

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE
INDUSTRIA Y COMERCIO “SANTO TOMÁS DE CASTILLA”**

–ZOLIC–

TOMO I

ANNIE GABRIELA CARRERA NUFIO

CHIQUMULA, GUATEMALA, FEBRERO DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y
COMERCIO “SANTO TOMÁS DE CASTILLA” –ZOLIC-**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(PASANTÍA)**

Sometido a consideración al Honorable Consejo Directivo

Por

ANNIE GABRIELA CARRERA NUFIO

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, FEBRERO DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	Br. Heidy Jeaneth Martínez Cuestas
Representante de Estudiantes:	Br. Otoniel Sagastume Escobar
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	MSc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretario:	Lic. Oscar Eduardo Orellana Aldana
Vocal:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 128



Chiquimula, 13 de febrero de 2014

Maestro en Ciencias
Nery Waldemar Galdámez Cabrera
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Su Despacho

Señor Presidente:

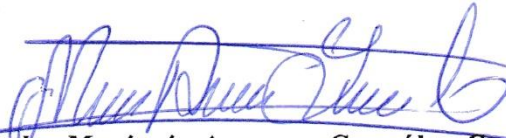
Pongo a su consideración para que por su medio el Honorable Consejo Directivo, conozca el presente dictamen de trabajo de graduación, para que se proceda a lo que corresponda previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada a la estudiante **Annie Gabriela Carrera Nufio**.

En virtud del nombramiento emitido por la Coordinatura del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación, que consistió en el desarrollo de la pasantía dirigida que intituló: **“Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla –ZOLIC–”**. En mi calidad de **ASESORA PRINCIPAL**, después de haber tenido a la vista las correcciones, haber realizado la revisión técnica correspondiente y verificado que la sustentante demostró originalidad y buen desempeño en la aplicación de conocimientos y habilidades en un área específica de las ciencias económicas. Siendo importante mencionar, que la autora es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación en el informe de la pasantía realizada.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional de **Annie Gabriela Carrera Nufio**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Sábado- de este centro de estudio. Sirva

Atentamente;

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licda. Marjorie Azucena González Cardona
Asesora Principal

c.c. Archivo



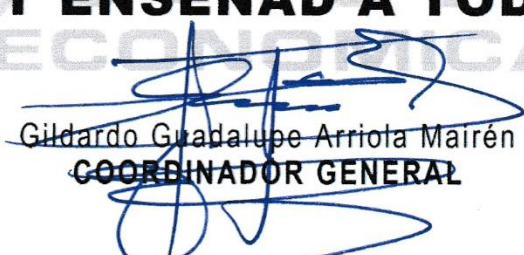
PROVIDENCIA: CCEE-LADE-001/2015

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, diez de febrero de dos mil quince. - - - - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: "**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO "SANTO TOMÁS DE CASTILLA" -ZOLIC-**", que para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **ANNIE GABRIELA CARRERA NUFIO**, quien fuera asesorada por la Licenciada **MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA**. - - - - -

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL

NOTA: Únicamente la autora del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, diez de
febrero de dos mil quince. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada **MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA** quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: **"ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO "SANTO TOMÁS DE CASTILLA" - ZOLIC-**, que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciada**, presenta la estudiante **ANNIE GABRIELA CARRERA NUFIO**, autorizándose su impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA

- A mi Padre Celestial: quien me brinda el amor y la fortaleza necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis metas.
- A la memoria de mi padre Alfonso Carrera y de mi abuela materna María Anita Hernández: quienes con su ejemplo continuarán siendo mis mejores maestros, ejemplos de lucha, modelos de tenacidad, humildad, amor y fe.
- A mi madre, Ana Nufio: por su apoyo incondicional en cada instante de mi vida, tendiéndome su mano en cada fracaso y aplaudiendo cada victoria.
- A mis hermanos: Mayra, Rossana y Alfonso quienes han sido participes activos de mi crecimiento integral y al recuerdo de Carlos y Victoria, quienes viven en mi corazón.
- A mis sobrinos: Alejandra, Rossana, Andrés, Mariana y Alfonso, quienes con su amor e inocencia llenan cada momento de felicidad.
- A mis demás familiares: especialmente a tía Betty, por su comprensión y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a los docentes del Centro Universitario de Oriente que compartieron no solo sus conocimientos profesionales sino experiencias de vida.
- A la licenciada Marjorie Azucena González Cardona, por su tiempo, dedicación y valiosa asesoría profesional en el desarrollo de mi trabajo de graduación.
- Al personal de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” por brindarme la oportunidad de desempeñarme profesionalmente durante la pasantía efectuada.
- A mis compañeros y amigos, por su apoyo moral y espiritual cuando más lo necesité y por compartir conmigo tantos momentos inolvidables que pasamos en la trayectoria de nuestra carrera.
- A cada una de las personas que han tocado mi vida, quienes de una u otra manera han contribuido a mi crecimiento personal, espiritual, académico y profesional.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación consistió en la realización de una pasantía en la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla, específicamente en el departamento de Recursos Humanos, en el ámbito de las operaciones administrativas de la institución. En este contexto ZOLIC cuenta con un Manual de Procedimientos, elaborado en el año 2010. A partir de esta fecha la institución ha ido incorporando nuevas áreas funcionales y con estas nuevas actividades que los empleados deben realizar, debido a la vigencia de nuevas legislaciones o modificaciones las cuales regulan las actividades de ZOLIC.

Es por eso que la pasantía tuvo como objetivo general actualizar el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-.

Para alcanzar este objetivo general fue necesario llevar a cabo una serie de objetivos específicos, el primero de ellos consistió en analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos. El segundo objetivo específico fue diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo. El tercer objetivo específico fue diagramar los procedimientos descritos, todo esto permitió el cumplimiento del cuarto objetivo específico y producto final de la pasantía efectuada, proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.

El alcance de la pasantía abarcó 12 áreas administrativas de 14 que conforman la estructura organizacional de ZOLIC; el área financiera y de Recursos Humanos no fueron actualizadas a requerimiento de las autoridades de la institución, por lo que únicamente se modificaron aspectos de presentación o de forma a los 52 procedimientos que cuentan estas dos unidades; para ser incluidos dentro del presente manual.

Las 12 áreas que conforman el estudio de actualización del manual son: Junta Directiva, Gerencia General, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Control de Operaciones, Oficina de Relaciones Públicas, Unidad de Acceso a la Información Pública, Planta Telefónica, Informática, Protección de Instalaciones, Ingeniería y Planificación y Mercadeo. En las cuales se identificaron 58 nuevos procedimientos que se diseñaron y diagramaron de acuerdo a la metodología establecida para la estructura estatal, así mismo 31 procedimientos ya existentes fueron revisados y actualizados.

Lo anterior descrito permitió conformar el Manual de Normas y Procedimientos constituido por 141 procedimientos, divididos según el área administrativa responsable.

El Manual de Normas y Procedimientos fue estructurado tomando en consideración los apartados que conforman un modelo genérico y los requisitos establecidos por los órganos de control estatal, siendo estos: portada, contraportada, índice, introducción, autorización, objetivos generales, normas de aplicación general, disposiciones legales, descripción de los procedimientos administrativos por áreas funcionales ordenados de acuerdo al orden de la estructura organizacional y los formularios a utilizar; constituyendo una guía técnica funcional para el control y consulta interna y externa, sirviendo de apoyo en las actividades que se realizan en las catorce áreas administrativas que conforman la institución.

Es necesario que los Miembros de la Junta Directiva de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla conozcan, analicen y aprueben el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, ya que es una herramienta de control administrativo que está apegada a los cambios operacionales que ha sufrido la institución, además de estar apegado a las recomendaciones y lineamientos establecidos por la Contraloría General de Cuentas.

ÍNDICE

RESUMEN	vii
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1	Las zonas francas.....	3
1.1.1	Definición	3
1.1.2	Clasificación.....	3
1.1.3	Usuarios.....	4
1.1.4	Objetivos.....	5
1.1.5	Funcionamiento	6
1.1.6	Zonas francas existentes en la república de Guatemala	7
1.2	Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla	7
1.2.1	Creación	7
1.2.2	Descripción de la institución	8
1.2.3	Marco jurídico institucional.....	8
1.2.4	Filosofía institucional.....	8
1.2.5	Organización administrativa.....	10
1.2.6	Instrumentos administrativos	13
1.3	El manual de procedimientos de ZOLIC	13
1.3.1	Elaboración y aprobación	13
1.3.2	Estructura	14
1.4	Criterios generales para manuales administrativos en el sector estatal ...	14
1.4.1	Generalidades.....	14
1.4.2	Operaciones o procedimientos	15
1.4.3	Formas o formularios	15

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN METODOLOGICA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO “SANTO TOMÁS DE CASTILLA” –ZOLIC-

2.1	Situación actual de los procedimientos administrativos de ZOLIC	17
2.1.1	Identificación formal	17
2.1.2	Identificación física.....	22
2.1.3	Identificación procedimental	26
2.1.4	Situación actual del diseño de los procedimientos.....	33
2.2	Elaboración de los procedimientos administrativos de ZOLIC	34
2.3	Diagramación de los procedimientos administrativos de ZOLIC.....	39
2.3.1	Metodología	39
2.3.2	Normativa internacional empleada.....	40
2.3.3	Tipo de simbología utilizada	40
2.3.4	Software.....	41
2.4	Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla.	41
2.4.1	Conformación.....	41
2.4.2	Validación	44
2.4.3	Aprobación.....	45
	CONCLUSIONES.....	46
	RECOMENDACIONES	48
	LITERATURA CITADA Y CONSULADA	49
	APÉNDICES	52

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Puestos y Unidades Administrativas de ZOLIC.....	11
Cuadro 2	Instrumentos Administrativos de ZOLIC.....	13
Cuadro 3	Normas de carácter general y específico a las ZOLIC debe observancia	20
Cuadro 4	Áreas administrativas y su tratamiento	21
Cuadro 5	Áreas y procedimientos incorporadas al manual.....	23
Cuadro 6	Procedimientos incorporados al manual por área	24
Cuadro 7	Talleres de capacitación dirigidos a enlaces	26
Cuadro 8	Procedimientos del manual de ZOLIC versión 2010	27
Cuadro 9	Procedimientos que necesitaban actualización.....	29
Cuadro 10	Procedimientos modificados	30
Cuadro 11	Procedimientos sustituidos o eliminados	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama funcional actualizado 2010 ZOLIC.	10
----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

ANSI.....	American National Standard Institute.
CGC.....	Contraloría General de Cuentas.
EDP.....	Electronic Data Process.
NGCI.....	Normas Generales de Control Interno.
NyP.....	Normas y Procedimientos.
S.A.....	Sociedad Anónima.
ZOLIC.....	Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

INTRODUCCIÓN

La realización de pasantías dirigidas como modalidad de trabajo de graduación, patentiza el aporte que realiza el Centro Universitario de Oriente a la industria y al comercio en las diferentes empresas de la sociedad guatemalteca, al mismo tiempo que con ella se llevan a la práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de administración, dándole seguimiento a los mismos y aplicándolos a la realidad de la actividad administrativa de una institución.

La pasantía desarrollada permite el desenvolvimiento en el campo de trabajo que le compete al estudiante que la realiza; ya que para realizar la recopilación de información se requiere constante contacto con las personas que realizan directamente las actividades de la Institución y debe comprender la información que se está manejando, facilitando así el vaciado del procedimiento y así plasmarlo de manera correcta, entendible para quien lo consulta y con el mínimo de tecnicismos para un mayor entendimiento de quien desee consultar aunque se trate de un procedimiento que no le competa.

La presente pasantía fue realizada en la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-, específicamente en el departamento de Recursos Humanos, y tuvo una duración de cuatrocientas veinticuatro horas, cumpliendo con el horario de oficina de ocho horas diarias de lunes a viernes de la institución.

La tarea encomendada dentro del departamento fue la Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, el cual fue elaborado en el año 2010.

Para poder cumplir con este objetivo, fue necesario analizar la situación actual de los procedimientos administrativos, crear una red de enlaces para poder diseñar los procedimientos de acuerdo a los cambios operativos identificados en la Zona Libre, validar cada uno de los procedimientos descritos para poder diagramar los procedimientos administrativos y proponer a las jefaturas correspondientes un Manual de Normas y Procedimientos actualizado.

El alcance del proyecto de actualización del Manual comprende cada una de las catorce unidades administrativas de ZOLIC: Junta Directiva, Gerencia General, Unidad de Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Sección de Control de Operaciones, Oficina de Relaciones Públicas, Unidad de Acceso a la Información Pública, Planta Telefónica, Departamento de Informática, Departamento de Protección de Instalaciones, Departamento Financiero, Departamento de Ingeniería, Departamento de Planificación y Mercadeo y Departamento de Recursos Humanos; y la totalidad de procedimientos que se ejecutan en cada una de ellas, totalizando 141 procedimientos.

El presente trabajo de graduación se divide en dos tomos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Tomo I: En este tomo se exponen dos capítulos:

El capítulo I: Muestra una descripción de las zonas francas en general, especialmente de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla, los antecedentes históricos y los objetivos su creación, el marco jurídico que la ampara, su filosofía institucional, la organización funcional y los instrumentos administrativos con los que cuenta, especialmente el Manual de Procedimientos Administrativos.

Capítulo II: Detalla la descripción metodológica del proceso de actualización del Manual de Normas y Procedimientos de ZOLIC. Detallando cada actividad realizada, los instrumentos utilizados para la recolección de información y los medios de verificación de los resultados obtenidos.

