

**PROPUESTA DE PASANTIA ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO AL PROCESO DE
PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS DE IPIALES A
TRAVÉS DE AUDITORIAS**

ALEXANDRA DEL PILAR REVELO NARVAEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

**PROPUESTA DE PASANTIA ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO AL PROCESO DE
PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS DE IPIALES A
TRAVÉS DE AUDITORIAS**

ALEXANDRA DEL PILAR REVELO NARVÁEZ

**Informe Final de Pasantía presentado como requisito parcial para optar al
título de profesional en Administración de empresas**

**Asesor:
GUSTAVO CORTÉS BURBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

“Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de Aceptación:

GUSTAVO CORTEZ BURBANO
Asesor Docente

EFRAIN CABRERA ZAMUDIO
Jurado

XIMENA A ORTEGA O.
Jurado

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo y al mismo tiempo satisfacción de haber culminado este trabajo a mis padres por brindarme su amor y apoyo incondicional, a mis hermanas por trasmitirme seguridad y confianza a través de sus consejos y a un ser muy querido que a pesar de que hoy no esta con nosotros contribuyo para que este sueño fuera una realidad.

AGRADECIMIENTOS

Mis mas sinceros agradecimientos al Administrador de aduanas de Ipiales Doctor Oswaldo Gaviria Bolaños por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa entidad, en donde pude adquirir nuevos conocimientos y experiencia laboral.

Al Doctor Mauricio Rosero Estupiñán, Coordinador de Planeación y Delegado de Control Interno y por ser un apoyo incondicional y maestro ejemplar ya que través de sus enseñanzas hizo que mi trabajo en la entidad fuera más enriquecedor y placentero.

Así mismo, a los funcionarios que me brindaron su ayuda incondicional, confianza y colaboración para terminar de manera satisfactoria mi pasantía empresarial.

ALEXANDRA DEL PILAR REVELO NARVAEZ

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS DE IPIALES	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 GENERAL	22
2.2 ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1 FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN	24
4.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN	25
4.3. PREMISAS DE LA PLANEACIÓN	26
4.3.1 Tipos de premisas en la planeación	26
4.4 Ventajas de la planeación	27
4.5 QUIÉN EJECUTA LA PLANEACIÓN	28
4.6. PROCESO DE PLANEACIÓN MANEJADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN	28
4.6.1 Etapa De Planeación	29
4.7. PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABLES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN	31

4.7.1 Responsabilidad de apoyo técnico
32

4.7.2 Programación Ejecutiva	35
4.8 EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN	35
4.8.1 Proceso de evaluación de la planeación y responsables	35
4.9 CONCEPTUALIZACION DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	36
4.9.1 Gestión Técnica	36
4.10 MEDIOS Y PRODUCTOS EN LOS PROCESOS DE PLANEACION	39
4.10.1 Medios	39
4.10.2 Productos	39
4.11 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION, AJUSTE Y MODIFICACION DE LAS METAS	41
4.11.1 Determinación y distribución de metas	42
4.11.2 Procedimiento para modificación de metas y responsables	43
5. SITUACIÓN ACTUAL	44
5.1 IDENTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD	44
5.1.1 Misión	44
5.1.2 Visión	44
5.1.3 Objetivo	44
5.1.4 Niveles Administrativos de la DIAN	45
5.2 FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE ADUANAS NACIONALES	46
5.3 ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD	47
5.3.1 Personal Que Conformar La Entidad	47

5.4 PROCESO DE PLANEACION EN LA ADMINISTRACIÓN	48
5.4.1 Desarrollo de planes	48
5.4.2 Matriz de Gestión	50
5.4.3 Matriz Semáforo	50
6. MARCO LEGAL	52
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	53
7.1 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PLANEACIÓN	53
7.1.1 Situación actual del proceso de planeación	53
7.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS	54
7.2.1 Análisis de resultados	54
7.3 ANÁLISIS INTERNO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE IPIALES.	59
7.3.1 Debilidades	59
7.3.2 Fortalezas	60
7.4 CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS DIAN	64
7.4.1 Presentación	64
7.4.2 Objetivos	64
8. CONCLUSIONES	70
9. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matrices de planeación	49
Cuadro 2. ¿Conoce el plan operativo de su dependencia para cada periodo?	54
Cuadro 3. ¿Los objetivos de desempeño de su plan individual guardan relación con la planeación de su dependencia?	54
Cuadro 4. ¿Conoce usted si existen indicadores para medir los resultados de su área o de su puesto de trabajo?	55
Cuadro 5. ¿Conoce usted si se hace seguimiento periódico al plan operativo de su área o dependencia?	55
Cuadro 6. ¿Conoce usted si se han hecho ajustes a la planeación de su dependencia o puesto de trabajo como resultado del seguimiento?	55
Cuadro 7. ¿Tiene conocimiento de cómo se desarrolla el proceso de planeación en la entidad?	56
Cuadro 8. ¿Sabe usted si la planeación en su dependencia tiene en cuenta las cargas de trabajo y la capacidad operativa?	56
Cuadro 9. ¿Sabe usted si se actualizan los procedimientos cada vez que es necesario por modificaciones en la normatividad externo o interna?	57
Cuadro 10. ¿Conoce usted si con base en los resultados del seguimiento a la planeación se han propuesto o efectuado mejoras a los procedimientos?	57
Cuadro 11. ¿Considera usted que las normas, procedimientos, manuales y controles que se tienen en la DIAN son los estrictamente necesarios para permitir un trabajo con calidad?	57
Cuadro 12. ¿Considera usted que algún proceso o procedimiento de su área debe ser mejorado o modificado?	58
Cuadro 13. Matriz de evaluación factores internos (MEFI)	61

Cuadro 14. Etapa 1 – Evaluación
66

Cuadro 15. Etapa 2 – Matrices de planificación 67

Cuadro 16. Etapa 3 – Matrices de seguimiento y evaluación
de la planeación 69

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso de planeación (etapa de planeación)	28
Figura 2. Planeación estratégica (responsables)	31
Figura 3. Planeación táctica (responsables)	32
Figura 4. Programación operativa (responsable)	34
Figura 5. Encuesta funcionarios DIAN Ipiales	59
Figura 6. Fases del modelo de planeación	65

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz semáforo	74
Anexo B. Programa operativo	80
Anexo C. Programa de acción	82
Anexo D. Seguimiento programa operativo	84
Anexo E. Encuesta funcionario DIAN	86
Anexo F. Cronograma capacitación funcionarios	88

GLOSARIO

AUTOCONTROL: es el control permanente y periódico que ejercen los funcionarios a su programación individual, así como el control que los Jefes de División y de Grupos Internos de Trabajo ejercen sobre sus programas de acción .

APOYO: actividades dentro de los procesos sustantivos y corporativos, necesarios para el logro de recaudo y/o para la efectividad de los controles.

CALIFICACIÓN: consiste en asignar valor al comportamiento de lo logrado, de acuerdo a las metas y actividades programadas.

CONTROL: es el seguimiento permanente y periódico que se efectúa a la ejecución de los programas operativos.

CONTROL TRIBUTARIO: son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir la evasión y la elusión.

CONTROL ADUANERO: son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir la evasión, la elusión y el contrabando en todas sus modalidades.

CONTROL CAMBIARIO: son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir las infracciones al régimen cambiario, que sean de competencia de la Entidad.

CONTROL ADMINISTRATIVO: son las acciones dirigidas al control a terceros, emprendidas por la DIAN y encaminadas a la custodia de bienes, mercancías, contratos, convenios, tercerías, etc.

GESTIÓN: son las actividades que se efectúan para la consecución de las metas y objetivos planteados.

GESTIÓN AYUDA: actividades en los procesos de producción de la áreas en todos los niveles de la Organización, que demandan esfuerzo agregado, así no influyan en las metas para recaudo y control.

GESTIÓN EFECTIVA: actuaciones Administrativas representadas en dinero, así no se haya recaudado, por determinación de mayores valores o menores saldos, sanciones, intereses, decomisos, entre otros. Es decir, títulos en firme por cobrar.

GESTIÓN PROPUESTA: actuaciones administrativas representadas en valores propuestos como resultado de una investigación previa.

META: se refiere al objetivo de obligatorio cumplimiento que es posible lograr mediante el esfuerzo y la contribución agregadas, planeadas y programadas.

META DE GESTIÓN: son las metas anuales en materia de recaudo, control y apoyo, previamente establecidas y comprometidas a través de los convenios de desempeño.

RECAUDO EFECTIVO: son las metas en dinero establecidas por el Gobierno Nacional y distribuidas entre las Regionales.

RECAUDO: son los ingresos en dinero efectivo obtenidos por la DIAN

RECAUDO VEGETATIVO: son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y usuarios, dentro de los plazos establecidos por el gobierno.

RECAUDO POR GESTIÓN: son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes, usuarios y otros, por fuera de los plazos establecidos por el gobierno o sin el cumplimiento de los requisitos sustanciales o procedimentales. Se materializa en el plan táctico a través de la planeación de la producción reflejándose en la programación mediante los programas operativos.

RECAUDO POR GESTIÓN DIRECTA: son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y los usuarios, por intervención de la DIAN, ya sean de carácter voluntario o por disposición resolutive.

RECAUDO POR GESTIÓN INDIRECTA: son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y usuarios no contemplados en las definiciones anteriores.

RECAUDO POR GESTIÓN ADMINISTRATIVA: son los ingresos no tributarios ni aduaneros generados por funciones, programas y otras actuaciones de la DIAN, para recursos de la nación o para recursos propios.

SEGUIMIENTO: es la observación permanente que permite identificar las desviaciones y facilitar la estructuración y conducción de las actividades de la planeación táctica, con el fin de lograr la realización conforme a lo planeado.

EVALUACIÓN: es el cuestionamiento crítico que la Alta Dirección hace periódicamente a la validez de lo planeado frente a los logros obtenidos, justificando la necesidad de adecuar la planeación a mediano y largo plazo, con el objeto de garantizar el logro satisfactorio de los resultados estratégicos esperados.

RESUMEN

El proceso de planeación que maneja la DIAN a nivel nacional es uno de los más completos en cuanto a entidades públicas, puesto que cuenta con todos los elementos que ayudarían a cualquier empresa a afrontar los retos que se presentan diariamente en el entorno; la Administración de Ipiales no es ajena a este proceso ya que cuenta con una serie de herramientas que permiten consolidar, manejar e interpretar la información que a diario se maneja en pro de solucionar los problemas que en ellas se presentan.

Entre las principales herramientas que maneja la entidad para desarrollar dicho proceso se tienen: Matrices de planificación (Plan estratégico, plan táctico, Programa operativo, Programa de acción, matriz PO/PA. Matriz de evaluación de gestión), estos mecanismos ayudan a coordinar y prever situaciones futuras con base en hechos presentes disminuyendo el riesgo.

A nivel general la Administración de Ipiales presenta una serie de dificultades que limitan la adecuada implementación de todas las normas y modelos que se manejan a nivel nacional en materia de planeación entre las principales se encuentran: Retrazo en la entrega de la información por parte de los Jefes a los demás funcionarios de la División, el no realizar monitoreo a los planes operativos y de acción entregados por la oficina de planeación al interior de cada División o Grupo y el retraso en la realización de evaluación individual del desempeño, situación que se presenta básicamente por el poco tiempo que los jefes de División dedican al proceso en sí, puesto que la información contenida en los planes en la mayoría de los casos no es considerada como una herramienta gerencial.

Esta situación puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la entidad, ya que en la mayoría de los casos el personal desconoce hasta que punto el desarrollo de su trabajo contribuye al alcance de las metas y objetivos trazados; igualmente la retroalimentación que se debe presentar tanto a nivel micro (Divisiones y grupos con la oficina de planeación) como macro (oficina de planeación con el nivel central y/o Regional).

Finalmente se puede establecer que en la Administración de Ipiales se maneja en su mayoría una planeación operativa antes que una estratégica por las razones antes mencionadas, siendo el único encargado de desarrollar este proceso del Coordinador de Planeación.

ABSTRACT

The Planning process which is managed by the DIAN, at National level, is one of the most completed Public Entities, due to it has all the elements that would be helpful to any enterprises at the moment to face the challenges that are presented daily in its environment; the Entity's management makes part of this process too, because it has a series of tools which allows consolidate, to solve the troubles that could be presented to them.

Among the main tools that the Entity manages to develop this process, we have Planning Patron (strategy plan, tactical plan, operative program, action program, PO/PA matrix, management evaluation matrix). These mechanisms help to order and analyze the future situations based in actual facts decreasing risks. In a general level, the Entity's management performs some troubles which limit the suitable implementation of all the rules and models that are managed at National level related with planning among the main ones are found: Slowness in their delivering the info from the bosses to all the workers in the section, when there's not monitoring to the operative and the slowness in the making of the individual playing test, situation which is presented basically because of the few time that is dedicate to this process by the sectional bosses, fact in which the info contained in the plans, in the most of the cases is not considered as an useful management tool.

This fact can affect the motivation, sense of pertinence, of the workers to the Entity, in the most of the cases the personnel don't know until which part point, the development of their tasks can help to the reach of the objectives and goals that in a level micro (Planning office sections and groups) and to level macro (Planning office in Regional or National Central level).

INTRODUCCIÓN

La planeación es una de las herramientas administrativa mas importante que ayuda a cualquier empresa sin importar su carácter o actividad, a vislumbrar el camino que le permitirá alcanzar sus objetivos y metas acorde a la misión, visión y beneficios de la misma. En este sentido su cuerpo directivo puede encaminar el cumplimiento de cada una de las actividades o tareas programadas en el plan.

La DIAN no es ajena al desarrollo de este proceso y es así como se ha venido dando en forma insipiente la cultura de la planeación; actualmente la Administración de Aduanas de Ipiales, trabaja en un proceso de planeación que se articula a partir de un plan estratégico dictado por el nivel central, un plan táctico que proviene del nivel Regional, a partir de los cuales de manera armonizada se estructura un programa operativo para la administración y un programa de acción para las divisiones y grupos de trabajo.

Se pretende a través del desarrollo de la pasantía contribuir en el análisis de la efectividad de dichos procesos, de tal manera que al final se formularán conclusiones y recomendaciones en el campo del control de mejoramiento ya que este es el mecanismo más óptimo para garantizar su crecimiento y nivel competitivo, a la vez que facilitará direccionar las actuaciones tanto de empleados como de directivos puesto que permite conocer no solamente la situación actual de la empresa sino también garantizar el cumplimiento de los objetivos y asignación de responsabilidades para cada uno de ellos.

1. SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS DE IPIALES.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el sistema de planeación que maneja la Administración de Aduanas de Ipiiales presenta algunas deficiencias sobre todo en lo referente al manejo y envío oportuno de la información a la oficina de planeación por los jefes de cada División o grupo, esta situación obstaculiza el adecuado y normal funcionamiento de la oficina de planeación quien es la encargada de recopilar y organizar los datos que debe enviarse periódicamente al nivel central y regional, quienes son los encargados de evaluar el alcance de los objetivos y metas establecidos para cada vigencia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo ayudaría al proceso de planeación de la Administración de Aduanas de Ipiiales el desarrollo de una Auditoría en cada una de las Divisiones de la entidad?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Analizar y evaluar el proceso de Planeación de la Administración de Aduanas de Ipiales a través de auditorías.

2.2 ESPECÍFICOS

- Conocer cómo es el proceso de planeación y el seguimiento que le realiza cada división.
- Identificar los factores que dificultan el proceso de planeación
- Evaluar como se maneja en la actualidad el proceso de planeación en cada división.
- Realizar entrevistas y encuestas a los funcionarios de cada división.
- Proponer alternativas y estrategias de solución con base en los resultados obtenidos.

