento para determinación de origen de la mercadería	ES1	30/03/2006	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha
Procedimientos para toma de muestras en aduana	ES1	30/03/2006	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha
procedimiento de verificación inmediata de mercancías en aduanas	ES1	30/03/2006	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha
Otros procedimientos del Depto. Técnico	ES1	No disponible	INTRASAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos, bajo aprobación del Supervisor	Última modificación publicada en intrasat a la fecha

f)

Supervisor de Rampa de Importación

Vo. Bo.

f)

Administración de Aduana Puerto  
Fronterizo Lizaralde Arillaga

## Continuación de HOJA DE CONTROL DE DOCUMENTOS

Nombre del documento:	Ubicación:	Fecha de publicación:	Se obtuvo de:	Uso autorizado por:	Vo. Bo.:	Responsable actualización:	Observaciones:
Constitución Política de la República de Guatemala	ES1	Año 1995	Ver fuente en Texto	Supervisor/Coordinador	Administrador	Supervisor	
CAUCA-RECAUCA	ES1	Ver documento	Publicación SAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Supervisor	
S.A.C.	ES1	4ta. enmienda	Publicación SAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Supervisor	
ARCHIVADOR 02							
Registro de controles no arancelarios	ES1	Diferentes fechas, según MEMOS insertados	Autoridades SAT	Supervisor/Coordinador	Administrador	Supervisor	Se recomienda su consulta en forma continua
ARCHIVADOR 03							
Registro de vinculaciones	ES1	Diferentes fechas	Diferentes medios	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos	Se realimenta con información obtenida día a día
ARCHIVADOR 04							
	ES1	Diferentes fechas	Declaraciones presentadas	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos	Realimenta con información obtenida de declaraciones presentadas con valores representativos
ARCHIVADOR 05							
	ES1	Diferentes fechas	Declaraciones presentadas	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos	Se realimenta con información obtenida de declaraciones presentadas que han sido ajustadas
ARCHIVADOR 06							
	ES1	Diferentes fechas	Declaraciones presentadas	Supervisor/Coordinador	Administrador	Supervisor	Se realimenta con información obtenida de Dictámenes emitidos por el Depto. Técnico.
ARCHIVADOR 07							
	ES1	Diferentes fechas	Declaraciones presentadas	Supervisor/Coordinador	Administrador	Todos	Se retroalimenta con información obtenida de Declaraciones de Procter & Gamble.
f) Supervisor de Rampa Impo						Vo. Bo.	Administrador de Aduana Puerto

Fuente: administración del puerto.



### Anexo 3. Formatos del procedimiento control de registros

ATUII/RI/CR/HCR

Formato: **hoja de control de registros (HCR)**

Responsable: Coordinador  Supervisor  Personal de Rampa

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar, almacenar, recuperar los registros de consulta referentes a la Conformidad de Procesos.

Instrucciones: Responda las siguientes cuestiones marcando con una "X" en la casilla respectiva, en caso de que su respuesta sea NO, justifique por qué, en el espacio correspondiente.

1. ¿Los procedimientos se mantienen para identificación, colocación, indizado, llenado, almacenaje, mantenimiento y disposición de los registros de calidad?

SI  NO  Por qué

---

---

2. ¿Los registros de calidad son legibles, identificables en y con el servicio, fácilmente recuperables y protegidos contra daño o pérdida?

SI  NO  Por qué

---

---

3. ¿Existe satisfacción del personal con las tareas desempeñadas?

SI  NO  Por qué

---

---

4. ¿Existe atención de quejas y reclamaciones?

SI  NO  Por qué

---

---

5. ¿Existe satisfacción del personal con los beneficios que otorga el Programa de Gestión y Aseguramiento de Calidad del servicio?

SI  NO  Por qué

---

---

6. ¿Existe satisfacción de la dirección con la forma de operar y los resultados obtenidos del presente programa?

SI  NO  Por qué

---

---

7. ¿Existe mejora en el ambiente laboral entre compañeros?