Tomo II: Muestra el Apéndice X: Manual de Normas y Procedimientos de ZOLIC. En él se muestra el resultado o aporte final brindado en la realización de la pasantía dirigida, en este caso la Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Las zonas francas

1.1.1 Definición

“Las Zonas Francas o Depósitos Francos son instituciones con una larga tradición histórica aduanera en el comercio internacional. En casi todas las legislaciones aduaneras mundiales se le denomina ÁREAS EXENTAS. En la legislación comunitaria son “parte” del territorio aduanero comunitario, delimitadas físicamente, en donde se pueden introducir, “destinar las mercaderías a regímenes aduaneros”, toda clase de mercancías, de origen comunitario o de origen no comunitario, salvo que por razones de orden público, moralidad y seguridad pública, etc. lo prohíban.”¹

“El área de terreno físicamente delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un régimen aduanero especial establecido por la Ley, en las que personas individuales o jurídicas se dedican indistintamente a la producción y comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. La Zona Franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera. Las Zonas Francas podrán ser públicas o privadas y tendrán físicamente separadas el área donde se ubiquen los usuarios industriales y de servicios de aquellas donde se ubiquen los usuarios comerciales, y podrán establecerse en cualquier región del país, conforme a las disposiciones legales vigentes.”²

1.1.2 Clasificación

De acuerdo a la naturaleza de la actividad que realiza, la zonas franca puede ser: comercial, industrial, puerto libre, especiales y de tránsito; éstas a su vez se clasifican a su vez en públicas y privadas. Debido al objeto de estudio de la presente investigación se describen de forma específica éstas dos últimas categorías generales.

¹ Miguel Cabello Pérez, Las Aduanas y El Comercio Internacional. (Madrid: Esic, 2000), p. 169.

² Guatemala. Acuerdo Legislativo No. 65-89: Ley de Zonas Francas. (Guatemala: Diario de Centroamérica, 22 de noviembre, 1989), Art. 2.

a) Zonas francas públicas

Son entidades creadas por los estados y tienen como objetivo promover el desarrollo comercial e industrial de un país, dichas entidades cuentan con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía funcional y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones, regularmente son creadas mediante la promulgación de una ley.

b) Zonas francas privadas

Las entidades administradoras de zonas francas privadas, son personas jurídicas creadas por los particulares con el objetivo de hacer negocios y obtener utilidades; su instalación, desarrollo y operación se encuentra regulada, en el caso de Guatemala, por el Ministerio de Economía.

1.1.3 Usuarios

“A la persona individual o jurídica autorizada por el Ministerio de Economía para operar en Zona Franca, cumplidos los requisitos establecidos en el Código de Comercio, en la Ley de Zonas Francas y su reglamento. De acuerdo a la actividad que desarrollen, los usuarios podrán ser:

a) Industriales

Cuando se dediquen a la producción o ensamble de bienes para la exportación fuera del territorio aduanero nacional, reexportación, o a la investigación y desarrollo tecnológico.

b) De servicios

Cuando se dediquen a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional.

c) Comerciales

Cuando se dediquen a la actividad de comercialización de mercancías para ser destinadas a la exportación fuera del territorio aduanero nacional, así como a la

reexportación sin que realicen actividades que cambien las características del producto o alteren el origen del mismo”.³

1.1.4 Objetivos

El desarrollo de zonas francas conlleva la realización de los objetivos básicos implícitos en su creación.

a) Atracción de inversión extranjera

Las zonas francas conforman un medio efectivo de atraer inversión extranjera principalmente, porque proporcionan un marco de inversión completo que elimina en un alto grado el riesgo y la incertidumbre del proceso de establecerse en un país ajeno y en el cual no se tiene un amplio conocimiento del ámbito legal, las costumbres, su economía, etc. Asimismo, se pueden mencionar los incentivos fiscales y facilidades administrativas otorgadas a las empresas, un ambiente en el cual rigen políticas de liberalización y que probablemente no se encuentra afuera de la zona e infraestructura de calidad superior a la que está instalada en el resto del país.

b) Generación de empleo

Uno de los objetivos más importantes de las zonas francas es la creación de empleos. Este objetivo es especialmente importante en los países en vías de desarrollo, en los que existe un alto porcentaje de desempleo. Las zonas francas, al ser ubicadas cerca de comunidades rurales, pueden impactar directamente en el nivel de la vida de la población aumentando significativamente el nivel de salarios, lo que conlleva a un mejor nivel de la vida.

c) Transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología puede ser un objetivo importante de las zonas francas, en especial en países en vías de desarrollo en los cuales se invierten muy pocos fondos en la investigación y desarrollo científico-tecnológico.

³ Ibíd. Art. 4.

d) Maximización de las ventajas comparativas

Por lo general, las empresas que se instalan en las zonas francas participan de una búsqueda constante de ambientes que les permita ser más competitivos en el mercado internacional.

1.1.5 Funcionamiento

El funcionamiento de las zonas francas por lo regular implica cuatro actores: la administración, los usuarios, los empleados y la aduana.

a) Administración

Legalmente la administración de una zona franca debe ser llevada por una Entidad Administradora, una persona jurídica que está encargada de invertir, planificar, desarrollar organizar y administrar zonas francas.

b) Servicios a usuarios

En la actualidad la administración de zonas francas presta varios servicios adicionales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios y mantenerlos satisfechos, prestando los siguientes servicios:

- Carga y descarga de contenedores.
- Informe de inventarios en forma periódica.
- Recepción y despacho inmediato de mercadería.
- Acceso a control de inventarios vía internet.
- Cuenta con delegación aduanal en sus instalaciones, con la ventaja de poder liquidar pólizas importación y exportación, así como los servicios de reexportación hacia cualquier parte del mundo.

c) Delegación de aduana

“Las mercaderías de todo tipo que ingresen o egresen de las Zonas Francas, estarán sujetas a los requisitos del tránsito de mercaderías contempladas en la legislación nacional.

El Ministerio de Finanzas Públicas por medio de la Superintendencia de Administración Tributaria, establecerá en cada zona franca, una delegación y los mecanismos necesarios para que las mercancías sean verificadas a la entrada y salida de la misma.”⁴

1.1.6 Zonas francas existentes en la república de Guatemala

En Guatemala fue creada la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla (ZOLIC) el 24 de abril de 1973 como una Zona Franca Pública mediante el Decreto 22-73 aprobado por el Congreso de la República, está situada en forma adyacente al Puerto Santo Tomás de Castilla.

En 1980 se fundó el Parque Industrial Zeta La Unión en Amatitlán y en 1989 se autorizó el establecimiento de la zona franca debido a que en noviembre de ese mismo año fue publicado en el Diario Oficial el Decreto 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas.

Posteriormente se establecieron varias zonas francas privadas, entre ellas están: CROPA, S.A, ZOFRACRO, ZOFRATUSA, Centro Industrial para la Exportación, El Cacao, Del Atlántico, Zonas Francas Actuales, ZOFRACSA. INCOINSA, INSSA, Zona Franca Buenos Aires, Zona Franca Petapa, Zona Franca Amatitlán, Zona Franca Consigna, Zona Franca ZOFRASUR, Zona Franca Logística Estratégica Internacional

1.2 Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla

1.2.1 Creación

La Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomas de Castilla, de aquí en adelante –ZOLIC- es la primera zona franca de Guatemala, creada el 24 de abril de 1973 por el Estado para promover el desarrollo industrial y comercial del país, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía funcional y duración ilimitada. Las oficinas centrales de ZOLIC están ubicadas en el Km. 293.5 Piedras Negras, Santo Tomás de Castilla, municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.

⁴

Ibíd. art. 28

El objetivo primordial de su creación obedeció a la necesidad que se tenía en el país de contar con una zona para el desarrollo industrial y comercial que diera impulso al desarrollo económico de la Nación y un eficaz estímulo a la industria, al comercio y los servicios, creando fuentes de trabajo y proveyendo los medios adecuados para su mayor participación en los mercados internacionales, aprovechando convenientemente los recursos naturales disponibles y la posición geográfica del país.

1.2.2 Descripción de la institución

ZOLIC es una organización descentralizada con autonomía funcional del Gobierno de la República de Guatemala, siendo uno de sus objetivos principales, ser un centro logístico de operaciones del comercio internacional por excelencia, contiguo al principal puerto de Guatemala en la costa atlántica.

Esta zona franca cuenta con 48,486.73 metros cuadrados de área techada para arrendar, la cual está constituida por 39,761 metros cuadrados de edificios para bodegas, fábricas o pequeña industria y 6,724 metros cuadrados de áreas para oficinas, edificio administrativo y casa de visitas.

1.2.3 Marco jurídico institucional

“La Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC- fue creada con los fines de promover el desarrollo de la industria, comercio y servicios. Su base legal está contenida en su Ley Orgánica y sus Reformas en el Decreto No. 22-73 del Congreso de la República y el Reglamento de la Ley Orgánica, Acuerdo Gubernativo No. 23-73 del Ministerio de Finanzas Públicas”⁵.

1.2.4 Filosofía institucional

a) Misión

“Promover y facilitar la inversión, la generación de empleo, que contribuya en lo que corresponde al crecimiento económico sostenible de Guatemala, por medio del

⁵ Guatemala. Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla. Manual de Organización y Funciones. (Puerto Barrios, Guatemala, Departamento de Recursos Humanos, 2010), p. 5.

desarrollo de los sectores de Industria, Comercio y Servicios, a través de su régimen de Zona Libre, contando con una plataforma organizacional y tecnológica de alto desempeño que facilite las operaciones y garantice un servicio eficiente a los usuarios.

b) Visión

Ser la institución líder a nivel regional en la promoción y facilitación de Zonas Libres, a través de la creación de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas a nivel nacional.”⁶

c) Objetivos

- “Cumplir con las finalidades de la Ley Orgánica de ZOLIC.
- Promover el desarrollo de las actividades al que se refiere el artículo 4 de la Ley Orgánica de ZOLIC.
- Promover inversiones nacionales y extranjeras en la Zona Libre.
- Construir la infraestructura necesaria para el desarrollo de los fines de la Zona Libre.
- Promover y autorizar el desarrollo de infraestructura por parte de los inversionistas en la Zona Libre.
- Dar en administración, arrendamiento o en usufructo oneroso, los bienes inmuebles de la Zona Libre para que se destinen a las actividades especificadas en el artículo 4 de la presente ley.
- Celebrar toda clase de contratos relacionados con las actividades de ZOLIC.
- Prestar servicios relacionados con las actividades de los usuarios de la Zona Libre.
- Prestar servicios logísticos de almacenaje, custodia y manejo de mercancías en las Zonas Libres.”⁷

⁶ Ibíd. p. 7.

⁷ Guatemala. Ley Orgánica Decreto No. 22-73 Reformas y Reglamentos. “Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-.” (Guatemala: Diario de Centro América, 23 de julio de 1973.) Art. 5.

1.2.5 Organización administrativa

ZOLIC está conformada por 14 unidades administrativa distribuidas en 3 niveles jerárquicos, como se muestra a continuación en la Figura 1.

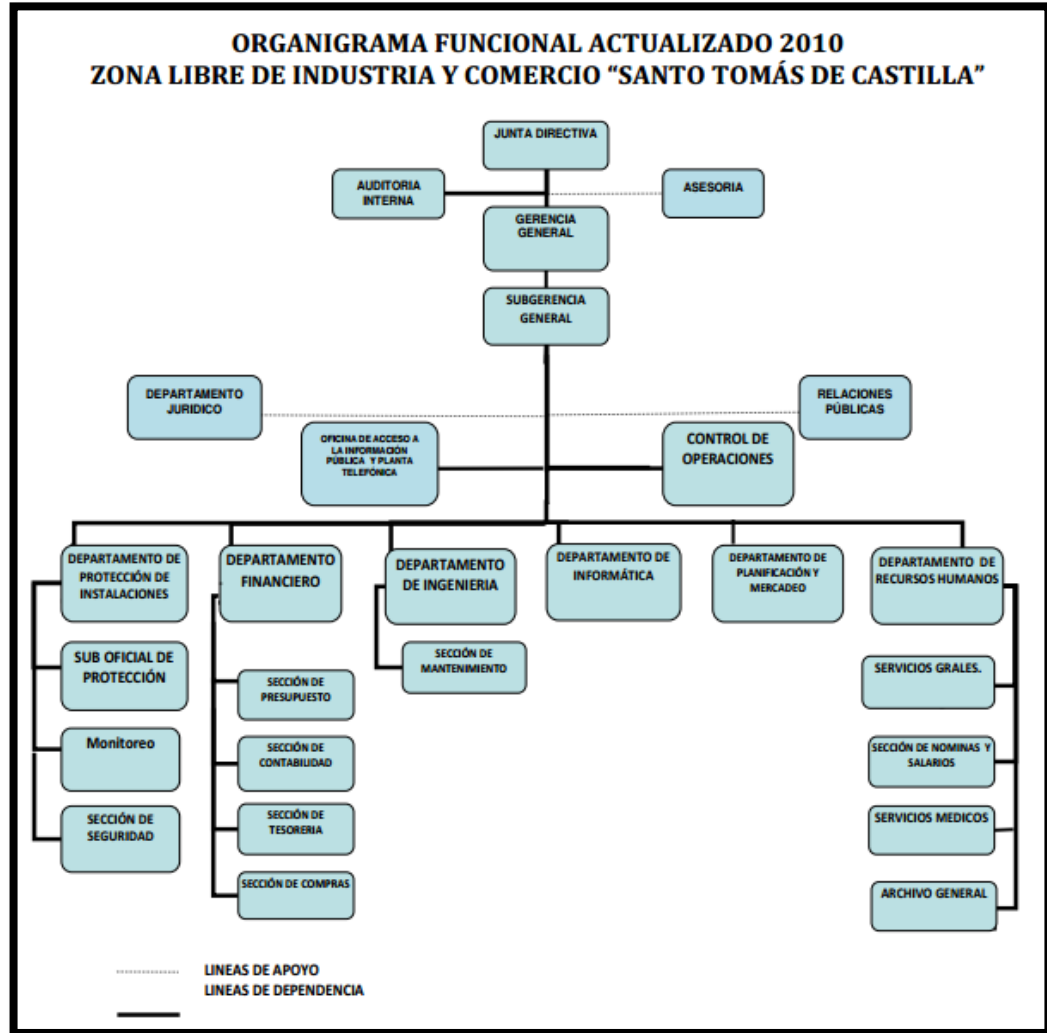


FIGURA 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUALIZADO 2010 ZOLIC.