3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales retos que todo profesional debe enfrentar es saber combinar lo teórico con lo práctico, puesto que la academia abre para cada persona un mundo de conocimiento, pero que en el momento de llegar al campo laboral no todo se aplica constituyéndose en un verdadero reto el organizar, seleccionar y aplicar la teoría adecuada en una situación determinada, y más aun en una profesión como lo es la Administración de Empresas en donde uno de los principales objetivos consisten en identificar y aprovechar todos los factores del entorno (sociales, culturales, económicos, ambientales, entre otros), para que a través de la interacción entre estos y la organización, se pueda alcanzar un mayor beneficio.

Es por esto que la pasantía se constituye en una herramienta básica que permite confrontar estos dos factores, además de que brinda la posibilidad de enfrentar como profesional y persona las actividades que las organizaciones día a día tienen que desarrollar para alcanzar sus objetivos; de aquí surge la importancia de analizar y evaluar el proceso de planeación que maneja la DIAN Ipiales, buscando identificar factores que dificulten su adecuado funcionamiento, ya que a pesar de ser una entidad nacional con una amplia trayectoria y una estructura bien definida, aún se pueden realizar aportes valiosos para un mejor funcionamiento de toda la entidad.

Por tal motivo se ha buscado hacer mayor énfasis en el estudio y análisis de cada una de las etapas que tiene el proceso de planeación desde el momento de su elaboración hasta la implementación en cada una de las Divisiones y Grupos que conforman la Administración, esto con el propósito de buscar detectar las principales debilidades que se presentan en la adopción y seguimiento de los planes desarrollados, ya que por ser la planeación el primer paso del proceso administrativo se constituye en el pilar fundamental para el crecimiento de una entidad y principio de las demás funciones administrativas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN

Ninguna empresa que se aprecie prescinde del ejercicio de imaginar escenarios futuros, planear eventualidades tiene un costo alto, pero cualquier empresa, no importa su tamaño, puede pagar muy caro el error de no haberlas previsto. Sin embargo, por paradójico que parezca, conviene tener siempre en cuenta que no todas las suposiciones del plan resultarán como se espera, por lo que hay que estar debidamente preparado para no ser tomado por sorpresa.

Bob, Charles afirma que:

La planeación es la determinación de donde uno quiere estar en el futuro y las acciones y recursos necesarios para llegar allí. El fundamento de un plan empresarial está formado por las suposiciones sobre las que se basa. Una suposición es sólo una opinión con respecto al futuro. Las opiniones dependen del conocimiento y la competencia del individuo, y por eso la variedad y profundidad de opiniones varían en consecuencia¹.

Quizá por eso Peter Drucker sostiene que, frente a lo que se supone, el futuro “llegará y será diferente”².

Mercado argumenta que:

“Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por lo tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión”³.

“La planeación consiste en determinar por anticipado qué es necesario hacer para alcanzar un objetivo específico. La planeación decide cómo, cuando, dónde y

¹ BOB, Charles. Planificación : Estrategia. En : Gestión. Vol. 6. (nov-dic. 1996); 48-51.

² DRUCKER, Peter. Clásicos de la administración. Bogotá : Mc Graw Hill, 1987 p. 115.

³ MERCADO, Salvador. Administración aplicada : Teoría y práctica. México : Limusa Noriega Editores, 1995. p. 60.

quien debe realizar un proyecto. Incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones⁴.

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro

Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos

4.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

⁴ CUNNINGHAM, William H. Introducción a la Administración. México : Mc. Graw Hill, 1991. p. 30.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

4.3. PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan⁵.

4.3.1 Tipos de premisas en la planeación. Por su naturaleza pueden ser:

- **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)
- **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

✦ **De carácter político:**

Estabilidad política del país, Sistema político de gobierno, Intervención estatal en los negocios, Restricciones a la importación y exportación, Relaciones internacionales.

⁵ KOONTZ, Harold a et. Administración una Perspectiva Global. 11 ed. Santa fe de Bogotá : Mc Graw Hill, p. 136.

✦ **De carácter legal:**

- Tendencias fiscales. Impuestos sobre ciertos artículos o productos, forma de pago de impuestos. exenciones de impuestos, impuestos sobre utilidades excesivas.
- Tendencias laborales. Laboral, mejoramiento del ambiente, descentralización de empresas en las zonas urbanas.

✦ **Económicas.** Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, ingreso percapita, renta nacional, producto nacional bruto, inversión extranjera.

Sociales. Crecimiento y distribución demográfica, Movilidad de la población, Empleo y desempleo, Nuevas construcciones y obras públicas, Alfabetización, Sistemas de salubridad e higiene.

✦ **Técnicas.** Rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.

✦ **Otros factores.** Competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, fuentes de financiamiento, transporte, distribución del ingreso, productividad e ingreso nacional, comportamiento de los consumidores, programas de investigación.

4.4 Ventajas de la planeación

Gómez Ceja Guillermo, manifiesta que:

Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

Contesta a las preguntas “y qué paso sí...”. Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

Proporciona una base para el control. Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

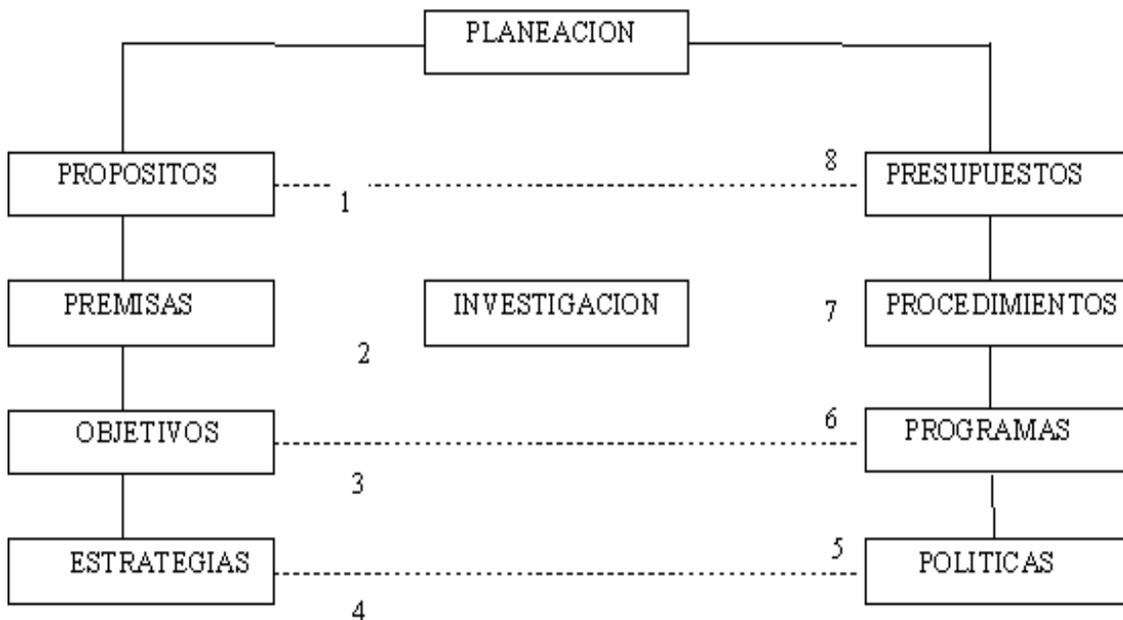
Ayuda al gerente a obtener status. La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.⁶

4.5 QUIÉN EJECUTA LA PLANEACIÓN

La planeación es una función primordial de la dirección, es una función de todos los gerentes o ejecutivos de cierto nivel, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

4.6. PROCESO DE PLANEACIÓN MANEJADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN

Figura 1. Proceso de planeación (etapas de la planeación)



⁶ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México : Mc Graw Hill, 1994. p. 429

4.6.1 Etapa De Planeación. La etapa de planeación en la institución se compone de tres elementos:

- **Diagnostico.** Es el examen detallado de las condiciones en las cuales se encuentra la Entidad en un momento determinado y un pronóstico o proyección de la capacidad de la institución para lograr el cumplimiento de la misión y de la responsabilidad social de la misma.

Fases del Diagnostico:

- ✓ **Análisis Interno.** Consiste en la selección y análisis objetivo de las variables más representativas, que inciden en el desempeño de la entidad, las cuales pueden ser transformadas, modificadas o limitadas, son controlables a través del proceso administrativo. Se realiza principalmente sobre el talento humano y los recursos físicos, financieros y tecnológicos evaluando los resultados obtenidos de las estrategias seguidas.

Entre las fuentes de información más importantes se dispone de los sistemas de información de la DIAN, reportes de Supervisión y Control, Subsecretaria de Control Interno, Divisiones regionales de planeación y Control Interno, evaluaciones institucionales y el sistema de quejas y reclamos.

- ✓ **Análisis Externo.** Consiste en la selección y análisis de los aspectos claves que se originan fuera de la entidad y afectan, condicionan o limitan el desempeño o desarrollo institucional, se incluyen los factores económicos, políticos, culturales, sociales, tecnológicos, jurídicos y geográficos, entre otros.

- **Planeación Estratégica.** La DIAN, a través de las acciones contenidas en el Plan Estratégico, contribuye al cumplimiento del Objetivo Crecimiento Económico Sostenible, el cual está contenido en el Plan Nacional de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario".

Adicionalmente, el Plan Estratégico DIAN plantea los retos globales que debe enfrentar la Entidad y le permite establecer el marco de referencia para la organización facilitando la toma de decisiones integrales y estructuradas, el plan estratégico contiene⁷:

- **Misión.** Es la razón de ser, del porqué existimos, es una declaración de principios y logros esperados, delimitando el campo de actividades posibles.

⁷ COLOMBIA. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Dirección regional Sur occidente. En: Guía metodología proceso de planeación No. 16 (jul. 2001); 2,19.

- **Visión.** Es la proyección del estado futuro de la Entidad o aquel sueño que si se convirtiera en realidad orientaría nuestras acciones.

- **Valores.** Son las pautas de conducta que permiten guiar la organización a través de los más altos intereses y aspiraciones, articulando el comportamiento organizacional a la vida individual.

- **Objetivos.** Son los enunciados que expresan el grado de excelencia que desea alcanzar la DIAN, en el cumplimiento de su misión dentro del Estado. Son guía y orientación en la toma de decisiones, así como la señal que conduce al mejoramiento constante. Su horizonte de tiempo es de cuatro años y corresponde a las políticas macroeconómicas trazadas por el gobierno nacional y al plan de desarrollo del mismo. Comprometen el desarrollo y la ejecución de las funciones de todas las Areas de la Entidad, fundamentalmente aquellas que desarrollan la misión institucional.

- **Estrategias.** Con el fin de lograr el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la DIAN, se presentan a continuación, las estrategias que desarrollará la DIAN en los próximos cuatro años.

- Estrategia plan de desarrollo institucional. La estrategia Plan de Desarrollo Institucional esta conformada por proyectos, los cuales se encuentran encaminados al logro de la visión de la entidad y permitirán que la DIAN avance en su desarrollo organizacional, legal e informático.

El responsable de la estrategia de Desarrollo Institucional es la Dirección General, la cual contará con el apoyo de las dependencias, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

- **Planeación táctica.** Es la formulación escrita de los resultados de producción y desarrollo esperados a un año, que hacen los Directivos del Nivel Central y de las Direcciones Regionales y Administraciones Especiales, de acuerdo a los objetivos estratégicos, y de las actividades necesarias para su logro.

- **Producción.** Se refiere a la planeación táctica de las metas a cumplir, de acuerdo a la misión y a los compromisos institucionales. Esta producción exige intrínsecamente ciertas gestiones de desarrollo denominadas mejoramiento.

- **Desarrollo e investigación.** Hace referencia a la planeación táctica de actividades encaminadas al mejoramiento institucional que se materializan a través de proyectos específicos, cuya ejecución está en cabeza de los Directivos del Nivel Central y Regionales / Especiales y se encuentra en relación con la visión.

- **Programar.** Es la planeación de las actividades correspondientes al nivel productivo, que programa las acciones necesarias para el logro de la planeación táctica.

- Programación Operativa. Se refiere a la programación en las Areas, Direcciones Regionales, Administraciones Especiales, Locales y Delegadas, de las responsabilidades adquiridas en la planeación táctica.

La programación operativa se materializa con la elaboración de los programas de acción en las divisiones y grupos formales, de acuerdo a las responsabilidades adquiridas en ésta.

- **Ejecutar.** Hace referencia a la programación individual de las tareas a desarrollar por cada uno de los funcionarios, de acuerdo a las responsabilidades adquiridas en los programas de acción de su división o grupo formal.

La programación individual se materializa a través de los compromisos individuales de desempeño suscritos entre el jefe inmediato y cada uno de sus funcionarios.

- **Convenios de Desempeño.** Es la estipulación escrita de las responsabilidades resultantes de la planeación táctica y de la concertación entre la Dirección General y los Niveles Directivos, en el cual se precisan las metas, criterios de evaluación, asignación de recursos y el esquema de seguimiento y evaluación. A partir de la suscripción del convenio, los Niveles Directivos establecerán los compromisos con sus componentes para que previo despliegue de los mismos dispongan las acciones necesarias para su ejecución, mediante la programación de las actividades en su planeación operativa.

4.7. PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABLES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Figura 2. Planeación estrategia (responsables)



Realización del diagnóstico en sus dos fases: el análisis interno efectuado por cada una de las dependencias bajo la coordinación del Área de Planeación; el análisis externo, desarrollado por la Oficina de Estudios Económicos, para su posterior consolidación y presentación ante el Comité de Dirección, como insumo para la definición del Plan Estratégico de la Entidad, así como el Plan Nacional de Desarrollo.

Definición del Plan Estratégico de la Entidad, por parte de la Alta Dirección, donde se formularán la misión, la visión y los objetivos institucionales, para un período de cuatro años.

Divulgación del Plan Estratégico en las Direcciones, Áreas del Nivel Central, Direcciones Regionales, Administraciones Especiales, Locales y Delegadas, a través del Grupo Ejecutor de Comunicaciones de la Dirección General.

Presentación del Plan Estratégico de la Entidad al Departamento Nacional de Planeación a través del Ministerio de Hacienda, por parte de la Subsecretaría de Planeación.

4.7.1 Responsabilidad de apoyo técnico. Las Direcciones, los Despachos de las Secretarías, la Subsecretaría de Planeación, la Oficina de Estudios Económicos, las Áreas y las Direcciones Regionales / Administraciones Especiales prestarán el apoyo y colaboración, para cumplir con los requerimientos de información y análisis encaminados a la realización del diagnóstico estratégico, así como la determinación de los planes y sus mecanismos de evaluación.

Figura 3. Planeación táctica (responsables)



Definición de las metas anuales de recaudos vegetativos y de gestión, por parte de la Oficina de Estudios Económicos y de la Subsecretaría de Planeación, de acuerdo a las orientaciones del Gobierno Nacional.

Definición de las metas anuales de gestión para las demás variables de establecidas en el Modelo de Gestión, por parte de la Subsecretaría de Planeación y de cada una de las áreas del Nivel Central.