SI  NO  Por qué

---

---

8. ¿La información que proporciona el presente provee los elementos necesarios para gestionar la Mejora Continua?

SI  NO  Por qué

---

---

9. ¿Los plazos normales se cumplen en los diferentes procedimientos?

SI  NO  Por qué

---

---

10. ¿Se ha logrado reducir el tiempo promedio de duración de las operaciones que tienen lugar en Rampa de Importación?

SI  NO  Por qué

---

---

11. ¿Existe capacitación para el personal de Rampa?

SI  NO  Por qué

---

---

12. ¿Existen registros del número total de horas de formación recibida?

SI  NO  Por qué

---

---

13. ¿Las sugerencias promueven la mejora del programa?

SI  NO  Por qué

---

---

14. ¿Los registros son almacenados para su protección y recuperación?

SI  NO  Por qué

---

---

15. ¿Existe información sobre el número de sugerencias que proporciona tanto el cliente interno como el cliente externo?

SI  NO  Por qué

---

---

16. ¿Se actualiza constantemente la base de datos históricos de facturas y valores contenida en la carpeta de apoyo en el sistema?

SI  NO  Por qué

---

---

17. ¿Existe equipo de medición adecuado para el trabajo del personal de rampa?

SI  NO  Por qué

---

---

Fuente: elaboración propia.

#### Anexo 4. Formatos para el procedimiento de auditoría interna

FORMATO: *Checklist* para auditoría interna

Evaluación formulada por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Pregunta	Calificación
1	¿Conoce claramente cuál es su segmento de clientes en los que debe enfocar los esfuerzos de la Organización?	
2	¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de sus clientes?	
3	¿Conoce sus puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción del cliente?	
4	¿Monitorea periódicamente las capacidades de sus competidores?	
5	¿Tiene claramente identificados y controlados los procesos clave de su organización?	
6	¿Utiliza procedimientos documentados en las actividades clave de su organización?	
7	¿Existen y son comunicadas dentro de la organización la política de la Calidad, la Misión, la Visión y otros valores?	
8	¿Tiene para cada área de la organización objetivos claramente establecidos y periódicamente monitoreados?	
9	¿Para cada uno de los objetivos define un grupo de indicadores clave que con frecuencia mide?	
10	¿Para cada uno de los objetivos define un grupo de indicadores ¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tiene descritos cronogramas de implementación con fechas, recursos y responsabilidades identificados?	
11	¿Tiene definidos los recursos necesarios para cumplir con los requisitos de sus clientes?	
12	¿Conocemos cuales son las necesidades de capacitación de su personal?	

13	¿Toma las acciones de formación o capacitación para satisfacer dichas necesidades?	
14	¿Evalúa la eficacia de las acciones de formación o capacitación realizadas?	
15	¿Cuenta para sus actividades diarias con una infraestructura adecuada a los requisitos del servicio?	
16	¿Los equipos con que cuenta para los procesos son adecuados a los requisitos del servicio?	
17	¿Cuenta para sus actividades diarias con servicios de apoyo adecuado a los requisitos del servicio?	
18	¿Planifica las actividades de mantenimiento, de forma tal que no interfieran con el programa del servicio?	
19	¿Conoce las condiciones de su ambiente de trabajo?	
20	¿Realiza una planificación de los procesos necesarios para la prestación del servicio?	
21	¿Tiene un calendario de mediciones que le permite monitorear documentar sistemáticamente los indicadores clave del desempeño?	
22	¿Tiene un sistema de evaluación, control, determinación de causas de no conformidades y refinamiento de sus procedimientos?	
23	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) le proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	
24	¿Cuenta con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la rampa?	
25	¿Las acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos no está de acuerdo a las metas trazadas?	

26	¿Los jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, apoyo y retroalimentación sistematizados del desempeño del personal a cargo?	
27	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias del personal a cargo, metas e iniciativas de la organización de los procesos e individuales?	
28	¿Los procesos de recursos humanos están claramente conectados con los objetos, metas e iniciativas de la organización de los procesos e individuales?	
29	¿La evaluación del desempeño y la compensación del personal a cargo están claramente conectadas con los objetivos metas e iniciativas clave?	
30	¿La dirección de la rampa comunica la visión, estrategia y objetivos y les refuerza continuamente para apoyar el logro de los objetivos?	

