

**EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES DE SUSTANCIADOR
ADUANERO EN EL GRUPO DE LIQUIDACION ADUANERA DE LA
DIAN - IPIALES**

ANDREA CAROLINA RICAURTE MENDEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES DE SUSTANCIADOR
ADUANERO EN EL GRUPO DE LIQUIDACION ADUANERA DE LA
DIAN - IPIALES**

ANDREA CAROLINA RICAURTE MENDEZ

**Trabajo presentado como opción de grado para optar el título de Profesional
en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
MARCO VINICIO PAREDES
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre de 1966,
Emanada del Honorable cuerpo
Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ipiales, Marzo de 2005

Agradecimientos

A Dios por ser el dador de todos los talentos, la fuente de inspiración, el acompañante fiel y la luz que ilumina mi camino, por darme la fortaleza para emprender y culminar esta importante etapa, por su generosidad y amor manifestado en todos los momentos de mi vida.

A mi familia por su apoyo, comprensión, paciencia, amor y entrega diaria.

A la Universidad de Nariño, y a todos y cada uno de los docentes quienes a lo largo de la carrera ayudaron a la construcción de mi conocimiento, forjaron mi identidad profesional, y hacen que hoy aprecie el valor y orgullo que representa pertenecer a la gran Universidad.

A los jurados Fabio Mejía y Walter Vallejos por la dedicación y diligencia manifestada en la revisión y aceptación de mi trabajo

A la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN de Ipiales, por permitirme quien me brindó su colaboración para la realización de la pasantía

Dios los Bendiga

Andrea Carolina

Dedicatoria

A Dios por su amor y por la vida que me ha regalado y sobre la cual he forjado un camino lleno de anhelos y esperanzas que hoy se ven reflejados en el logro de este primer objetivo de muchos que aspiro obtener y alcanzar en la vida.

Son muchas las personas que han estado conmigo a lo largo de este proceso, que me han aportado su conocimiento y apoyo para continuar y no decaer en los momentos difíciles.

Dedico mi trabajo en especial a mis padres.

A mis hermanos, amigos, compañeros y docentes quienes siempre estuvieron conmigo en el transcurso de mi carrera profesional.

Gracias a todos por su amistad y apoyo incondicional para el logro de un triunfo más en mi vida.

Andrea Carolina

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TITULO	18
2. RESEÑA HISTORICA DE LA ENTIDAD	19
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA DIAN	19
2.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD	19
2.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD	19
2.4 OBJETIVOS DE LA ENTIDAD	20
2.5 PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD	20
2.6 ESTRUCTURA GENERAL	20
2.6.1 Estructura Organizacional de la DIAN Ipiales	21
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5. TIPO DE ESTUDIO Y METODOLOGIA	25
5.1 TIPO DE ESTUDIO	25
5.1.1 Exploratorio y Descriptivo	25
5.2 METODO DE INVESTIGACION	25
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION	26
5.3.1 Fuentes Primarias	26
5.3.2 Fuentes Secundarias	26
5.3.3 Técnicas	26
6. ANALISIS INTERNO INSTITUCIONAL	27
7. DESARROLLO DE OBJETIVOS	29
7.1 DESCRIPCIÓN DEL CARGO, FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	29
7.2 FUNCIONES DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA	30
7.2.1 Descripción genérica	30
7.2.2 Cargo: Jefe del Grupo	31
7.2.2.1 Funciones	31
7.2.3 Cargo: Sustanciador Aduanero	32
7.2.3.1 Funciones	32
7.2.4 Cargo: Secretaria	33
7.2.4.1 Funciones	33
7.2.5 Responsabilidad	35
7.3 PROCEDIMIENTO EN EL MANEJO DE EXPEDIENTES.	35
7.3.1 Desarrollo del Procedimiento.	36
7.3.2 Proceso en el Grupo de Liquidación Aduanera	40
7.3.3 Conformación y manejo de expedientes	41

	pág.
8. DIAGNOSTICO	46
8.1 VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO.	46
8.1.1 Enfoque para la evaluación	49
8.1.1.1 Valoración individual de desempeño	51
8.2 MATRIZ DOFA	63
8.2.1 Debilidades	63
8.2.2 Oportunidades	63
8.2.3 Fortalezas	64
8.2.4 Amenazas	64
8.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	64
8.4 INCONSISTENCIAS Y DIFICULTADES DETECTADOS EN LA EJECUCION DEL CARGO	65
9. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	67
10. FACTORES POSITIVOS DE APORTE EN LA PASANTÍA	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama	22
Figura 2. Estructura organizacional de grupo de liquidación aduanera.	30
Figura 3. Procedimiento del manejo de expedientes	36
Figura 4. Diagrama de proceso grupo de liquidación aduanera	39

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Carátula de expediente	73
Anexo B. Hoja de ruta de expediente	74
Anexo C. DIAMA (Documento de ingreso, inventario y avalúo de mercancías aprehendidas)	75
Anexo D. Auto Comisorio Aduanero	76
Anexo E. Auto de Apertura de Expediente	77
Anexo F. REA (Requerimiento Especial Aduanero)	78
Anexo G. Auto de Traslado	80
Anexo H. Resolución	81
Anexo I. Auto de Cierre	85

GLOSARIO

AUTO DE APERTURA. La apertura de todo el expediente se hará mediante auto y por cada proceso aduanero en particular que se pretenda adelantar, por ejemplo: Por una infracción o para definir situación jurídica de una mercancía aprendida.

REPARTO. El reparto de expedientes se realizara por sorteo entre los funcionarios asignados para la ejecución de procesos o programas específicos, sobre la cual se levantara un acta, con el fin de garantizar la distribución equitativa de las cargas de trabajo de una División o Grupo Interno de Trabajo, entre los funcionarios que lo integran. En casos excepcionales, y cuando las circunstancias así lo requieran, el Jefe de la División podrá asignar los expedientes de manera selectiva.

CARÁTULA. Todo expediente tendrá carátula, en la que se registrará, la siguiente información:

- La administración, División o Grupo Interno de Trabajo donde se abra el expediente
- Numero de expediente: corresponde a un numero alfa numérico de quince (15) dígitos, dispuestos consecutivamente a través del cual se puede identificar:

NOMBRE DEL PROGRAMA: se indica el nombre del programa que generó la apertura del expediente, cuando sea el caso. No siempre se diligencian las casillas correspondientes a nombre y código del programa. Por ejemplo, cuando se deriva de una denuncia por subfacturación de un determinado producto, se apertura y no se diligencian las casillas correspondientes al nombre y código del programa; pero una declaración de importación con presunta subfacturación, derivada de la aplicación de un programa generado por calzado, por ejemplo, se diligenciarán las casillas nombre del programa y código respectivo

CÓDIGO DEL PROGRAMA: se registra en esta casilla, el código o denominación del programa que generó la apertura del expediente, cuando sea del caso, o el código del proceso a que pertenece el expediente.

INVESTIGADO: se indica razón social y numero de identificación tributaria NIT de la persona jurídica investigada, el nombre, apellidos completos y cédula de ciudadanía, si es persona natural o nombre, apellidos completos y cédula de extranjería si se trata de una persona extranjera, en conclusión la identificación de los usuarios del Servicio Aduanero, sujetos del proceso.

NUMERO DEL EXPEDIENTE ANTERIOR: esta casilla sólo deberá ser diligenciada en aquellos casos en el que, el expediente que se abre es generado por un proceso de un expediente anterior, o en los eventos en que el expediente es remitido a la División por otra dependencia o administración y debe abrirse nuevamente para darle la numeración respectiva

CÓDIGO DEPENDENCIA EXPEDIENTE ANTERIOR: se debe indicar el código de la dependencia a la cual perteneció el expediente anterior.

NOMBRE DEL DEPOSITO: indica el nombre del deposito, almacenadora o lugar donde se encuentra la mercancía aprehendida.

FOLIACIÓN DE LOS DOCUMENTOS. Todos los documentos se incorporaran al expediente en el mismo orden cronológico en que se aportan o expiden. De igual forma deberá realizarse su foliación, en estricto orden consecutivo.

HOJA DE RUTA deberá mantenerse completamente actualizada, indicando la descripción clara y breve del documento que se incorporara al expediente; para el control que se debe mantener dentro de los expedientes se identifican las siglas de este formato así:

- F.I. (folio inicial) se registrará el número de la foliación consecutiva del expediente que le corresponda a la primera hoja que se incorpora.
- F.F. (folio final), se registrará el número de la foliación consecutiva del expediente que le corresponda a la ultima hoja que se incorpora.
- S.F.I. (subtotal folios incorporados), se registrará el número de hojas (folios) que se incorpora al expediente. Ej. Si el folio inicial es el folio 50 y el folio final es el número 57, el subtotal de folios incorporados será de 8.

RADICACIÓN DE LOS EXPEDIENTES. La radicación se hará en un libro, sin perjuicio de los aplicativos o bases de datos que se manejen. Se abrirá el primer día hábil del año calendario y se iniciará con el expediente No 00001.

La información a registrar en dichos libros será:

- Numero consecutivo del expediente.
- Fecha de apertura del expediente.
- Nombre del usuario aduanero, titular del expediente.

- Numero de identificación tributaria, (cédula de ciudadanía, extranjería o NIT)

TRASLADO DE EXPEDIENTES. Para el envío de los expedientes a otra dependencia de la misma Administración, se utilizara la planilla de remisión de expedientes y actuaciones administrativas. Por cuanto esta actuación reduce significativamente el riesgo de pérdida de expedientes permitiendo ejercer un mayor control sobre los tiempos o movimientos de las actuaciones, en especial para efectos de la aplicación del silencio administrativo positivo y de verificar de lo que sucede en cada instancia de los procesos. En ningún caso será posible el envío del original de un expediente a otra entidad. Cuando tal cosa se requiera por orden judicial, se enviará copias autenticadas

AUTO DE ARCHIVO. Cada vez que se termina una investigación, ya sea porque culmino el proceso en la División de Fiscalización Aduanera o en la División de Liquidación Aduanera y o Grupo Interno de Trabajo, deberá cerrarse el expediente mediante un auto de archivo homologado en el formato diseñado para tal efecto en el cual se indique los motivos por los cuales culmina la investigación (resolución declarando el decomiso, resolución de sanción o multa, Liquidación Oficial de corrección o de revisión de valor, resolución que ordena el incumplimiento y efectividad de la garantía, entre otros). El auto de archivo se encuentra debidamente homologado por la subsecretaria de planeación y para su consulta se encuentra en la División de Programas de la Subdirección de Fiscalización Aduanera.

RESUMEN

La DIAN o Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales es una de las más importantes y estratégicas empresas del estado y esta organizada como una unidad administrativa especial del orden nacional, por esta razón su objetivo es controlar eficazmente la evasión, el contrabando y las infracciones cambiarias.

Cabe anotar que la DIAN cumple su misión a través de tres grandes macro proceso: de Impuestos, de Aduanas y Cambios, siendo estos dos últimos quienes controlan y facilitan el cumplimiento de las normas aduaneras y cambiarias, como es el caso de la Administración Delegada de Aduanas de Ipiales que dentro de su jurisdicción le corresponde desarrollar los procesos Aduaneros y Cambiarios.

Ipiales es un centro estratégico para el desarrollo del comercio internacional en Colombia, puesto que esta ciudad es la puerta de ingreso de mercancías provenientes de Sur América, por esta razón la DIAN de Ipiales, año tras años a realizado: programas e lucha contra el contrabando en la frontera Colombo-Ecuatoriano, puesto que en esta zona se desarrolla gran numero de movimientos comerciales, de manera formal e informal, de ahí la importancia de un régimen cambiario que para las economías de las naciones significa el controlar sus medios de pago internacionales.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del nivel central de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos principios etc, a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado funcionario desempeña en la decisión.

En toda institución, al igual que en la DIAN de Ipiales, el propósito final es el de alcanzar las metas propuestas por esta razón la importancia de contribuir a esta entidad con una herramienta para diagnosticar las falencias presentadas en el Grupo de Liquidación Aduanera, con la cual se evitara el desgaste Administrativo. Así mismo abarca los procedimientos que se deben seguir para imponer una sanción cambiaria, y alternativas de solución para el funcionamiento del Grupo de Liquidación Aduanera.