Fuente: Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla". Manual de Organización y Funciones. (Guatemala: ZOLIC 2013). p. 5.

En el primer nivel jerárquico de ZOLIC se encuentra la Junta Directiva, quien es la autoridad máxima de la entidad y en consecuencia le corresponde la dirección general de las actividades de la misma, la cual está integrada por un presidente, seis directores propietarios y un secretario. En el segundo nivel, se sitúa la gerencia y unidades oficinas administrativas que coadyuvan en sus labores administrativas (Unidad de Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Relaciones Públicas, Unidad de Acceso a la

Información Pública, Planta Telefónica y Control de Operaciones). En el tercer nivel se sitúan los seis departamentos operacionales: Protección de Instalaciones, Financiero, Ingeniería, Informática, Planificación y Mercadeo y Recursos Humanos.

Así mismo, ZOLIC cuenta con 78 puestos de trabajo los cuales se encuentran distribuidos dentro de las 14 áreas administrativas, los cuales se detallan a continuación.

CUADRO 1 PUESTOS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO SANTO TOMÁS DE CASTILLA

No.	Puesto	Departamento
1	Presidente de Junta Directiva	Junta Directiva
2	Asistente de Junta Directiva	
3	Auditor Interno	Auditoría Interna
4	Auxiliar de Auditoría Interna	
5	Gerente General	Gerencia General
6	Subgerente General	
7	Secretaria de Gerencia General	
8	Secretaria de Subgerencia General	
9	Secretaria y Recepcionista de Gerencia Oficinas Ciudad Capital	
10	Encargado de la Oficina de Acceso a la Información Pública y Planta Telefónica	
11	Encargado de la Casa de Visitas	
12	Piloto	
13	Encargado de Relaciones Públicas	
14	Encargado de la Sección de Control de Operaciones	Control de Operaciones
15	Secretaria de la Sección de Control de Operaciones	
16	Asesor Jurídico	Asesoría Jurídica
17	Procurador Jurídico	
18	Secretaria de Jurídico	
19	Jefe del Departamento Financiero	Departamento Financiero
20	Secretaria del Departamento Financiero	
21	Contador General o Encargado de la Sección de Contabilidad	
22	Auxiliar de Contabilidad	
23	Encargado de Inventarios	
24	Encargado de Créditos y Cobranzas	
25	Encargado de Almacén	
26	Encargado de la Sección de Presupuesto	
27	Auxiliar de Presupuesto	
28	Encargado de Tesorería	
29	Auxiliar de Tesorería	
30	Auxiliar de Tesorería Oficinas de ZOLIC Ciudad Capital	
31	Encargado de la Sección de Compras	
32	Auxiliar de Compras	
33	Jefe del Departamento de Planificación y Mercadeo	Departamento de Planificación y Mercadeo
34	Secretaria Asistente del Departamento de Planificación y Mercadeo	

Vienen: Cuadro 1.

No.	Puesto	Departamento
35	Jefe del Departamento de Ingeniería	Departamento de Ingeniería
36	Secretaria del Departamento de Ingeniería	
37	Auxiliar del Departamento de Ingeniería	
38	Encargado de la Sección de Mantenimiento	
39	Secretaria de la Sección de Mantenimiento	
40	Bodeguero	
41	Peón de Mantenimiento Especialidad Técnico Electricista	
42	Peón de Mantenimiento Auxiliar de Electricista	
43	Peón de Mantenimiento Especialidad Carpintero Ebanista	
44	Peón de Mantenimiento Especialidad Plomero	
45	Peón de Mantenimiento Especialidad Herrero Soldador	
46	Peón de Mantenimiento Especialidad Albañil	
47	Peón de Mantenimiento Ayudante de Albañil	
48	Peón de Mantenimiento Especialidad Pintor General	
49	Peón de Mantenimiento Especialidad Instalador y Reparador de Cubiertas	
50	Peón de Mantenimiento Especialidad Mecánico	
51	Peón de Mantenimiento Ayudante de Mecánico	
52	Peón de Mantenimiento	
53	Peón de Mantenimiento Especialidad Técnico en Refrigeración	
54	Peón de Mantenimiento Especialidad Piloto	
55	Peón de Mantenimiento Conserje	
56	Pon de Mantenimiento Especialidad Piloto Tractorista	
57	Peón de Mantenimiento Especialidad Técnico en Telefonía	
58	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos
59	Auxiliar de Recursos Humanos	
60	Secretaria del Departamento de Recursos Humanos	
61	Encargado de la Sección de Enfermería	
62	Encargado de la Sección de Nóminas y Salarios	
63	Encargado de la Sección de Archivo General	
64	Auxiliar de Archivo General	
65	Encargado de Limpieza o Servicios Generales	
66	Jefe del Departamento de Protección de Instalación Portuaria	Departamento de Protección
67	Sub Jefe del Departamento de Protección de Instalación Portuaria	
68	Secretaria del Departamento de Protección de Instalación Portuaria	
69	Encargado de Sección de Monitoreo y Base de Datos para Gafete o Carnet	
70	Operador de Circuito Cerrado de Televisión	
71	Encargado de la Sección de Seguridad	
72	Sub-Encargado de la Sección de Seguridad	
73	Secretaria de la Sección de Seguridad	
74	Jefe de Grupo de Seguridad	
75	Agente de Seguridad	
76	Jefe del Departamento de Informática	Departamento de Informática
77	Auxiliar de Informática	
78	Analista Programador	

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Manual de Organización y Funciones de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

1.2.6 Instrumentos administrativos

Para regular y sistematizar las operaciones administrativas, ZOLIC cuenta con los documentos administrativos que se detallan a continuación.

CUADRO 2 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO SANTO TOMÁS DE CASTILLA

No.	Documento administrativo	Aprobación
1	Reglamento Interior de Trabajo	Aprobado por la Delegación Departamental del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de fecha 14/05/2009.
2	Reglamento de la Reserva de Cesantía y Pensión de ZOLIC.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante la Resolución J.D. No. 12/08/2011
3	Reglamento para el Control de uso de Teléfono Móvil.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante el Acuerdo J.D. No. 03/02/2011
4	Reglamento de Becas de Estudio de ZOLIC.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante el Acuerdo J.D. No. 02/02/2011
5	Reglamento para la Autorización y Habilitación de Zonas de Desarrollo Especial Públicas.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante la Resolución J.D. 43/34/2010
6	Reglamento de Casa de Visitas	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante el Acuerdo J.D. No. 15/13/2007
7	Reglamento para el Uso de Combustible para Vehículos y Maquinaria de ZOLIC.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante el Acuerdo J.D. No. 07/18/2010
8	Reglamento para Regular la Distribución de las Utilidades Obtenidas por ZOLIC en cada ejercicio fiscal.	Aprobado por la Junta Directiva de ZOLIC mediante la Resolución J.D. 04/03/2009
9	Reglamento para la Constitución de Agencias de ZOLIC.	Resolución J.D. No. 106/42/99
10	Reglamento para Reuniones de la Junta Directiva de ZOLIC.	Acuerdo 23/20/2007
11	Política para el cobro por ocupación de las ZDEEP	J.D. No. 23/13/2011
12	Política para la Promoción de Inversiones en ZOLIC.	Acuerdo J.D. No. 26/32/2006.
13	Manual de Organización y Funciones.	Acuerdo J.D. No.01/01/2011 y
14	Manual de Procedimientos.	Acuerdo J.D. No. 21/47/2010

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

1.3 El manual de procedimientos de ZOLIC

1.3.1 Elaboración y aprobación

ZOLIC cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos, el cual fue elaborado en el año 2010 y aprobado por la Junta Directiva según consta en el Acuerdo No. J.D. No. 21/47/2010 asentado en el Acta No. 047-2010 de fecha 6 de diciembre de 2010.

1.3.2 Estructura

Este manual está conformado por los siguientes apartados generales: portada, acuerdo de aprobación, índice general, presentación, introducción, procedimientos administrativos y formularios.

Cada procedimiento administrativo describe la definición, objetivos y normas específicas a los que se encuentra sujeta, las actividades, el número de pasos y los puestos responsables de cada tarea, así como el respectivo diagrama de flujo.

Para llevar a cabo el estudio de la situación actual de dicho manual y sustentar las bases del proceso de actualización del mismo, se debe considerar las normativas específicas que señalan los órganos de control estatal que como institución pública ZOLIC debe observancia, así como las normativas de carácter general que un manual de procedimientos debe contener de acuerdo a los organismos especializados que regulan la materia.

1.4 Criterios generales para manuales administrativos en el sector estatal

1.4.1 Generalidades

La Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, señala que es el órgano rector del control gubernamental; y que en ese contexto, es la responsable de normar el control interno y externo gubernamental.

Para cumplir sus atribuciones, la Contraloría General de Cuentas ha emitido las Normas Generales de Control Interno (NGCI).

La norma número 1.10 de las NGCI establece “La máxima autoridad de cada ente público, debe apoyar y promover la elaboración o actualización de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad.”⁸

⁸ Contraloría General de Cuentas. Normas Generales de Control Interno. [en línea], Guatemala 2006. Formato PDF. Disponible en <<http://www.minfin.gob.gt/downloads/leyesmanuales/contraloriageneralcuentas/ngcig.pdf>>. Consultado el 20/12/2013. p. 5.

1.4.2 Operaciones o procedimientos

La norma número 2.4 de las NGCI señala “Cada entidad pública debe establecer por escrito, los procedimientos de autorización, registro, custodia y control oportuno de todas las operaciones. Los procedimientos de registro, autorización y custodia son aplicables a todos los niveles de organización, independientemente de que las operaciones sean financieras, administrativas u operativas, de tal forma que cada servidor público cuente con la definición de su campo de competencia y el soporte necesario para rendir cuenta de las responsabilidades inherentes a su cargo”.⁹

La norma número 2.6 de las NGCI reza “Toda operación que realicen las entidades públicas, cualquiera sea su naturaleza, debe contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde. La documentación de respaldo promueve la transparencia y debe demostrar que se ha cumplido con los requisitos legales, administrativos, de registro y control de la entidad; por tanto contendrá la información adecuada, por cualquier medio que se produzca, para identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación para facilitar su análisis”.¹⁰

1.4.3 Formas o formularios

La norma número 2.7 de las NGCI señala “Cada ente público debe aplicar procedimientos internos o regulados por los entes rectores de los sistemas para el control y uso de formularios numerados, independientemente del medio que se utilice para su producción, sea por imprenta o por medios informáticos”¹¹.

⁹ Ibíd. p. 8.

¹⁰ Ibíd. p. 9.

¹¹ Ibíd.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN METODOLOGICA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO “SANTO TOMÁS DE CASTILLA” –ZOLIC-

En el presente apartado se describe de forma sintetizada las actividades realizadas para la actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de ZOLIC, esto debido a la incorporación de nuevas funciones dentro de la institución, algunas derivadas de nuevas leyes o reglamentos que por su naturaleza incluyen nuevas actividades, esto obligó a realizar un estudio que permitiera visualizar la congruencia que existe entre los procedimientos administrativos anteriormente descritos y el quehacer actual.

Como fase inicial para abordar el objetivo general del presente estudio a saber: Actualizar el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC- y los objetivos específicos del mismo: Analizar la situación actual de los procedimientos administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla; diseñar los Procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados en la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla; diagramar los procedimientos administrativos identificados en la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla; y proponer procedimientos para ser incorporados en el Manual de Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla.

Para ello se realizó una investigación exploratoria que permitió la elaboración de instrumentos de recolección de información relacionados a los procedimientos administrativos que realiza ZOLIC. En esta primera fase se utilizó una Guía de Entrevista (Apéndice I: Guía de entrevista dirigida a funcionarios encargados de la

actualización del manual) dirigida al Jefe de Recursos Humanos, con la finalidad de obtener todos los documentos e información pertinente a los procedimientos administrativos de ZOLIC.

2.1 Situación actual de los procedimientos administrativos de ZOLIC

2.1.1 Identificación formal

a) Descripción

Para la determinación de la situación actual formal de las operaciones administrativas de ZOLIC, se realizó un análisis de cada uno de los documentos administrativos a los cuales se tuvieron acceso.

El objetivo fue determinar la estructura organizacional vigente de la institución, las actividades o funciones administrativas, los procedimientos formalmente establecidos en cada una de las áreas funcionales de ZOLIC, así como todos aquellos documentos, acuerdos o informes que tuvieran relación directa en los procedimientos administrativos de la institución.

b) Instrumento utilizado

Guía de análisis documental de los procedimientos administrativos formales por áreas funcionales de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla. (Apéndice II).

c) Resultados obtenidos

Se obtuvo el Manual de Organización y Funciones de ZOLIC el cual fue autorizado por Junta Directiva según Acuerdo J.D. No. 01/01/2011 del diez de enero de dos mil once sin actualizaciones hasta la fecha. En el cual se establece la estructura organizacional formal de dicha institución, la cual se observó gráficamente en la figura 1.