Fuente: elaboración propia.

**Formato: Reporte de auditoría interna del programa de gestión y aseguramiento de la calidad, rama de Importación(RAID)**

Nombre del auditor: \_\_\_\_\_ No. de Reporte de auditoría: \_\_\_\_\_  
Nombre del auditado: \_\_\_\_\_ Fecha de auditoría: \_\_\_\_\_  
Funciones y procedimientos \_\_\_\_\_ Fecha previa de auditoría y de calidad  
auditados: \_\_\_\_\_ resultados: \_\_\_\_\_

Resumen de la auditoría:

Firma \_\_\_\_\_ (auditor) Fecha \_\_\_\_\_

Diferencias percibidas (indicar la herramienta empleada para el análisis):

Firma \_\_\_\_\_ (auditor) Fecha \_\_\_\_\_

Conclusiones y recomendaciones del auditor:

Firma \_\_\_\_\_ (auditor) Fecha \_\_\_\_\_



**Formato: calendario de auditoría (CA)**

Instrucciones: Rellenar el círculo de la acción correspondiente. De utilizarse el formato para más de una acción, diferenciar con colores, tanto en círculo como en la programación en tabla de abajo. En dicha tabla se procederá a escribir la fecha correspondiente a la acción con el color correspondiente.

- Programa de auditoría
- Auditoría terminada y satisfecha
- Auditoría terminada e insatisfecha
- Fecha de la Auditoría de seguimiento de acciones correspondientes
- Auditoría de seguimiento de acciones correctivas

Auditoría de seguimiento de acciones correctivas terminadas y satisfechas.

Procedimiento	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_ con autorización de: \_\_\_\_\_



**Anexo 5. Formatos para el procedimiento control de servicio no conforme**

ATUII/RI/CSNC/CL

Formato: **checklist para control de servicio no conforme.**

No.	Pregunta	Calif.
01	¿Conoce los requisitos del cliente antes de comprometerse a proporcionar el servicio solicitado?	
02	¿Promueve una adecuada comunicación con sus clientes en lo relativo a consultas, reclamos, etc.?	
03	¿Define claramente las especificaciones del servicio que brinda?	
04	¿Verifica que los servicios que presta cumplan con los requisitos especificados?	
05	¿Posee datos sobre el desempeño de sus proveedores y/o socios claves?	
06	¿Dispone en todos los sectores de información que describa las características del servicio?	
07	¿Dispone de instrucciones de trabajo, en los casos en que resulten necesarias?	
08	¿Realiza un adecuado seguimiento y medición de las actividades de prestación del servicio?	
09	¿En los casos en que resulte necesario utiliza los instrumentos de medición adecuados?	
10	¿En los casos en que resulte necesario tiene definido un plan de calibración de instrumentos?	

Evaluación formulada por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Valoración "0" = Totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado.

Valoración "10" = Totalmente de acuerdo con el enunciado planteado.

**RESUMEN DE NO CONFORMIDADES** \_\_\_\_\_

---

Fuente: elaboración propia.



## Anexo 6. Formatos para el procedimiento acción correctiva

ATUIII/RI/AC/AP

### Formato: **acción correctiva, análisis de problemas**

Instrucciones: El presente formato se utiliza con la información resumida de no conformidades del proceso de Auditoría Interna y Control de Servicio no Conforme. Se propone el siguiente método de análisis de causas y formulación de acciones correctivas, pudiendo emplear el encargado de realizarlo cualquier otro que le resulte más efectivo y eficiente.