Ya que con la realización de un diagnostico para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es importante que las personas vinculadas a ella, conozcan la entidad, porque cuando el funcionario esta bien informado esta en capacidad de

asumir sus funciones con mayor responsabilidad y conciencia, así como desarrollar un mayor sentido de pertenencia.

Cada resultado que genere el grupo de liquidación debe tener replica en la administración para así poder asumir y proyectar nuevas metas y objetivos a partir de los planteados, logrando integrar una función futurista con una finalidad y objetivos correspondientes a resultados mas ambiciosos dentro de los procesos de trabajo que realiza el grupo.

ABSTRACT

The DIAN or Administrative Special Unit Direction of Taxes and national Customs is one of the most important and strategic companies of the condition(state) and this organized one as an administrative special unit of the national order, for this reason his(its) aim(lens) is to control effectively the evasion(escape), the contraband and the exchange infractions. It is necessary to annotate that the DIAN fulfills his(its) mission across three big macro I try: of Taxes, of Customs and Changes, being these last two who control and facilitate the fulfillment of the customs and exchange procedure, since it is the case of the Representative Administration of Ipiales's customs that inside his(its) jurisdiction him(her) corresponds(fits) to develop the Customs and Exchange processes.

Ipiales is a strategic center for the development of the international trade in Colombia, since this city is the door of revenue of commodity proveniences of South America, for this reason Ipiales's DIAN, year after years to realized(fulfilled): programs and struggle against the contraband in the border – Ecuador an Colombia, since in this zone there develops great number of commercial movements, of formal and informal way, of there the importance of an exchange regime(diet) that for the economies of the nations means to control his international means of payment.

In any institution, as in Ipiales's DIAN, the final intention is of reach the goals proposed by this reason the importance of contributing(paying) to this entity with a tool to diagnose the failings presented in the Group of Customs Liquidation, with which the Administrative wear was avoided. Likewise it includes the procedures that must follow to impose an exchange sanction, and alternatives of solution for the functioning of the Group of Customs Liquidation. Since with the accomplishment of a diagnosis for the Direction of Taxes and National Customs it is important that the persons linked to her(it), know the entity, because when the civil servant this informed well this in aptitude to assume his functions with major(bigger) responsibility and conscience, as well as to develop a major(bigger) sense of belonging(property). Since with the accomplishment of a diagnosis for the Direction of Taxes and National Customs it is important that the persons linked to her(it), know the entity, because when the civil servant this informed well this in aptitude to assume his functions with major(bigger) responsibility and conscience, as well as to develop a major(bigger) sense of belonging(property). Every result that generates the group of liquidation must have reply in the administration to be able like that to take up office and to project new goals and aims(lenses) from the raised ones, managing to integrate(repay) a futurist function with a purpose and aims(lenses) corresponding to results mas ambitious inside the processes of work that realizes the group.

INTRODUCCIÓN

El comercio exterior en la ciudad de Ipiales, es una de las grandes actividades económicas debido a su situación geográfica fronteriza lo cual favorece el intercambio de productos, bienes o servicios en grandes volúmenes entre los dos países.

La pasantía es una modalidad de grado que permite relacionarse con el medio, entrar en un contacto más directo con el entorno económico, social, político y facilita la práctica y aplicación de conocimientos aprendidos en el proceso de formación como profesional contribuyendo efectivamente al mejoramiento de la entidad.

Esta es una buena oportunidad para conocer los procesos tanto administrativos como operativos, y obtener unas buenas bases prácticas del comercio internacional entre otros muchos aspectos que sería imposible de asimilarlos dentro de un ambiente académico, palpando el medio en el cual se desenvuelve el comercio internacional en la ciudad, por lo tanto la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales constituye un pilar fundamental para fortalecer y reforzar los conocimientos adquiridos en la Universidad por medio de asesorías, consultorías, capacitaciones, investigación y entrenamiento hacia todos los estudiantes vinculados a esta entidad.

A continuación se presenta un informe completo como la estructura organizacional de la entidad, su misión, visión, objetivos, principios que en el transcurso de la pasantía se han adquirido como un compromiso con la entidad y principalmente con el país.

Además al realizar la evaluación de desempeño de las funciones de cargo de Sustanciador Aduanero en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales, se pretende proporcionar una herramienta guía para el mejor desempeño de dichas funciones que posteriormente afecten el buen ejercicio del Grupo y principalmente el cumplimiento de objetivos del mismo.

1. TITULO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL CARGO DE SUSTANCIADOR ADUANERO EN EL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA EN LA DIAN DE IPIALES.

2. RESEÑA HISTORICA DE LA ENTIDAD

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, es una unidad administrativa especial, de carácter técnico, la cual posee autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a la cual le compete la administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas, los derechos de aduana y los demás impuestos nacionales que no sean responsabilidad de otra entidad del Estado y ejerce las funciones de control y vigilancia que tenía asignadas la Superintendencia de Cambios, en materia de importación y exportación de bienes y servicios.

En Ipiales la DIAN se encuentra catalogada como una administración delegada la cual se encarga del manejo y control de todos los procesos de régimen tanto aduanero como cambiario que se presentan en esta zona de frontera.

2.2 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.

2.3 VISION

“La visión está a un nivel por encima de las metas y los objetivos” *.

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

* Proverbio Chino. Calendario 2005.

un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

2.4 OBJETIVOS

Los objetivos que la DIAN se propone desarrollar en los próximos cuatro años son:

- Mejorar la eficiencia fiscal de la DIAN
- Fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias

2.5 PRINCIPIOS

Es una entidad con identidad cultural propia basada en principios y valores institucionales interiorizados con una gestión participativa del talento humano dentro de un sistema gerencial que permite el mejoramiento continuo, integrado y armónico de todas sus áreas.

Orientada al servicio al usuario como pilar fundamental del cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones formales

Con proyección educativa a los ciudadanos para formar la cultura de la contribución y responsabilidad tributaria.

2.6 ESTRUCTURA GENERAL DE LA ENTIDAD

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollar sus funciones en niveles así:

- Dirección o Nivel Central.
- Direcciones Regionales, Administraciones Especiales de Impuestos.
- Nacionales y Administraciones Especiales de Aduanas Nacionales.
- Administraciones Locales.
- Administraciones Delegadas.

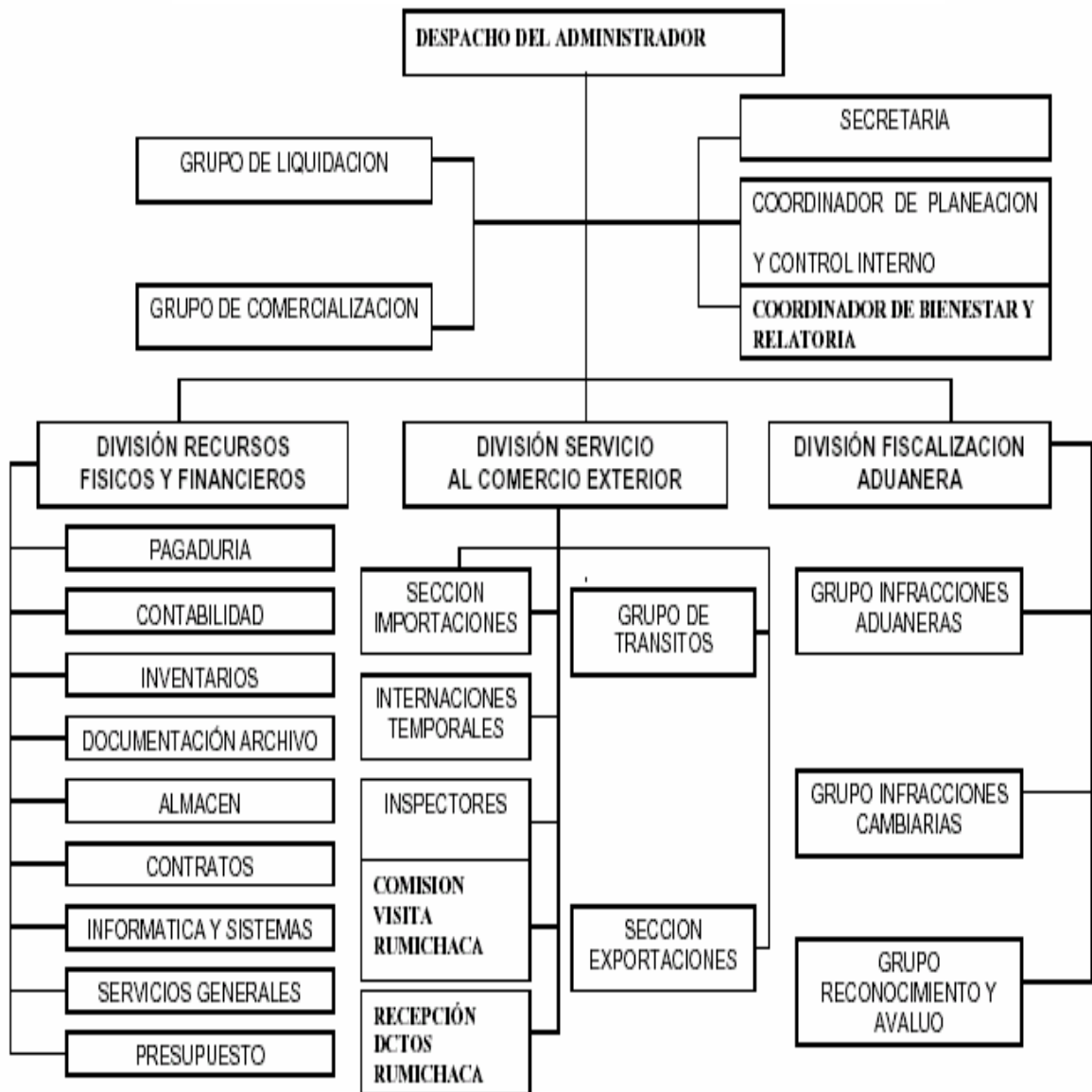
2.6.1 Estructura Organizacional DIAN – Ipiiales. Es importante conocer la estructura de la Administración Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de

Ipiales la cual está conformada de la siguiente manera:

- Grupo de Liquidación.
- Grupo de Tránsitos Aduaneros.
- Grupo Infracciones Aduaneras.
- Grupo Infracciones Cambiarias.
- Grupo Reconocimiento y Avalúo.
- Grupo de Comercialización.
- División Recursos Físicos y Financieros.
- División de Servicio al Comercio Exterior.
- División Fiscalización Aduanera.
- Coordinador de Planeación y Control Interno.
- Coordinador de Bienestar y Relatoría.
- Secretaría.
- Despacho del Administrador.

Figura 1. Organigrama

**ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE ADUANAS
NACIONALES DE IPIALES**



3. JUSTIFICACIÓN

Sin lugar a dudas las perspectivas que ofrece la DIAN son muy amplias y diversas ya que es una oportunidad de aprender y conocer sobre el funcionamiento de la entidad como también de aplicar conocimientos en las diferentes áreas que la componen mejorando por lo tanto la capacidad conceptual que se tiene en la materia teniendo en cuenta la importancia de complementar y reforzar la teoría con la práctica en el campo de Comercio Internacional y Mercadeo.

La interrelación propia del trabajo diario y un buen desempeño en las actividades designadas encaminan a detectar falencias que posteriormente tendrán sus correspondientes ajustes para contribuir a un mejor desempeño del trabajo y mejoramiento en la prestación del servicio tanto en el Grupo de Liquidación Aduanera y por ende en la entidad como tal, por cuanto el compromiso al desarrollo del informe deberá ser coherente y con un direccionamiento claro para que pueda tener viabilidad en el futuro, y principalmente garantizar dejar en alto el buen nombre de la Universidad de Nariño así como el de los propios estudiantes.

La pasantía permite realizar un análisis práctico e identificar falencias del proceso como posibles soluciones a las mismas que contribuyan al mejor desempeño de las funciones del departamento y así el documento final se convierta en un aporte para la DIAN así como también en un documento de consulta e investigación tanto para el personal docente como para los estudiantes de la Universidad de Nariño.