Pudiéndose observar que la organización de ZOLIC actualmente está conformada por 14 unidades administrativas. Éstas al ser confrontadas con el Manual de Normas y Procedimientos (aprobado por la Junta Directiva en Acuerdo J.D. No. 21/47/2010

actualmente vigente), se pudo constatar que algunas de las áreas administrativas no aparecen incorporadas con los procedimientos respectivos en el Manual de Normas y Procedimientos, siendo éstas las siguientes áreas: Junta Directiva, Gerencia General, Unidad de Acceso a la Información Pública, Relaciones Públicas y Planta Telefónica. Así mismo, existen funciones o actividades de algunas áreas que no han sido descritas bajo la metodología procedimental respectiva en el Manual de Normas y Procedimientos.

De igual forma se obtuvo la carta a la Gerencia CG-DAT-45-2012 la cual contiene los resultados de la evaluación de control interno realizada por la Comisión Especial No. DAT-002-2012 de la Contraloría General de Cuentas, en el cual literalmente se especifica lo siguiente:

“...Hallazgo No. 6

Los Manuales de Funciones y Procedimientos se encuentran incompletos y desactualizados...

Condición

Al evaluar los Manuales de Funciones y Procedimientos se constató que, existen deficiencias en los mismos y son las siguientes: ...

De Procedimientos:

Varias unidades o departamentos aparecen descritos en el organigrama de la entidad, pero no aparecen procedimientos (Gerencia General, Oficina de Acceso a la Información Pública, Relaciones Públicas), y se determinó que algunas jefaturas o departamentos tienen registrados pocos procedimientos versus las funciones asignadas (Auditoría Interna 1, Asesoría Jurídica 3, Ingeniería 5, Departamento de Protección 6).

En el Diagrama de Procedimientos, El manual no indica el número de hojas de que consta cada proceso, fecha de elaboración, número de paso, propósitos del manual, campo de aplicación, normas de aplicación general.

Criterio

Las Normas Generales de Control Interno, contenidas en el Acuerdo Número 09-03, emitidas por el Jefe de la Contraloría General de Cuentas, en el numeral 1.10 “Manuales de Funciones y Procedimientos”, establece: La máxima autoridad de cada ente público, debe apoyar y promover la elaboración de Manuales de funciones y procedimientos para cada puesto relativos a las diferentes actividades de la entidad.

Los Jefes, Directores y demás Ejecutivos de cada entidad son responsables de que existan manuales, su divulgación y capacitación, al personal, para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

Causa

Inobservancia de la aplicación de la Norma General de Control Interno.

Efecto

Descontrol administrativo, creando dificultad en la deducción de responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Recomendación

Que la máxima autoridad gire instrucciones a la unidad encargada, para que se complete, actualice y se dé la implementación del mismo en todos los puestos de trabajo, para promover el fortalecimiento al ambiente y estructura de control interno...”¹²

Se accedió al siguiente compendio de leyes y reglamentos, los cuales regulan la actividad de ZOLIC y se constituyen en un referente legal para el análisis documental de los procedimientos administrativos que deban incorporarse.

¹² Ramos Monroy, Edin Miguel. Carta a la Gerencia. (Guatemala, 16 de Noviembre de 2012) pp. 8- 9.

CUADRO 3 NORMAS DE CARÁCTER GENERAL Y ESPECÍFICOS A LAS QUE ZOLIC DEBE OBSERVANCIA

Nombre del Decreto, Reglamento, Política o Norma	Área administrativa en la que tiene injerencia
Decreto 22-73 del Congreso de la República de Guatemala, Reformas y Reglamentos. Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-	Todas las áreas.
Reglamento Interior de Trabajo ZOLIC, aprobado la Delegación Departamental del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de fecha catorce de mayo de dos mil nueve.	Todas las áreas.
Política para el Cobro por Ocupación de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas. Resolución J.D. No. 23/13/2011	Financiero, Junta Directiva.
Reglamento de la Reserva de Cesantía y Pensión de ZOLIC. Resolución J.D. No. 12/08/2011	Recursos Humanos, Financiero.
Reglamento para el Control de uso de Teléfono Móvil. Acuerdo J.D. No. 03/02/2011	Todas las áreas.
Reglamento de Becas de Estudio de ZOLIC. Acuerdo J.D. No. 02/02/2011	Recursos Humanos.
Reglamento para la Autorización y Habilitación de Zonas de Desarrollo Especial Públicas. Resolución J.D. 43/34/2010	Junta Directiva, Jurídico.
Gerencia General, Auditoría Interna, Recursos Humanos, Financiero, Circular Conjunta No. 001-2010-	Gerencia, Auditoría, Recursos Humanos, Financiero.
Reglamento de Casa de Visitas Acuerdo J.D. No. 15/13/2007	Junta Directiva, Gerencia General.
Reglamento para el Uso de Combustible para Vehículos y Maquinaria de ZOLIC. Acuerdo J.D. No. 07/18/2010	Gerencia General, Financiero, Auditoría Interna.
Reglamento para Regular la Distribución de las utilidades obtenidas por ZOLIC en cada Ejercicio Fiscal. Resolución J.D. 04/03/2009	Junta Directiva, Gerencia, Financiero, Recursos Humanos.
Reglamento para la Constitución de Agencias de ZOLIC. Resolución J.D. No. 106/42/99	Junta Directiva, Gerencia, Jurídico.
Reglamento para Reuniones de la Junta Directiva de ZOLIC. Acuerdo 23/20/2007	Junta Directiva, Financiero.
Área mínima de arrendamientos de ZOLIC. Acuerdo J.D. No. 04/05/2007	Gerencia, Jurídico, Ingeniería y Planificación
Política para la promoción de inversiones en ZOLIC. Acuerdo J.D. No. 26/12/2006.	Junta Directiva, Gerencia, Planificación y Mercadeo.
Ley de Acceso a la Información Pública Decreto 57-2008	Acceso a la Información Pública. Gerencia General
Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97	Financiero, Gerencia General y Junta Directiva
Ley de Contrataciones del Estado. Decreto 57-92	Todas las áreas

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

i. Síntesis de la situación formal de los procedimientos de ZOLIC

En el siguiente cuadro se presenta en forma detallada la situación actual tanto de las unidades administrativas como de los procedimientos formalmente descritos en el manual, describiendo el tipo de intervención que debe dársele a cada caso con el objetivo de actualizar el Manual de Normas y Procedimientos vigente.

CUADRO 4 ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y SU TRATAMIENTO

No.	Unidad o área administrativa	Situación actual	Tratamiento	Documento de referencia
1	Junta Directiva	No aparece descrito en el Manual	Identificar los procedimientos que se realizan en la unidad	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
2	Gerencia General	No aparece descrito en el Manual	Identificar los procedimientos que se realizan en la unidad	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
3	Auditoría Interna	Tiene pocos procedimientos registrados	Revisar los procedimientos existentes e identificar procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
4	Asesoría Jurídica	Tiene pocos procedimientos registrados	Revisar los procedimientos existentes e identificar procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
5	Acceso a la Información Pública	No aparece descrito en el Manual	Identificar los procedimientos que se realizan en la unidad	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
6	Planta Telefónica	No aparece descrito en el Manual	Identificar los procedimientos que se realizan en la unidad	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
7	Relaciones Públicas	No aparece descrito en el Manual	Identificar los procedimientos que se realizan en la unidad	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
8	Control de Operaciones	Tiene varios procedimientos registrados	Revisar procedimientos existentes e identificar los procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
9	Departamento de Protección	Tiene pocos procedimientos registrados	Revisar los procedimientos existentes e identificar los procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
10	Departamento de Informática	Tiene varios procedimientos registrados	Revisar procedimientos existentes	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
11	Departamento Financiero	Tiene varios procedimientos registrados	Revisar procedimientos existentes e identificar procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
12	Departamento de Planificación y Mercadeo	Tiene varios procedimientos registrados	Revisar procedimientos existentes e identificar procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos

Van

Vienen: Cuadro 4.

No.	Unidad o área administrativa	Situación actual	Tratamiento	Documento de referencia
13	Departamento de Ingeniería	Tiene pocos procedimientos registrados	Revisar los procedimientos existentes e identificar los procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos
14	Departamento de Recursos Humanos	Tiene varios procedimientos registrados	Revisar procedimientos existentes e identificar los procedimientos no descritos	Manual de Organización, Manual de Procedimientos

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

2.1.2 Identificación física

a) Descripción

Para determinar la situación actual de las operaciones que se realizan en cada una de las áreas administrativas de ZOLIC, se tuvieron acercamientos con los jefes o encargados de las respectivas áreas. Así mismo, se conformó una red de enlaces, que consistió en la designación de una persona, que cumpliera con requisitos de mayor antigüedad o experiencia dentro de cada área administrativa, conocimiento de las funciones y puestos de su respectiva área, disposición personal y temporal para que brindara la información necesaria en el proceso de actualización del manual. Todo esto con el fin de conocer las operaciones administrativas que se realizan en cada una de las áreas de ZOLIC y que no están formalmente establecidas en los instrumentos/manuales administrativos respectivos. Determinando así las necesidades específicas de actualización en cada una de las áreas para ser incorporadas al Manual de Normas y Procedimientos vigente.

b) Instrumento utilizado

- Guía de entrevista estructurada dirigida a los jefes de departamentos, secciones o unidades administrativas. (Apéndice III)
- Formulario para inventario de procedimientos dirigido a jefes de departamentos o unidades. (Apéndice IV)
- Guía de capacitación sobre Manuales de Normas y Procedimientos dirigida a los enlaces de cada una de las áreas. (Apéndice V)

c) Resultados obtenidos

Se identificaron procedimientos administrativos que no están formalmente descritos en el manual respectivo, en las áreas de Junta Directiva, Gerencia General, Unidad de Acceso a la Información Pública, Planta Telefónica, Relaciones Públicas, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Protección de Instalaciones, Ingeniería e Informática.

En los cuadros 5 y 6 se muestra la clasificación de los grupos de análisis que se identificaron físicamente mediante el inventario de procedimientos, los cuales no se encontraban descritos en los manuales pero que actualmente se realizan en la práctica administrativa:

i) Primer grupo: Unidades administrativas que existen dentro de la estructura organizacional pero que no figuraban dentro del manual de procedimientos.

Como ya se había mencionado (resultados de la identificación formal), existen 5 unidades administrativas (Junta Directiva, Gerencia, Unidad de Acceso de Información Pública, Planta Telefónica y Relaciones Públicas) que aparecen únicamente en la práctica y en el organigrama, en las cuales existen un total de 19 nuevos procedimientos para ser incorporados al manual en cuestión.

CUADRO 5 ÁREAS Y PROCEDIMIENTOS INCORPORADOS AL MANUAL

Unidad	Enlace	No.	Procedimiento
Junta Directiva	Secretaria Gerencia General	1	Elaboración de la propuesta de agenda de sesiones de Junta Directiva de ZOLIC
		2	Desarrollo de sesiones de Junta Directiva de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla
		3	Transcripción de actas de sesiones de la Junta Directiva de la Zona Libre
		4	Certificación de actas de Junta Directiva
		5	Aprobación y suscripción de convenios de cooperación o colaboración interinstitucional
		6	Autorización y habilitación de Zonas de Desarrollo Económicas Especiales Públicas
Gerencia	Secretaria Sub-GG	1	Coordinación con jefaturas de los departamentos y secciones
		2	Representación judicial y extrajudicial de ZOLIC

Van

Vienen: Cuadro 5.

Unidad	Enlace	No.	Procedimiento
Gerencia	Secretaria Sub-GG	3	Nombramiento, traslado y ascenso de funcionarios y empleados de ZOLIC
		4	Adquisición de combustible
		5	Abastecimiento de combustible a unidades administrativas de ZOLIC
		6	Solicitud de uso de casa de visitas
Unidad de Acceso a la Información Pública	Encargada UIP	1	Trámite de solicitud de información pública
		2	Subsanar las omisiones existentes en la solicitud de información pública
		3	Emitir resolución de notificación de prórroga
Planta Telefónica	Encargada UIP	1	Registro de llamadas entrantes
		2	Registro de llamadas salientes de la planta telefónica
Relaciones Públicas	Relacionista Publico	1	Difusión de noticias a través de anuncios radiales
		2	Difusión de spots televisivos

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

ii) Segundo grupo: Unidades administrativas que necesitan adicionar nuevos procedimientos.

Al contrastar la información proporcionada a través de las fuentes primarias y secundarias, se determinó que se deben adicionar 39 nuevos procedimientos en 5 áreas administrativas, para registrar en el Manual de Normas y Procedimientos.