Definición del Plan Táctico de la Entidad, por parte de las Directivas en todos sus niveles, de acuerdo a la formulación del Plan Estratégico formulado por la Alta Dirección, para un año, así:

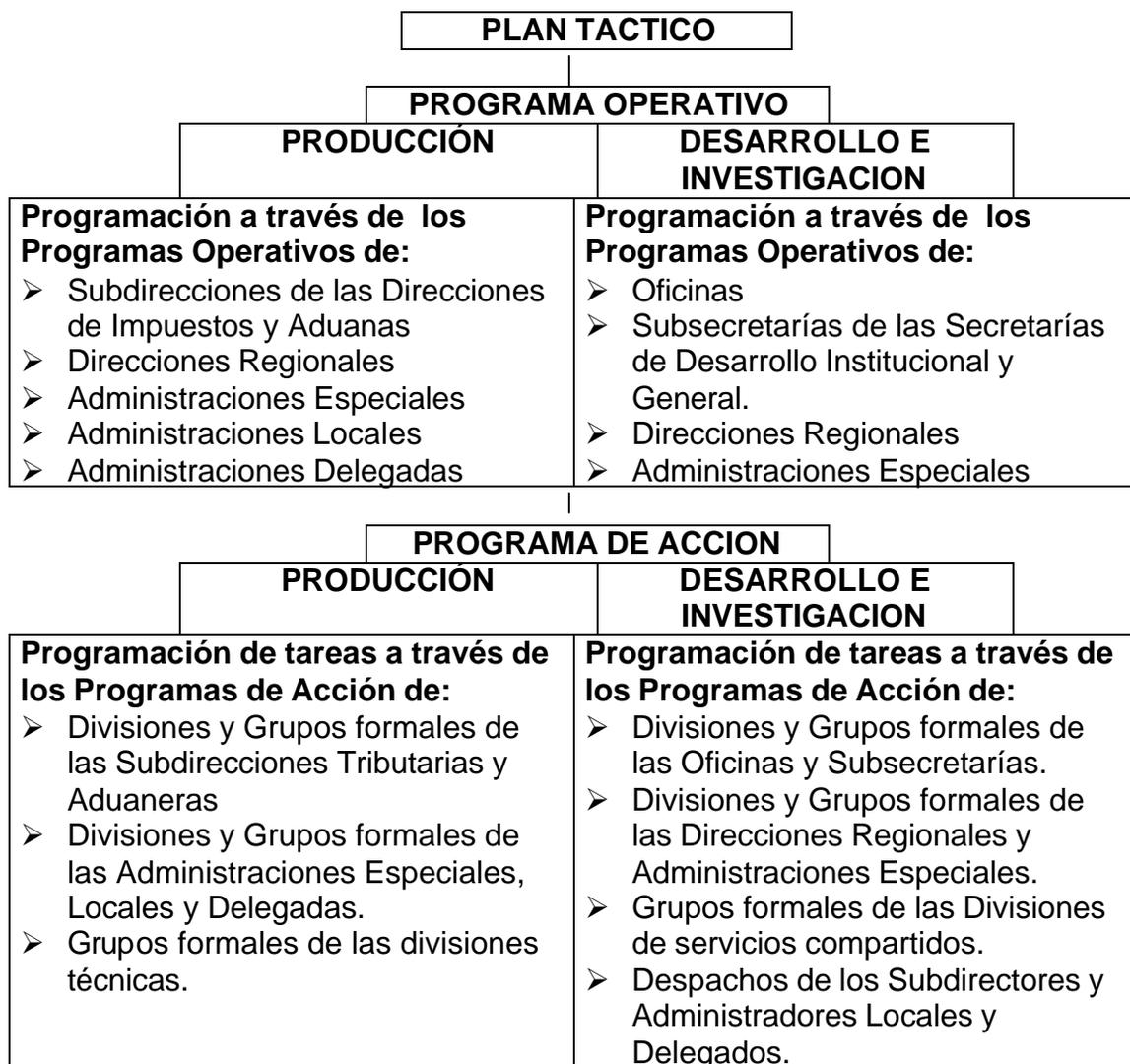
➤ Producción, según la Misión

- Metas y actividades claves para lograrlas
- Mejoramiento y actividades claves para lograrlo

➤ Desarrollo e Investigación, según la Visión

- Proyectos y actividades claves para su ejecución. Divulgación del Plan Táctico en las Direcciones, Áreas del Nivel Central, Direcciones Regionales, Administraciones Especiales, Locales y Delegadas, a través del Despacho de la Secretaría de Desarrollo Institucional.

Figura 4. Programación operativa (responsables)



Elaboración de la programación de las actividades de producción para un año, a través de los programas operativos de las áreas, Direcciones Regionales y Administraciones Especiales, con la respectiva asignación de recursos y concordantes con la planeación táctica y los convenios de desempeño suscritos, bajo la coordinación metodológica de la Subsecretaría de Planeación.

Elaboración de la programación de las actividades de producción para un año, a través de los programas operativos en las Administraciones Locales y Delegadas, bajo la coordinación metodológica de la División de Planeación y en concordancia con la programación operativa de la Dirección Regional / Administración Especial y los convenios de desempeño suscritos.

Elaboración de la programación de las Divisiones y Grupos formales para seis meses, mediante los Programas de Acción en cada una de las dependencias de las Áreas del Nivel Central, de las Direcciones Regionales y de las Administraciones Especiales, Locales y Delegadas, con la colaboración metodológica del Coordinador de Planeación y en concordancia con la programación, según el Programa Operativo respectivo y el convenio de desempeño suscrito.

4.7.2 Programación Ejecutiva. Concertación del Jefe inmediato con cada uno de sus funcionarios sobre las tareas individuales a realizarse en seis meses, de acuerdo a la programación de acción elaborada y correspondiente a sus funciones y entorno inmediato.

4.8 EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN

Consiste en la verificación trimestral, semestral y anual del progreso de la planeación formulada, basándose en la medición de los indicadores y metas allí definidos, con el fin de dar solución a los problemas, debilidades y deficiencias, permitiendo que las actividades de ejecución sigan su marcha, constituyéndose en elemento de autocontrol y mejoramiento continuo. Este proceso permite la retroalimentación y evaluación del rendimiento, contribuyendo a la determinación de los cambios más apropiados en los objetivos y en los planes.

El seguimiento y evaluación de la planeación, que es un proceso que se realiza en sentido inverso al de la formulación de la planeación y de la programación, se inicia con el autocontrol a las tareas individuales, el autocontrol, control y seguimiento a la programación, hasta la evaluación a la planeación estratégica de la Entidad, a través de la metodología señalada e instrucciones impartidas por la Subsecretaría de Planeación.

4.8.1 Proceso de evaluación de la planeación y responsables. Para el proceso de seguimiento y evaluación de los logros frente a lo planeado, es necesario seguir los pasos señalados a continuación, para cada uno de los niveles de la organización, desde la calificación de la gestión hasta los indicadores estratégicos, de acuerdo a los lineamientos metodológicos indicados por la Subsecretaría de Planeación.

- **Calificación de los logros alcanzados frente a las metas establecidas en el componente de producción del Plan Táctico.** Metas comprometidas a través de los Convenios de Desempeño suscritos. Calificación que se obtiene con la aplicación de la matriz de evaluación de la gestión o matriz semáforo, de acuerdo a la metodología establecida por la Subsecretaría de Planeación.

- **Control periódico a la programación individual.** Con informe trimestral de la ejecución realizada por los funcionarios, de acuerdo a los compromisos suscritos, para efectos del seguimiento a la programación de acción.
- **Control periódico a los programas de acción.** Con informe trimestral del cumplimiento de la programación de las Divisiones y Grupos formales, para efectos del seguimiento a los programas operativos.
- **Control periódico a los programas operativos.** Con informe trimestral del cumplimiento de lo programado en las Administraciones Locales y Delegadas, para efectos del seguimiento a los programas operativos de las Direcciones Regionales.
- **Control y seguimiento periódico a los programas operativos.** Con informe trimestral del cumplimiento de lo programado regionalmente, para efectos del seguimiento a lo formulado en el Plan Táctico.
- **Seguimiento periódico a los programas operativos.** Con informe trimestral del cumplimiento de lo programado en las Administraciones Especiales, para efectos del seguimiento a lo formulado en el Plan Táctico.
- **Seguimiento periódico a los programas operativos.** Con informe trimestral del cumplimiento de lo programado en las Oficinas, Subsecretarías y Subdirecciones, para efectos del control y seguimiento a lo formulado en el Plan Táctico.
- **Control y seguimiento al Plan Táctico.** Para efectos de evaluar los logros del Plan Estratégico de la Entidad

4.9 CONCEPTUALIZACION DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

4.9.1 Gestión Técnica. Se refiere a los esfuerzos que realizan las áreas en los niveles de producción de la organización, de acuerdo a los compromisos adquiridos a través de los convenios de desempeño suscritos.

- **Recaudo.** Son los ingresos en dinero efectivo obtenidos por la DIAN
- ✓ **Recaudo vegetativo.** Son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y usuarios, dentro de los plazos establecidos por el gobierno.
- ✓ **Recaudo por gestión.** Son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes, usuarios y otros, por fuera de los plazos establecidos por el gobierno o sin el cumplimiento de los requisitos sustanciales o procedimentales.

Se materializa en el plan táctico a través de la planeación de la producción reflejándose en la programación mediante los programas operativos.

- ✓ **Recaudo por gestión directa.** Son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y los usuarios, por intervención de la DIAN, ya sean de carácter voluntario o por disposición resolutive.
- ✓ **Recaudo por gestión indirecta.** Son los ingresos por los pagos efectuados por los contribuyentes y usuarios no contemplados en las definiciones anteriores.
- ✓ **Recaudo por gestión administrativa.** Son los ingresos no tributarios ni aduaneros generados por funciones, programas y otras actuaciones de la DIAN, para recursos de la nación o para recursos propios.
- **Control.** Son las acciones emprendidas por la Entidad, encaminadas a combatir la evasión, la elusión, el contrabando, las infracciones cambiarias; así como a la custodia de bienes, mercancías y convenios, entre otras.
- ✓ **Control tributario.** Son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir la evasión y la elusión.
- ✓ **Control aduanero.** Son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir la evasión, la elusión y el contrabando en todas sus modalidades.
- ✓ **Control cambiario.** Son las acciones emprendidas por la DIAN y encaminadas a combatir las infracciones al régimen cambiario, que sean de competencia de la Entidad.
- ✓ **Control administrativo.** Son las acciones dirigidas al control a terceros, emprendidas por la DIAN y encaminadas a la custodia de bienes, mercancías, contratos, convenios, tercerías, etc.

Para efectos del componente Control, la gestión programada ha de responder a los siguientes criterios estandarizados para todas las áreas de la entidad, de los cuales pueden derivarse programas u otro tipo de actividades, así:

- **Acciones.** Son las actuaciones administrativas representadas en documentos, tales como: autos, emplazamientos, requerimientos especiales, pliegos de cargos, resoluciones, liquidaciones oficiales, actas y demás documentos, siempre y cuando se encuentren reconocidos oficialmente y debidamente codificados por la Subsecretaría de Planeación.
- ✓ **Acciones efectivas.** Son las actuaciones administrativas representadas en autos de apertura, para fiscalización a contribuyentes y/o usuarios y operaciones aduaneras y cambiarias, sin investigaciones anteriores -por primera vez- o por

conceptos no investigados; así mismo, las resoluciones de nuevos inscritos en el Registro Nacional de Vendedores; que produzcan gestión efectiva, siempre y cuando estos actos se encuentren reconocidos oficialmente y debidamente codificados por la Subsecretaría de Planeación.

✓ **Acciones administrativas.** Son las acciones que ejerce la Entidad con el fin de controlar a terceros (almacenadoras, depósitos, sociedades de intermediación aduanera y demás tercerías), tales como contratos y convenios, representados en actas reconocidas oficialmente y debidamente codificadas por la Subsecretaría de Planeación.

✓ **Gestión efectiva.** Son las actuaciones administrativas representadas en dinero, así no se haya efectuado el recaudo efectivo, por: determinación de mayores valores a pagar o menores saldos a favor, sanciones e intereses de mora, decomisos, entre otros, siempre y cuando se trate de actos reconocidos oficialmente y debidamente codificados por la Subsecretaría de Planeación.

✓ **Gestión propuesta.** Son las actuaciones administrativas representadas en valores propuestos a través de pliegos de cargos, requerimientos especiales, ampliación al requerimiento especial, liquidaciones de aforo en proceso de discusión y demás actos en discusión, actos debidamente notificados, como resultado de una investigación previa, siempre y cuando estas actuaciones se encuentren reconocidas oficialmente y debidamente codificadas por la Subsecretaría de Planeación.

▪ **Apoyo.** Son las actividades dentro de los procesos sustantivos y corporativos, necesarias para el logro del recaudo y/o para la efectividad de los controles.

✓ **Gestión de ayuda.** Son las diversas actividades en los procesos de producción de las áreas en todos los niveles de la organización, que demandan esfuerzo especial y adicional, así no influyan directamente en las metas establecidas para recaudo y control, tales como estudios, evacuación de cargas de trabajo, evacuación de inventarios, recepción de documentos, validación de documentos, atención, contabilizaciones, planeación y programación, seguimiento, calificaciones, evaluaciones, encuestas, programas especiales, etc.

✓ **Gestión Mejoramiento.** Son las actividades encaminadas al desarrollo de la Institución, en cualquier nivel de la organización, así como al desarrollo propio de la producción. Generalmente, hace referencia a los proyectos y se materializa en el plan táctico a través de la planeación de desarrollo e investigación, reflejándose en los programas operativos de las áreas de servicios compartidos y en los de las Direcciones Regionales y Administraciones Especiales.

4.10 MEDIOS Y PRODUCTOS EN LOS PROCESOS DE PLANEACION

4.10.1 Medios. Se refiere a los métodos, técnicas, herramientas, talleres y demás instrumentos determinados e instruidos por la Subsecretaría de Planeación, para la realización de la planeación, de acuerdo a las directrices señaladas.

- **Matrices de planificación.** La cual consta de las siguientes etapas:
 - En la etapa de planeación se diligenciarán por lo menos las siguientes matrices:
 - Matriz planificación Plan Estratégico, que debe contener por lo menos la misión, la visión, los objetivos, indicadores de efectividad y responsables.
 - Matriz planificación Plan Táctico, que debe contener los objetivos, actividades, indicadores verificables objetivamente, responsables y tiempo.
 - En la etapa de programación se diligenciarán por lo menos las siguientes matrices:
 - Matriz de planificación Programa Operativo, que debe contener por lo menos los objetivos, actividades / subactividades, indicadores de seguimiento, responsables, tiempo de cumplimiento, recursos y costos del recurso.
 - Matriz de planificación Programa de Acción, que debe contener por lo menos los objetivos, Subactividades / tareas, indicadores de seguimiento, responsables y tiempo de cumplimiento.
 - En la etapa de ejecución se diligenciará la matriz determinada e instruida por la Subsecretaría de Planeación, en concordancia con el proceso de valoración del desempeño individual.
 - En la etapa de seguimiento y evaluación se diligenciarán por lo menos las siguientes matrices:
 - Matriz seguimiento y evaluación PO/PA
 - Matriz de evaluación de gestión (Matriz Semáforo)

4.10.2 Productos. Es producto la planeación y su programación realizada a través de la metodología establecida por la Subsecretaría de Planeación; producto materializado documentalmente en las matrices de planificación elaboradas al finalizar los respectivos ejercicios, en cada una de las etapas, que en su conjunto conforman la Planeación de la Entidad.

También es producto el seguimiento y la evaluación realizada al proceso de planeación a través de la metodología establecida por la Subsecretaría de Planeación; producto materializado documentalmente en las matrices de seguimiento y evaluación elaboradas al finalizar los respectivos ejercicios, en cada una de las etapas de la planeación.