Es necesario realizar cambios por medio de capacitaciones, las cuales juegan un papel realmente importante para orientar y mejorar las actividades hacia donde verdaderamente se desea, para que todos los esfuerzos que realiza cada funcionario se observen reflejados en el buen funcionamiento del Grupo de Liquidación Aduanera.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO

Desarrollar en el Grupo de liquidación aduanera el cargo de sustanciador de expedientes y evaluar las funciones inherentes al cargo con el fin de detectar problemas en el proceso y manejo de los expedientes internos.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y describir el proceso y procedimiento en el manejo de los expedientes internos.
- Analizar el proceso interno en el manejo de los expedientes para consolidar un Diagnostico.
- Formular estrategias que permitan mejorar el proceso para el manejo de expedientes internos del Grupo de liquidación aduanera de la DIAN de Ipiales.

5. TIPO DE ESTUDIO Y METODOLOGIA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

5.1.1. Exploratorio y Descriptivo. La pasantía se enmarca dentro de un estudio analítico descriptivo, ya que se da en un contacto directo con el medio laboral en el cual se va adquirir experiencia en muchos campos y nuevos conocimientos en diferentes áreas, además de una confrontación teórica práctica del desarrollo del comercio internacional.

En el aspecto descriptivo se limita claramente el método a seguir para la realización de la pasantía ya que determina las características fundamentales de la organización institucional, sus funciones generales como las específicas además del cumplimiento y eficiencia de las mismas.

Para lo cual después de la experiencia y desarrollo de un plan de trabajo se procede hacer una observación detallada de cada función y se propone hacer una caracterización descriptiva de las funciones específicas o fundamentales de los funcionarios y generar un diagnóstico.

5.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

Observación a través del contacto con el medio propio del desarrollo de la pasantía con el personal vinculado obteniendo información sistemática encaminándola a los procesos que se desea conocer especialmente en el régimen de exportación y analizar controlando que esta se mantenga dentro del marco de estudio.

Deducción a través del análisis de información obtenida como del entorno situacional para así tener un punto de partida llevándola de un contexto general hacia un ámbito más particular y posterior aplicación al interior de la división.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. A través de conversaciones, pláticas y charlas con los funcionarios que esté inmersos dentro del proceso a analizar.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Como son todos los documentos, normas, textos relacionados con el objeto de estudio:

- ❖ Estatuto aduanero 2685/1999 y modificaciones 1232/2001.
- ❖ Legislación aduanera.
- ❖ Manual de funciones del Grupo.
- ❖ Intranet de la institución.
- ❖ Libros de metodología de la información varios autores, varias editoriales.
- ❖ Internet www.dian.gov.co.
- ❖ Periódicos de circulación nacional.

5.3.3 Técnicas. La técnica de reconexión de información es información directa a través del trabajo diario como sustanciador aduanero.

6. ANALISIS INTERNO INSTITUCIONAL

Colombia es un país que necesita de fuentes y transformaciones en su productividad organizacional pública, con organizaciones que le permitan cumplir la misión más eficiente y efectivamente sobre la dinámica de los cambios que la sociedad genera.

“Actualmente la DIAN y específicamente la de Ipiales, se enmarca dentro de un marco de modernización de la administración pública configurándose en una organización flexible y abierta al entorno capaz de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad que hagan posibles la descentralización y la participación de la sociedad civil”¹.

En la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad la DIAN maneja una cultura de logro, con un claro criterio de servicio hacia los usuarios y ciudadanía en general, así como también al interior de la entidad, para poder cumplir su misión teniendo a cada servidor público enfocado hacia los objetivos institucionales y con capacidad de visualizar a la DIAN como un sistema en el cual las responsabilidades no tiene límites.

Para la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales es importante que las personas vinculadas a ella, conozcan la entidad, porque cuando el funcionario esta bien informado esta en capacidad de asumir sus funciones con mayor responsabilidad y conciencia, así como de desarrollar un mayor sentido de pertenencia.

Los objetivos de rendimiento están basados no sólo en los logros individuales de los funcionarios o servidores públicos, sino en el desarrollo de sus habilidades y destrezas y el rendimiento de los procesos a su cargo; La calidad de la Fuerza Laboral es quizá el elemento más importante para crear y mantener servicios mas fortalecidos, administrativa y técnicamente, que les permita una clara acción y participación en todas sus operaciones.

De acuerdo con todas las metas que se quieren alcanzar el Grupo de Liquidación de la DIAN de Ipiales ha definido metas como:

- Proferir las ampliaciones a los requerimientos especiales, las liquidaciones oficiales, y demás actos de determinación de las obligaciones tributarias, aduaneras y sanciones cambiarias, así como la aplicación y liquidación de las

¹ Juan Pablo Ortiz Bravo. Circular No. 006. Departamento administrativo de la Función Pública. Bogotá. Sm. Julio de 2004”.

sanciones cuya competencia no este asignada a otra dependencia, y finalmente Remitir al Grupo de Cobranzas o de Recaudación o a la División Jurídica, según el caso, los actos de determinación oficial y aplicación de sanciones.

El reto planteado se constituye dentro de una relación de compromisos fundamentales, donde dicha relación entre el entorno y la organización, establece un sistema de relaciones múltiples, cuyos componentes pasan por lo social, político, económico, institucional, y ambiental. En esta relación con el entorno adquiere especial significado el papel que el Grupo desempeñe como parte de esta relación y con ello el significado de su propia existencia, de su razón de ser aquello que justifica su existencia en una perspectiva de Presente – Futuro.

Los resultados que no son otra cosa que la materialización de algunos procesos que permiten el logro de objetivos y metas necesarias para su cabal realización, son por lo tanto la evaluación permanente a los funcionarios que debe generar resultados concretos y medibles, que garanticen un Potencial Humano altamente calificado y con un comportamiento ético que facilite enfrentar integralmente los fenómenos de la evasión, el contrabando y la corrupción.

Cada resultado que genere el Grupo de Liquidación debe tener replica en la administración, para así poder asumir y proyectar nuevas metas y objetivos a partir de los planteados, logrando integrar una visión futurista con una finalidad y objetivos correspondientes a resultados más ambiciosos dentro de los procesos de trabajo que realiza el grupo.

7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

La entidad adoptó por primera vez el manual de las funciones mediante Orden Administrativo No. 0004 del 2 de Abril de 1998 por medio de la cual se establece el Manual de Funciones y Procedimientos para las divisiones de Control Aduanero, Represión y Penalización del Contrabando, divisiones de Control Tributario y Aduanero y Divisiones de Liquidación o quienes hagan sus veces, en las administraciones con operación aduanera del país, y colocar a disposición de los funcionarios vía intranet, las fichas de trabajo correspondientes.

Posteriormente, y como consecuencia de la reestructuración de 1999, actualiza y adopta el manual de funciones de la DIAN, mediante resolución No 10891 de diciembre del 2000 con memorando No 011 de marzo 9 de 2001 de la subsecretaria de desarrollo humano.

De conformidad con esta última resolución, cada administración debe revisar sus funciones y efectuar la debida notificación al funcionario; es conveniente efectuar este procedimiento con la entrega de la copia al notificado y otra copia para la hoja de vida. Adicionalmente, cuando las circunstancias lo requieran, cada jefe de dependencia debe revisar el manual de funciones y requisitos con el fin de hacer modificaciones y ajustes que se requieran; de lo cual surgirán propuestas que deben presentarse al jefe del área respectiva en el nivel central y esta a su vez se pronuncia al respecto.

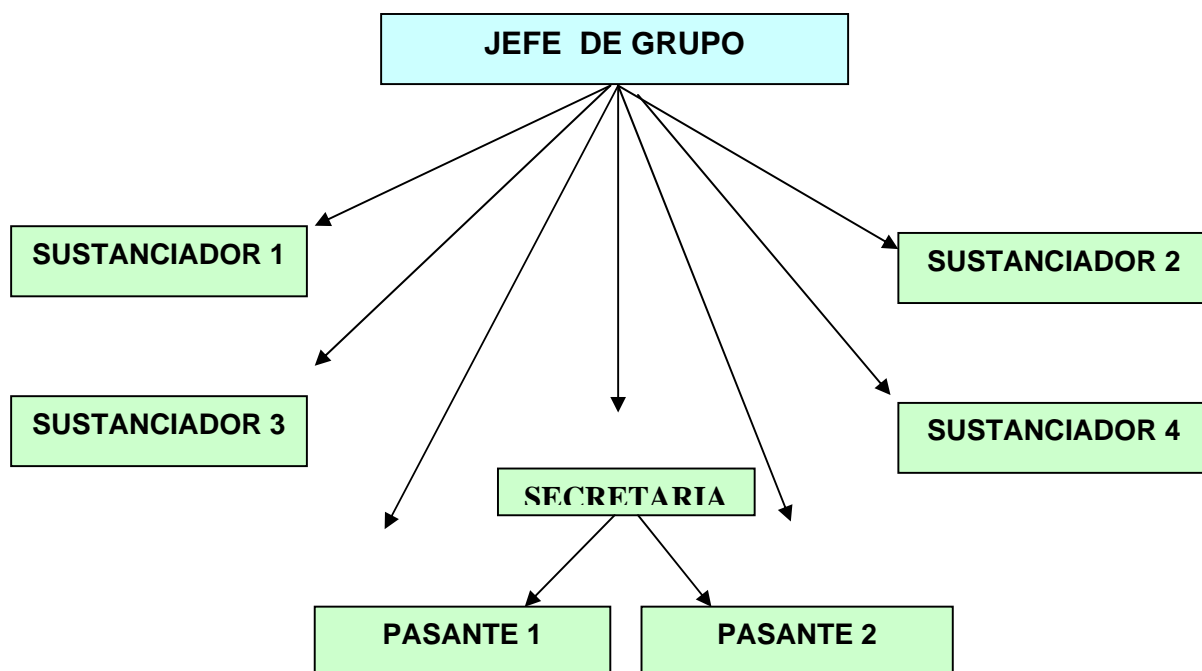
7.1 DESCRIPCION DEL CARGO, FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El proceso y procedimiento que se da al interior del Grupo lo desempeñan 7 personas que ocupan los cargos de Jefe de grupo (1 persona), sustanciadores de expedientes (4 personas) pasantes (2 personas), que actualmente colaboran con el grupo.

Está al mando la Jefe del Grupo quien actualmente es una abogada de la cual se van desprendiendo jerárquicamente los demás cargos de la división.

Para poder desarrollar bien el proceso en el manejo de los expedientes y en sí el buen funcionamiento del Grupo se posee una estructura organizacional determinada así:

Figura 2. Estructura Organizacional del grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales.



7.2 FUNCIONES DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA

7.2.1 Descripción genérica. El Grupo de liquidación aduanera dentro de sus múltiples funciones al interior de la administración de Aduanas Nacionales, tiene como fin principal velar por el cumplimiento de las metas propuestas, a fin de incrementar los resultados de gestión del Grupo a través de actividades relacionadas con la determinación aduanera y aplicación de sanciones y multas y aconductamiento de los usuarios aduaneros y demás personas involucradas.

Todos los Funcionarios sustanciadores deben realizar los expedientes allegando las pruebas necesarias, así como adelantar los tramites pertinentes para resolverlos y proyectar la respectiva actuación administrativa, así como también, adelantar los casos relacionados que se reciben en el Grupo o que son determinados por algún tipo de programa, con el apoyo y supervisión del jefe de grupo cuando sea el caso.

7.2.2 Cargo: Jefe de Grupo de Liquidación Aduanera. JEFE INMEDIATO: CLAUDIA MARCELA BASTIDAS

El Grupo de Liquidación se encarga de las acciones e investigaciones, y finalmente proferir los actos preparatorios para la determinación de obligaciones y proponer las respectivas sanciones.

Este Grupo realiza el proceso de expedientes; desde el momento de aprehensión de una mercancía hasta que se traslada este a liquidación, no sin antes proferir autos y proponer sanciones por alguna violación al Régimen Cambiario.