CUADRO 6 PROCEDIMIENTOS INCORPORADOS AL MANUAL POR ÁREA

Unidad	Enlace	No.	Procedimiento
Auditoría Interna	Auxiliar de Auditoría Interna	1	Recepción de documentos
		2	Revisión del uso de combustible
		3	Revisión de cajas fiscales
		4	Revisión de conciliaciones bancarias
		5	Revisión en la ejecución presupuestaria
		6	Efectuar arqueo de caja chica
		7	Revisión de compras
		8	Revisión de inventarios
		9	Revisión de almacén
		10	Revisión de nóminas y planillas
		11	Revisión de expedientes del personal
		12	Revisión de entrega y recepción de cargos
		13	Revisión de medicamento en la sección de servicios médicos
		14	Revisión de contratos y su documentación de soporte
Asesoría Jurídica	Procurador Jurídico	1	Solicitud de arrendamiento y elaboración de contratos entre ZOLIC y usuarios
		2	Elaboración de proyectos de reglamentos
		3	Mediación de conflictos de carácter laboral

Van

Vienen: Cuadro 6

Unidad	Enlace	No.	Procedimiento
Protección de Instalaciones	Oficial de Protección	1	Solicitud y autorización de carné para empleados de ZOLIC
		2	Reporte de novedades de la sección de monitoreo del sistema CCTV
		3	Control de personas que ingresan y egresan del predio fiscal por la garita peatonal
		4	Autorización para el ingreso de personas particulares al predio fiscal
		5	Inspección física de efectos personales y de vehículos que ingresan al predio fiscal
Ingeniería	Secretaria de ingeniería	1	Solicitud de dictamen de impacto ambiental del proyecto de infraestructura
		2	Solicitud y pago de licencias de proyectos ante el MARN
		3	Realizar visitas de campo de los proyectos por proceso de cotización y/o licitación
		4	Elaboración del plan de mantenimiento anual
		5	Programación de actividades semanales para el personal de la sección de mantenimiento
		6	Elaboración de reporte mensual de actividades realizadas por la Sección de Mantenimiento
		7	Entrega de llaves al departamento de Planificación y Mercadeo
		8	Instalación de contadores de suministro de agua a nuevos usuarios
		9	Mantenimiento de vehículos, maquinaria y equipo a cargo de la Sección de Mantenimiento e Ingeniería
		10	Entrega de materiales, equipos, insumos, máquinas y otros a bodega de la Sección de Mantenimiento
		11	Reporte semanal de trabajo diario del personal operativo de la Sección de Mantenimiento
		12	Control y monitoreo de pozo mecánico
		13	Reporte mensual de consumo de insumos y préstamo de herramienta, maquinaria y equipo
		14	Inventario de existencias en bodega de la Sección de Mantenimiento
		15	Reporte mensual de entrega diaria de combustible al personal de la Sección de Mantenimiento
Informática	Jefe de Unidad	1	Recolección, clasificación y registro de activos informáticos de la institución
		2	Solicitud de contratación de servicios informáticos y/o de telecomunicaciones

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

Se capacitó mediante 5 talleres relacionados con la actualización de los procedimientos administrativos a la red de enlaces conformada por 13 integrantes (uno por cada área administrativa) fortaleciendo las capacidades técnicas y administrativas del personal mediante la estructuración de una metodología para realizar futuras actualizaciones de los manuales administrativos. Las temáticas impartidas a los enlaces se detallan en el cuadro siguiente.

CUADRO 7 TALLERES DE CAPACITACIÓN DIRIGIDOS A ENLACES

No.	Nombre de la temática	Fecha	Cantidad de participantes
1	La red de enlaces: Objetivo de su conformación, importancia, funciones y tareas principales. El Manual de Procedimientos Administrativos: Necesidades de actualización, características, importancia, objetivos, partes principales del modelo genérico.	26 de noviembre de 2013	13 titulares
2	El inventario de procedimientos: ¿Cómo identifico los actuales procedimientos? Socialización del formato para el inventario de procedimientos.	28 de noviembre de 2013	11 titulares 2 suplentes
3	La elaboración/redacción de procedimientos: ¿Cómo redacto un procedimiento?, Orden y secuencia, objetivo, normativa aplicable específica, formatos a utilizar para su desarrollo. Socialización de la guía para la redacción de procedimientos.	2 de diciembre de 2013	12 titulares 1 suplente
4	La validación de los procedimientos: ¿Cómo verifico que la captura de información fue correcta?, metodología a implementar.	4 de febrero 2014	13 titulares
5	La diagramación de los procedimientos: ¿Cómo represento gráficamente un procedimiento?	12 de febrero de 2014	13 titulares

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada e institución de la pasantía.

2.1.3 Identificación procedimental

a) Descripción

Para determinar la situación procedimental de cada área administrativa, se procedió a revisar individualmente cada uno de los procedimientos administrativos formalmente descritos en el Manual, con el fin de determinar las necesidades particulares de actualización por procedimiento y área, tomando como referente las funciones asignadas a cada área de acuerdo al Manual de Organización y Funciones.

b) Instrumentos utilizados

- Guía de observación para validar la descripción de procedimientos (Apéndice VI)

c) Resultados obtenidos

Conjuntamente con los enlaces y sus respectivos jefes de área, se leyeron, analizaron y compararon con el quehacer administrativo actual, los 92 procedimientos contenidos en el Manual de Normas y Procedimientos vigente hasta la fecha, los cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO 8 PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL DE ZOLIC VERSIÓN 2010

No.	Nombre del procedimiento administrativo	Unidad administrativa
1	Formulación del presupuesto	Departamento Financiero
2	Modificaciones presupuestarias	
3	Adquisición de bienes o suministros a partir de Q 1,000.00	
4	Procedimiento de ejecución y registro de gastos por servicios no personales (gastos fijos)	
5	Liquidación del presupuesto	
6	Procedimiento de ejecución y registro de los ingresos	
7	Elaboración de caja fiscal	
8	Retenciones y pago a personal por contrato y dietas	
9	Retenciones y pago a personal bajo los renglones 011 y 022 a través de nómina	
10	Registro de activos fijos	
11	Bajas del inventario de activos fijos de tarjeta de responsabilidad	
12	Bajas del inventario de activos fijos	
13	Pago de sueldos por medio de cheques (011)	
14	Pago de sueldos por medio de acreditamiento (011)	
15	Pago de dietas y gastos de representación a directores	
16	Registro de ingresos de intereses por inversión	
17	Constitución de fondo rotativo y caja chica, reembolso y liquidación.	
18	Conciliación bancaria	
19	Emisión de cheques	
20	Compras por cotización	
21	Ejecución del gasto por medio de caja chica	
22	Ingresos al almacén	
23	Egresos del almacén	
24	Recepción y revisión de expedientes por compras y otra documentación	Auditoría Interna
25	Dictámenes	Asesoría Jurídica
26	Procedimientos judiciales ZOLIC como demandante	
27	Procedimientos judiciales ZOLIC como demandado	Departamento de Protección
28	Solicitud y autorización de carné para empleado temporal de usuarios	
29	Solicitud y autorización carne de identificación personal	
30	Elaboración de cartas cupo	
31	Reporte de novedades	
32	Control de vehículos que ingresan al predio fiscal	Control de Operaciones
33	Control de vehículos que egresan del predio fiscal	
34	Importación de mercancías	
35	Ingreso de mercaderías nacionales o nacionalizadas	
36	Importación definitiva de mercancías (despachos)	

Van

Vienen: Cuadro 8.

No.	Nombre del procedimiento administrativo	Unidad administrativa
37	Importación definitiva de combustibles, derivados del petróleo, productos químicos y líquidos en general a territorio nacional (despachos de líquido a granel)	Control de Operaciones
38	Reexportación de mercancías	
39	Egreso de mercancías para exportación	
40	Traslado de mercancías	
41	Elaboración de proyectos.	Departamento de Ingeniería
42	Elaboración de reporte de consumo de agua	
43	Entrega de áreas arrendadas a usuarios	
44	Elaboración de dictámenes (informes)	
45	Solicitudes de usuarios	Departamento de Planificación y Mercadeo
46	Integración de cuadro consolidado	
47	Memoria de labores	
48	Plan operativo anual	
49	Solicitudes de arrendamiento, renovación y terminación de contratos de usuarios	
50	Elaboración de carpetas de información	
51	Visita de agencias ZOLIC.	
52	Visitas a usuarios ZOLIC.	
53	Visitas a diferentes instituciones	
54	Solicitud de equipo, dispositivos, accesorios mayores de hardware y software computacional	Departamento de Informática
55	Solicitud de equipo, dispositivos, accesorios e insumos menores de hardware de cómputo	
56	Reparaciones y repuestos de equipo de computo	
57	Reclamos por garantía de hardware y software computacional	
58	Creación y asignación de nuevos usuarios en el sistema de contabilidad integrada gubernamental –SICOIN-	
59	Creación y asignación de credenciales de usuario en la red de computo de ZOLIC	
60	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo	
62	Reasignación y traslado de equipo de cómputo	
63	Pago por servicios al personal contratado bajo renglones presupuestarios 029, 182, 183 y 189	Departamento de Recursos Humanos
64	Solicitud de permisos laborales	
65	Notificación de cambios, ascensos, suspensiones, nombramientos, renuncios, retornos y cese de labores del personal	
66	Llamadas de atención	
67	Procedimiento de reclutamiento y selección de personal para plazas vacantes	
68	Procedimiento de inducción a la empresa y puesto de trabajo de personal de nuevo ingreso	
69	Control de ingreso y salida del personal	
70	Programación de capacitaciones al personal	
71	Solicitud de compra de medicamentos	
72	Entrega de medicamentos a la clínica de enfermería	
73	Elaboración de nóminas	
74	Emisión de boletas de pago	
75	Autorización y pago de tiempo extraordinario	
76	Solicitud de constancias laborales	

Van

Vienen: Cuadro 8.

No.	Nombre del procedimiento administrativo	Unidad administrativa
77	Elaboración de planilla para cuota IGSS	Departamento de Recursos Humanos
78	Elaboración de planillas BANTRAB	
79	Elaboración de planilla de fianza	
80	Elaboración de planilla SIT-ZOLIC	
81	Elaboración de planilla plan mortuario	
82	Reporte de movimiento de plazas	
83	Elaboración de boleta para descuentos judiciales (pensión alimenticia y créditos bancarios)	
84	Provisiones pasivo laboral	
85	Elaboración nómina bono anual	
86	Elaboración nómina de aguinaldo	
87	Elaboración planilla de descuento boleto de ornato	
88	Elaboración de planilla de fondo recreativo	
89	Elaboración planilla de utilidades	
90	Solicitud de expedientes de archivo general	
91	Recepción y entrega de expedientes al archivo general	
92	Adquisición y abastecimiento de combustible	Subgerencia General

Fuente: Elaboración propia, tomado del índice general del Manual de Procedimientos ZOLIC 2010

De la revisión anterior, se identificaron 31 procedimientos que se detallan en el cuadro 9, los cuales necesitaban ser actualizados de acuerdo a la práctica administrativa y a las normativas vigentes.

CUADRO 9 PROCEDIMIENTOS QUE NECESITABAN ACTUALIZACIÓN

Unidad	Enlace	No	Procedimiento
Asesoría Jurídica	Procurador Jurídico	1	Dilucidar asuntos judiciales
		2	Elaboración de dictámenes solicitados por Jefaturas o Gerencia General
Control de Operaciones	Cheque de Controles	1	Control de mercadería importada al predio fiscal
		2	Control del ingreso de mercadería nacional o nacionalizada al predio fiscal
		3	Despacho de mercadería del predio fiscal
Control de Operaciones	Cheque de Controles	4	Despachos de líquido a granel
		5	Reexportación de mercancías
		6	Egreso de mercancías para exportación
		7	Traslado de mercancías
Protección de Instalaciones	Oficial de OPIP	1	Solicitud y autorización de carné de identificación para personal para usuarios ZOLIC
		2	Solicitud y autorización de carné para empleado temporal de usuarios
		3	Elaboración de cartas cupo
		4	Reporte de novedades de la sección de monitoreo del CCTV
		5	Control de vehículos que ingresan al predio fiscal

Van

Vienen: Cuadro 9.

Unidad	Enlace	No	Procedimiento
Informática	Jefe de Informática	1	Solicitar equipo, dispositivos y accesorios mayores de hardware y software computacional
		2	Solicitar equipo, dispositivos y accesorios menores de hardware y software computacional
		3	Reparaciones y solicitar repuestos de equipo de cómputo
		4	Reclamos por garantías de hardware y software
		5	Soporte y administración de usuarios de sistemas SICOIN y SIGES
		6	Creación y asignación de usuarios en la red de cómputo de ZOLIC
		7	Desarrollo de mantenimiento preventivo de equipo de cómputo
		8	Traslado de equipo de cómputo en custodia a bodega de informática
		9	Reasignación y traslado de equipo de cómputo
Planificación y Mercadeo	Auxiliar de Planificación	1	Elaboración del Plan Operativo Anual
		2	Elaboración de la Memoria de Labores
		3	Visita a agencias ZOLIC
		4	Visita a usuarios ZOLIC
		5	Integración de la base de datos a usuarios
Ingeniería	Secretaria de Ingeniería	1	Aprobación de proyectos de infraestructura
		2	Entrega de áreas arrendadas a usuarios
		3	Elaboración de reportes de consumo de agua

Fuente: Elaboración propia, tomado del índice general del Manual de Procedimientos ZOLIC 2010

En el cuadro 10 se muestran los procedimientos que necesitaban ser modificados en cuanto a aspectos formales de diseño (descripción y diagramación).

CUADRO 10 PROCEDIMIENTOS MODIFICADOS

No.	Nombre del procedimiento administrativo	Unidad administrativa
1	Formulación del presupuesto	Departamento Financiero
2	Modificaciones presupuestarias	
3	Adquisición de bienes o suministros a partir de Q 1,000.00	
4	Procedimiento de ejecución y registro de gastos por servicios no personales (gastos fijos)	
5	Liquidación del presupuesto	
6	Procedimiento de ejecución y registro de los ingresos	
7	Elaboración de caja fiscal	
8	Retenciones y pago a personal por contrato y dietas	
9	Retenciones y pago a personal bajo los renglones 011 y 022 a través de nómina	
10	Registro de activos fijos	
11	Bajas de activos fijos de tarjeta de responsabilidad	
12	Bajas del inventario de activos fijos	
13	Pago de sueldos por medio de cheques (011)	
14	Pago de sueldos por medio de acreditamiento (011)	

Van

Vienen: Cuadro 10.