○ La Subsecretaría de Planeación a través de su División de Planeación y evaluación centralizará, controlará y archivará los productos que conforman la planeación Institucional, así:

➤ Matriz de planificación elaborada del Plan Estratégico

➤ Matriz de planificación elaborada del Plan Táctico

➤ Matriz de planificación elaborada del Programa Operativo de:

▪ Subdirecciones, Subsecretarías y Oficinas

▪ Direcciones Regionales

▪ Administraciones Especiales

➤ Matriz de seguimiento y evaluación PO/PA elaborada y recibida de:

▪ Subdirecciones, Subsecretarías y Oficinas

▪ Direcciones Regionales

▪ Administraciones Especiales

➤ Matriz de evaluación de la gestión (matriz semáforo) elaborada y recibida de:

▪ Subdirecciones, Subsecretarías y Oficinas

▪ Direcciones Regionales

▪ Administraciones Especiales

○ Las Divisiones de Planeación de las Direcciones Regionales y Administraciones Especiales centralizarán, controlarán y archivarán los productos que conforman la Planeación Regional/Especial, así:

➤ Matriz de planificación elaborada del Plan Estratégico

➤ Matriz de planificación elaborada del Plan Táctico

- Matriz de planificación elaborada del Programa Operativo Regional/Especial.
- Matriz de planificación elaborada del Programa Operativo de:
 - Administraciones Locales
 - Administraciones Delegadas
- Matriz de planificación elaborada del Programa de Acción de las Divisiones de la Regional/Especial.
- Matriz de seguimiento y evaluación PO/PA elaborada y recibida de:
 - Administraciones Locales y Delegadas
 - Divisiones de la Regional/Especial
- Matriz de evaluación de la gestión (matriz semáforo) elaborada y recibida de Administraciones Locales y Delegadas.
 - Los Despachos de las Administraciones Locales y Delegadas y los Despachos de las Areas en el Nivel Central centralizarán, controlarán y archivarán los productos que conforman la Planeación respectiva, así:
 - Matriz de planificación elaborada del Plan Estratégico
 - Matriz de planificación elaborada del Plan Táctico
 - Matriz de planificación elaborada del Programa Operativo Regional/Especial (en las Administraciones)
 - Matriz de planificación elaborada del Programa Operativo del Area
 - Matriz de planificación elaborada del Programa de Acción de las Divisiones y Grupos formales dependientes del Despacho
 - Matriz de seguimiento y evaluación PO/PA elaborada
 - Matriz de evaluación de la gestión (matriz semáforo) elaborada.

4.11 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION, AJUSTE Y MODIFICACION DE LAS METAS

Con el propósito de fortalecer la regionalización y su autonomía administrativa, la distribución interna de la metas entre las administraciones locales y delegadas, así como su recomposición, son responsabilidad de los Directores Regionales y

Administradores Especiales, quienes podrán proponer a las áreas del Nivel Central programas propios que les faciliten el cumplimiento de sus compromisos de gestión previo a la suscripción de los convenios de desempeño. Con el fin de fortalecer, también, la descentralización y desoperativización del Nivel Central, las metas tendrán el carácter de regionales / especiales, significando esto que las áreas del Nivel Central no tendrán metas de producción en la planeación táctica institucional.

El establecimiento de metas, su ajuste y modificación se regirá por las siguientes instrucciones, a través de la metodología señalada por la Subsecretaría de Planeación:

4.11.1 Determinación y distribución de metas.

- Presentación de la proyección de las metas de recaudo vegetativo y de gestión al Despacho de la Dirección General, de acuerdo con la metodología establecida para tal fin por la Subsecretaría de Planeación y la Oficina de Estudios Económicos y como resultado del trabajo pormenorizado realizado en coordinación con cada una de las áreas gestoras de recaudo efectivo.
- Presentación de la propuesta de las metas de recaudo por parte del Director General de la DIAN ante el Consejo Superior de Política Fiscal CONFIS
- Presentación de la propuesta de la distribución de las metas de recaudo establecidas por el Gobierno Nacional y las correspondientes a las gestiones de control y apoyo, para cada una de las Direcciones Regionales y Administraciones Especiales, de manera trimestralizada, al Comité de Dirección, por parte de la Subsecretaría de Planeación y de la Oficina de Estudios Económicos, previo análisis con cada una de las áreas del Nivel Central.
- Concertación y ajuste de las metas de gestión previo a la suscripción de los convenios de desempeño.
- Suscripción de los convenios de desempeño entre el Director General a nombre del Nivel Central y los Directores Regionales y Administradores Especiales.
- El Comité de Dirección divulgará las metas definitivas, una vez suscritos los convenios de desempeño e informadas a la Subsecretaría de Planeación.
- Distribución de las metas de gestión entre las Administraciones Locales y Delegadas, por parte del Director Regional / Administrador Especial.
- Para efectos de la aplicación del modelo de gestión, la ponderación individual de las Direcciones Regionales y de las Administraciones Especiales será del

100% para cada una. La ponderación de las áreas a su interior responderá al resultado obtenido en la aplicación de la metodología indicada anualmente por la Subsecretaría de Planeación. Siguiendo esta metodología, las Regionales/Especiales ponderarán a sus Administraciones Locales y Delegadas.

- Trimestral, semestral y anualmente la Subsecretaría de Planeación divulgará a través de comunicado oficial el cumplimiento de las metas de acuerdo al Modelo de Gestión, como única estadística oficial de la gestión de la DIAN.

4.11.2 Procedimiento para modificación de metas y responsables. La presente metodología de planeación, que involucra participativamente a la Alta Dirección, a los Directivos en todos los niveles y a la totalidad de los funcionarios de la Entidad, permite el establecimiento de metas objetivas y concertadas de gestión, control y apoyo destinadas al logro de los recaudos definidos por el Gobierno Nacional, previo a la formulación del Plan Táctico y, por ende, a la firma de los convenios de desempeño.

Para la modificación de las metas establecidas y comprometidas inicialmente a través de los convenios de desempeño suscritos, se han de tener en cuenta las siguientes circunstancias:

La modificación que tiende a determinar metas superiores a las definidas inicialmente.

- **Procedimiento a seguir para modificación de metas:** Presentar propuesta de modificación de metas regionales/especiales por parte de las Direcciones Regionales o Administraciones Especiales, con el concurso de la respectiva División de Planeación, ante el Comité de Dirección, a más tardar el primero de junio. La solicitud deberá soportarse en estudios desarrollados conjuntamente con la respectiva División de Estudios Económicos.

Por crecimientos o decrecimientos significativos en el cumplimiento de las metas, la Subsecretaría de Planeación y/o la Oficina de Estudios Económicos podrán, previos estudios realizados conjuntamente con las Direcciones Regionales/Administraciones Especiales, proponer al Comité de Dirección recomposición de las metas inicialmente establecidas, a más tardar el primero de junio de cada año.

El Comité de Dirección designará la Comisión de Estudio, la que en un término no superior a veinte (20) días calendario presentará concepto sobre la pertinencia o no de la modificación de metas. La determinación de la modificación oficializada y presentada por el Comité de Dirección a la subsecretaría de Planeación será acatada por las dependencias afectadas y regirá a partir del período que este Comité determine.

5. SITUACIÓN ACTUAL

5.1 IDENTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

La Administración Delegada de Aduanas de Ipiales ejerce su jurisdicción aduanera al interior del Departamento de Nariño, sujetándose a la Dirección Regional de Cali, esta Administración esta encargada del régimen Aduanero cambiario, su objetivo es netamente operativo, ejerce las funciones de control y vigilancia, en materia de importación y exportación de bienes y servicios.

5.1.1 Misión. En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

5.1.2 Visión. En el 2006 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

5.1.3 Objetivo. Fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

El sistema tributario debe ser simple, para facilitar el correcto y adecuado cumplimiento de las obligaciones de los agentes económicos. Esta simplificación debe traducirse en un cambio en la actitud dado por una mayor aceptación del sistema tributario y a la vez facilitar que se genere un cambio de comportamiento, lo cual es vital para que aumente el cumplimiento voluntario.

En el tema de la facilitación del comercio exterior, la entidad debe prepararse para la economía global, en donde el conjunto de actores económicos demandan rapidez, agilidad, seguridad y bajos costos de los agentes económicos para cumplir con sus obligaciones.

Con el incremento de la actividad comercial y la profundización de esquemas de integración económica, la entidad además de apoyar en la protección a la seguridad nacional, los consumidores, la salud humana, animal o vegetal, y el medio ambiente, debe emprender acciones para verificación del cumplimiento de diversas disposiciones contenidas en acuerdos y tratados comerciales.

Así mismo, una mejor estructuración de los programas de control que la entidad aborda, permite incrementar la efectiva vigilancia al debido cumplimiento de las obligaciones, por parte de los ciudadanos, los cuales junto con los programas generados para el apoyo de la actividad económica de los agentes económicos, facilitan la competencia leal y afecta positivamente la competitividad nacional.

Por último, la DIAN debe convertirse en fuente de datos confiables, oportunos y de fácil acceso, que permitan la creación de información útil a todos los agentes económicos en desarrollo de su actividad empresarial y comercial.

La DIAN esta enmarcada dentro de los siguientes valores: honestidad, Servicio, Productividad, Compromiso, Autodesarrollo, Respeto, Impecabilidad, Creatividad y Solidaridad.

5.1.4 Niveles Administrativos de la DIAN. La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollará sus funciones en cuatro niveles⁸, así:

- Dirección o Nivel Central
 - Dirección general
 - Oficina de Servicios nacionales
 - Secretaria General.
 - Subsecretarias.
 - Direcciones de Impuestos
 - Dirección de Aduanas
 - Subdirecciones.
 - Órganos asesores y de coordinación del director general

⁸ COLOMBIA. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES- Separación Funcional y Organización Especializada de la DIAN. Artículo 4 Decreto 1693 del 1997. Bogotá : DIAN, 1999. p. 11.

- Direcciones Regionales, Administraciones Especiales de Impuestos
 - Dirección regional de Impuestos y Aduanas Nacionales.
 - Despacho del Director Regional de Impuestos y Aduanas.
 - Divisiones.
- Nacionales y Administraciones Especiales de Aduanas Nacionales.
 - Administrador Especial.
 - Despacho del Administrador Especial.
 - Divisiones.
- Administraciones Locales
 - Administraciones locales de impuestos y aduanas nacionales.
 - Administraciones locales de impuesto nacionales.
 - Administraciones locales de aduanas nacionales.
- Administraciones Delegadas:
 - Administración Delegada.
 - Despacho del Administrador Delegado
 - Divisiones Delegadas.

5.2 FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE ADUANAS NACIONALES

La Administración delegada de Aduanas de Ipiales conforme a las políticas, instrucciones, delegaciones y distribuciones tiene como responsabilidad cumplir las siguientes funciones:

- Aplicar las disposiciones que regulan las obligaciones y el procedimiento tributario, las operaciones aduaneras y cambiarias en lo de competencia de la Entidad, los procesos de recaudación, fiscalización, penalización, determinación, imposición de sanciones, discusión, cobro y devoluciones de los gravámenes

administrados por la entidad, dentro de la jurisdicción que le corresponde a la Administración de acuerdo con las normas legales vigentes.

- Cumplir las funciones administrativas relacionadas con los asuntos internos de la administración, que garanticen el funcionamiento y logro de los programas que establezca la dirección.

5.3 ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

La estructura de la Administración Delegada de Aduanas Nacionales de Ipiales, esta conformada de la siguiente manera:

5.3.1 Personal Que Conforman La Entidad. Actualmente la Administración cuenta con 39 funcionarios, 27 de planta y 12 supernumerarios o de contrato, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Despacho: 9 funcionarios.**
 - Administrador
 - Oficina de planeación: 1 funcionario.
 - Grupo de Liquidación: 2 funcionarios.
 - Grupo de comercialización: 3 funcionarios
 - Grupo Jurídico: 1 funcionario
 - Secretaria
- **División de comercio exterior: 13 funcionarios.**
 - Jefe División
 - Grupo de Técnica Aduanera: 2
 - Demás funcionarios: 10
- **División de fiscalización aduanera: 9 funcionarios.**
 - Jefe de División
 - Grupo de infracciones cambiarias: 2 funcionarios

- Grupo de reconocimiento y avalúo: 1 funcionario.
- Grupo de infracciones aduaneras: 5 funcionarios.
- **División de recursos físicos y financieros: 7 funcionarios.**

Cabe anotar que el personal que actualmente labora en la administración no es suficiente para desarrollar todas las actividades propias de la misma, presentándose sobrecargas laborales que origina contratiempos y demoras en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los usuarios y con la misma entidad.

Debido a ello la Administración ha establecido convenios con los distintos Centros Educativos como las Universidades, SENA, etc, a fin de que los estudiantes de los últimos semestres puedan desarrollar su pasantía o practica empresarial coadyuvando y facilitando el desarrollo de actividades propias de la entidad.

5.4 PROCESO DE PLANEACION EN LA ADMINISTRACIÓN

Actualmente, este proceso es manejado por la oficina de Planeación la cual es Coordinada por un funcionario encargado del manejo de este proceso, entre las principales actividades que se realizan están:

5.4.1 Desarrollo de planes. Para tener un manejo más adecuado de toda la información, la oficina de planeación utiliza Matrices que sirven de guía para tener mayor control, conocimiento y secuencia del proceso, los cuales son enviados por el Nivel Regional siendo estos de obligatoria aplicatibidad ya que son la base para evaluar el crecimiento y gestión realizada por cada División y en si de toda la Administración el proceso de planeación aplicado en la administración se basa en el siguiente esquema. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Matrices de planificación

ETAPA	QUE	QUIEN	PERIODO
PLANEAR	Diagnostico Planteamiento Estratégico. Planteamiento táctico.	Alta dirección Alta dirección Directivos	Cuatrienal Cuatrienal Anual.
PROGRAMAR	Programa Operativo. Programa de acción	Oficinas. Subsecretarias Subdirecciones. Direc. Regionales. Adm. Especiales. Adm. Locales. Adm. Delegadas. Divisiones grupos formales.	Anual Semestral
EJECUTAR	Programa individual	Todos los funcionarios.	Semestral
SEGUIMIENTO	Efectuar autocontrol y control a los programas individuales y calificar los logros, a los funcionarios.	Jefes de División. Jefes de Grupo Formal. Funcionarios.	Permanente Trimestral Semestral
Matriz objetivos de desempeño.			
Matriz Programas de acción.	Efectuar autocontrol y control y calificar los logros de lo programado, de las Divisiones y Grupos formales.	Jefes de División. Jefes de Grupo Formal. Funcionarios	Trimestral Semestral
Matriz Programa operativo.	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las Administraciones Locales y Delegadas.	Comité de coordinación y Coordinador de planeación.	Trimestral Semestral Anual.
	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las Administraciones Especiales.	Comité de coordinación y jefe de División de Planeación.	Trimestral Semestral Anual.
	Efectuar seguimiento y calificar los logros de lo programado en las Direcciones Regionales.	Comité de coordinación y jefe de División de Planeación.	Trimestral Semestral Anual.
	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las oficinas, subsecretarias y Subdirecciones.	Reunión entre el jefe del área y los jefes de División y jefes de Grupo formales dependientes del despacho.	Trimestral Semestral Anual.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Efectuar seguimiento a lo planeado por las directivas.	Comité de Dirección.	Trimestral Semestral Anual.
Matriz Plan Táctico.			
Matriz Plan Estratégico.	Evaluar la planeación estratégica de la entidad.	Comité de dirección.	Trimestral Semestral Anual.

5.4.2 Matriz de Gestión

- **Sistema estadístico de gestión global (SEGG).** El SEGG es el sistema que registra la información estadística de la gestión efectuada por las diferentes dependencias conforme a sus procesos en un periodo determinado y considerado como la única fuente de información oficial para efectos estadísticos y de análisis de gestión hacia el interior y exterior de la Institución.

La captura de la información en el sistema SEGG se hace por parte de las divisiones responsables de informar la gestión de la Administración, tomando las cifras reportadas en los formatos correspondientes a cada una, las divisiones son responsables de informar la gestión el último día hábil de cada mes, con el fin de cumplir oportunamente con las labores de diligenciamiento o inclusión de la información.

El reporte de gestión se incorpora por el coordinador de planeación dentro de los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes, de no hacer la inclusión dentro del término señalado el sistema se cierra a nivel nacional desde el Nivel Central, lo que afectaría a la Administración cumplir con las metas de gestión anual.

La información del SEGG se utiliza como fuente para la generación de informes de análisis de gestión general y del cumplimiento de metas, para la toma de decisiones, diseños de políticas, entre otros, de interés para las áreas, las Regionales y las administraciones.