Formulado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Describa específicamente No conformidad/desviación	Es	No Es	Diferencias	Cambios
QUÉ O QUIÉN Objeto/persona N C/Desviación DONDE Sobre el objeto geográficamente CUÁNDO En tiempo calendario Frecuencia/Trayectoria CUANTO (tamaño/extensión) Incrementa Decrece No. / Porcentaje Cantidad CAUSAS PROBABLES Aquellas diferencias que causan el problema Prueba ES/NO ES		Verifique	Para hallar la causa más probable	

Fuente: elaboración propia.

Formato: **requerimiento de acción correctiva**

Organización: RAMPA DE IMPORTACION

No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Encargado de elaborar:

\_\_\_\_\_

Fecha de elaboración:

\_\_\_\_\_

Procedimiento al que corresponde la acción:

\_\_\_\_\_

Detalles de la no conformidad:

Firma \_\_\_\_\_ Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

Análisis de la causa de no conformidad (indicar método empleado):

Firma \_\_\_\_\_ Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

Acción correctiva propuesta:

Firma \_\_\_\_\_ Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

Aceptación de la acción correctiva/comentarios

Firma \_\_\_\_\_ Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

Periodo de vigilancia de acción correctiva \_\_\_\_\_

Se prueba la acción correctiva en definitiva (fecha) \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_ Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.





## Anexo 7. Formatos para el procedimiento acción preventiva

ATUII/AP/ACPN

### Formato: análisis de causas potenciales de no conformidades

Responde del análisis: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Nota:** Se propone utilizar la siguiente herramienta para detección de causas potenciales de no conformidades; si se emplea alguna diferente, se debe indicar en las propuestas el método de análisis para la mejora.

Procedimientos analizados	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Acciones preventivas propuestas (enfocadas a debilidades y amenazas), programando fechas de ejecución:

---

---

Fuente: elaboración propia.



**Anexo 8. Formatos para procedimiento guía de operaciones de  
Rampa de Importación**

COMENTARIO										REGISTRO DE DECLARACIONES PENDIENTES REVISOR/DIA MES DE SEPTIEMBRE DEL 2011											ATUII/RI/MORI/RDP	
REVISOR	OBSERVACIONES	DIA	1	2	3		4	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
		DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.	DUA No.					
	GEYDI GIRON ACUMULACIÓN DE DECLARACIONES				306- 7011555			303- 7004730														
	JOSE RAMOS NO SE PRESENTO EL REPRESENTANTA LEGAL				306- 7011553				298- 7006862													

Fuente: elaboración propia.

**Registro toma de muestras**

ACTA TOMA DE MUESTRAS No.	FECHA	DECLARACION No.	FRACCIÓN ARANCELARIA DE MERCANCIA	FORMULADO POR:	NOTIFICADO A:	OBSERVACIONES

**Indicadores de operación de rampa de importación  
mes de Junio; realizado por:**

ATU/II/R/MOR/II/O

INDICADORES DE OPERACIÓN DE RAMPA DE IMPORTACIÓN					
MES	JUNIO	REALIZADO POR:			
	QUETZALES	Q	230,000.00	Presupuesto para aduana durante el mes.	
	QUETZALES	Q	35,000,000.00	Monto de impuestos recaudados durante mes.	
	QUETZALES	Q	37,000,000.00	Monto de impuestos recaudados del mes anterior	
			3	Número de capacitaciones durante el mes.	
			2	Número de capacitaciones del mes anterior.	
			3	Número de empleados en rampa	
			2	Número de revisiones <i>a posteriori</i> .	
			1820	Número de declaraciones procesadas durante el mes.	

No.	INDICADOR	RESULTADO	FECHA	AUMENTO O DISMINUCIÓN EN RELACIÓN AL MES ANTERIOR	OBSERVACIONES
1	Reducción del tiempo promedio de revisión en Rampa de Importación.				
2	Costo de Recaudación en Aduana (Presupuesto para aduana/Monto de Impuesto Recaudados).	0.006571429			
3	Tasa de Crecimiento de Capacitación en Rampa de Importación (comparado el número de capacitaciones por rampa mes a mes.			0.5	
4	Medición de Recaudación por Funcionario (monto total recaudado en Rampa Importación /No. Empleados.	Q 11,666,666.67			
5	Tasa de crecimiento de la recaudación a nivel de Rampa (comparando el monto de los tributos recaudados en Rampa mes a mes.	Q		0.05	
6	Medición del Porcentaje de revisiones a Posteriori.	0.10989011			