7.2.2.1 Funciones

- Planear, organizar y coordinar conjuntamente con el Jefe de División, todo lo relacionado con las actividades a desarrollar, a fin de dar cumplimiento con las metas de gestión y procedimientos establecidos, formulados por la Subdirección y/o Administración.
- Establecer criterios de selección de acuerdo al perfil de los funcionarios, para la asignación de las actividades que deban desarrollar.
- Ofrecer orientación técnica y administrativa que permita a los funcionarios el normal cumplimiento de sus funciones.
- Ejercer control a los funcionarios sobre el correcto y oportuno desarrollo de las labores asignadas y el cumplimiento de los términos y procedimientos legalmente establecidos.
- Revisar los actos administrativos proyectados para la firma del Jefe de la División.
- Procurar por la ejecución de actuación administrativa, ordenando el traslado a las divisiones competentes de los actos de determinación oficial y aplicación de sanciones.
- Mantener informado a Jefe de División sobre el desarrollo de las actividades adelantadas por el grupo.
- Rendir y presentar oportunamente los informes de gestión del Grupo a su cargo.
- Orientar a los usuarios que lo requieran y propender por el cumplimiento voluntario de las obligaciones aduaneras.

- Velar por la seguridad, manejo y control de los expedientes, así como la confidencialidad de la información a su cargo.
- Dirigir, coordinar y controlar las actividades desempeñadas por los funcionarios a su cargo, cuando así lo determine el superior inmediato.
- Realizar la evaluación de los funcionarios a su cargo, cuando así lo determine el superior inmediato.
- Velar por el uso adecuado de los materiales y equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.
- Procurar por el bienestar y motivación dentro del grupo de trabajo que dirige.
- Coordinar la divulgación oportuna al interior del grupo de la normatividad vigente, relacionada con las funciones técnicas que se desarrollan.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

7.2.3 Cargo: Sustanciador Aduanero. Es muy claro que dentro de un orden general las funciones de Sustanciador Aduanero están determinadas para proyectar respecto de los casos que se le asignen las actuaciones administrativas dentro del proceso de determinación aduanera, aplicación de sanciones y multas, efectividad de las pólizas y demás actos de determinación de obligaciones aduaneras y cambiarias en los casos en que se requiera.

7.2.3.1 Funciones

- Analizar el acervo probatorio y la respuesta de la actuación administrativa a que haya lugar, tendiente a determinar el debido cumplimiento de los requisitos y procedimientos legalmente establecidos.
- Proseguir las investigaciones y proyectar los actos administrativos que se deriven de las mismas dentro del proceso de determinación aduanera, y de imposición de sanciones y multas y demás.
- Elaborar y mantener organizadas las pruebas documentales, papeles de trabajo, actos preparatorios y procedimientos legalmente establecidos.
- Orientar al usuario en los casos en que este lo solicite.

- Participar activamente en la capacitación que ofrece la administración y aplicar los conocimientos adquiridos en esta.
- Velar por el adecuado uso de los materiales y equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

7.2.4 Cargo: Secretaria. Dentro de las múltiples funciones que realizan los pasantes se encuentran: desempeñar labores generales y asistenciales de oficina, así como realizar las actividades relacionadas con recepción, envío y archivo de correspondencia, fotocopiado, mensajería, apoyo administrativo, organización de los inventarios, atención al público y todas aquellas que contribuyen a agilizar los trámites de la División o del Grupo de liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales.

7.2.4.1 Funciones

- Recibir, radicar, tramitar y distribuir la correspondencia enviada y recibida por la dependencia.
- Redactar y transcribir los documentos que se le asignen.
- Atender y recibir mensajes y comunicaciones telefónicas.
- Mantener actualizados los libros de control de correspondencia y demás que se manejen en la División o Grupo, así como custodiar los documentos bajo su responsabilidad.
- Organizar el inventario de los elementos de la División o Grupo, llevando el registro de los elementos devolutivos.
- Mantener y controlar el inventario de los elementos de consumo y demás recursos físicos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la dependencia.
- Tramitar el servicio de fotocopiado de documentos.
- Mantener organizado y actualizado el archivo de la correspondencia y demás documentos inherentes a la División o Grupo.

- Ofrecer atención oportuna y adecuada, así como suministrar la información solicitada en la medida de sus posibilidades.
- Velar por el uso adecuado de los materiales y equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Funciones de la pasantía. Las funciones que desempeñe como pasante del Grupo de Liquidación:

- Sustanciar los expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera.
- Recepción de expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera.
- Revisar que los expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera Tengan todos los documentos completos (notificaciones, requerimientos, pliegos de cargo, acta de aprehensión, acto de apertura del expediente, D.I.I.A.M.A, estado, auto de cierre y auto de traslado). (Ver anexo).
- Anexar los expedientes recibidos y sus resoluciones al CEAP (sistema de inventario de expedientes).
- Radicar expedientes.
- Realizar planillas de remisión de expedientes.
- Devolver expedientes incompletos a la División de Fiscalización Aduanera.
- Enumerar expedientes de acuerdo al número de traslado que remite la División de Fiscalización al Grupo de Liquidación Aduanera.
- Incorporar al sistema cada uno de los expedientes sustanciados.

7.2.5 Responsabilidad.

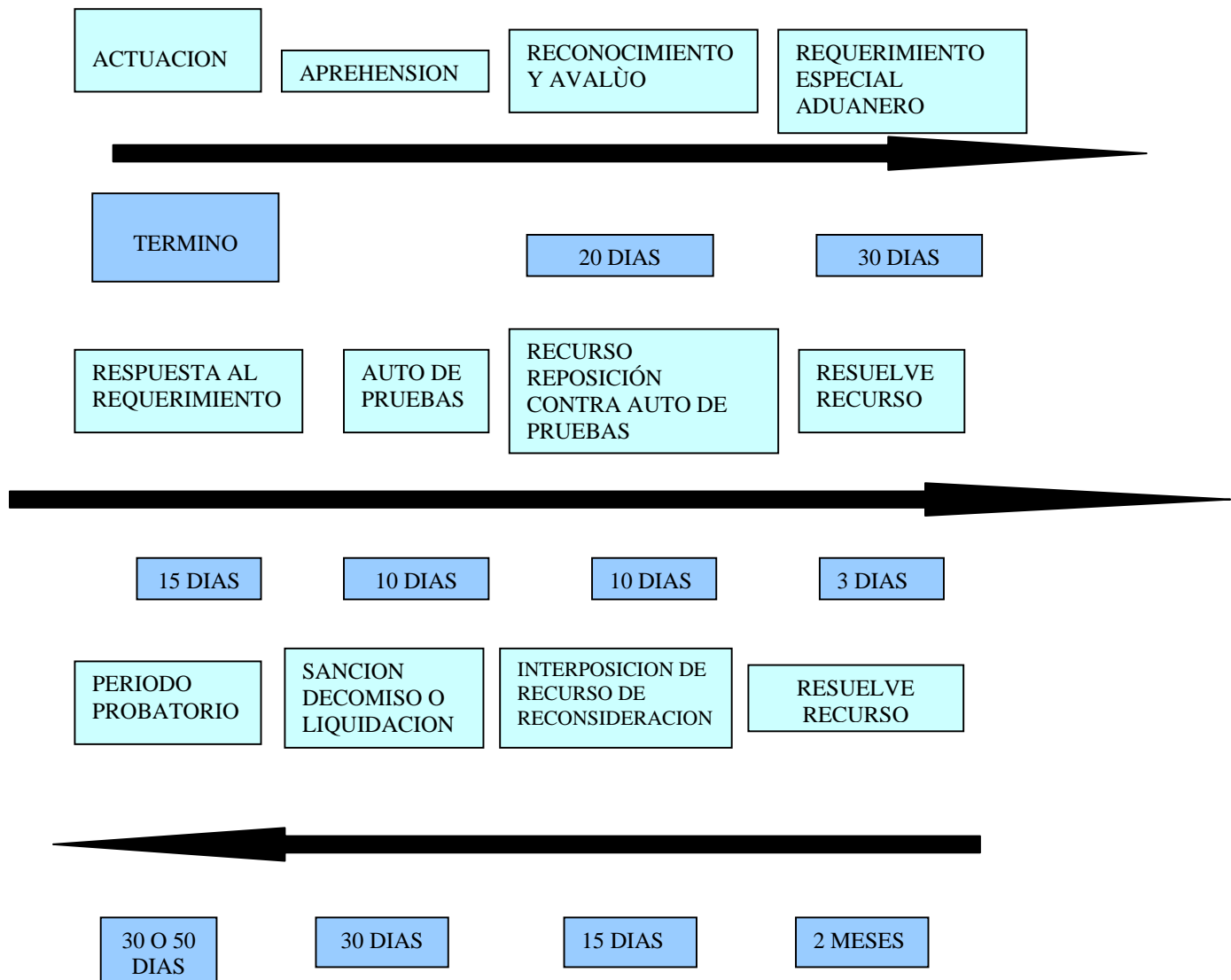
- Por el Trabajo encomendado.
- Por el debido manejo y confidencialidad de la Información.
- Por el equipo a su cargo.
- Por la atención al Público.

El Grupo de Liquidación Aduanera se encarga de todas las acciones e investigaciones que realiza la administración tributaria encaminadas a verificar y promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias, de informar, declarar y determinar correctamente los impuestos por parte de los contribuyentes, responsables, y agentes tenedores, proferir los actos preparatorios para la determinación de dichas obligaciones y proponer las respectivas sanciones.

7.3 PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE EXPEDIENTES

El Procedimiento que a continuación se relaciona es por Decomiso, Sanción por Infracción Aduanera, y finalmente la Liquidación Oficial que es lo que actualmente mas se maneja en la oficina de Liquidación, este procedimiento se realiza desde el momentos de la aprehensión de la mercancía el cual lo realizan Funcionarios del Grupo de Comercio Exterior o Funcionarios de Fiscalización pasando por varios procesos hasta llegar al Grupo de Liquidación para definir la situación jurídica de mercancías.

Figura 3. Procedimiento en el manejo de expedientes.



7.3.1 Desarrollo del procedimiento en el Grupo de Liquidación

- La División de Liquidación recibe de la División de Documentación o quien haga sus veces, el expediente con el pliego de cargos por mercancía aprehendida debidamente notificado, que ha sido preferido por la División de

Control Aduanero, Represión y Penalización del Contrabando.

- El Grupo de Secretaría, archiva temporalmente los expedientes recibidos y controla el término de respuesta al pliego de cargos (un mes siguiente a la fecha de notificación del pliego). Recibidas las respuestas a los pliegos de cargos, las incorpora a los expedientes.
- Una vez vencido el término de respuesta al pliego de cargos, el jefe de la División de Liquidación, o el jefe de Grupo realiza el sorteo o reparto de expedientes con respuesta o sin respuesta, a los funcionarios liquidadores, para definir la situación jurídica de la mercancía.
- Cuando el funcionario liquidador recibe el expediente con respuesta al pliego de cargos, estudia y analiza la información allegada de lo cual puede suceder que el declarante, tenedor, transportador o quien tenga derecho sobre la mercancía (usuario aduanero) aporte pruebas satisfactorias que demuestran la legal introducción de mercancías del territorio nacional. En este caso se profiere la resolución de entrega de las mercancías (devolución definitiva) y si es el caso se ordena continuar con el proceso de importación; en caso contrario o cuando no hay respuesta al pliego de cargos, se continua con el proceso de definición de situación jurídica. Cuando la aprehensión se haya realizado en el lugar de arribo del medio de transporte no se aceptará como soporte de los descargos la presentación del manifiesto de carga de los documentos de transporte o de las adiciones o explicaciones a éstos, que no se haya presentado a la DIAN antes del descargue total de las mercancías.

Como respuesta al pliego de cargos también puede ocurrir que el usuario aduanero legalice la mercancía aprehendida, si esto ocurre, se verifica la declaración de legalización con el levante dado rescate y entrega de las mercancías y finaliza el proceso. Si ocasionalmente la declaración de legalización no cumple con todos los requisitos, se informa al usuario aduanero para que la corrija en los términos y condiciones establecidas por la normatividad vigente y se finaliza el proceso cuando la declaración se haya presentado correctamente.

En todo caso, recibidos los descargos o cumplido el término otorgado para el efecto, la Administración, a través de la División de Liquidación, o de quien haga sus veces, dispondrá de tres (3) meses prorrogables por una sola vez y hasta por el mismo término, para decidir la situación jurídica de las mercancías.