No.	Nombre del procedimiento administrativo	Unidad administrativa
15	Pago de dietas y gastos de representación a directores	Departamento Financiero
16	Registro de ingresos de intereses por inversión	
17	Constitución de fondo rotativo y caja chica, reembolso y liquidación.	
18	Conciliación bancaria	
19	Emisión de cheques	
20	Compras por cotización	
21	Ejecución del gasto por medio de caja chica	
22	Ingresos al almacén	
23	Egresos del almacén	
24	Pago por servicios al personal contratado bajo renglones presupuestarios 029, 182, 183 y 189	Departamento de Recursos Humanos
25	Solicitud de permisos laborales	
26	Notificación de cambios, suspensiones, nombramientos, renuncios, retornos y cese de labores del personal	
27	Llamadas de atención	
28	Procedimiento de reclutamiento y selección de personal para plazas vacantes	
29	Procedimiento de inducción a la empresa y puesto de trabajo de personal de nuevo ingreso	
30	Control de ingreso y salida del personal	
31	Programación de capacitaciones al personal	
32	Solicitud de compra de medicamentos	
33	Entrega de medicamentos a la clínica de enfermería	
34	Elaboración de nóminas	
35	Emisión de boletas de pago	
36	Autorización y pago de tiempo extraordinario	
37	Solicitud de constancias laborales	
38	Elaboración de planilla para cuota IGSS	
39	Elaboración de planillas BANTRAB	
40	Elaboración de planilla de fianza	
41	Elaboración de planilla SIT-ZOLIC	
42	Elaboración de planilla plan mortuario	
43	Reporte de movimiento de plazas	
44	Elaboración de boleta para descuentos judiciales (pensión alimenticia y créditos bancarios)	
45	Provisiones pasivo laboral	
46	Elaboración nómina bono anual	
47	Elaboración nómina de aguinaldo	
48	Elaboración planilla de descuento boleto de ornato	
49	Elaboración de planilla de fondo recreativo	
50	Elaboración planilla de utilidades	
51	Solicitud de expedientes de archivo general	
52	Recepción y entrega de expedientes al archivo general	

Fuente: Elaboración propia, tomado del índice general del Manual de Procedimientos ZOLIC 2010

Como se mostró anteriormente, fueron adaptados en cuanto al diseño de descripción y diagramación 52 procedimientos, 23 del Departamento Financiero y 29 del Departamento de Recursos Humanos, respectivamente.

Así mismo, fue necesario sustituir o eliminar algunos de los procedimientos anteriormente descritos en el Manual versión 2010 debido a que corresponden a otras unidades administrativas, según se muestra a continuación en el cuadro 11.

CUADRO 11 PROCEDIMIENTOS SUSTITUIDOS O ELIMINADOS

Unidad administrativa	No.	Nombre del procedimiento	Tratamiento	Causa
Auditoría Interna	1	Recepción y revisión de expedientes por compras y otra documentación	Eliminado	No detalla la documentación a la que hace referencia ni el procedimiento específico en cada caso.
Asesoría Jurídica	2	Procedimientos judiciales ZOLIC como demandado	Eliminado	Está contenido en el Procedimiento “Dilucidar Asuntos Judiciales”
Departamento de Protección	3	Control de vehículos que egresan del predio fiscal	Eliminado	Está contenido en el Procedimiento para el Control de vehículos que ingresan/egresan del predio fiscal.
Ingeniería	4	Elaboración de dictámenes	Sustituido	Actividad propia de Asesoría Jurídica. Está descrito en el Procedimiento “Elaboración de Dictámenes solicitados por Jefaturas o Gerencia General”
Ingeniería	5	Solicitudes de usuarios	Eliminado	Relacionada a la Gerencia General para ser trasladada a un departamento específico de acuerdo a la naturaleza de la solicitud.
Planificación y Mercadeo	6	Solicitudes de arrendamiento, renovación y terminación de contratos de usuarios	Trasladado	Vinculado al quehacer de Junta Directiva (aprobación)
	7	Elaboración de carpetas de información	Eliminado	Actividad descrita como una función, sin pasar por diferentes procesos ni secuencias.
	8	Visitas a diferentes instituciones	Eliminado	Las instituciones en el caso de ZOLIC son consideradas como usuarios, el ya descrito en esta unidad administrativa.

Fuente: Elaboración propia, tomado del índice general del Manual de Procedimientos ZOLIC 2010

2.1.4 Situación actual del diseño de los procedimientos

a) Descripción

Esta etapa consistió en revisar y comparar los requerimientos específicos respecto a Manuales Administrativos, tomando en consideración las normas de control interno establecidas por la Contraloría General de Cuentas y otros órganos rectores que fiscalizan a ZOLIC. Así también fueron considerados los aspectos o apartados mínimos que un manual genérico de normas y procedimientos administrativos debe contener de acuerdo a los autores de las fuentes bibliográficas consultadas.

b) Base Legislativa

Normas de Aplicación General 1.5 y 1.10 de las Normas Generales de Control Interno Gubernamental (Acuerdo 09-03 emitidas por el Jefe de la Contraloría General de Cuentas).

c) Resultados

Se constató que en la versión actual del Manual de Normas y Procedimientos carece de varios apartados generales, siendo estos los siguientes: objetivos generales del manual, normas de aplicación general y disposiciones Legales.

Así mismo en el manual no se ordenaron las áreas administrativas en cuanto al orden jerárquico u otro orden específico.

Así también, se comprobó que en la descripción de procedimientos el manual carecía de los siguientes componentes:

- Denominación o numeración secuencial por cada procedimiento.
- Identificar el nombre de la forma o formulario específico a utilizar en cada caso.
- La redacción de algunas normas específicas carecían de carácter imperativo.
- Referencia al área administrativa a la que pertenece cada puesto responsable de llevar a cabo una actividad.
- Encabezado con información relacionada al procedimiento de manera específica: No indica el nombre del área administrativa al que pertenece cada procedimiento

por separado, el número de hojas de que consta cada descripción del procedimiento, el número de formas o formularios a utilizar, ni tampoco hace referencia al puesto responsable de iniciar/finalizar con el procedimiento.

Se estableció que en el diagrama de todos los procedimientos del manual debe incorporarse un encabezado con la siguiente información:

- Nombre de la unidad a la que pertenece el diagrama de flujo.
- Numeración secuencial de hojas de la que consta cada proceso.
- Detallar el responsable de llevar a cabo la diagramación.

Se elaboró un formato para la descripción de procedimientos, así como un formato para el encabezado del diagrama del procedimiento, el cual contiene los aspectos solicitados por los entes estatales encargados de revisar dicho manual.

2.2 Elaboración de los procedimientos administrativos de ZOLIC

Diseño de los procedimientos administrativos

a) Descripción

En consideración con la situación actual, expuesta anteriormente, se procedió a establecer lineamientos, técnicas y a coordinar así como programar las actividades para el diseño de los procedimientos administrativos.

Para llevar a cabo el proceso de elaboración de los procedimientos administrativos de ZOLIC, fue necesario contar con la participación activa de las personas que conforman las diferentes áreas administrativas. Su conocimiento y experiencia sobre los procedimientos son ingredientes imprescindibles de esta labor. Ellos son las personas que mejor conocen sus secuencias, fases y sus contenidos, e incluso cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden abordar.

Fue el personal de cada una de las áreas administrativas, quienes aportaron la información de base para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, y participaron en la redacción para que éste pueda ser considerado

por ellos mismos como “su” Manual, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de su trabajo y a su propia motivación.

El Manual fue elaborado mediante dinámicas de trabajo en equipo que favorecieron y procuraron el consenso en la toma de decisiones.

La actividad principal de la red de enlaces fue la de impulsar, y desarrollar el proceso de actualización del manual en el plazo previsto, implementando en las áreas administrativas las herramientas y metodología a utilizar en la elaboración/actualización de los procedimientos administrativos, dirigiendo, dinamizando y supervisando su trabajo, garantizando en todo caso la normalización de todos los procedimientos, y la incorporación de los principios de simplificación, racionalización y tránsito hacia la administración electrónica.

Actuando la investigadora del presente trabajo como facilitadora de procesos, lineamientos y metodología para el diseño del Manual de Normas y Procedimientos.

b) Instrumentos utilizados

- Formulario para el Inventario de procedimientos dirigido a jefes de departamentos o unidades (Apéndice IV)
- Formulario para la descripción de procedimientos dirigida a enlaces de departamentos o unidades (Apéndice VII)
- Guía de observación para validar la descripción de los procedimientos (Apéndice VI)

c) Resultados obtenidos

Con el inventario de procedimientos consensuado de cada una de las áreas administrativas y siguiendo el orden de prioridad establecido desde la experiencia de cada enlace nombrado, se procedió a la revisión y simplificación de los procedimientos hasta disminuir su complejidad.

i) Redacción de nuevos procedimientos, revisión de procedimientos existentes y simplificación

En sesiones de trabajo los enlaces con las áreas administrativas, utilizando las herramientas proporcionadas al efecto, buscaron el mayor consenso posible, en relación a cada procedimiento administrativo del que sean responsables, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Describir el procedimiento tal y como se realiza en la actualidad.
- Realizar un análisis crítico sobre si lo que se está haciendo, y cómo se está haciendo es lo adecuado
- Identificar y suprimir todo lo que no sea absolutamente necesario, lo que no aporte valor añadido al objeto del procedimiento.
- Preguntarse qué pasaría si se prescindiera de uno de los requisitos o exigencias que comprende el procedimiento.
- Examinar la adecuación de los recursos humanos y materiales empleados
- Finalmente, plantearse si no cabe el rediseño radical y completo del procedimiento, para conseguir su racionalización y simplificación.

Todo esto, con el fin de reducir a su expresión más sencilla, menos complicada, cada uno de los procedimientos consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia; en definitiva un mejor servicio a los usuarios de ZOLIC.

ii) Descripción de los procedimientos

Finalizado el proceso de revisión y simplificación, los enlaces procedieron a la nueva descripción del procedimiento (siguiendo la estructura e indicaciones recogidas en el formulario para la descripción de procedimientos) contemplando e incorporando las mejoras adoptadas, y utilizando un lenguaje preciso, claro y sencillo, garantizando su total comprensión.

A continuación se muestra el trabajo realizado en cada uno de los apartados que conforman la descripción de los procedimientos administrativos:

- **Nombre del procedimiento**

Se establecieron los títulos o denominaciones de cada procedimiento, tomando en consideración la esencia de la actividad a realizar, utilizando un lenguaje técnico pero al mismo tiempo sencillo, acorde al departamento o especialidad al que hace referencia. Para ello fue necesario reformular algunos nombres o hacerles pequeñas modificaciones de forma.

- **Objetivos específicos del procedimiento**

En este apartado se describió de forma concreta qué es lo pretende conseguir con la ejecución del procedimiento descrito. Están formulados como verbos infinitivos y son coherentes con los objetivos generales del manual.

- **Norma específica del Procedimiento**

Con el análisis e interpretación de la descripción del procedimiento específico se redactaron en forma imperativa las limitaciones, pautas, regulaciones o normas que rigen a las personas que participan en determinado procedimiento para su adecuado desarrollo, tales como: responsables de actividades específicas, tiempos de entrega, requisitos indispensables, aplicabilidad del procedimiento y su cobertura, entre otros.

- **Descripción del procedimiento**

Inicialmente se procedió a redactar los procedimientos en forma narrativa, posteriormente se fueron incorporando, modificando o sustrayendo actividades o pasos, revisando las secuencias cronológicas, adaptando términos técnicos y afinando lo mejor posible la descripción del procedimiento de manera lógica, secuencial y ordenada utilizando un formato (Apéndice VII: Formulario para la descripción de procedimientos dirigida a enlaces de departamentos o unidades) apropiado para describirlos.

- **Puesto responsable**

Con la descripción de los procedimientos, se lograron identificar a los puestos o cargos específicos que llevan a cabo determinada actividad dentro del procedimiento, pudiendo ser de la misma área administrativa u otra distinta a esta.

- **Actividad**

En este apartado, se describieron las tareas específicas que realiza cada responsable, describiéndolas de forma cronológica, secuencial y con un lenguaje técnico pero al mismo tiempo sencillo.

- **Pasos**

En este apartado se enumeró secuencialmente cada actividad descrita para conformar cada procedimiento.

iii) Formas o formularios

Una vez descrito cada uno de los procedimientos administrativos de cada área administrativa, los enlaces de cada área administrativa adjuntaron a cada ficha de cada procedimiento, las formas o formatos de documentos auxiliares precisos para su tramitación y registro.

Durante el proceso de actualización de los procedimientos, fue necesario realizar modificaciones a 16 de las formas o formularios previamente establecidos en el anterior manual.

Al describir los procedimientos de la Unidad de Acceso a la Información Pública y Planta Telefónica (áreas administrativas que no contaban con ningún procedimiento descrito en el manual vigente), fue necesario diseñar e incorporar los siguientes 11 formularios:

- Solicitud de información pública.
- Resolución previo a resolver en definitiva.

- Resolución para denegar la solicitud de información por no identificar de forma clara y precisa la información que se solicita.
- Resolución de notificación de prórroga.
- Entrega de información pública.
- Resolución para informar al sujeto activo que la información es inexistente en los archivos.
- Resolución para denegar información por ser considerada información confidencial.
- Resolución para denegar información por ser considerada información reservada.
- Resolución cuando no diese respuesta en el plazo y forma que establece la ley
- Registro de llamadas entrantes.
- Registro de llamadas salientes.