Las metas de gestión son importantes para observar los niveles de cumplimiento periódico de las divisiones de las Administraciones, las regionales y la entidad. Permiten controlar la eficacia y efectividad entre las áreas y observar puntos de riesgo, entre otros.

El seguimiento y evaluación de la planeación, que es un proceso que se realiza en sentido inverso al de la formulación de la planeación y de la programación, se inicia con el autocontrol a las tareas individuales, control y seguimiento a la programación, hasta la evaluación de la planeación estratégica en la entidad, este proceso es regulado por el Nivel Central y/o Regional a través de informes periódicos enviados por el coordinador de Planeación avalados por el Administrador a estas dependencias los cuales se basan en los resultados obtenidos en las matrices antes expuestas.

5.4.3 Matriz Semáforo. Es una herramienta administrativa la cual permite evaluar mensualmente el grado de cumplimiento logrado por cada División y Grupo en las actividades de recaudo, control y apoyo (Metas de Gestión) recibe este nombre ya que utiliza como indicadores de evaluación 3 colores que son:

- Verde: Indica que la División o Grupo alcanzo un porcentaje superior al 90% en la meta establecida para ese periodo.
- Amarillo: Cuando el porcentaje de meta cumplido esta entre 59 y 80 porciento.
- Rojo: Cuando la División o Grupo alcanzó un cumplimiento inferior al 49%.

Este Matriz igualmente es utilizada para evaluar a la Administración en la gestión realizada en cuanto a recaudo, control y apoyo, por el nivel regional. (Ver anexo D.)

6. MARCO LEGAL

Decreto 2117 artículo 23 de 1992 por el cual se delegan las funciones correspondientes al área de planeación.

Decreto 1693 de junio 27 de 1997, Por el cual se separa funcionalmente la unidad administrativa especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Decreto 1725 de julio 4 de 1997, por el cual se organiza internamente y se distribuyen las funciones de la unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

RESOLUCIÓN 5632 DEL AÑO 1999: Por el cual se distribuyen y delegan algunas funciones en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- En ejercicio de las facultades que le confieren los 19º y 40 del Decreto 1071 del 26 de Junio de 1999

Decreto 1071 del 26 de Junio 1999: Por el cual se organiza la Unidad administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como una entidad con personería Jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y se dictan disposiciones.

Decreto 1265 del 13 de Julio 1999: Por el cual se organiza internamente y se Distribuyen las Funciones de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

7.1 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PLANEACIÓN.

Con el fin de dar alcance a los objetivos plantados se describe la situación actual en la que se desarrolla el proceso de planeación y se plantean algunas recomendaciones tendientes al mejoramiento del mismo.

7.1.1 Situación actual del proceso de planeación. Durante la permanencia en la entidad se pudo constatar que este proceso es llevado con responsabilidad y profesionalismo por la persona encargada de cumplir dicha función, lo cual ha contribuido positivamente a disminuir los traumas al interior de la entidad que a continuación se mencionan.

Debido al proceso de reestructuración y austeridad del gasto que actualmente manejan las entidades públicas, la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN ha estado en la obligación de acatar estas leyes, lo que a generado que muchas de las divisiones que formaban parte la entidad desaparezcán, entre ellas la oficina de Planeación de la Regional Suroccidente, quien era la encargada de desarrollar los planes (Plan Táctico), que servían de base para elaborar los planes de competencia de la entidad (Plan Operativo, Plan acción); además de controlar, actualizar y canalizar toda la información enviada por el Nivel Central, a través de informes periódicos que facilitaban la comunicación de las partes.

Actualmente esta actividad la desempeña la oficina de estudios económicos del Nivel Regional conformada por 8 personas que recepcionan toda la información de la Regional Suroccidente y algunas veces directamente el Nivel Central, esto ha generado algunas dificultades como retraso y distorsión en el manejo de la información, ya que debido a la cantidad de datos que ellos manejan no se realiza una revisión adecuada de los informes enviados, dificultando la retroalimentación y buen funcionamiento del proceso en la Administración.

Adicionalmente, a pesar de que la oficina de planeación hace entrega oportuna de los planes y metas a desarrollarse en cada división estos no son cumplidos en un 100%, debido básicamente a la escasez de personal que actualmente tiene la entidad originándose altas cargas de trabajo, de tal manera que los funcionarios se dedican a cumplir las tareas diarias mas prioritarias las cuales son netamente operativas.

Cabe resaltar que en la mayoría de los casos los Jefes de División no involucran al personal en las actividades programadas en los planes, por las razones antes

mencionadas, presentándose desinformación y limitando así su colaboración activa en el alcance de las metas trazadas.

A pesar de estos contratiempos el Coordinador de Planeación quien es a su vez Delegado de control Interno, es quien se encarga de llevar en forma actualizada toda la información, presentando oportunamente los informes que le son solicitados a los niveles Central y/o Regional.

7.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Se aplicaron 40 encuestas entre los funcionarios de la Administración de Aduanas de Ipiales, obteniendo los siguientes resultados. (Ver Anexo E).

7.2.1 Análisis de Resultados. El análisis de resultados se realizó con base en la tabulación de las encuestas practicadas.

Cuadro 2. ¿Conoce el plan operativo de su dependencia para cada periodo?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	28	70%
NO	12	30%
TOTAL	40	100

Cuadro 3. ¿Los objetivos de desempeño de su plan individual guardan relación con la planeación de su dependencia?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	35	87.5%
NO	5	12.5%
TOTAL	40	100

Se observa que el 70% de los encuestados conocen el plan operativo de su dependencia y que de la información en él contenida, los funcionarios opinan que el 87.5% guardan relación con su plan individual de trabajo, contra un 30% que no tienen conocimiento del mismo y por lo tanto, existe poca claridad en como el desarrollo de sus funciones ayudaría al cumplimiento de los objetivos de la División o Grupo o viceversa.

Cuadro 4. ¿Conoce usted si existen indicadores para medir los resultados de su área o de su puesto de trabajo?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	35	87.5%
NO	5	12.5%
TOTAL	40	100

Con relación a esta pregunta el 87.5% afirma que conoce los indicadores utilizados para medir los resultados de su puesto de trabajo, entre los cuales se destacan la valoración individual del desempeño, seguimientos, concertación de metas e informes de gestión y un 12.5% desconoce si se realiza evaluación al trabajo que realiza y los métodos que existen para ello lo que significa que no se hace el énfasis necesario cuando se presenta la concertación de metas individuales.

Cuadro 5. ¿Conoce usted si se hace seguimiento periódico al plan operativo de su área o dependencia?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	28	70%
NO	12	30%
TOTAL	40	100

De los funcionarios encuestados el 70% conoce acerca de los seguimientos que se realizan a los planes de cada dependencia, contra un 30% que no conoce este proceso, lo que quiere decir que los seguimientos no involucran a todo el personal de la administración, lo cual depende en parte del tpo de actividad que estos desarrollen.

Cuadro 6. ¿Conoce usted si se han hecho ajustes a la planeación de su dependencia o puesto de trabajo como resultado del seguimiento?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	26	65%
NO	14	35%
TOTAL	40	100

El 65% de los funcionarios tiene conocimiento cuando se presenta algún tipo de ajuste al proceso de planeación, contra un 35% que desconoce este tipo de información, lo que da a entender es que aun no se maneja un buen sistema de retroalimentación que permita informar oportunamente cuando se presenta cambios en los diferentes puestos de trabajo, o que los cambios ocurren con poca frecuencia.

Cuadro 7. ¿Tiene conocimiento de cómo se desarrolla el proceso de planeación en la entidad?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	14	35%
NO	26	65%
TOTAL	40	100

La mayoría de los funcionarios representados en un 65%, desconocen como se desarrolla el proceso de planeación que maneja la entidad, contra un 35% que si conoce este proceso, lo que significa que hace falta capacitar e involucrar al personal para que tenga mayor claridad y dominio del tema.

Cuadro 8. ¿Sabe usted si la planeación en su dependencia tiene en cuenta las cargas de trabajo y la capacidad operativa?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	13	32.5%
NO	27	67.5%
TOTAL	40	100

A esta pregunta la mayoría de los funcionarios responden que no se tienen en cuenta las cargas de trabajo con un 67.5%, entre los principales factores que sobresalen para justificar esta respuesta se encuentran: las altas cargas de trabajo que actualmente tienen debido al poco personal que trabaja en la entidad y que el proceso de planeación en su mayoría es desarrollado en el nivel central, lo que significa principalmente que la carencia de personal perjudica notablemente a los funcionarios generándoles altas cargas de trabajo dificultando el logro de sus metas individuales.

Cuadro 9. ¿Sabe usted si se actualizan los procedimientos cada vez que es necesario por modificaciones en la normatividad externo o interna?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	33	82.5%
NO	7	17.5%
TOTAL	40	100

El 82.5% de los funcionarios afirma que si se actualiza los procedimientos con base en la normatividad vigente, lo que quiere decir que se tiene muy en cuenta los cambios en materia legal que se dan tanto al interior como por fuera de la entidad, esto se presenta principalmente por la actividad que ella desarrolla lo cual le exige estar en permanente actualización.

Cuadro 10. ¿Conoce usted si con base en los resultados del seguimiento a la planeación se han propuesto o efectuado mejoras a los procedimientos?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	27	67.5%
NO	13	32.5%
TOTAL	40	100

Se observa que un 67.5% de los encuestados conoce las mejoras que se han realizado a los procedimientos con base en los seguimientos efectuados, contra un 32.5% que desconoce las mejoras realizadas, lo que significa que en algunas dependencias no se ha llevado a cabo este tipo de actividades o si se han presentado estas no se a comunicado al total de los funcionarios.

Cuadro 11. ¿Considera usted que las normas, procedimientos, manuales y controles que se tienen en la DIAN son los estrictamente necesarios para permitir un trabajo con calidad?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	14	35%
NO	26	65%
TOTAL	40	100

Cuadro 12. ¿Considera usted que algún proceso o procedimiento de su área debe ser mejorado o modificado ?

OPCIONES	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA %
SI	35	87.5%
NO	5	12.5%
TOTAL	40	100

Del personal encuestado el 87.5% considera que los mecanismos, manuales y controles que actualmente se manejan, no garantizan la calidad del trabajo desarrollado, por lo tanto de la misma población encuestada el 87.5% considera que se deben realizar algunas modificaciones o mejoras a los procedimientos existentes, Esto significa que en la mayoría de los casos el personal se encuentra trabajando en un ambiente de monotonía el cual no favorece su desempeño laboral.

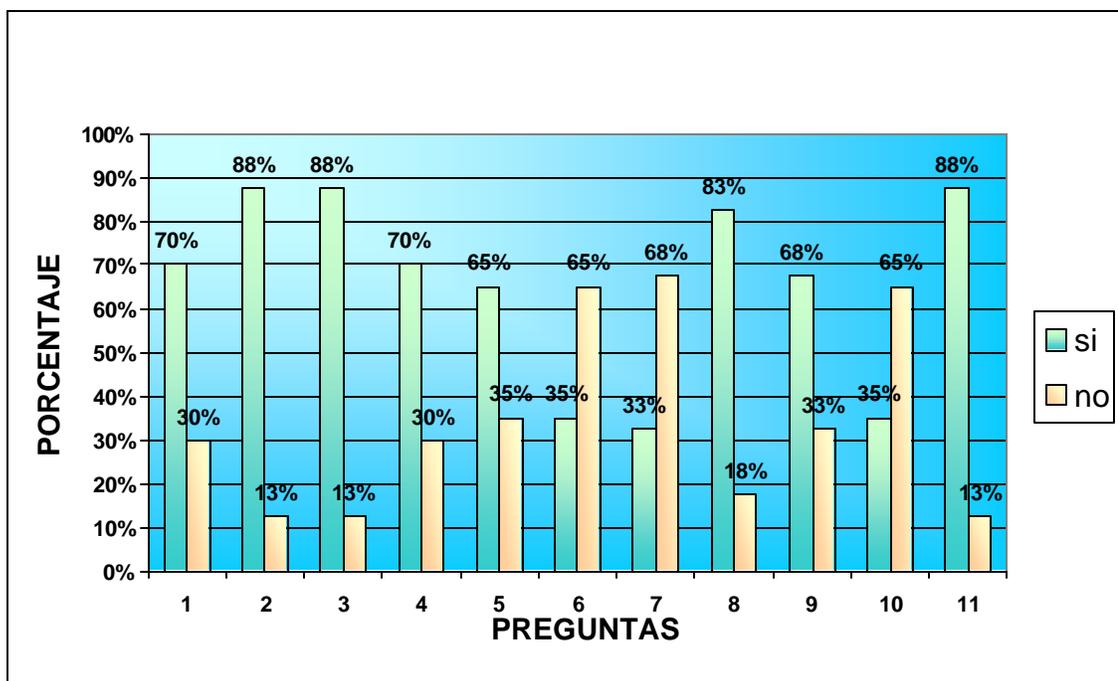
Una vez realizado el estudio se logra percibir que el 87.5% conoce que el desarrollo de su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos de su dependencia logrando mayor compromiso por parte de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades.

De igual forma el 12.5% de los encuestados demuestran que se hace necesario involucrar más al personal con el proceso de planeación que se maneja en la entidad, a través de capacitaciones, conferencias por parte de funcionarios tanto de la Administración como del Nivel Central o Regional.

Adicionalmente se hace necesario medir la idoneidad y el grado de satisfacción que posee los funcionarios para desarrollar las actividades de su puesto de trabajo ya que de esto depende en gran parte el interés que cada uno de ellos tenga para cumplir las labores propias de su cargo para el logro de los objetivos.

Cultivar la cultura del autocontrol lo cual les permitirá estar actualizados en todos los temas relacionados no solo con su puesto de trabajo sino de toda la administración, facilitando así el seguimiento a los planes y la retroalimentación permanente.

Figura 5. Encuesta funcionarios DIAN Ipiales



○ A través de las encuestas: Se permitió valorar los siguientes parámetros considerados de importancia para la investigación.

- Nivel de conocimiento del proceso de planeación por parte de los funcionarios.
- Situación actual del proceso de planeación.
- Debilidades y fortalezas que presenta el proceso de planeación.

7.3 ANÁLISIS INTERNO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE IPIALES

7.3.1 Debilidades

- Talento humano escaso. Actualmente la administración cuenta con poco personal que le permita desarrollar las actividades oportunamente.
- Eliminación de la División de Planeación del Nivel Regional.
- Retrazo en la entrega de la información de gestión por parte de los Jefes de División y Grupo.

- Envío de la información al Nivel Central.
- No se monitorean continuamente los planes operativos y de acción al interior de cada División o Grupo.
- Deficiencia en la retroalimentación de los planes con los funcionarios de cada División o Grupo.
- Baja concientización de la importancia del proceso de planeación entre los Jefes y funcionarios de la administración.
- Retrazo en la realización de evaluación del desempeño de los funcionarios por los jefes.
- Sobrecargas laborales.
- Demora en la retroalimentación con el Nivel Central y Regional.
- Desconocimiento del plan operativo por algunos funcionarios.

7.3.2 Fortalezas

- Cuenta con todas las herramientas básicas para desarrollar un buen proceso de planeación.
- Entrega oportuna de la información por parte del Coordinador de planeación al Nivel Central y/o Regional.
- Seguimientos periódicos a las Divisiones y/o Grupos por parte del Coordinador de planeación.
- Utilización de mecanismos para concientizar a los funcionarios.
- Los funcionarios facilitan las labores del Coordinador de Planeación para la recolección de Información.
- Buena planeación y organización de las actividades que se desarrollan anualmente en el área.
- Capacidad de coordinación y dirección por parte del funcionario de planeación.
- Buenos Canales de comunicación entre el despacho y las diferentes dependencias.

- Existen herramientas adecuadas que permiten optimizar y facilitar la comunicación.
- Existe claridad en la definición los planes propuestos desde el nivel Regional y Central.