- Si los descargos presentados por el usuario no constituyen prueba satisfactoria; o el usuario no presenta descargos habiendo pruebas en contra, ni legaliza la mercancía, el funcionario liquidador proyecta la Resolución de

Decomiso de la mercancía a favor de la nación, ordenando en la misma, que una vez ejecutoriada se remita copia a la División de Control Aduanero para efectos de la aplicación de la multa de que trata el Decreto 1750 de 1991, así como a la División de Comercialización. En los casos en que se hubiere constituido garantía en reemplazo de mercancía aprehendida y se profiera Resolución de Decomiso, en la misma debe ordenarse poner a disposición de la DIAN la mercancía decomisada. Si al definir la situación jurídica de la mercancía, se encuentra que las cuantías corresponden a las establecidas en la Ley 383 de 1997, se deberá oficiar a la Fiscalía General de la Nación para que se investigue la posible comisión del delito de contrabando.

- El expediente, junto con la Resolución de Decomiso se envía a la División de Documentos, para efectos de notificación y trámite pertinente del expediente a la División Jurídica.

**Figura 4. Diagrama de Proceso Grupo de Liquidación
Aduanera DIAN Ipiales**

7.3.2. Proceso en el Grupo de Liquidación Aduanera. El Grupo de Liquidación Aduanera recibe expedientes trasladados de la División de Fiscalización con sus correspondientes documentos soportes, los cuales son: Acta de Aprehensión, Acta de hechos, Documento de Ingreso y aprehensión de mercancías (DIIAM), estado de notificación, apertura de expediente, Requerimiento Especial Aduanero, oficio de notificación para el infractor, acuse de recibo(AR), aviso de periódico de amplia circulación, Auto de traslado y pruebas si las hubiere.

Luego la Jefe de Grupo realiza un análisis breve al expediente para detectar si este llena los requisitos y proceder a repartirlo entre los funcionarios sustanciadores y pasantes asignados, echo el análisis del expediente se reparte e inicia la parte resolutive, definiendo la situación jurídica de la Mercancía aprehendida.

- Sustanciar expedientes con resoluciones de decomiso **DM**, aprehensiones realizadas por la División de Fiscalización dentro del proceso de definición de situación jurídica de las mercancías aprehendidas, los que generalmente terminan con el decomiso. **AO** Comercio Exterior y **NM** Expedientes que pertenecen al régimen de cambios.
- Radicar los actos Administrativos (resoluciones, auto, oficios) con su respectivo numero y fecha.
Es cuando se sella con un fechador las resoluciones, original y las copias, con la fecha y numero de resolución consecutiva, luego se radica en el libro radicador, se registra en el sistema de inventario CEAP y finalmente se efectúa la planilla múltiple de remisión, la cual consta de numero de expediente y resolución, nombre del infractor, Nit y valor de la mercancía aprehendida, para ser remitida al grupo de notificaciones para que se notifique la Resolución de Decomiso.
- Llenar hoja de ruta de los expedientes y foliarlos.

Cuando el funcionario encargado de la notificación devuelve el acto administrativo con su debido tramite de notificación, este se anexa al expediente y se foliara actualizando debidamente la hoja de ruta.

- Realizar auto de cierre del expediente cuando ya ha terminado su proceso.

Una vez anexado el acto administrativo al expediente, se emite el auto de cierre, la cual consta de numero del consecutivo de auto de cierre, fecha, numero de expediente, numero de resolución, nombre del infractor, Nit, fecha de la ejecutoria y finalmente se anexa al expediente y nuevamente se actualiza la hoja de ruta quedando constancia que este esta totalmente completo.

- Organización de archivo perteneciente a la dependencia.

Se organizan los expedientes por número de resolución y por el año en que fue proferida, luego para aquellos expedientes que se encuentren completos con todos los procedimientos correspondientes a estos se les elabora una planilla que contiene el número de expediente y de resolución para enviarlos al archivo central.

7.3.3 Conformación y Manejo de Expedientes (Ver anexos).

Auto de Apertura. La apertura de todo el expediente se hará mediante auto y por cada proceso aduanero en particular que se pretenda adelantar, por ejemplo: Por una infracción o para definir situación jurídica de una mercancía aprendida.

Reparto. El reparto de expedientes se realizara por sorteo entre los funcionarios asignados para la ejecución de procesos o programas específicos, sobre la cual se levantara un acta, con el fin de garantizar la distribución equitativa de las cargas de trabajo de una División o Grupo Interno de Trabajo, entre los funcionarios que lo integran. En casos excepcionales, y cuando las circunstancias así lo requieran, el Jefe de la División podrá asignar los expedientes de manera selectiva.

Carátula. Todo expediente tendrá carátula, en la que se registrará, la siguiente información:

- La administración, División o Grupo Interno de Trabajo donde se abra el expediente.
- Numero de expediente: corresponde a un numero alfa numérico de quince (15) dígitos, dispuestos consecutivamente a través del cual se puede identificar:

Las letras CP identifican el programa a que corresponde el expediente o el código del proceso.

Las letras AI indican los cuatro (4) dígitos del año agradable que se investiga, en el cual se cometió la infracción o al que correspondan los hechos a investigar.

Las letras AC indican los cuatro (4) dígitos del año calendario en el cual se abre el expediente o año en el cual se inicio la investigación por parte de la administración.

Las letras CS indican los cinco (5) dígitos que constituyen el número consecutivo asignado al expediente, de acuerdo al libro o sistema radicator de auto de Apertura.

- Nombre del Programa: se indica el nombre del programa que generó la apertura del expediente, cuando sea el caso. No siempre se diligencian las casillas correspondientes a nombre y código del programa. Por ejemplo, cuando se deriva de una denuncia por subfacturación de un determinado producto, se apertura y no se diligencian las casillas correspondientes al nombre y código del programa; pero una declaración de importación con presunta subfacturación, derivada de la aplicación de un programa generado por calzado, por ejemplo, se diligenciarán las casillas nombre del programa y código respectivo.
- Código del Programa: se registra en esta casilla, el código o denominación del programa que generó la apertura del expediente, cuando sea del caso, o el código del proceso a que pertenece el expediente.
- Nombre de la dependencia que generó la investigación: se coloca el nombre de la dependencia que generó la investigación especificando el nombre de la Administración y División respectiva, el nombre de la Dependencia cuando sea del Nivel central y el nombre de la entidad cuando sea del caso. En el evento que la investigación sea generada por una denuncia, especifique (señale la procedencia de la denuncia).
- Investigado: se indica razón social y número de identificación tributaria NIT de la persona jurídica investigada, el nombre, apellidos completos y cédula de ciudadanía, si es persona natural o nombre, apellidos completos y cédula de extranjería si se trata de una persona extranjera, en conclusión la identificación de los usuarios del Servicio Aduanero, sujetos del proceso.
- Fecha de Vencimiento del Expediente: se debe registrar la fecha en la cual se vence el expediente, de acuerdo a los términos procesales.
- Número del expediente anterior: esta casilla sólo deberá ser diligenciada en aquellos casos en el que, el expediente que se abre es generado por un proceso de un expediente anterior, o en los eventos en que el expediente es remitido a la División por otra dependencia o administración y debe abrirse nuevamente para darle la numeración respectiva.
- Código Dependencia Expediente anterior: se debe indicar el código de la dependencia a la cual perteneció el expediente anterior.
- Nombre del Depósito: indica el nombre del depósito, almacenadora o lugar donde se encuentra la mercancía aprehendida.

La carátula del expediente se encuentra debidamente homologada por la Subsecretaría de Planeación y para su consulta se encuentra en la División de programas de la Subdirección de Fiscalización Aduanera.

Foliación de los Documentos. Todos los documentos se incorporaran al expediente en el mismo orden cronológico en que se aportan o expiden. De igual forma deberá realizarse su foliación, en estricto orden consecutivo.

Es de anotar que la finalidad de una debida foliación de los documentos que conforman el acervo probatorio tiene como objeto primordial el garantizar la integridad y fidelidad de los expedientes, para que se tenga certeza que las investigaciones adelantadas reúnan la totalidad de los documentos producidos creados o reunidos con ocasión de la investigación contenida en el expediente.

Con la relación a la disposición de los documentos y foliación del expediente, es preciso efectuar las siguientes recomendaciones:

- La incorporación de los documentos deberá realizarse de arriba hacia abajo y en ese mismo sentido se hará la foliación, es decir: en el momento de abrir un expediente se podrá observar la primera hoja archivada y foliada, como si se tratara de un libro.
- La foliación deberá ser continua y completa. Todos los documentos estarán numerados y bajo ninguna circunstancia se admitirán foliaciones parciales.
- Solo se admitirán doble copia de un documento, dentro del expediente, cuando estos hayan sido devueltos por correo y se observa constancia de devolución.
- Por cada prueba incorporada deberá figurar el correspondiente requerimiento ordinario, o acto mediante el cual se allego al expediente. Así mismo, los Actos Administrativos que reposan en el expediente deberán contener la constancia de notificación, y de los mismos solo deberá obrar un acopia en el expediente, a menos que la haya devuelto el correo.
- No es permitida la refoliación de los documentos, a menos que el jefe de la División lo autorice mediante auto en el que se indique el porque de la medida.

Hoja de Ruta del Expediente: Corresponde a un formato homologado por la subsecretaría de planeación, el cual debe reposar en el anverso de la carátula del expediente, diligenciado en su totalidad y en ella se registrarán los documentos en orden cronológico y de foliación comenzando siempre por el folio numero 1, de tal manera que exista plena correspondencia entre los folios relacionados en la hoja de ruta con la disposición de los documentos al interior del expediente.

La hoja de ruta deberá mantenerse completamente actualizada, indicando la descripción clara y breve del documento que se incorporara al expediente; para el control que se debe mantener dentro de los expedientes se identifican las siglas de este formato así:

- F.I. (folio inicial) se registrará el número de la foliación consecutiva del expediente que le corresponda a la primera hoja que se incorpora.
- F.F. (folio final), se registrará el número de la foliación consecutiva del expediente que le corresponda a la última hoja que se incorpora.
- S.F.I. (subtotal folios incorporados), se registrará el número de hojas (folios) que se incorpora al expediente. Ej. Si el folio inicial es el folio 50 y el folio final es el número 57, el subtotal de folios incorporados será de 8.
- G.T.F.(gran total de folios), se registrará el número de la foliación consecutiva del expediente que le corresponda al último folio incorporado.
- Además deberá ir firmada por el funcionario que registró en la hoja de ruta e incorporo en el expediente el documento.

Radicación de Los Expedientes. La radicación se hará en un libro, sin perjuicio de los aplicativos o bases de datos que se manejen. Se abrirá el primer día hábil del año calendario y se iniciará con el expediente No 00001.

La información a registrar en dichos libros será:

- Numero consecutivo del expediente.
- Fecha de apertura del expediente.
- Nombre del usuario aduanero, titular del expediente.
- Numero de identificación tributaria, (cédula de ciudadanía, extranjería o NIT).
- Los actos administrativos proferidos por las Divisiones de Fiscalización y Liquidación Aduanera o Tributaria Aduanera, con los que se concluye su actuación.

Traslado de Expedientes. Para el envío de los expedientes a otra dependencia de la misma Administración, se utilizara la planilla de remisión de expedientes y actuaciones administrativas. Por cuanto esta actuación reduce significativamente el riesgo de pérdida de expedientes permitiendo ejercer un mayor control sobre los tiempos o movimientos de las actuaciones, en especial para efectos de la

aplicación del silencio administrativo positivo y de verificar de lo que sucede en cada instancia de los procesos. En ningún caso será posible el envío del original de un expediente a otra entidad. Cuando tal cosa se requiera por orden judicial, se enviará copias autenticadas.

Auto de Archivo. Cada vez que se termina una investigación, ya sea porque culmino el proceso en la División de Fiscalización Aduanera o en la División de Liquidación Aduanera y o Grupo Interno de Trabajo, deberá cerrarse el expediente mediante un auto de archivo homologado en el formato diseñado para tal efecto en el cual se indique los motivos por los cuales culmina la investigación (resolución declarando el decomiso, resolución de sanción o multa, Liquidación Oficial de corrección o de revisión de valor, resolución que ordena el incumplimiento y efectividad de la garantía, entre otros). El auto de archivo se encuentra debidamente homologado por la subsecretaria de planeación y para su consulta se encuentra en la División de Programas de la Subdirección de Fiscalización Aduanera.