ATUII/RI/MORI/RH

REGISTRO HISTÓRICO DE VALORES

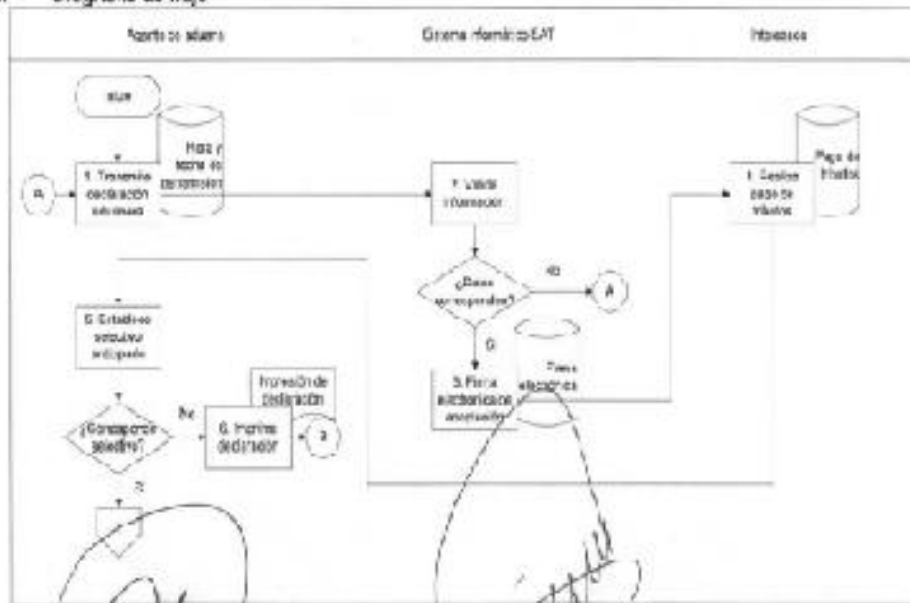
DECLARACIÓN No.	FECHA	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	MERCANCIA	CÓDIGO	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	VALOR FOB US\$ DECLARADO

Anexo 9. Procedimiento para el ingreso de mercancías al territorio

aduanero nacional

Intendencia de Aduanas	
Ingreso de Mercancías al Territorio Aduanero Nacional	PRO-IA-DN-UNP-04.01
	Versión 3
	26 de agosto de 2010

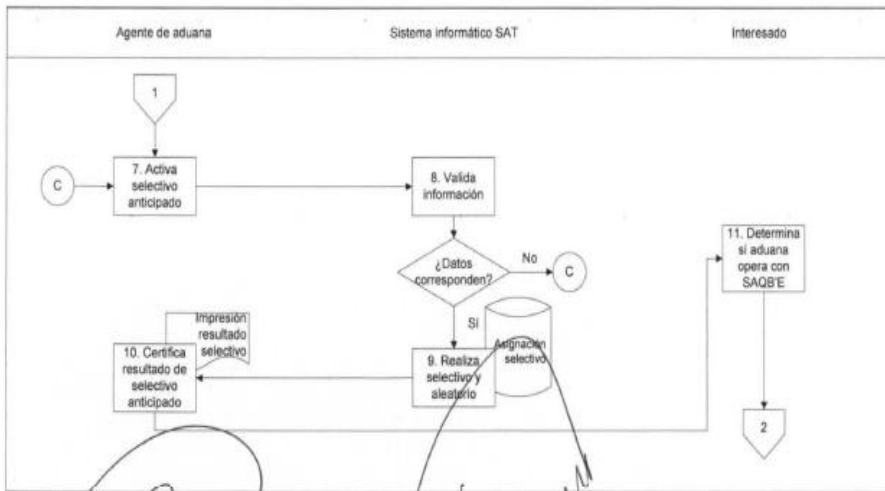
VII Diagrama de flujo



*[Handwritten signature]*  
Jefe de Departamento Normativo

*[Handwritten signature]*  
Intendencia de Aduanas

<b>Intendencia de Aduanas</b>	
<b>Ingreso de Mercancías al Territorio Aduanero Nacional</b>	<b>PRO-IA-DN-UNP-04.01</b>
	<b>Versión 3</b>
	<b>26 de agosto de 2010</b>