Cuadro 13. Matriz de evaluación factores internos (MEFI)

FACTORES CLAVES	CALIFICAC	PONDER	RESULTADO PARCIAL
• Talento humano escaso.	1	0.050	0.05
• Eliminación de la oficina de planeación del Nivel Regional.	1	0.030	0.03
• Entrega atrasada de la información por parte de los Jefes de las Divisiones.	2	0.035	0.07
• Envío de la información al Nivel Central.	2	0.030	0.06
• No se monitorean continuamente los planes operativos y de acción en cada División o Grupo.	2	0.040	0.08
• Deficiencia en la retroalimentación de los planes con los funcionarios de cada División o Grupo.	1	0.070	0.07
• Baja concientización de la importancia del proceso de planeación.	1	0.040	0.04
• Retrazo en la realización de evaluación del desempeño de los funcionarios por los jefes.	2	0.040	0.08
• Sobrecargas laborales.	1	0.040	0.04
• Demora en la retroalimentación con el Nivel Central y Regional.	1	0.040	0.04
• Desconocimiento del plan operativo por parte de algunos funcionarios.	1	0.040	0.04
• Cuenta con todas las herramientas básicas para desarrollar un buen proceso de planeación.	4	0.080	0.32

<ul style="list-style-type: none"> Entrega oportuna de la información por parte de Coordinador de planeación. 	3	0.040	0.12
<ul style="list-style-type: none"> Seguimientos periódicos por parte del área de planeación. 	4	0.040	0.16
<ul style="list-style-type: none"> Utilización de mecanismos de concientización. 	3	0.025	0.075
<ul style="list-style-type: none"> Colaboración por parte de Jefes y funcionarios en la recolección de la información. 	4	0.070	0.28
<ul style="list-style-type: none"> Buena organización del área de planeación. 	4	0.070	0.28
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de coordinación y dirección por parte del funcionario de planeación. 	3	0.030	0.09
<ul style="list-style-type: none"> Concertación de metas con los funcionarios de cada dependencia. 	4	0.050	0.2
<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones interpersonales, del coordinador de planeación con los demás funcionarios. 	3	0.040	0.12
<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel tecnológico. 	3	0.030	0.09
<ul style="list-style-type: none"> Definición clara de planes al interior de la administración. 	4	0.070	0.28
TOTAL		1	2.615

• **Análisis de la Matriz (MEFI).** La calificación para el Proceso de Planeación en la matriz de evaluación de factores internos es de 2.615, lo que significa que las fortalezas con las que actualmente cuenta la entidad pueden ayudar a contrarrestar positivamente las debilidades que posee, entre las principales fortalezas que tiene se destacan la colaboración de los funcionarios para la recolección de la información por parte del Coordinador de Planeación, buena organización del área de planeación y que existe claridad en la definición los planes propuestos desde el nivel Regional y Central para ser desarrollados en la Administración, estos elementos han contribuido en parte a que el coordinador de planeación pueda realizar algún tipo de seguimiento desde su puesto de trabajo al interior de cada división, permitiendo al mismo tiempo vincular a todos los funcionarios ya que para poder desarrollar dicho proceso se necesita de la colaboración del personal implicado, de igual manera al existir claridad en los

planes, el personal podrá entender y aplicar la información en ellos contenida a su puesto de trabajo así no tengan pleno conocimiento de los mismos facilitando la labor de los jefes y del coordinador de planeación,

Adicionalmente, el contar con personal idóneo en el área de planeación permite que la información enviada por el Nivel Central Y Regional sea bien utilizada y que los informes a ellos enviados sean claros y concisos, de igual manera puede contribuir con ideas acordes a las diferentes situaciones que se presentan en la Administración las cuales propicien la solución de problemas relacionados con planeación ya que en muchos de los casos las respuestas a inquietudes que se consultan con el Nivel Central o Regional no son respondidas con la rapidez que se requiere.

De igual manera se cuenta con las siguientes debilidades, retraso en la entrega de la información por parte de los Jefes a los demás funcionarios de la División, el no realizar monitoreo a los planes operativos y de acción entregados por la oficina de planeación al interior de cada División o Grupo y el retraso en la realización de evaluación individual del desempeño, situación que se presenta básicamente por el poco tiempo que los jefes de División dedican al proceso en sí, puesto que la información contenida en los planes en la mayoría de los casos no es considerada como una herramienta gerencial, adicionalmente las altas cargas de trabajo que manejan hace que no se pueda comunicar oportunamente los planes a desarrollar dentro de cada División, esta situación puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la entidad, ya que desconocen hasta que punto el desarrollo de su trabajo contribuye al alcance de las metas y objetivos, trazados; estos aspectos críticos de mayor trascendencia deben ser estudiados y analizados en comités mensuales (Administrador, coordinador de planeación y jefes de área) para buscar estrategias que puedan contribuir a solucionar esta situación, Otro factor importante que ayudaría a subsanar estos inconvenientes es que el coordinador de planeación programe fechas de entrega de planes con los jefes y el Administrador en reunión con todos los funcionarios de cada División o grupo debatiendo y explicando cada punto contenido en los planes (operativo y táctico) buscando motivar y concientizar al personal sobre la importancia de su trabajo en el alcance de las metas.

Adicionalmente se debe resaltar que la mayoría de estas situaciones se presentan por la escasez de personal que actualmente se tiene, cuya solución no depende únicamente de la Administración Delegada sino del Nivel Central para lo cual ya se están tomando los correctivos pertinentes a través de la contratación de nuevos funcionarios los cuales se esperan se vinculen en el mes de marzo de 2004.

La solución a muchas de estas debilidades esta en empezar a concientizar a los funcionarios que actualmente laboran en la entidad, y que una vez vinculado el nuevo personal se empiece a capacitar conjuntamente sobre el proceso de planeación buscando implementar los mecanismos existentes que se maneja en la

entidad y que aún no son utilizados en un 100% por las razones antes mencionadas, esto con el fin de no desaprovechar la cantidad de información que sobre el tema se tiene, puesto que la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales es una de las Entidades públicas que sobresale por tener mayor desarrollo en este tema.

7.4 CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS DIAN.

7.4.1 Presentación. A través de esta capacitación se busca concientizar e informar a todos los funcionarios de la entidad acerca de cómo se desarrolla el proceso de planeación, estructura de la entidad a nivel nacional, regional y delegado de la cual depende la DIAN- Ipiales, estamentos que intervienen, elementos que son tomados en cuenta y procesos que se desarrollan hasta llegar a cada Administración, Divisiones y Grupos, igualmente se pretende hacer énfasis en el papel tan importante que cumple cada funcionario en el alcance de las metas y objetivos propuestas para cada periodo.

Adicionalmente el conocimiento del proceso de planeación, permitirá mayor participación y compromiso por parte de todos los funcionarios de la entidad, ya que les permitirá identificar a que parte del proceso ayuda el desarrollo y cumplimiento de su trabajo y las herramientas con las que cuenta para lograrlo facilitando las labores de los Jefes de División, de Grupo y del Coordinador de Planeación.

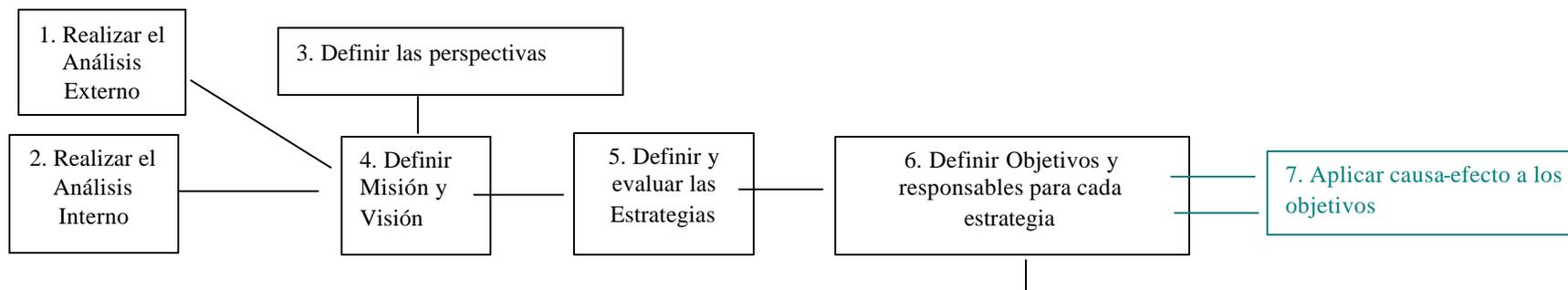
7.4.2 Objetivos.

Objetivo General. Capacitar a los funcionarios de la Administración de Aduanas de Ipiales acerca de cómo se desarrolla el proceso de planeación.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un cronograma de actividades.
- Preparar el tema de exposición.
- Concertar fechas y hora de exposición.
- Preparar el material didáctico.

Figura 6. Fases del modelo de planeación



8. Clasificar los objetivos en las perspectivas

perspectiva 1	perspectiva 2	perspectiva 3	perspectiva 4	perspectiva 5
↓				
Objetivo / Responsable				

9. Definir metas e indicadores para los objetivos

Objetivo	Indicadores de resultado		Indicadores de seguimiento		Responsable	Tiempo
	Fórmula	Meta	Fórmula	Meta		

MAPA ESTRATEGICO

10. Cada responsable de un objetivo elabora el **PLAN DEL NIVEL CENTRAL** (Direcciones y Secretarías,)

Objetivos	Actividades	Indicadores de resultado		indicador de seguimiento		Responsable	Tiempo
		fórmula	meta	fórmula	meta		

12. Cada responsable de una actividad elabora el **PROGRAMA REGIONAL Y DE AREA** (Subdirecciones, Modelo Dirección Regional)

Objetivo	Actividad /Subactividades	Indicadores de resultado		indicador de seguimiento		Responsable	Tiempo
		Fórmula	meta	fórmula	meta		

13. Cada responsable de una iniciativa elabora el **PROGRAMA DE ADMINISTRACIONES/DIVISION**

Objetivo	Actividad / Subactividades /Tareas	Indicadores de resultado		indicador de seguimiento		Responsable	Tiempo
		Fórmula	meta	fórmula	meta		

Cuadro 14. Etapa1 - Evaluación

ETAPA	QUE	QUIEN	CUANDO
EJECUTAR Matriz objetivos de desempeño. Matriz Programa de Acción	Efectuar autocontrol y control a los programas individuales y calificar los logros, a los funcionarios.	Jefe de División Jefe de Grupo formal. Funcionario.	Permanentemente Trimestralmente Semestralmente
	Efectuar autocontrol y control y calificar los logros de lo programado, de las Divisiones y Grupos formales.	Jefes de División Jefes de Grupos formales. Funcionarios.	Trimestralmente Semestralmente
PROGRAMAR Matriz Programa Operativo	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las Administraciones Locales y Delegadas.	Comité de Coordinación y Coordinador de Planeación.	Trimestralmente Semestralmente Anualmente
	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las Administraciones Especiales.	Comité de Coordinación y Jefe División Planeación.	Trimestralmente Semestralmente Anualmente
	Efectuar seguimiento y calificar los logros de lo programado en las Direcciones Regionales.	Comité de Coordinación y Jefe División Planeación.	Trimestralmente Semestralmente Anualmente
	Efectuar control y calificar los logros de lo programado en las Oficinas, Subsecretarías y Subdirecciones.	Reunión entre el Jefe del Area y los Jefes de División y Jefes de Grupo formales dependientes del Despacho.	Trimestralmente Semestralmente Anualmente
PLANEAR Matriz Plan Táctico Matriz Plan Estratégico	Efectuar seguimiento a lo planeado por las Directivas	Comité de Dirección. (Directores, Secretarios, Jefes de Oficina, subsecretarios, Subdirectores, Directores Regionales, Administradores Especiales, Subsecretaría de Planeación)	Trimestralmente Semestralmente Anualmente
	Evaluar la planeación estratégica de la entidad.	Comité de Dirección. (Directores, Secretarios, Jefes de Oficina, subsecretarios, Subdirectores, Directores Regionales, Administradores Especiales, Subsecretaría de Planeación)	Trimestralmente Semestralmente Anualmente

Cuadro 15 .Etapa 2 - matrices de planificación

QUE	QUIEN	INSUMO	COORDINA Y CONSOLIDA
Matriz plan estratégico	Alta Dirección	Diagnóstico Plan Nacional de Desarrollo.	Subsecretaría de Planeación
Matriz plan táctico	Directivos	Plan estratégico Metas de gestión	Subsecretaría de Planeación
Matriz Programa Operativo de Areas Nivel Central	Jefes de Oficina Subsecretarios Subdirectores Jefes de Grupo dependientes de Despachos Directores.	Plan estratégico Plan táctico Metas regionales de gestión Proyectos	Subsecretaría de Planeación
Matriz Programa Operativo Direcciones Regionales	Directores Regionales Administradores Locales Administradores Delegados. Jefes de División Dirección Regional Jefes Grupos formales dependientes Despacho.	Plan estratégico Plan táctico Metas regionales de gestión Proyectos	División de Planeación Regional.
Matriz Programa Operativo Administraciones Especiales	Administrador Especial Administradores Delegados. Jefes División Jefes Grupos formales dependientes Despacho	Plan estratégico Plan táctico Metas regionales de gestión Proyectos	División de Planeación o quien haga sus veces.
Matriz Programa Operativo Administraciones Locales y Delegadas y sus Despachos	Administrador Jefes de División Jefes Grupos formales	Plan estratégico Plan táctico Programa Operativo regional/especial Metas locales de gestión	Grupo o Coordinador de Planeación.
Matriz Programa de Acción Divisiones y Grupos formales del Nivel Central y sus	Jefes de División Jefes Grupos formales dependientes	Plan estratégico Plan táctico Programa Operativo Area	Jefe Despacho Area a través de Coordinador de Planeación.

Despachos	Despacho del Area respectiva	Proyectos	
Matriz Programa de Acción Divisiones y Grupos formales de Direcciones Regionales/Administraciones Especiales y sus Despachos	Jefes de División Jefes Grupos formales Funcionarios	Plan estratégico Plan táctico Programa Operativo regional Proyectos	Jefe División Jefe Grupo formal
Matriz Programa de Acción Divisiones y Grupos formales de Administraciones Locales y Delegadas y sus Despachos	Jefes de División Jefes Grupos formales Funcionarios	Plan estratégico Plan táctico Programa Operativo admón. Metas de gestión	Jefe División Jefe Grupo formal
Matriz Programa de Acción Despachos Directores y Secretarios	Director Jefes Grupos formales Funcionarios	Plan estratégico Plan táctico Metas de gestión Proyectos	Coordinador de Planeación

Cuadro 16. Etapa 3 - matrices de seguimiento y evaluación de la planeación

QUE	QUIEN	INSUMO	COORDINA Y CONSOLIDA
Matriz semáforo en todos los niveles de producción.	Jefe Divisiones técnicas Administradores Jefes Divisiones de Planeación. Jefe División Planeación y Evaluación	Seguimiento al cumplimiento de metas SEGG SICG GESTOR Otros	Coordinadores de planeación Divisiones de Planeación División Planeación y Evaluación
Matriz de seguimiento y evaluación po/pa Despachos directores y secretarios	Director General Director Impuestos Director Aduanas Secretario Desarrollo I. secretario General	Seguimiento valoración del desempeño individual	Coordinador de Planeación.
Matriz de seguimiento y evaluación po/pa Divisiones, Grupos formales y Despacho	Administrador Jefe de Area N.C. Jefe División Jefe Grupo formal Funcionarios	Seguimiento valoración del desempeño individual	Jefe de Area, de División o de Grupo formal
Matriz de seguimiento y evaluación po/pa Administraciones Locales y Delegadas	Comité de Coordinación Coordinador Planeación	Matriz de seguimiento y evaluación po/pa de Divisiones y Grupos formales Matriz semáforo	Administrador a través de Coordinador de Planeación.
Matriz de seguimiento y evaluación po/pa Administraciones Especiales/Direcciones regionales	Comité de Coordinación Jefe División Planeación	Matriz de seguimiento y evaluación po/pa de Administraciones Locales, Delegadas y Divisiones y Grupos formales Regional/Especial Matriz semáforo	Director Regional/Administrador Especial División de Planeación o quien haga sus veces.
Matriz de seguimiento y evaluación po/pa Areas del Nivel Central	Reunión Jefe Area con Jefes de División y de Grupos formales dependientes del Despacho	Matriz de seguimiento y evaluación po/pa de Divisiones y Grupos formales Matriz semáforo	Coordinador de Planeación del Area
Matriz de seguimiento y evaluación planeación táctica (Misma matriz para po/pa)	Comité de Dirección Directores regionales Administradores Especiales Secretarios Jefes de Oficina Subsecretarios Subdirectores	Matriz de seguimiento y evaluación po/pa de Regionales. Especiales, Areas del N.C. Matriz semáforo	Subsecretaría de Planeación a través de la División de Planeación y evaluación.