8. DIAGNOSTICO

8.1 VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda empresa debe tener claro la satisfacción que brinda el sentir que somos justamente tratados y valorados en una compañía. Desafortunadamente hoy por hoy estamos viviendo una situación particular y las empresas buscan en principio minimizar los costos en lugar de potencializar la satisfacción al cliente, debido a que el trabajo con el cliente es acumulativo y se hace visible a través del tiempo ya que es una labor investigativa y estratégica la cual requiere de cierto tiempo para obtener sus beneficios.²

Así entendido el servicio implica la puesta en práctica de valores como el Autodesarrollo, el respeto, la honestidad, la solidaridad, la creatividad y la equidad. Sin estos valores, encarnados día a día, la prestación de ningún servicio tiene valor real. Para la DIAN es esencial convertirse en una Entidad que preste un servicio de calidad, pero es conciente que para lograr tal objetivo se requiere del compromiso de todas las personas que la integran, cualquiera que sea su puesto de trabajo.

Dentro de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, se determina a través de La Misión, La Visión y el Plan Estratégico, como la base para establecer el cumplimiento de las obligaciones tributarias, Aduaneras y cambiarias para facilitar las operaciones de comercio Internacional en condiciones de equidad, transparencia y legalidad, contribuyendo así con el desarrollo sostenible del país.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del Nivel Central de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, principios, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado funcionario desempeña en la decisión.

A través de una evaluación de las funciones se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un

² Eduardo Sarmiento. Los 7 Secretos de las Pymes Exitosas. En: PORTAFOLIO. Volumen No. 6, Colombia, Abril 2001. pag. 67.

momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además la evaluación continua en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos.

De acuerdo con la organización que actualmente posee la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, no existe por parte del nivel central una divulgación clara tanto de los objetivos, como de la misión y visión de la entidad, hacia las demás dependencias, por lo tanto en su mayoría los funcionarios desconocen los aspectos primordiales para el funcionamiento de la entidad, lo cual dificulta aun más un buen desempeño de sus funciones, si se tiene en cuenta que la organización, no facilita la proclamación de la misión y visión, hacia toda la administración, se concluye entonces que las monitoras del desempeño es un termino de relevada importancia y práctica de toda la organización. Pues de ello depende la eficacia y productividad de las mismas.

La estructura organizacional de la DIAN de Ipiales, se encuentra claramente definida, correspondiente a Grupos, Divisiones, Coordinaciones, Despacho y Secretaria, para los cuales, específicamente existe el contenido, el cual se puede comprender a partir del desarrollo de las políticas de modernización en la efectividad de la gestión aduanera, de fiscalización y de cobro, las cuales garantizan las condiciones de equidad, neutralidad y progresividad de los sistemas tributario aduanero y cambiario.

Teniendo en cuenta los aspectos generales dentro de los cuales, se basa la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, en segunda instancia se analiza los determinantes de la Estructura Organizacional en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales, y las funciones que se desempeñan, existen falencias si se evalúa a la mayoría de los funcionarios puesto que no hay claridad; en quienes son como empresa y quienes serian para un futuro, lo que manifiesta además falta de trabajo en equipo y poca vocación de servicio, por lo anterior se dificulta un buen desempeño individual de trabajo por lo que se califica como regular, ya que en un proceso de calidad del trabajo, no únicamente requiere garantía de los procesos aduaneros y cambiarios del Grupo de Liquidación Aduanera, sino a todos los agentes, equipos, sistemas y proveedores. La calidad del trabajo es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones se rompe, la productividad del trabajo puede ser deficiente.

Como el desempeño de los funcionarios se ve influenciado casi por cualquiera de las características de las condiciones bajo las cuales trabajan, las manipulaciones sistemáticas de dichas condiciones pueden servir como medio para garantizar la calidad. Estas condiciones incluyen el si los funcionarios trabajan solos o asociados, y la naturaleza de la asociación cuando la práctica se realiza en grupo.

La garantía de calidad, en un sentido amplio, está compuesta por elementos: como el diseño de la monitoría del desempeño.

En un sentido aún más amplio, el diseño incluye las características que influyen en el comportamiento de los receptores reales o potenciales de la evaluación.

Las demandas por errores en la práctica del trabajo, al influir en el comportamiento de los usuarios y los funcionarios, podrían constituirse en una fuerza poderosa. El recurso de litigio puede contribuir a la calidad al obligar a los funcionarios a ser más cuidadosos y al estimular a los usuarios a ser más exigentes. Sin embargo, la calidad podría verse negativamente afectada si por temor a las demandas, los funcionarios solicitaran estudios innecesarios, en ocasiones peligrosos y siempre costosos, o si dichas demandas desestimularan a los funcionarios a llevar a cabo procedimientos potencialmente útiles y eficientes.

Los aspectos del diseño de monitoría, sólo permiten establecer tendencias generales en favor de (o en contra de) la calidad en el desempeño de los funcionarios. Para hacer determinaciones del desempeño más precisas, que se acompañen de las reformas específicas correspondientes, es necesario adicionarle un componente más a la calidad del trabajo y esto hace referencia a la monitoría continua de la calidad del trabajo. Más precisamente, lo que se quiere decir es garantía de calidad a través de la monitoría o la revisión. Esto se debe a que hay por lo menos dos actividades implícitas: una es la evaluación de la calidad del desempeño y la otra es el tomar las medidas para corregir las deficiencias del trabajo realizado por cada funcionario.

Es importante señalar que el procedimiento en el manejo de expedientes y la monitoría del desempeño son componentes inseparables y de apoyo mutuo de la garantía de la calidad. No es probable que la monitoría resulte efectiva sin conocer bien el procedimiento. Al mismo tiempo, sin monitoría no es posible conocer el desempeño del proceso ni cómo mantenerlo dentro de un determinado curso suponiendo que presentara dificultades en su desempeño.

La alternativa más razonable es afirmar que la calidad consiste en alcanzar los mayores beneficios posibles para el Grupo. Por lo tanto, la monitoría adquiere dos funciones. La primera es la verificación de la efectividad y la segunda la verificación de la eficiencia.

La efectividad se determina juzgando si la atención proporcionada va a producir

(en promedio, en usuarios) los mayores beneficios posibles en la actualidad. La efectividad máxima se alcanza cuando se otorga la mejor de las atenciones útiles y se evita toda la atención dañina. La efectividad depende básicamente de los conocimientos, juicio y creatividad de los funcionarios, aunque hay otros factores como la calidad del Grupo y la disponibilidad de recursos que también juegan un papel fundamental.

La eficiencia depende de la creatividad de los funcionarios para ejecutar procedimientos más rápidos, de tal manera que se evite su desperdicio. Este componente puede denominarse eficiencia del trabajo, ya que depende, en buena medida, de las habilidades, y destrezas de los funcionarios.

Otro componente importante de la eficiencia es el que se denomina eficiencia en la producción. En este caso se habla de la eficiencia con que una la institución pone a disposición de los funcionarios todos los elementos necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Por ejemplo, recursos como el papel y las impresoras en buen estado, que pueden reflejar una mayor o menor eficiencia, en el Grupo y en si en la entidad, por lo que será más eficiente si trabaja al máximo o en los límites de su capacidad.

La eficiencia es un componente clave en la monitoría del desempeño y por lo general se juzga por el grado en que se proporciona un numero clave de expedientes por día. Por ejemplo, es posible que el funcionario desarrolle durante 1 día 10 expediente de Formato o también se puede dar el caso que se tarde 2 o 3 días en desarrollar la resolución de dichos expedientes.

8.1.1 Enfoque para la Evaluación. Independientemente de la amplitud de la definición de calidad, existen dos posibles aproximaciones a la evaluación del desempeño de las funciones en el Cargo de Sustanciador Aduanero en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, estas aproximaciones pueden denominarse evaluación, del “proceso” y de los “resultados”.

El término “proceso” incluye todo lo que los funcionarios realizan para emitir una resolución, así como la habilidad con lo que lo llevan a cabo. El término “resultados” hace referencia a lo que se obtiene para el Grupo. Más específicamente, un resultado puede atribuirse a la evolución de su trabajo. Los resultados también incluyen otras consecuencias de la atención, por ejemplo, conocimiento sobre el expediente, recepción de pruebas y la satisfacción del usuario.

La satisfacción del usuario constituye un elemento particularmente importante en la evaluación. En primer lugar es un “resultado” de un valor incuestionable ya que la satisfacción es un aspecto de bienestar que la entidad siempre intenta promover. En segundo lugar, la satisfacción y el descontento constituyen los

juicios del usuario sobre la calidad de la atención recibida y sus resultados. Así, el tipo de evaluación se adapta a las necesidades y oportunidades de cada situación particular, pero hasta donde sea posible, siempre es preferible contar con información confiable que ayude a explicar las deficiencias en el desempeño.

Principios de la Evaluación de Desempeño:

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos trazados por el grupo.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el funcionario, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado público o funcionario.
- Permite al funcionario tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo propuesto.

A continuación se presenta una lista de criterios que podrían utilizarse para seleccionar uno o más enfoques de evaluación, a los funcionarios en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales:

Valoración Individual De Desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO:	FUNCIONARIO 1 (ALBERTO APRAEZ)
CARGO:	SUSTANCIADOR ADUANERO
DIVISIÓN:	GRUPO LIQUIDACIÓN ADUANERA

NOMBRE DEL EVALUADOR:	CLAUDIA MARCELE BASTIDAS
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA
PERIODO EVALUADO:	AGOSTO – NOVIEMBRE 2004

No.	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN 1-10
1	Sustanciar los expedientes aduaneros y cambiarios siguiendo el procedimiento legal establecido en la normatividad aduanera y cambiaria y entregarlos para su firma dentro de los plazos señalados.	6
2	Presentar el informe de evacuación de cargas de trabajo al final de cada mes de acuerdo con los requerimientos y directrices señalados por el Jefe de Grupo.	4
3	Establecer mecanismos de Autocontrol en el manejo de los expedientes a su cargo que garanticen la efectividad de la gestión y la eficacia de la actuación administrativa.	5
4	Capacidad para conocer y resolver los problemas de sus clientes internos y externos, identificando sus necesidades y realizando esfuerzos concretos para agregar valor a los servicios que se presta a los clientes.	8
5	Tener una orientación al Logro y un esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia en la competitividad frente a otros, y en el establecimiento de retos, modificando sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.	6
6	Trabajo en equipo para participar de manera activa y con una actitud colaboradora en la búsqueda de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del Grupo, y si es necesario, adaptando su enfoque para el logro de los objetivos comunes.	7
7	Habilidad personal que inclina a anticiparse a los demás en la acción, para actuar sin necesidad de directrices permanentes, actuando rápido y con	8

	decisión frente a situaciones en vez de esperar a que el problema se resuelva por si solo.	
8	En las Relaciones Interpersonales, Tener la capacidad de relacionarse de forma cordial con sus superiores, compañeros, colaboradores, y personal ajeno a la entidad y en general con todos aquellos con quienes deben interactuar especialmente por razones de trabajo.	5
9	Un compromiso con el Aprendizaje continuo, que se manifiesta en una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos y coadyuvar en el proceso de Inducción y capacitación de los funcionarios y pasantes nuevos, que sean asignados al Grupo de Liquidación Aduanera.	5
10	Grado en que usa adecuadamente los recursos asignados (jornada laboral, equipos, sistemas informáticos, insumos, etc.), previniendo errores y dificultades o situaciones que implican desperdicio o el uso deficiente de los mismos.	6
TOTAL		60

Puntaje Total

Para efectos de las decisiones que se deriven de la valoración individual del desempeño se tiene en cuenta los siguientes rangos.

Puntaje Obtenido en los Objetivos de desempeño es el calificativo o concepto que mejor se refiere al cumplimiento de los objetivos.

1-20	INSATISFACTORIO	RENDIMIENTO INSATISFACTORIO
20-40	DEFICIENTE	RENDIMIENTO DEFICIENTE
40-60	BUENO	RENDIMIENTO SUPERIOR
60-80	SUPERIOR	CALIDAD SUPERIOR
80-100	SOBRESALIENTE	RENDIMIENTO SUPERIOR

Funcionario No. 1. TOTAL 60 PUNTOS = BUENO (Alberto Apraez)

Rendimiento Superior, donde su proceso tiene que mejorar significativamente superando lo acordado.