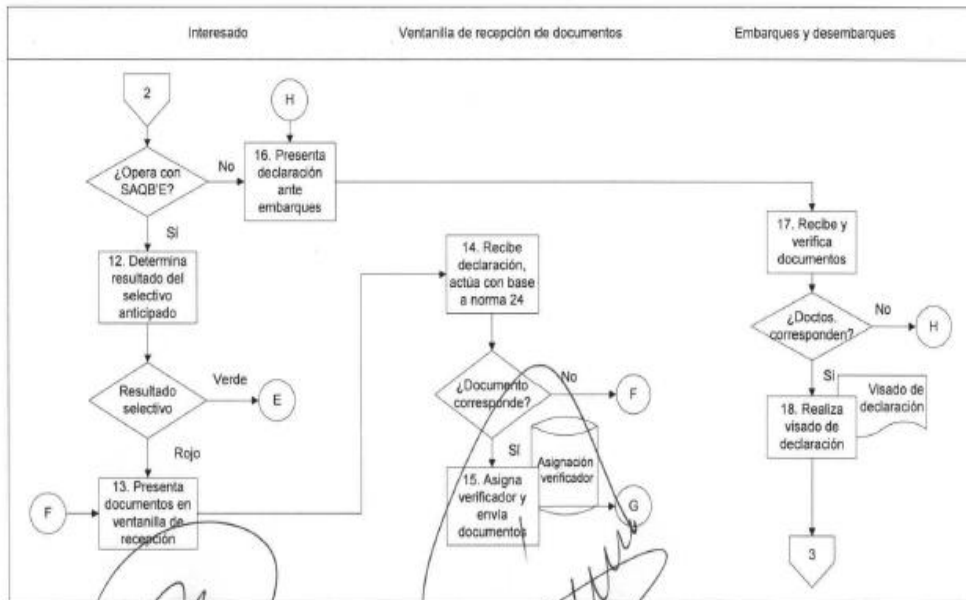


*Ing. Marvin Gedolfo Prado Herrera*  
**JEFE DEPARTAMENTO NORMATIVO**  
 Intendencia de Aduanas  
 Jefe de Departamento Normativo

*Lic. Raúl Augusto Díaz Morón*  
 Intendencia de Aduanas  
 Superintendencia de Administración Tributaria  
 Intendente de Aduanas



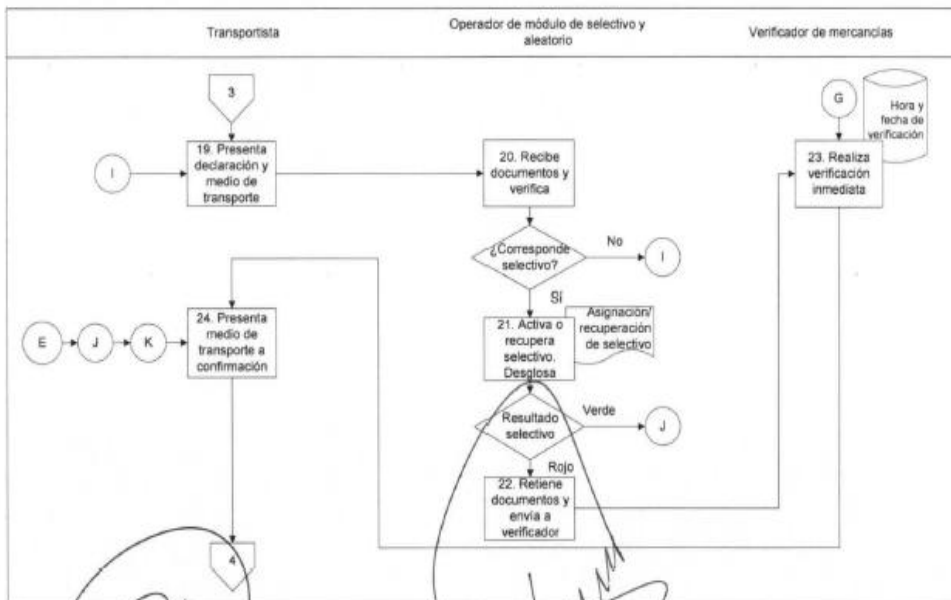
<b>Intendencia de Aduanas</b>	
<b>Ingreso de Mercancías al Territorio Aduanero Nacional</b>	<b>PRO-IA-DN-UNP-04.01</b>
	<b>Versión 3</b>
	<b>26 de agosto de 2010</b>