8. CONCLUSIONES

- La Administración de Aduanas de Ipiales cuenta con un adecuado diseño del proceso de planeación el cual es enviado por el nivel central para ser aplicado en la entidad, este permite medir el desarrollo de las metas asignadas para cada División y de toda la Administración.
- El poco personal con el que actualmente cuenta la Administración a afectado de manera considerable el desarrollo de las actividades en la Administración, ya que existe dualidad de funciones lo cual origina altas cargas de trabajo generando retraso en la entrega de informes no solo en lo referente a la información de gestión sino también con actividades propias de la Administración, adicionalmente esto impiden que se presente un buen sistema de comunicación y retroalimentación.
- La mayoría de los jefes no consideran los planes como una herramienta gerencial que les facilitaría tener mayor control acerca de las actividades desarrolladas por el personal de su área, presentando dificultades en el manejo de la información.
- Finalmente se puede concluir que en la Administración de Ipiales se maneja en su mayoría una planeación operativa antes que una estratégica por las razones antes mencionadas.

9. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados del presente estudio se realizan las siguientes consideraciones.

- Hacer mayor énfasis acerca del proceso de planeación a través de capacitaciones permanentes a los funcionarios, esto con el fin de que estén actualizados acerca de todos los procedimientos que se manejan y de las reformas que se presentan en las diferentes áreas de la entidad.
- Programación de fechas para la entrega conjunta de planes,(Administrador, Jefes de Dependencia, Funcionarios), esto con el fin de que todos manejen y conozcan los objetivos a alcanzar.
- Periódicamente realizar sondeos con algunos funcionarios para controlar y medir el grado de desarrollo de los objetivos, resultados que serian confrontados con los seguimientos que se realizan en cada División o Grupo.
- Adicionalmente a las estrategias recomendadas la administración puede formular otras que permitan un mayor control al proceso de plantación.
- De igual forma sería importante recavar acerca de la importancia del autocontrol con estrategias concretas, de tal manera que se consolide la sensibilización y posterior concientización de este tema entre los funcionarios dada la magnitud de su importancia, ya que esto contribuirá a que el proceso de retroalimentación sea mas enriquecedor.

BIBLIOGRAFÍA

BOB, Charles. Planificación : Estrategia. En : Gestión. Vol. 6. (nov-dic. 1996); 48-51.

CUNIINGHAM, William H. Introducción a la Administración. México : Mc Graw Hill, 1991. 515 p.

COLOMBIA. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Dirección regional Sur occidente. En : Guía metodología proceso de planeación No. 16 (jul. 2001); 2,19.

_____, _____. Separación Funcional y Organización Especializada de la DIAN. Artículo 4 Decreto 1693 del 1997. Bogotá : DIAN, 1999. 255 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4 ed. Santa fe de Bogotá : Mc Graw Hill, 1995. 880 p.

DRUCKER, Peter. Clásicos de la administración. Bogotá : Mc Graw Hill, 1998. 467 p.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México : Mc Graw Hill, 1994. 432 p.

KOONTZ, Harold a et. Administración una Perspectiva Global. 11 ed. Santa fe de Bogotá : Mc Graw Hill, 500 p.

MANUAL DE PROCESO DE PLANEACION INSTITUCIONAL, DIAN, Santiago de Cali, Noviembre de 1999.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología : Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá : Mc Graw Hill, 1995. 170 p.

MERCADO, Salvador. Administración aplicada : Teoría y práctica. México : Limusa Noriega Editores, 1995. 658 p.

ANEXOS

Anexo A. Matriz semaforo

**REGIONAL SUROCCIDENTE
EVALUACION GESTION AÑO 2.003
ADUANAS IPIALES**

ENERO - NOVIEMBRE DE 2003

CRITERIO DE GESTION	PONDERACION	META	VALOR LOGRADO	% CUMPL	CALIFICACION	POR LOGRAR
1. RECAUDO	30%	698	696	100%	4,99	
2. CONTROL	50%	100%	7,5	745%	6,00	
3. APOYO	20%	100%	1,2	124%	6,00	
	100%					

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO 113,9%

Cumplimiento de metas	Calificación
0%	0
20%	1
40%	2
60%	3
80%	4
100%	5
≥ 120%	6

Matriz Semáforo Enero-diciembre.
Elaborada el 9 de enero de 2004
OSWALDO GAVIRIA BOLAÑOS

MENU

COMERCIO EXTERIOR								
ENERO - DICIEMBRE DE 2003								
CRITERIO DE GESTION	COMPONENTE	VARIABLE DE GESTION	PONDERACION	META	LOGRADO	% CUMPLIM	NUMERADOR	DENOMINADOR
1. RECAUDO	RECAUDO POR GESTION	COMERCIO EXTERIOR	25%	70	146,3	209,0%		
2. CONTROL			75,0%					
	1. REGIMEN DE IMPORTACION	1. RECONOCIMIENTO EN LUGAR DE ARRIBO	5,8%	1105	1.304	118,0%		
		2. INSPECCION EQUIPAJE DE VIAJEROS *	5,8%	0	0	0,0%	0,0	0,0
		3. CONTROL MODALIDADES DE IMPORTACION - INSPECCIONES	5,8%	2445	2.988	122,2%		
		4. CONTROL MODALIDADES DE IMPORTACION - HALLAZGOS	5,8%	298,8	105	35,1%		
		5. CONTROL POSTERIOR A LAS INSPECCIONES REALIZADAS POR PARTE DE LA JEFE DE LA DIVISION	5,8%	298,8	162	54,2%		
		6. RESULTADO DEL CONTROL POSTERIOR A INSPECCIONES	0,0%	N.A.				
	2. REGIMEN DE EXPORTACION	CONTROL MODALIDADES DE EXPORTACION	5,8%	2227,5	6.650	298,5%		
	3. REGIMEN DE TRANSITO ADUAN. TRANSPORTE MULTIMODAL CABOTAJE Y TRANSBORDO	1. CONTROL TRANSITO ADUANERO	5,8%	6	2	35,0%		
		2. CONTROL TRANSPORTE MULTIMODAL	0,0%	N.A.		0,0%	0,0	0,0
		3. CONTROL CABOTAJE	0,0%	N.A.		0,0%	0,0	0,0
		4. VERIFICACION A LA RECEPCION DE TRANSITOS REALIZADOS POR LOS DEPOSITOS	5,8%	10%	0	147,7%	79,0	534,9
	4. CONTROL USUARIOS Y AUXILIARES FUNCION ADUANERA	1. CONTROL USUARIOS Y AUXILIARES FUN. ADUANERA - VISITAS	5,8%	12	16	133,3%	0,0	0,0
		1. CONTROL USUARIOS Y AUXILIARES FUN. ADUANERA - HALLAZGOS	0,0%	N.A.				
		2. VERIFICACION DE GUIAS DE M/CIAS ABANDONO	5,8%	20%	1	500,0%	8,0	8,0
	5. SERVICIO ADUANERO	1. TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO IMPORTACION	0,0%	N.A.		0,0%		
		2. TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO EXPORTACION - REDUCIDO	0,0%	N.A.		0,0%		
		2. TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO EXPORTACION - DIAS DE	17,0%	4	2	150,0%	0,0	0,0
3. APOYO	GESTION DE AYUDA	CALIDAD INFORMES REMITIDOS A COMERCIALIZACIÓN	0%	N.A.				

CUMP NACIONAL - COMERCIO EXTERIOR 161,5%

N.A.: NO APLICA - NO SE FIJA META PARA EL AÑO 2003

FUENTE: FORMATOS SEGG 74238, 74239, 74244, 74245, 74246, 74240.

CUMPLIMIENTO RECAUDO	209,0%
CUMPLIMIENTO CONTROL	141,5%

* Se detecta inconsistencia en el valor reportado respecto al numero de viajeros que ingresaron por esta frontera.

MENU

CONTROL CAMBIARIO										
ENERO - DICIEMBRE DE 2003										
CRITERIO DE GESTION	COMPONENTE	VARIABLE DE GESTION	PONDERACION	META	LOGRADO	% CUMPLIM	NUMERADOR	DENOMINADOR		
1. RECAUDO	RECAUDO POR GESTIÓN	SANCIONES POR ALLANAMIENTO DEL 65%	50%	25%	100,0	39,8	39,8%			
		SANCIONES POR ALLANAMIENTO DEL 85%	25%	12,0	13,5	112,8%				
2. CONTROL	CONTROL CAMBIARIO		50%							
		1. NUEVAS INVESTIGACIONES	5%	2	53	2650,0%				
		2. CONTROL DE DIVISAS	10%	100%	1	93,3%	28,0			30,0
		3. CONTROL INFRACTORES REPORTADOS BR.	10%	100%	0	33,3%	16,0			48,0
		4. CONTROL CAMBIARIO DE LA LEY 488/98	10%	100%	0	12,6%	436,0			3.471,0
		5. ACCIONES - CONTROL CAMBIARIO	5%	36	31	86,1%				
		6. ACCIONES - CAMBIOS Y ADUANAS	5%	4	6	150,0%				
7. ACCIONES - CAMBIOS , ADUANAS Y TRIBUTAR	5%	15	21	140,0%						

CUMP NACIONAL - CONTROL CAMBIARIO 191,6%

CUMPLIMIENTO RECAUDO	76,3%
CUMPLIMIENTO CONTROL	330,5%

FUENTE : Formatos SEGG Nos 74236, 74232, 74233, 74234, 74235, 74241 Para Control Cambiario.
 Formatos SEGG Nos 74236, 74237 y 74241 para Liquidación Cambiaria.

MENU

FISCALIZACION ADUANERA							
ENERO - DICIEMBRE DE 2003							
CRITERIO DE GESTION	COMPONENTE	VARIABLE DE GESTION	PONDERACION	META	LOGRADO	% CUMPLIM	
1. RECAUDO	RECAUDO POR GESTION (millones)	CORRECC. LEGALIZ. LIQ. OFIC. SANCIONES PAG. INCUMPLI. G	10%	200	496,5	248,2%	
2. CONTROL	REGIMEN DE IMPORTACION	MODALIDADES DE IMPORTACION - DECLRA. IMPOR FISCALIZA	90%	24%	964	887	92,0%
		MODALIDADES DE IMPORTACION - RESOL LIQUI. EN FIRME		5%	5	23	460,0%
		MODALIDADES DE IMPORTACION - DECLRA. CON HALLAZGOS		5%	10	83	830,0%
	REGIMEN DE EXPORTACION	CONTROL MODALIDADES DE EXPORTACIÓN	5%	289	196	67,8%	
	REGIMEN DE TRANSITO ADUAN. TR	CONTROL TRANSITO ADUANERO	0%	0%	0	0,0%	
	MULTIMODAL CABOTAJE Y TRANSBOR						
	USUARIOS Y AUX FUNCION ADUAN	USUARIOS Y AUX FUNCION ADUANERA - VISITAS	10%	10	15	150,0%	
		USUARIOS Y AUX FUNCION ADUANERA - RESOLUCIONES+AU	5%	90	26	28,9%	
	CONTROL CONTRABANDO ABIERT	ACCIONES DE CONTROL	20%	462	534	115,6%	
		DEFINICION DE SITUACION JURIDICA MERCANCIAS APREHEN	5%	1.900	1.502	79,1%	
CONTROL INTEGRAL	CONTROL INTEGR. ADUAN-CAMB	ACCIONES DE CONTROL DE CAMBIOS Y FISCALIZACION	5%	4	6	150,0%	
	CONTROL INTEGRAL TAC	ACCIONES DE CONTROL INTEGRALES DE IMPUESTOS Y ADUA	5%	15	26	173,3%	

CUMP NACIONAL - FISCALIZACION ADUANERA 176,6%

FUENTE : Formatos SEGG Nos 74224, 74225, 74228, 74187 y Evaluación Subdirección de Fiscalización.

CUMPLIMIENTO RECAUDO	248,2%
CUMPLIMIENTO CONTROL	168,7%

MENU

TECNICA ADUANERA								
ENERO - DICIEMBRE DE 2003								
CRITERIO DE GESTION	COMPONENTE	VARIABLE DE GESTION	PONDERACION	META	LOGRADO	% CUMPLIM	NUMERADOR	DENOMINADOR
3. APOYO			100%					
	ASESORIAS Y ORIENTACION	NUMERO DE ASESORIAS Y ORIENTACIONES	37%	100%	113%	112,7%	177,0	157,0
	DIFUSION DE INFORMACION	NUMERO DE DOCUMEN. NORMAS Y OTROS DIFUND	37%	100%	100%	100,0%	338,0	338,0
	JORNADAS DE PROMOCION	NUMERO DE JORNADAS DE PROMOCION ADELANTA	25%	4	7	175,0%		
CUMP NACIONAL - TECNICA ADUANERA						912,7%		
CUMPLIMIENTO CONTROL								
CUMPLIMIENTO APOYO							123,8%	

FUENTE: Formato SEGG No 74219

COMERCIAL									
ENERO - DICIEMBRE DE 2003									
CRITERIO DE GESTION	COMPONENTE	VARIABLE DE GESTION	PONDERACION	META	LOGRADO	% CUMPLIM	NUMERADOR	DENOMINADOR	
1. RECAUDO			30%						
	RECAUDO POR GESTION (millones de \$)	RECAUDO POR VENTA M/CIAS, EFEC. GARANTIAS Y COBR.	30%	316	165,0	52,2%			
2. CONTROL			70%						
	1. DISMINUCIÓN DEL BODEGAJE	1. INVENTARIO Y AVALUO DE MERCANCIAS EN ABANDONO	7%	100%	100%	100,0%	3,0	3,0	
		2. DISMINUCION EN LOS VALORES DE INVENTARIOS	28%	1.716	2403	140,0%			
		3. DISPOSICIÓN DE MERCANCIAS LEY 716/2001	14%	100%	96%	95,9%	160,5	167,3	
		4. DISPOSICIÓN DE MERCANCIAS	4%	100%	57%	57,1%	386,0	676,0	
	2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS RENTAS PROP	INTERVENTORIA A COMERCIALIZADORES	7%	8	8	100,0%			
	3. ACCION ADMINISTRATIVA DISPOSICIÓN DE M	1. CONTROL EJECUCION DE CONTRATOS DE ARRENDAMIE	7%	8	8	100,0%			
		2. SANEAMIENTO CONTABLE LEY 716	11%	100%	45%	45,0%	45,0	100,0	
						CUMPLIMIENTO NACIONAL - COMERCIAL	89,0%		
						CUMPLIMIENTO RECAUDO	52,2%		
						CUMPLIMIENTO CONTROL	104,8%		