Valoración Individual De Desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO:	FUNCIONARIO 2 EDUARDO POSSO
CARGO:	SUSTANCIADOR
DIVISIÓN:	GRUPO LIQUIDACIÓN ADUANERA

NOMBRE DEL EVALUADOR:	CLAUDIA MARCELE BASTIDAS
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA
PERIODO EVALUADO:	AGOSTO – NOVIEMBRE 2004

No.	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN 1-10
1	Sustanciar los expedientes aduaneros y cambiarios siguiendo el procedimiento legal establecido en la normatividad aduanera y cambiaria y entregarlos para su firma dentro de los plazos señalados.	5
2	Presentar el informe de evacuación de cargas de trabajo al final de cada mes de acuerdo con los requerimientos y directrices señalados por el Jefe de Grupo.	2
3	Establecer mecanismos de Autocontrol en el manejo de los expedientes a su cargo que garanticen la efectividad de la gestión y la eficacia de la actuación administrativa.	3
4	Capacidad para conocer y resolver los problemas de sus clientes internos y externos, identificando sus necesidades y realizando esfuerzos concretos para agregar valor a los servicios que se presta a los clientes.	4
5	Tener una orientación al Logro y un esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia en la competitividad frente a otros, y en el establecimiento de retos, modificando sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.	3
6	Trabajo en equipo para participar de manera activa y con una actitud colaboradora en la búsqueda de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del Grupo, y si es necesario, adaptando su enfoque para el logro de los objetivos comunes.	6
7	Habilidad personal que inclina a anticiparse a los demás en la acción, para actuar sin necesidad de	4

	directrices permanentes, actuando rápido y con decisión frente a situaciones en vez de esperar a que el problema se resuelva por si solo.	
8	En las Relaciones Interpersonales, Tener la capacidad de relacionarse de forma cordial con sus superiores, compañeros, colaboradores, y personal ajeno a la entidad y en general con todos aquellos con quienes deben interactuar especialmente por razones de trabajo.	3
9	Un compromiso con el Aprendizaje continuo, que se manifiesta en una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos y coadyuvar en el proceso de Inducción y capacitación de los funcionarios y pasantes nuevos, que sean asignados al Grupo de Liquidación Aduanera.	2
10	Grado en que usa adecuadamente los recursos asignados (jornada laboral, equipos, sistemas informáticos, insumos, etc.), previniendo errores y dificultades o situaciones que implican desperdicio o el uso deficiente de los mismos.	3
TOTAL		35

Puntaje Total

Para efectos de las decisiones que se deriven de la valoración individual del desempeño se tiene en cuenta los siguientes rangos.

Puntaje Obtenido en los Objetivos de desempeño es el calificativo o concepto que mejor se refiere al cumplimiento de los objetivos.

1-20	INSATISFACTORIO	RENDIMIENTO INSATISFACTORIO
20-40	DEFICIENTE	RENDIMIENTO DEFICIENTE
40-60	BUENO	RENDIMIENTO SUPERIOR
60-80	SUPERIOR	CALIDAD SUPERIOR
80-100	SOBRESALIENTE	RENDIMIENTO SUPERIOR

Funcionario No. 2. TOTAL 35 PUNTOS = DEFICIENTE (Eduardo Posso)

Donde el funcionario debe procurar realizar su trabajo más efectiva y eficientemente porque su promedio no refleja la calidad de su trabajo.

Valoración Individual De Desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO:	FUNCIONARIO 3(XIMENA ALEXANDRA NARVÁEZ CHICAIZA)
CARGO:	SUSTANCIADORA
DIVISIÓN:	GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA

NOMBRE DEL EVALUADOR:	CLAUDIA MARCELE BASTIDAS
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA
PERIODO EVALUADO:	AGOSTO – NOVIEMBRE 2004

No.	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN 1-10
1	Sustanciar los expedientes aduaneros y cambiarios siguiendo el procedimiento legal establecido en la normatividad aduanera y cambiaria y entregarlos para su firma dentro de los plazos señalados.	7
2	Presentar el informe de evacuación de cargas de trabajo al final de cada mes de acuerdo con los requerimientos y directrices señalados por el Jefe de Grupo.	8
3	Establecer mecanismos de Autocontrol en el manejo de los expedientes a su cargo que garanticen la efectividad de la gestión y la eficacia de la actuación administrativa.	9
4	Capacidad para conocer y resolver los problemas de sus clientes internos y externos, identificando sus necesidades y realizando esfuerzos concretos para agregar valor a los servicios que se presta a los clientes.	7
5	Tener una orientación al Logro y un esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia en la competitividad frente a otros, y en el establecimiento de retos, modificando sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.	7
6	Trabajo en equipo para participar de manera activa y con una actitud colaboradora en la búsqueda de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del Grupo, y si es necesario, adaptando su enfoque para el logro de los objetivos comunes.	6
7	Habilidad personal que inclina a anticiparse a los	5

	demás en la acción, para actuar sin necesidad de directrices permanentes, actuando rápido y con decisión frente a situaciones en vez de esperar a que el problema se resuelva por si solo.	
8	En las Relaciones Interpersonales, Tener la capacidad de relacionarse de forma cordial con sus superiores, compañeros, colaboradores, y personal ajeno a la entidad y en general con todos aquellos con quienes deben interactuar especialmente por razones de trabajo.	9
9	Un compromiso con el Aprendizaje continuo, que se manifiesta en una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos y coadyuvar en el proceso de Inducción y capacitación de los funcionarios y pasantes nuevos, que sean asignados al Grupo de Liquidación Aduanera.	6
10	Grado en que usa adecuadamente los recursos asignados (jornada laboral, equipos, sistemas informáticos, insumos, etc.), previniendo errores y dificultades o situaciones que implican desperdicio o el uso deficiente de los mismos.	7
TOTAL		71

Puntaje Total

Para efectos de las decisiones que se deriven de la valoración individual del desempeño se tiene en cuenta los siguientes rangos.

Puntaje Obtenido en los Objetivos de desempeño es el calificativo o concepto que mejor se refiere al cumplimiento de los objetivos.

1-20	INSATISFACTORIO	RENDIMIENTO INSATISFACTORIO
20-40	DEFICIENTE	RENDIMIENTO DEFICIENTE
40-60	BUENO	RENDIMIENTO SUPERIOR
60-80	SUPERIOR	CALIDAD SUPERIOR
80-100	SOBRESALIENTE	RENDIMIENTO SUPERIOR

Funcionario No. 3. TOTAL 71 PUNTOS = SUPERIOR

Su promedio o nivel de cumplimiento en la entrega de su trabajo se encuentra entre un 60% y 80% lo cual es el compromiso y dedicación con relación al objetivo propuesto.

Valoración Individual De Desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO:	FUNCIONARIO 4 (LUIS JAVIER CAICEDO)
CARGO:	SUSTANCIADOR
DIVISIÓN:	GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA

NOMBRE DEL EVALUADOR:	CLAUDIA MARCELE BASTIDAS
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA
PERIODO EVALUADO:	AGOSTO – NOVIEMBRE 2004

No.	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN 1-10
1	Sustanciar los expedientes aduaneros y cambiarios siguiendo el procedimiento legal establecido en la normatividad aduanera y cambiaria y entregarlos para su firma dentro de los plazos señalados.	7
2	Presentar el informe de evacuación de cargas de trabajo al final de cada mes de acuerdo con los requerimientos y directrices señalados por el Jefe de Grupo.	6
3	Establecer mecanismos de Autocontrol en el manejo de los expedientes a su cargo que garanticen la efectividad de la gestión y la eficacia de la actuación administrativa.	8
4	Capacidad para conocer y resolver los problemas de sus clientes internos y externos, identificando sus necesidades y realizando esfuerzos concretos para agregar valor a los servicios que se presta a los clientes.	8
5	Tener una orientación al Logro y un esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia en la competitividad frente a otros, y en el establecimiento de retos, modificando sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.	7
6	Trabajo en equipo para participar de manera activa y con una actitud colaboradora en la búsqueda de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del Grupo, y si es necesario, adaptando su enfoque para el logro de los objetivos comunes.	4

7	Habilidad personal que inclina a anticiparse a los demás en la acción, para actuar sin necesidad de directrices permanentes, actuando rápido y con decisión frente a situaciones en vez de esperar a que el problema se resuelva por si solo.	4
8	En las Relaciones Interpersonales, Tener la capacidad de relacionarse de forma cordial con sus superiores, compañeros, colaboradores, y personal ajeno a la entidad y en general con todos aquellos con quienes deben interactuar especialmente por razones de trabajo.	4
9	Un compromiso con el Aprendizaje continuo, que se manifiesta en una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos y coadyuvar en el proceso de Inducción y capacitación de los funcionarios y pasantes nuevos, que sean asignados al Grupo de Liquidación Aduanera.	5
10	Grado en que usa adecuadamente los recursos asignados (jornada laboral, equipos, sistemas informáticos, insumos, etc.), previniendo errores y dificultades o situaciones que implican desperdicio o el uso deficiente de los mismos.	5
TOTAL		54

Puntaje Total

Para efectos de las decisiones que se deriven de la valoración individual del desempeño se tiene en cuenta los siguientes rangos.

Puntaje Obtenido en los Objetivos de desempeño es el calificativo o concepto que mejor se refiere al cumplimiento de los objetivos.

1-20	INSATISFACTORIO	RENDIMIENTO INSATISFACTORIO
20-40	DEFICIENTE	RENDIMIENTO DEFICIENTE
40-60	BUENO	RENDIMIENTO SUPERIOR
60-80	SUPERIOR	CALIDAD SUPERIOR
80-100	SOBRESALIENTE	RENDIMIENTO SUPERIOR

Funcionario No. 4 TOTAL 54 PUNTOS = BUENO

Su proceso tiene que mejorar significativamente, superando los objetivos acordados.

Después de haber analizado los principales aspectos de la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios del Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales, nos damos cuenta que es un proceso complejo, profundo y mucho más amplio.

Análisis del modelo de evaluación del desempeño usado. En cuanto al modelo de evaluación de desempeño podemos señalar, primeramente, varios aspectos.

- El modelo se aplicó a todos por igual con independencia de sus funciones laborales, Incumpliendo el principio de que cada Evaluación de Desempeño debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado público o funcionario.
- El modelo se rige por criterios que no pueden ser analizados en todos los trabajadores y además tan pocos aspectos y generales no recogen toda la información necesaria para afirmar o negar el desempeño de un empleado.
- El modelo no establece criterios de medida completamente verificables en cada uno de los aspectos a analizar. La mayoría de los criterios son medidos subjetivamente por el evaluador con los consiguientes errores que esto trae consigo y que fueron detallados anteriormente.
- El modelo no concluye afirmando o negando la idoneidad del el evaluado.

Concluimos que no existen conocimientos sólidos en este campo, por lo tanto, se debe contribuir a la creación de Evaluaciones más profundas. En la medida que discutamos, divulguemos, y preparemos a los evaluados en todos estos conocimientos, lograremos una mejor Evaluación de las Funciones de Desempeño y nos acercaremos más al perfeccionamiento de esta entidad.

La información sobre el desempeño, independientemente de la manera en que se haya obtenido, pone en funcionamiento una cadena de actividades que tiene por objeto “garantizar” la calidad a través de la revisión constante de la efectividad y la eficiencia. Estas actividades pueden llevarse a cabo a través de ciclos de 3 meses.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por

evaluadores y evaluados.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Grupo de Control Interno de la DAIN de Ipiales, puede identificar a los funcionarios que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

El primer paso, por supuesto, es llegar a un juicio sobre la calidad (que significa efectividad y eficiencia) a través de la comparación del desempeño con criterios y estándares, como se describió anteriormente. En seguida es necesario investigar los patrones de desempeño a través de un procedimiento cuidadosamente diseñado para la recolección de datos y análisis de los mismos. El objetivo es descubrir la posible localización o concentración de un desempeño deficiente o pobre: en un determinado momento, en ciertos sitios, por parte de ciertos funcionarios o en el desempeño de determinadas funciones.