2.3 Diagramación de los procedimientos administrativos de ZOLIC

2.3.1 Metodología

Para poder llevar a cabo la diagramación de los procedimientos administrativos, fue necesario una serie de pasos que se detallan a continuación:

a) Preparación del equipo de trabajo

El primer paso consistió en formar el grupo de trabajo a través del apoyo de los enlaces de área. Posteriormente, con el objeto de que el ritmo de la sesión de trabajo sea adecuado, se realizó un taller práctico dirigido a enlaces para la preparación de conceptualización básica para la diagramación, así como las herramientas básicas del programa computacional a utilizar, se preparó una guía (Apéndice VIII: Formulario para la diagramación de procedimientos dirigida a enlaces de departamentos o unidades) para diagramar procedimientos administrativos en donde se indicaron las nociones básicas y la simbología a utilizar, se brindó la información necesaria a los participantes en la reunión sobre el objetivo de la misma y por último se prepararon los formatos de la descripción de procedimientos anteriormente validada.

b) Desarrollo de la construcción de diagramas de flujo

- Identificar los puestos que participan dentro el procedimiento: A continuación se modifica la plantilla de acuerdo a la cantidad de responsables del procedimiento, identificando cada puesto según la descripción brindada, colocándolos de izquierda a derecha.
- Identificar en la descripción de procedimientos los pasos en el proceso: De acuerdo a la actividad descrita se selecciona la figura a utilizar para representar lo mejor posible la actividad que se pretende representar gráficamente.
- Elaborar un borrador del diagrama de flujo: Se construye a partir de la identificación de las actividades, pasos y responsables ya identificados en la descripción del procedimiento.
- Revisar el borrador con el personal involucrado: Trata de validar la información se encuentra completa y correctamente, la utilización de símbolos, revisión general de los pasos, verificar que cada conector tenga punto de conexión con otro proceso o página, etc.
- Realizar los ajustes en el diagrama, según formato de diseño establecido: De acuerdo los resultados de la revisión previa.

2.3.2 Normativa internacional empleada

Norma American National Standard Institute (ANSI) para elaborar Diagramas de Flujo Administrativos.

2.3.3 Tipo de simbología utilizada

Se utilizó la simbología convencional de la Norma ANSI. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

2.3.4 Software

El software que se utilizó para la tarea de diagramación fue el programa Visio, el cual tiene muchas plantillas de diagramas de procesos, el cual se agrupa en dos categorías: Diagramas de procesos para propósitos generales y diagramas de procesos para metodologías específicas.

La categoría que se empleó para efectuar la diagramación de los procedimientos de ZOLIC fueron los diagramas de procesos para propósitos generales, utilizando la plantilla de diagrama de flujo de funciones cruzadas, el cual es lo mismo que un diagrama de flujo básico, pero tiene un elemento de más en la estructura: unos contenedores llamados "calles", que representan las personas o los departamentos que son responsables de cada paso.

2.4 Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla.

A medida que cada una de las áreas administrativas completó su trabajo de revisión, simplificación y descripción de los procedimientos en los formularios correspondientes y adjuntaron las formas o formularios, la información fue remitida al grupo de coordinación tanto en forma digital como impresa.

Se efectuó en conjunto con los enlaces la revisión general de la ficha de cada procedimiento, así como de sus documentos auxiliares con el objetivo de homogenizar tecnicismos, verificar contenidos y su exactitud.

Todo cambio incorporado por el equipo de coordinación, con motivo de esta revisión, fue trasladado al área administrativa responsable del procedimiento, por el enlace responsable de la misma.

2.4.1 Conformación

Finalizados los trabajos referidos al contenido de los procedimientos, y sus documentos auxiliares, el equipo de coordinación conformó la propuesta preliminar del

Manual de Normas y Procedimientos, la cual fue ordenada de acuerdo al orden jerárquico establecido en la estructura organizacional de la institución, para ello se siguió una estructura estándar utilizada para la conformación de manuales, la cual se muestra a continuación:

a) Portada o carátula

Se le hicieron algunas modificaciones, tales como: ampliar el nombre del manual, ya que anteriormente solo se titulaba únicamente “Manual de Procedimientos”, en el proceso de actualización se dejó establecido como “Manual de Normas y Procedimientos Administrativos” pues las normas constituyen parte fundamental en la realización de tales procedimientos; otro aspecto es que se incluyó un espacio para identificar de manera práctica el punto del acta y fecha de aprobación por la Junta Directiva; además se hicieron cambios pocos significativos como aumentar el tamaño del logotipo de la institución y colocarle un fondo azul a la portada de acuerdo al color principal del logo institucional.

b) Contraportada

En este apartado se ubicó el directorio de funcionarios y empleados de la institución de acuerdo al nivel jerárquico establecido, iniciando por el Presidente de la República, los miembros de la Junta Directiva, la Gerencia y Subgerencia, las jefaturas de las distintas áreas administrativas. Aquí mismo se dio créditos a quienes contribuyeron en la actualización del documento, dejando evidencia del apoyo brindado por los enlaces de cada área administrativa y la asesoría brindada por el Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Este apartado era inexistente en la versión del anterior manual.

c) Índice

Se modificó completamente la estructura del índice presentado en el manual anterior, de acuerdo a las modificaciones y agregados hechos a la propuesta del manual.

d) Introducción

La introducción del anterior manual fue cambiada totalmente a una nueva versión, que describe la situación actual de los procedimientos y de los manuales administrativos en general, la importancia del manual, los objetivos que pretende alcanzar esta actualización, brinda las bases que dieron origen a su actualización, parte de la metodología empleada y la forma en que esta sintetizada la descripción de los procedimientos.

e) Autorización

Fue considerado el espacio adecuado de acuerdo al manual anterior, para que posteriormente fueran incorporados y enumeradas dichas páginas, tomando en cuenta el Dictamen Técnico Conjunto por los jefes de áreas administrativas y la certificación del punto del acta donde es aprobado por la Junta Directiva.

f) Objetivos generales del manual

Es la descripción en forma clara y concreta del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, en este caso se establecieron cinco objetivos. Este apartado del manual no aparece en la versión anterior.

g) Normas de aplicación general

Constituyen la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta de cualquier funcionario o empleado de ZOLIC para su actuación externa e interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento. Para este manual fueron considerados cinco normas generales a ser consideradas. Este apartado no fue considerado en la versión anterior, por lo que para la actualización del mismo fue incorporado.

h) Disposiciones legales

Éste enumera el compendio del marco legal con que se relaciona el manual, tomando en consideración toda la legislación vigente desde la Ley Orgánica de ZOLIC, sus reglamentos internos hasta los acuerdos específicos de la Junta Directiva. Este

apartado fue incorporado a la propuesta hecha ya que la anterior versión no cuenta con ella.

i) Procedimientos de la Zona Libre

Constituye el listado de unidades administrativas que aparecerán en el manual de acuerdo al orden y la numeración hecha en este apartado, desde el 5.1 al 5.14 respectivamente. De igual forma, este apartado fue incorporado a la presente propuesta de actualización.

j) Descripción de los procedimientos

Está constituido por los objetivos, las normas y los formularios específicos de cada procedimiento, la adaptación de un nuevo diseño de descripción de actividades, puestos, responsables y la incorporación de encabezados con parte informativa del procedimiento tanto en su descripción como en su diagramación. El aporte más significativo fue el cumplimiento de las recomendaciones realizadas por la Contraloría General de Cuentas, al tomar en consideración las Normas de Control Interno Gubernamental, tratando de suprimir las deficiencias encontradas, así como el de incorporar nuevas unidades administrativas que no aparecían descritas ni contaban con ningún procedimiento, así como el de adicionar nuevos procedimientos a unidades que no equiparaban la cantidad de sus procedimientos con el de sus funciones y finalmente la actualización general de las demás unidades administrativas.

k) Formas o formularios

En este apartado se incluyen nuevos formatos o formularios que anteriormente no aparecían debido a que se comenzaron a implementar algunos de ellos posterior a la fecha de la última actualización, así como los diseñados en los nuevos procedimientos producto de la presente pasantía.

2.4.2 Validación

La propuesta preliminar del Manual de Normas y Procedimientos, fue validada mediante la verificación de campo o evaluación ocular, los cuales fueron escogidos al

azar tomando como muestra de cinco a diez procedimientos por área administrativa, de acuerdo a la cantidad de procedimientos descritos en cada una de ellas, realizándose las modificaciones de acuerdo a las observaciones realizadas.

Se presentó la propuesta del manual a cada jefe por área administrativa, con la finalidad de que realizaran aportes a los procedimientos propuestos en su área administrativa, habiendo incorporado las enmiendas sugeridas por los jefes de las distintas unidades administrativas.

Finalizado el proceso de validación de la información, se procedió a solicitar a cada jefatura su aval mediante un formato para dicho propósito (Apéndice VIII: Guía para la diagramación de procedimientos dirigida a enlaces de departamentos o unidades), el cual permitió certificar la participación de cada uno de ellos en el proceso de actualización y así poder entregar la propuesta final al Departamento de Recursos Humanos.

2.4.3 Aprobación

Al realizar la respectiva entrega de la propuesta final del Manual, la jefatura de Recursos Humanos solicitó a la unidad de Asesoría Jurídica la elaboración del Dictamen respectivo (Dictamen Técnico conjunto No. 003-2014), en donde las diferentes jefaturas solicitan a la Gerencia General la autorización y aprobación del manual, así mismo recomiendan elevar lo conocido a la Junta Directiva para su conocimiento, autorización y aprobación.

El Gerente General al haber recibido la propuesta final del proyecto de Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” y el Dictamen Técnico conjunto No. 003-2014, en calidad de Secretario de Junta Directiva de ZOLIC, someterá de acuerdo a disponibilidad de agenda, a consideración del máximo órgano de la institución, la aprobación de la actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para dar cumplimiento de las normativas de control interno gubernamental.

CONCLUSIONES

1. Actualmente la estructura organizacional de ZOLIC cuenta con 14 áreas administrativas detalladas en el Manual de Organización, sin embargo el Manual de Procedimientos (elaborado en el año 2010) describe 9 unidades. En la comparación realizada entre los documentos formales y la práctica administrativa (identificación física) se determinó que existían 5 unidades administrativas que no estaban descritas en el manual, así como 58 nuevos procedimientos a incorporar al manual, los cuales ya se realizaban en las labores administrativas, pero no se encontraban documentados formalmente. En la verificación exploratoria de los procedimientos descritos (identificación procedimental) de los 92 procedimientos con los que contaba el manual anterior fueron detectados 31 procedimientos que necesitaban ser actualizados debido a los cambios operacionales efectuados o porque su descripción no era precisa, 52 procedimientos fueron modificados en cuanto a aspectos formales y 8 de los procedimientos fueron sustituidos o eliminados por estar incluidos en otras unidades. En cuanto a la situación del diseño de los procedimientos, el manual no estaba apegado a los criterios formalmente establecidos por los órganos rectores del sector estatal, el cual no contenía el encabezado principal de la descripción de los procedimientos en donde se identifica el número secuencial de hojas, de procedimientos, la cantidad de formularios, el área al que pertenece cada puesto etc.
2. El proceso de diseño de los procedimientos administrativos se llevó a cabo a través de la creación de la red de enlaces (representantes de cada una de las unidades administrativas) describiendo 141 procedimientos administrativos, diseñando 6 nuevos formularios y actualizando 16 de ellos; cada descripción de los procedimientos incluye sus propias normas específicas, los responsables y descripción de cada actividad y demás lineamientos establecidos por los órganos de control gubernamental a los cuales ZOLIC se encuentra afecto.

3. La diagramación de los procedimientos administrativos de ZOLIC se efectuó a los 141 procedimientos anteriormente descritos, empujando la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos y utilizando el programa Visio.
4. El Manual de Normas y Procedimientos fue estructurado tomando en consideración los apartados que conforman un modelo genérico y los requisitos establecidos por los órganos de control estatal, siendo estos: portada, contraportada, índice, introducción, autorización, objetivos generales, normas de aplicación general, disposiciones legales, descripción de los procedimientos administrativos por áreas funcionales ordenados de acuerdo al orden de la estructura organizacional y los formularios a utilizar; constituyendo una guía técnica funcional para el control y consulta interna y externa, sirviendo de apoyo en las actividades que se realizan en las catorce áreas administrativas que conforman la institución.

RECOMENDACIONES

1. Los funcionarios encargados de promover la actualización de los manuales administrativos, deben tomar en consideración que la información contenida tanto en el Manual de Organización y Funciones como el de Normas y Procedimientos, debe mantener estrecha congruencia y relación, manejando la misma información en cada una de las áreas administrativas, ya que al realizar la actualización del manual de organización, es necesario actualizar el manual de procedimientos; de igual forma es necesario promover la actualización del inventario de los procedimientos de cada unidad administrativa, con el objetivo de plasmar cada uno de los cambios que se realicen en el transcurso del tiempo, agilizando el proceso de actualización del manual en cada área.
2. Los funcionarios responsables de los procesos de actualización del manual, al momento de describir cada uno de los procedimientos por área funcional, deben tomar en consideración la participación activa del personal involucrado en la realización de cada proceso, creando o fortaleciendo la red de enlaces, así mismo debe considerar los criterios generales para la elaboración y conformación de manuales administrativos y las Normativas Generales de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas.
3. Los encargados de efectuar la diagramación de los procedimientos administrativos deben apegarse a los criterios generales de diseño de diagramas de flujo basándose en el cumplimiento de normativas internacionalmente aceptadas, empleando una simbología de fácil interpretación para quienes hagan consulta del manual.
4. Los jefes de las diferentes áreas administrativas de ZOLIC deben asegurarse que todo el personal bajo su cargo conozcan y apliquen lo contemplado en el manual de procedimientos; luego de que este sea aprobado por la Junta Directiva.