Anexo B. Programa Operativo

PROGRAMA DE ACCION AÑO 2003				
MATRIZ DE PLANIFICACION				
ADMINISTRACION DELEGADA DE ADUANAS DE IPIALES				
División Recursos Físicos y Financieros				
FECHA : JULIO 01 DE 2003				
RESULTADO				
ACTIVIDADES/SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
PRODUCCION				
RESULTADO: DESARROLLO E INVESTIGACION - OTROS				
1. GERENCIA				
1.1. Elaborar el Programa de acción de la división de Recursos Físicos Y Financieros.	A 31-xii-2003 la División de Recursos Físicos y Financieros de Ipiales habrá cumplido con el 100% de las actividades programadas para la elaboración, ajuste y seguimiento al programa de acción de cada una de sus dependencias.	Administrador Coordinador de Planeación Jefe de División de REFIFI	2-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.3. Elaborar el Programa de acción de la división de recursos Físicos Y Financieros.	A 21-ii-2003 la Jefe de la División de REFIFI habrán elaborado programa de acción.	Administrador Coordinador de Planeación Jefe de División de REFIFI	18-ii-2003 a 21-ii-2003	
1.1.7. Revisar los programas de acción de las División de Recursos Físicos y Financieros y remitir los respectivos informes.	A 27-iv-2003 La jefe de la División de REFIFI habrá remitido informe de revisión de su programa de acción.	Administrador La jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	28-ii-2003 a 27-iv-2003	

PROGRAMA DE ACCION AÑO 2003

MATRIZ DE PLANIFICACION

ADMINISTRACION DELEGADA DE ADUANAS DE IPIALES

División Recursos Físicos y Financieros

FECHA : JULIO 01 DE 2003

RESULTADO

ACTIVIDADES/SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
1.1.8. Ajustar los programas de acuerdo a las observaciones realizadas	A 12-v-2003 La jefe de la División de REFIFI habrá ajustado sus respectivos programas operativos y de acción	Administrador Jefes de División y/o Grupo Coordinador de Planeación	30-iv-2003 a 12-v-2003	
1.1.9. Realizar y remitir el seguimiento a los programas de acción.	La jefe de la División de REFIFI habrá remitido el seguimiento trimestral a más tardar al quinto día hábil siguiente a la culminación del trimestre.	Administrador La jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	Del 1 al 5 día siguiente a la culminación del trimestre.	
1.1.12. Revisar los seguimientos a los programas de acción y remitir los respectivos informes	La jefe de la División de REFIF habrá remitido a sus respectivas Divisiones informe de revisión del seguimiento a sus programas de acción, así: Para el primer trimestre 12.v.2003, Para el segundo trimestre 28.vii.2003, Para el tercer trimestre 27.x.2003, Para el cuarto trimestre 27.i.2004	Administrador jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	Para el primer trimestre 09-v-2003 al 12.v.2003, Para el segundo trimestre 29-vii-2003 al 28.vii.2003, Para el tercer trimestre 28-x-2003 al 27.x.2003, Para el cuarto trimestre 27-i-2004 al 27.i.2004	
1.1.14. Ajustar el programa de acción de acuerdo a lo detectado en el seguimiento	La jefe de la División de REFIF habrá ajustado su respectivo programa de acción.	Administrador Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	29-viii-2003 al 31-xii-2003	
1.1.15. Realizar el análisis de la gestión	Al 31-xii-2003 La jefe de la División de REFIFI habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.15.1 Realizar mensualmente con base en la información arrojada por la matriz semáforo análisis del cumplimiento de las metas de gestión de la división.	Al 31.xii.2003 La jefe de la División de REFIF habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	02-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.15.2 Establecer mensualmente compromisos que permitan direccionar el cumplimiento de las metas de gestión .	Al 12.xii.2003 La jefe de la División de REFIFI habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	02-i-2003 a 12-xii-2003	
1.1.15.3. Remitir a nivel central el diagnóstico de las limitantes que se presentan en la Administración para evaluar la gestión.	Trimestralmente la jefe de la División de REFIFI remitirá al nivel central el diagnóstico de las limitantes que se presentan en la División, para el cumplimiento de las metas de gestión.	Administrador Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	Abril de 2003 Julio de 2003 Octubre de 2003 Enero de 2004	
1.1.16. Ejercer el control y la supervisión a la captura de las cifras de gestión	Al 31.xii.2003 La jefe de la División de REFIFI habrá efectuado doce controles a las cifras de gestión registradas y cuatro consolidados.	Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.16.1 Realizar mensualmente y de manera aleatoria supervisión a la calidad de la información de gestión repotada en los distintos formatos habilitados para ello.	Al 31.xii.2003 La jefe de la División de REFIFI habrá efectuado doce controles a las cifras de gestión registradas y cuatro consolidados.	Jefe de la División de REFIFI Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 31-xii-2003	

Anexo C. Programa de acción

PROGRAMA ACCION AÑO 2003				
MATRIZ DE PLANIFICACION				
ADMINISTRACION DELEGADA DE ADUANAS DE IPIALES				
DIVISION DEL SERVICIO AL COMERCIO EXTERIOR				
FECHA : JULIO 01 DE 2003				
RESULTADO				
ACTIVIDADES/SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
PRODUCCION				
RESULTADO: DESARROLLO E INVESTIGACION - OTROS				
1. GERENCIA				
1.1. Elaborar el Programa de acción de la División de Servicio al Comercio Exterior.	A 31-xii-2003 la División de Servicio al Comercio Exterior de Ipiales habrá cumplido con el 100% de las actividades programadas para la elaboración, ajuste y seguimiento al programa de acción de cada una de sus dependencias.	Administrador Coordinador de Planeación Jefe de División de Servicio al Comercio Exterior	2-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.3. Elaborar programa de acción de la División de Servicio al Comercio Exterior.	A 21-ii-2003 la Jefe de la División habrá elaborado su programa de acción.	Administrador Coordinador de Planeación Jefe de División de Servicio al Comercio Exterior	18-ii-2003 a 21-ii-2003	
1.1.7. Revisar el programa de acción de la División de Servicio al Comercio Exterior y remitir los respectivos informes.	A 30-iv-2003 el Administrador de Aduana habrá remitido a sus respectivas Divisiones informe de revisión de su programa de acción	Administrador Coordinador de Planeación	28-ii-2003 a 30-iv-2003	

PROGRAMA ACCION AÑO 2003

MATRIZ DE PLANIFICACION

ADMINISTRACION DELEGADA DE ADUANAS DE IPIALES

DIVISION DEL SERVICIO AL COMERCIO EXTERIOR

FECHA : JULIO 01 DE 2003

RESULTADO

ACTIVIDADES/SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
1.1.8. Ajustar el programa de acción de acuerdo a las observaciones realizadas.	A 12-v-2003 el Administrador de Aduanas y la Jefe de División habrán ajustado sus respectivos programas operativos y de acción.	Administrador Jefes de División Servicio al Comercio Exterior. Coordinador de Planeación	30-iv-2003 a 12-v-2003	
1.1.9. Realizar y remitir el seguimiento del programa de acción de la División.	La Jefe de División habrá remitido el seguimiento trimestral a más tardar el quinto día hábil siguiente a la culminación del trimestre.	Administrador Jefes de División Servicio al Comercio Exterior. Coordinador de Planeación	Del 1 al 05 día siguiente a la culminación del trimestre.	
1.1.12. Revisar los seguimientos al programa de acción y remitir los respectivos informes.	el Administrador de Aduanas habrá remitido a la División de servicio al Comercio exterior informe de revisión del seguimiento a sus programa de acción, así: Para el primer trimestre 12.v.2003, Para el segundo trimestre 28.vii.2003, Para el tercer trimestre 27.x.2003, Para el cuarto trimestre 27.i.2004	Administrador Coordinador de Planeación	Para el primer trimestre 09-v-2003 al 12.v.2003, Para el segundo trimestre 28-vii-2003 Para el tercer trimestre 27-x-2003 Para el cuarto trimestre 27-i-2004	
1.1.14. Ajustar el programa de acción de acuerdo a lo detectado en el seguimiento.	La Jefe de División habrá ajustado su programa de acción de acuerdo a lo detectado en el seguimiento.	Administrador Jefe de División Coordinador de Planeación	26-viii-2003 al 28-xii-2003	
1.1.15. Realizar el análisis de la gestión	Al 28-xii-2003 La jefe de la división habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de División Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 28-xii-2003	
1.1.15.1 Realizar mensualmente con base en la información arrojada por la matriz semáforo análisis del cumplimiento de las metas de gestión de la división.	Al 31.xii.2003 la jefe de la división de Servicio al Comercio Exterior habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de División Coordinador de Planeación	02-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.15.2 Establecer mensualmente compromisos que permitan direccionar el cumplimiento de las metas de gestión .	Al 15.xii.2003 la jefe de la División de Servicio al comercio exterior habrá efectuado doce análisis de la gestión mensual y la consolidada.	Administrador Jefe de División Coordinador de Planeación	02-i-2003 a 15-xii-2003	
1.1.15.3. Remitir a la Administración el diagnóstico de las limitantes que se presentan en la División para evaluar la gestión.	Trimestralmente se remitirá a la Administración el diagnóstico de las limitantes que se presentan en la División para el cumplimiento de las metas de gestión.	Administrador Jefe de División Coordinador de Planeación	Abril de 2003 Julio de 2003 Octubre de 2003 Enero de 2004	
1.1.16. Ejercer el control y la supervisión a la captura de las cifras de gestión	Al 31.xii.2003 la Jefe de la división habrá efectuado doce controles a las cifras de gestión registradas y cuatro consolidados.	Jefes de División Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 31-xii-2003	
1.1.16.1 Realizar mensualmente y de manera aleatoria supervisión a la calidad de la información de gestión reportada en los distintos formatos habilitados para ello.	Al 31.xii.2003 la jefe de la División habrá efectuado doce controles a las cifras de gestión registradas y cuatro consolidados.	Jefes de División Coordinador de Planeación	2-i-2003 a 31-xii-2003	

Anexo D. Seguimiento programa operativo.

SEGUIMIENTO AL PROGRAMA OPERATIVO AÑO 2003							
MATRIZ DE PLANIFICACION							
ADMINISTRACION DELEGADA DE ADUANAS DE IPIALES							
FECHA: 22 DE OCTUBRE DE 2003							
ACTIVIDADES/SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	CUMPLIMIENTO			FUENTE DE VERIFICACION	COMENTARIO DE CUMPLIMIENTO	ACCION DE MEJORAMIENTO
		SI	NO	EP			
RESULTADO: DESARROLLO E INVESTIGACION - OTROS							
1. GERENCIA							
1.1. Elaborar el Programa Operativo y de Acción de la Administración y Divisiones.	A 31 de 2003 la Administración de Aduanas de Iquitos, ha cumplido con el 100% de las actividades programadas para la elaboración, ajuste y seguimiento a los programas operativos y de acción de cada una de sus dependencias.	X			Programa Operativo	Teniendo en cuenta que no se recibió el plan táctico este año, el programa operativo se realizó con base en el programa del año anterior.	
1.1.2. Divulgar plan Táctico de la Regional Surcocha	A 20 de 2003 el Administrador de Aduanas ha cumplido el plan táctico y las respectivas matrices semafóricas de la Administración.		X		Plan Táctico	No se realizó la divulgación del plan táctico por la aprobación en el punto anterior. En cuanto a la matriz semafórica se viene realizando divulgación de sus resultados en comité de áreas de gestión.	Independiente a la publicación de la matriz semafórica cada una de la áreas del nivel central está se elabora en la administración, se divulga y se analiza sus resultados.
1.1.3. Elaborar programa operativo de Administración y programas de acción de Divisiones y grupos formales de trabajo.	A 31 de 2003 el Administrador de Aduanas, Jefe de División y de Grupo han elaborado sus respectivos programas operativos y de acción.	X			Programa Operativo de Programas de acción	Se realizó el programa operativo en el segundo semestre de 2003 y de manera inmediata se iniciaron los programas de acción.	Los Jefes de División realizan seguimiento a los programas de acción diseñados.
1.1.4. Remitir el Programa Operativo de la Administración a Dirección Regional	A 29 de 2003 el Administrador de Aduanas ha cumplido su respectivo programa operativo.	X			Programa Operativo	Se ha remitido el programa Operativo de Aduanas a la Dirección Regional para su programación trimestral por suscripción.	El seguimiento al programa operativo establecido para el periodo agosto - octubre se realizará el 24 de octubre de acuerdo a lo establecido por el Memorando 005 de 14 de octubre de 2003, de la Dirección General.
1.1.5. Remitir los programas de acción de Divisiones de la Administración y remitir los respectivos informes	A 30 de 2003 el Administrador de Aduanas ha cumplido sus respectivos programas operativos y de acción.	X			Programas de acción de Divisiones	La Administración ha cumplido con el 100% de las actividades programadas en la materia que se corresponden al cumplimiento en el respectivo año.	

Anexo E Encuesta DIAN

OBJETIVO: Analizar y evaluar el nivel de conocimiento que tiene los funcionarios de la DIAN acerca de cómo se desarrolla el proceso de planeación en cada una de sus Divisiones o Grupos.

División o Grupo: _____

1. ¿Conoce el plan operativo de su dependencia para cada periodo?.

SI _____

NO _____

2. ¿Los objetivos de desempeño de su plan individual guardan relación con la planeación de su dependencia?

SI _____

NO _____

3. ¿Conoce usted si existen indicadores para medir los resultados de su área o de su puesto de trabajo?

SI _____

NO _____

En caso positivo mencione dos: _____

4. ¿Conoce usted si se hace seguimiento periódico al plan operativo de su área o dependencia?

SI _____

NO _____

5. Conoce usted si se han hecho ajustes a la planeación de su dependencia o puesto de trabajo como resultado del seguimiento.

SI _____

NO _____

6. ¿tiene conocimiento de cómo se desarrolla el proceso de planeación en la entidad?

SI _____

NO _____

7. ¿Sabe usted si la planeación de su dependencia tiene en cuenta las cargas de trabajo y la capacidad operativa?

SI _____

NO _____

Explique su respuesta: _____

8. ¿Sabe usted si se actualizan los procedimientos cada vez que es necesario por modificaciones en la normatividad externa o interna?

SI _____

NO _____

9. ¿Conoce usted si con base en los resultados del seguimiento a la planeación se han propuesto o efectuado mejoras a los procedimientos.?

SI _____

NO _____

10. Considera usted que las normas procedimientos, manuales y controles que se tienen en la DIAN son los estrictamente necesarios para permitir un trabajo con calidad?

SI _____

NO _____

11. Considera usted que algún proceso o procedimiento de su área debe ser mejorado o modificado?

SI _____

NO _____

En caso positivo menciónelo y señale los aspectos en que se debe mejorar: _____

Anexo F. Cronograma de actividades

CAPACITACION FUNCIONARIOS DIAN- IPIALES

ACTIVIDAD	TEMA	FECHA	HORA	DIRIGIDO A	MATERIALES	RESPONSABLES
Capacitación	Etapas de la planeación DIAN.	15/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Oswaldo Gaviria Mauricio Rosero Pilar Revelo
Capacitación	Procedimientos y responsables en el proceso de planeación.	16/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Capacitación	Proceso de Evaluación de la Planeación.	17/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Taller	Temas de la capacitación.	18/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Capacitación	Conceptualización modelo de Gestión Institucional.	19/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Capacitación	Medios y productos de los procesos de planeación.	20/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Capacitación	Procedimiento para determinación, ajustes y modificación de metas.	21/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Taller	Temas de la capacitación.	22/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Video Bin, tablero, marcadores, plegables.	Mauricio Rosero Pilar Revelo
Debate	Proceso de Planeación el la Administración.	23/04/2004	5:45 p.m. a 6:30 p.m.	Funcionarios DIAN.	Papelografo, marcadores.	Mauricio Rosero Pilar Revelo

Los temas a desarrollar durante la capacitación estan incluidos en el marco teorico de este trabajo.