Ing. Martín Rodolfo Prado Herrera  
 JEFE DEPARTAMENTO NORMATIVO  
 Intendencia de Aduanas

Lic. Raúl Augusto Díaz Moroy  
 Intendente Aduanas  
 Superintendencia de Administración Tributaria  
 Intendencia de Aduanas

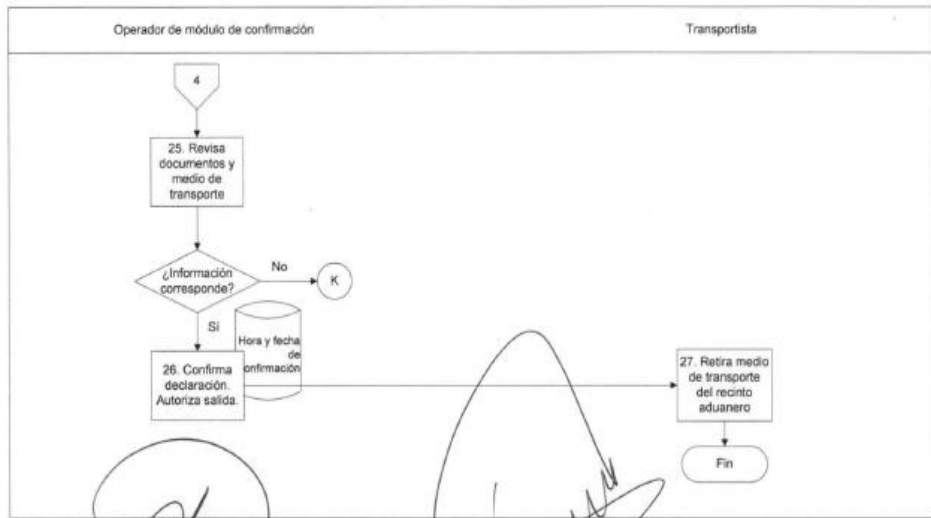
<b>Intendencia de Aduanas</b>	
<b>Ingreso de Mercancías al Territorio Aduanero Nacional</b>	<b>PRO-IA-DN-UNP-04.01</b>
	<b>Versión 3</b>
	<b>26 de agosto de 2010</b>



Ing. Marvin Restrepo Prado Herrera  
**JEFE DEPARTAMENTO NORMATIVO**  
 Intendencia de Aduanas  
 Jefe de Departamento Normativo

Lic. Raúl Augusto Díaz Montoya  
 Intendente de Aduanas  
 Superintendencia de Administración Tributaria  
 Intendente de Aduanas

<b>Intendencia de Aduanas</b>	
<b>Ingreso de Mercancías al Territorio Aduanero Nacional</b>	<b>PRO-IA-DN-UNP-04.01</b>
	<b>Versión 3</b>
	<b>26 de agosto de 2010</b>



*Ing. Martín Basilio Prado Herrera*  
 JEFE DEPARTAMENTO NORMATIVO  
 Jefe de Departamento Normativo

*Lic. Raúl Augusto Díaz Monroy*  
 Intendente de Aduanas  
 Intendente de Aduanas

Fuente: administración del puerto.