LITERATURA CITADA Y CONSULADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. **Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado- , 2004.

----- . **Presentación de cuadros y figuras en un trabajo académico.** Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado-, 2004.

Cabello Pérez, Miguel. **Las Aduanas y El Comercio Internacional.** 2a. Ed., Madrid: Esic, 2000.

Franklin F., Enrique Benjamín. **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura.** México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 1998.

Guatemala. Congreso de la República. **“Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-.”** Decreto No. 22-73 Reformas y Reglamentos. Guatemala: Diario de Centro América, 23 de julio de 1973.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Área mínima de arrendamientos de ZOLIC.** Acuerdo J.D. No. 04/05/2007. Guatemala: Junta Directiva, 2007.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Política para el cobro por ocupación de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.** Resolución J.D. No. 12/08/2011. Guatemala: Junta Directiva, 2011.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Política para la promoción de inversiones en ZOLIC.** Acuerdo J.D. No. 26/32/2006. Guatemala: Junta Directiva, 2006.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento de Casa de Visitas.** Acuerdo J.D. No. 15/13/2007. Guatemala: Junta Directiva, 2007.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento de la Reserva de Cesantía y Pensión de ZOLIC.** Guatemala: Junta Directiva, 2011.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento Interior de Trabajo ZOLIC,** Guatemala: Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2009.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento para el uso de combustible para vehículos y maquinaria de ZOLIC.** Acuerdo J.D. No. 07/18/2010. Guatemala: Junta Directiva, 2010.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento para la Autorización y Habilitación de Zonas de Desarrollo Especial Públicas.** Resolución J.D. 43/34/2010. Guatemala: Junta Directiva, 2010.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento para la constitución de Agencias de ZOLIC.** Resolución J.D. No. 106/42/99. Guatemala: Junta Directiva, 1999.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”. **Reglamento para Regular la Distribución de las utilidades obtenidas por**

ZOLIC en cada ejercicio fiscal. Resolución J.D. 04/03/2009. Guatemala: Junta Directiva, 2009.

Guatemala, Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

Reglamento para Reuniones de la Junta Directiva de ZOLIC. Acuerdo 23/20/2007. Guatemala: Junta Directiva, 2007.

Hernández Sampieri, Roberto; y otros. **Metodología de la investigación.** México D.F.: McGraw-Hill, 1998.

Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía práctica sobre métodos de investigación documental y de campo.** Guatemala: Litografía Cimgra “Centro de Impresiones Gráficas”, 2005.

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas teoría y práctica.** México D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1996.

Rodríguez Valencia Joaquín. **Como elaborar y usar manuales administrativos.** México, D.F.: Ecafsa Thomson Learning. 2002.

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Instructivo para elaborar manual de normas y procedimientos.** Guatemala: División de Desarrollo Organizacional, 2009.

APÉNDICES

APÉNDICE I

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

DIRIGIDA A FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-

Guatemala, Noviembre de 2013

Objetivo: La presente guía de entrevista tiene como finalidad recopilar información de primera mano a cerca de la información general de los manuales administrativos y la existencia de documentación relacionada a éstos, los cuales permitirán actualizar o incorporar nuevos procedimientos al Manual de Procedimientos Administrativos aprobado con fecha 06/12/2010.

I. INTRODUCCIÓN	
Presentacion de la entrevistadora, objetivo de la entrevista y descripcion de la misma.	
1.	¿Cuál es su nombre completo y qué puesto ocupa dentro de ZOLIC?
2.	¿Desde hace cuanto tiempo labora para esta institucion?

II. INFORMACION GENERAL	
Lugar y fecha:	ZOLIC, Santo Tomàs de Castilla, Izabal____ de _____ del 2013.
Nombre del entrevistado:	
Duración en el cargo:	_____ años, _____ meses.
Duracion de la entrevista:	_____ minutos.

III. RESPECTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
No.	Pregunta
1	¿De dónde nace la inquietud de actualizar el Manual de Procedimientos y desde hace cuanto tiempo se realizó la última revisión y actualización?
2	¿La institución cuenta con un manual de organización actualizado, que permita tomarlo como base para la elaboración del manual de procedimientos?
3	¿Cuántos departamentos o unidades requieren especial atención en el proceso de actualización del manual?
4	¿Quién o quienes ha llevado a cabo anteriormente el proceso de actualización de los manuales administrativos?
5	¿Cuáles son algunas de las leyes que fundamentan el quehacer administrativo de ZOLIC? Además ¿Existen normativas específicas para cada procedimiento? Y fialmente ¿Existen otros documentos administrativos que influyan en las aperaciones administrativas de ZOLIC?

IV. CIERRE	
Agradecimiento y despedida.	

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LOS PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS FORMALES (POR ÁREAS FUNCIONALES)
DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO “SANTO TOMÁS DE CASTILLA”
- ZOLIC-

Unidad Administrativa: _____

ORGANIZACIÓN ACTUAL	PROCEDIMIENTOS DESCRITOS EN EL MANUAL	HALLAZGOS DE AUDITORÍA
Organigrama Funcional Actualizado 2010. ZOLIC “SANTO TOMÁS DE CASTILLA” Autorizado y aprobado por la Junta Directiva según Acuerdo J.D. 17/41/2010. Acta J.D. 041-2010 de fecha 18/10/2010		
	FUNCIONES SEGÚN MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS POR EL ESTUDIO
DISPOSICIONES LEGALES (MARCO JURÍDICO) DE LA UNIDAD		

APÉNDICE III

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES
Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-
Guatemala, Noviembre de 2013

Objetivo: La presente guía de entrevista tiene como finalidad recopilar información de primera mano a cerca de los procedimientos administrativos que se realizan en cada departamento, sección o unidad dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC- que permita actualizar o incorporar nuevos procedimientos al Manual de Procedimientos Administrativos aprobado con fecha 06/12/2010.

V. INTRODUCCIÓN	
Presentacion de la entrevistadora, objetivo de la entrevista y descripcion de la misma.	
3.	¿Cuál es su nombre completo y qué puesto ocupa dentro de ZOLIC?
4.	¿Desde hace cuanto tiempo labora para esta institucion?
VI. INFORMACION GENERAL	
Lugar y fecha:	ZOLIC, Santo Tomás de Castilla, Izabal ____ de ____ del 2013.
Nombre del entrevistado:	
Nombre del Departamento:	
Duración en el cargo:	____ años, ____ meses.
Duración de la entrevista:	____ minutos.
No.	Pregunta
1	¿Conoce todos los procedimientos que llevan a cabo en el área que usted maneja?
2	En esta área ¿Considera que hay procedimientos que deben incorporarse al actual manual de procedimientos? Si la respuesta es positiva indique o especifique cuales.
3	Respecto a su departamento o unidad ¿Considera que los actuales procedimientos plasmados en el manual vigente, necesitan ser actualizados o modificados?
4	¿Ha participado antes o conoce el proceso de actualizacion de manuales administrativos?
5	Respecto a la reunión de jefes que se tuvo anteriormente ¿Cuál es el nombre de la persona que fungirá como enlace para la actualizacion de los procedimientos de esta jefatura?
VII. CIERRE	
Agradecimiento y despedida.	

APÉNDICE IV
FORMULARIO PARA INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS
 DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES
 Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-
 Guatemala, Noviembre de 2013

Objetivo: El presente formulario tiene como finalidad recopilar información sobre los procedimientos administrativos que se realizan en cada departamento, sección o unidad dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC- que permita actualizar o incorporar nuevos procedimientos al Manual de Procedimientos Administrativos aprobado con fecha 06/12/2010.

Instrucciones: Debe denominar o dar el título de cada procedimiento que se ejecuta en el desempeño de sus funciones y/o atribuciones; debiendo marcar con una “X” si es un nuevo procedimiento a incorporar en el manual o si se trata de una modificación específica dentro de un proceso o procedimiento. El formulario deberá ser llenado a máquina o con letra de molde legible.

I. INFORMACION GENERAL			
Lugar y fecha:	ZOLIC, Santo Tomás de Castilla, ____ de ____ de 2013		
Nombre del entrevistado:			
Nombre del Departamento:			
Duración en el cargo:	____ años, ____ meses.		
Duración de la entrevista:	____ minutos.		

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Modificación	Nuevo
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

(f) _____
 Jefe del Departamento o Unidad

 Sello de la Jefatura

APÉNDICE V

GUÍA DE CAPACITACIÓN

DIRIGIDA A ENLACES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES
Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-
Guatemala, Diciembre de 2013

OBJETIVO DEL DESARROLLO DE TALLERES CON ENLACES

Transmitir la información relacionada con el proceso de actualización de manuales administrativos, desde su planificación hasta la entrega de resultados o producto final.

Promover el **aprendizaje de competencias** y actualizar los conocimientos técnicos del quehacer administrativo, fortaleciendo las capacidades de los colaboradores de la institución.

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS

No.	Nombre de la temática	Fecha
1	El Manual de Procedimientos Administrativos: Necesidades de actualización, características, importancia, objetivos, partes principales del modelo genérico.	26 de Noviembre 2013
2	El inventario de procedimientos: ¿Cómo identifico los actuales procedimientos?	28 de Noviembre de 2013
3	La elaboración/redacción de procedimientos: ¿Cómo redacto un procedimiento?, Orden y secuencia, objetivo, normativa aplicable específica, formatos a utilizar para su desarrollo. .	2 de Diciembre de 2013
4	La validación de los procedimientos	4 de Febrero 2014
5	La diagramación de los procedimientos	12 de Febrero de 2014

ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN

No.	Nombre de la temática	Fecha
1	- La red de enlaces: Objetivo de su conformación, funciones y tareas principales. - Socialización del cronograma de trabajo.	26 de Noviembre 2013
2	Socialización del formato para el inventario de procedimientos.	28 de Noviembre de 2013
3	Socialización de la guía para la redacción de procedimientos.	2 de Diciembre de 2013
4	¿Cómo verifico que la captura de información fue correcta?, metodología a implementar.	4 de Febrero 2014
5	¿Cómo represento gráficamente un procedimiento?	12 de Febrero de 2014

SELECCIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS

- Laptop
- Cañonera
- Rotafolio
- Salón de reuniones
- Marcadores
- Pizarra
- Libro de texto
- Papel bond (hojas y pliegos)

APÉNDICE VI

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA VALIDAR LA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

DIRIGIDA A ENLACES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES
Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla" –ZOLIC-
Guatemala, Diciembre de 2013

Departamento donde se aplica la guía:

Nombre del empleado observado:

Nombre del Procedimiento ejecutado y observado:

Nombre del Enlace observador:

Fecha de la Observación: _____

No.	Criterio a Observar	Registro de Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	NA	
1	Utiliza los formularios o formas necesarios para llevar a cabo el procedimiento				
2	Cumple con los requisitos o limitaciones específicas en las normativas del procedimiento				
3	Evidencia seguridad en la consecución de actividades y pasos				
4	Identifica claramente a los responsables antecesores y predecesores responsables de la continuación del procedimiento				
5	Omite algún aspecto o paso del procedimiento				
6	Incorpora o modifica la consecución de pasos en el procedimiento				
7	Traslada la documentación necesaria conforme los mecanismos formalmente establecidos				

APÉNDICE VII

(1 de 2)

FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

DIRIGIDA A ENLACES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES

Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-

Guatemala, Noviembre de 2013

Objetivo: El presente formulario tiene como finalidad recopilar información sobre los procedimientos administrativos que se realizan en cada departamento, sección o unidad dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC- que permita actualizar o incorporar nuevos procedimientos al Manual de Procedimientos Administrativos aprobado con fecha 06/12/2010.

Instrucciones: Debe describir con detalle el proceso completo que ejecutan en el desempeño de sus atribuciones, utilizando un formulario para cada procedimiento. Si utiliza formas debe indicar el nombre de las mismas y adjuntarlas a cada formulario. Este formulario deberá ser llenado a máquina o con letra de molde legible.

	Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”			
	Nombre del departamento/sección:			
	Título del Procedimiento:			
	Hoja:	No. _____ de _____	Número de formas:	_____
	Inicia:	_____	Termina:	_____

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO	
1. Objetivo del procedimiento	
2. Norma (s) del procedimiento	
3. Formulario (s) del procedimiento	

	Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”			
	Nombre del departamento/sección:			
	Título del Procedimiento:			
	Hoja:	No. _____ de _____	Número de formas:	_____
	Inicia:	_____	Termina:	_____

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Departamento, Sección o unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
		16	

(f) _____
Enlace

(f) _____

Sello de la Jefatura

[illegible]

APÉNDICE IX

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN

DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES

Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-
Guatemala, Junio de 2014

Por este medio, en mi calidad de:

De la unidad, departamento o sección de:

CERTIFICO:

Que he participado en el proceso de Actualización y he revisado la información contenida en el *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-*, el cual cumple a cabalidad con las observaciones y recomendaciones hechas por esta jefatura.

En virtud de lo cual, extiendo la presente

AUTORIZACIÓN:

Para que el *Manual de Normas y Procedimientos de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-* sea REMITIDO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA SU REVISIÓN CORRESPONDIENTE Y SEA TRASLADADO A DONDE CORRESPONDA PARA SU APROBACIÓN.

Y para remitir a donde corresponda, extiendo la presente certificación en una hoja bond tamaño carta, a veintisiete días del mes de Junio de dos mil catorce.

(Nombre de quien firma)
(sello)