El patrón de deficiencias, si se delinea de manera precisa, conduce a una búsqueda dirigida de las razones de las fallas observadas; y el conocer las razones constituye un paso necesario para la acción correctiva.

Si se observa un patrón de deficiencias, la acción correctiva podría tomar muchas formas, dependiendo de las razones por las que se presentaron las deficiencias observadas. En ocasiones se descubre que el equipo y los suministros no están disponibles cuando se les necesita o están defectuosos. A veces resulta que el trabajo lo está desempeñando una persona relativamente poco calificada para esa tarea, por lo que las responsabilidades deben reasignarse.

Frecuentemente hay deficiencias en el conocimiento; en este caso la educación es el remedio. Con frecuencia se descubre que funcionarios saben lo que tiene que hacer pero no actúan en consecuencia.

Existen discrepancias sobre el grado en que la investigación del desempeño y las acciones correctivas deben individualizarse. Como es lógico, los funcionarios prefieren lidiar con problemas y situaciones generales, y no verse con la necesidad de particularizar individuos. Sin embargo, si las investigaciones indican que las fallas en el desempeño se limitan a un solo individuo o a unos cuantos, las intervenciones amplias resultan ineficientes e injustas; la atención individual en estos casos es necesaria y suele ser efectiva.

Finalmente las evaluaciones de Desempeño permiten determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalaciones e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del funcionario. La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido

adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, el desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el Funcionario puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un funcionario es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

La garantía de calidad a través de la monitoría no será efectiva hasta que no encuentren mecanismos para hacer que los hallazgos de la evaluación del desempeño de cada funcionario determinen su ascenso profesional y éxito financiero en un mayor grado de lo que los determinan en la actualidad.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general se basan en aspectos tales como el número de expedientes realizados, o evacuados, o el número de expedientes que resultan deficientes o que se deben devolver al grupo de fiscalización aduanera. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Los elementos subjetivos del calificador y las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
- La interferencia de razones subconscientes.
- El efecto de acontecimientos recientes.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto

analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

8.2 MATRIZ DOFA

DOFA del Grupo de Liquidación Aduanera

8.2.1 Debilidades

- Escasez de personal.
- Trabajo en Equipo.
- Incomunicación con las divisiones que intervienen en el proceso de definición de situación jurídica de mercancías.
- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de Computadoras para el desempeño de las funciones.
- Falta de implementos de oficina, como cinta, papel, etc...
- Sentido de Pertenencia de la Institución.

8.2.2 Oportunidades

- Motivación de sobresalir ante las demás dependencias en la Administración de Ipiales.
- Políticas contrabando.
- Entorno económico que permite la capacitación de lavado de activos.
- Zona Fronteriza que maximiza programas por parte de la Administración Central.

8.2.3 Fortalezas

- Control y organización del archivo del Grupo de Liquidación.
- Cuenta con personal altamente capacitado.
- Organización y control en la entrega y sustanciación de Resolución.
- Cuentan con un sistema para agilizar la ubicación de expedientes (CEAP).
- La jefe de este Grupo posee capacidad de Liderazgo.
- Fácil acceso tecnológico para trabajar con mayor agilidad.
- Cuenta con un informe de gestión para el análisis mensual de los expedientes evacuados.
- Posee las normas Aduaneras actualizadas.

8.2.4 Amenazas

- Falta de planeación externa del Grupo que genera Altas Cargas de Trabajo.
- Presencia de Barreras entre las áreas funcionales presentes en el Grupo de Liquidación Aduanera.
- Reestructuración coyuntural por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Reestructuración Administrativa del sector Público.

8.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Después de realizar el análisis DOFA, para el Grupo de Liquidación Aduanera se conduce a establecer estrategias de mejora, permitiendo así aprovechar las Fortalezas para contrarrestar las amenazas y minimizar las debilidades, así como

también convertir las oportunidades en fortalezas que se enfoquen a un mejoramiento del Grupo de Liquidación Aduanera.

En el desarrollo del trabajo se determinara las posibles estrategias a seguir para un mejoramiento significativo, encaminadas a fortalecer el desempeño del Grupo de Liquidación Aduanera. Es importante tener claro que el verdadero éxito no termina con el cierre del proceso, sino con la información que se brinde durante el mismo y posteriormente a la terminación del proceso.

“Además es necesario tener claro la satisfacción que nos brinda el sentir que somos justamente tratados y valorados en una empresa”. Por lo tanto en el transcurso de la Pasantía en el Grupo de liquidación Aduanera de la DIAN de Ipiales, se buscaron mecanismos que conlleven a mejorar la satisfacción del usuario y que no únicamente deben medirse en la calidad del procedimiento, sino en algo mucho mas importante, la atención que se les brinde en los aspectos de información cualitativa y calidad en el trabajo.

Un método eficaz y que puede ser de gran ayuda es aquel que analiza las tareas o acciones que se deben realizar regularmente en cualquier empleo y que permite que cada persona las entienda realmente y asimile dependiendo de sus condiciones particulares.

8.4 INCONSISTENCIAS Y PROBLEMAS DETECTADOS EN LA EJECUCIÓN DEL CARGO

A continuación algunas de las falencias que influyen el normal y buen desempeño de las funciones del cargo de Sustanciador Aduanero detectadas durante el ejercicio de la Pasantía en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales

- Represamiento de Actos Administrativos en el Grupo de Fiscalización, y cuando estos son remitidos al grupo de Liquidación Generan congestión y saturación en las funciones asignadas, debido a la gran cantidad de estos, afectando la eficiencia y eficacia a la hora de realizar el trabajo correspondiente.
- Cuando los Expedientes son finalmente enviados al Grupo de Liquidación estos no se encuentran debidamente foliados por parte del Grupo de fiscalización.
- Existen también dentro de los expedientes inconsistencias en las actas de aprehensión como: no se diligencia la casilla de representante del depósito que recibe, no aparece la firma de la autoridad de apoyo, no se registra la casilla

fecha de finalización de la diligencia, no aparece la firma del funcionario aprehensor, y no existe una letra clara o legible. Lo que puede conllevar a desgastes administrativos a los funcionarios sustanciadores al no contar con las actas de aprehensión diligenciadas completamente o con enmendaduras.

- La policía Fiscal y Aduanera diligencia mal sus informes policiales porque se describe la mercancía en forma genérica, sin especificar las características del producto como: Referencias, marcas, modelos y cantidades. No se observa el nombre ni la identificación de los responsables de la mercancía retenida debido a una falta de controles, capacitación y directrices a los miembros de la policía fiscal y Aduanera; ocasionando posibles pérdidas y cambios de las mercancías, o demandas por parte de los usuarios por irregularidades en la entrega de las mercancías.
- Carencia de implementos de oficina tales como cinta o cartuchos de impresoras, y papel, que dificultan el normal desempeño de las funciones, ya que al no existir los recursos necesarios se entorpecen todas las funciones del cargo debido a la estrecha relación que tienen entre sí, esto debido a la falta de recursos por parte de la entidad para suplir este tipo de necesidades.
- Falta de equipos de cómputo suficientes para el desempeño de las funciones en el Grupo de Liquidación lo cual afecta el desarrollo ágil de todas las funciones, ya que dichas funciones están directamente relacionadas con equipos de cómputo.

9. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

- Un elemento central tiene que ver con la evaluación continua de los procesos que se desarrollan en cada grupo, es decir crear unas condiciones tales que se conviertan en una herramienta de consulta permanente, que tenga permanencia en el tiempo, y que por sobre todo inspire credibilidad. La evaluación además de apuntar a generar un compromiso no solo de alta dirección, sino de todos y cada uno de los funcionarios cuyos esfuerzos deben estar orientados al logro de los objetivos fundamentales tanto del Grupo como de la entidad, por lo tanto deben proponerse metas ambiciosas, revisables permanentemente, que demanden verdaderos esfuerzos adicionales y que dispongan de un estricto plan de monitoreo y seguimiento.
- Otro de los elementos que basan el éxito radica en la mejor combinación de los escasos recursos con que cuenta la entidad, especialmente en épocas de austeridad y represamiento de trabajo.
- Desarrollar campañas de capacitación a funcionarios en el aspecto de Actualización del Código por sus diferentes reestructuraciones así como también se debe adelantar una capacitación a los usuarios del área de liquidación aduanera, en temas como: parte sustantiva y formal de los actos administrativos, debida conformación de los expedientes, solicitud de devolución de mercancías, requisitos que deben cumplir las facturas, manejo de términos y conceptos.
- Implantar un sistema integral de información y comunicación con las diferentes divisiones inmersas en el trabajo definiendo principios de colaboración hacia los demás.
- El departamento de Control Interno junto con el Administrador y los jefes de cada Grupo deben revisar aleatoriamente cada mes los actos administrativos (5 expedientes), y de los resultados obtenidos adoptar los correctivos y medidas disciplinarias a que haya lugar y de esta manera comprometer a todos los involucrados en la entidad para que se responsabilicen de su trabajo y realizar todas sus funciones de manera eficaz y oportuna.
- Fijarse como metas más ambiciosas en las evaluaciones del desempeño, la calidad de los actos administrativos y la debida conformación de los expedientes.
- Que el administrador realice mensualmente un comité de retroalimentación con los jefes de grupo con el fin de unificar criterios y constatar procedimientos.

- Dar a conocer en forma publica los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada funcionario.
- Implantar nuevos sistemas de estimulación, ya sean de forma moral o material, en correspondencia con los recursos disponibles para aumentar la motivación y la productividad del trabajo.
- Establecer convenios con la Universidad de Holguín para la superación y capacitación del personal, fundamentalmente de los técnicos y administrativos.
- Estrechar las relaciones entre los niveles superiores e inferiores a través de mecanismos de retroalimentación que permitan a los dirigentes conocer los problemas de los trabajadores.

10. FACTOR POSITIVO DE APOORTE EN LA PASANTIA

- En el Grupo de Liquidación el aporte que se ha realizado como sustanciador aduanero es muy representativo ya que al inicio se encontraron muchos expedientes que no se les había realizado los tramites correspondientes (autos de cierre, hojas de ruta, anexo de A.R...), cuando se capacito al sustanciador aduanero del proceso en Liquidación se adquiere la responsabilidad de cumplir con eficiencia las funciones que se asume y se da inicio a realizar todo el trabajo atrasado y colocarse al día con todos los expedientes anteriores y actuales, para poder remitirlos al archivo central.
- Se adquiere la responsabilidad de revisar minuciosamente cada uno de los expedientes y mirar sus necesidades, como fechas de vencimientos, autos de pruebas, documentos soportes etc.
- Brindar colaboración a la Jefe de Grupo de Liquidación en todas las labores por ella encomendadas.
- Colaborar con apoyo en los Comités de Contingencia por el represamiento de Actos Administrativos en el Grupo de Fiscalización. (Sustanciando Requerimientos)
- Realización de otras actividades en otras divisiones (despacho), como es la radicación y archivo de todos los oficios y documentos (oficios, solicitudes, informes de recaudos etc.) que llegan a la Entidad a los cuales se les coloca un sello de la DIAN, numero de radicación, hora en que se recibe lo que se vaya a radicar, y la fecha del día que se radica, recepción de llamadas, envíos de fax, impresión de correos entre otras actividades que designe el jefe inmediato.
- Y en General colaborar con un arduo aseguramiento de la calidad en todos los procesos que en esta entidad se desarrollan unificando un modelo de comportamiento en la atención integrada al usuario.
- El aporte que la entidad me ha proporcionado es muy significativo adicional a la experiencia en el Grupo, el personal y todos los funcionarios de esta administración se constituyen en una pieza fundamental para el desarrollo de este trabajo y de todas las labores asignadas durante el tiempo de la pasantía.
- Además Capacitaciones que nos brindo la entidad en el transcurso de la pasantía, como servicio al cliente y la reestructuración del decreto 2685, brindado por los funcionarios de la entidad.

CONCLUSIONES

- A través de la pasantía se conoce y analiza el funcionamiento de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Ipiales, ya que es una de las entidades que más estrecha relación guarda con el Comercio Internacional.
- Esta modalidad de Grado permite conocer como interactúa y se desarrolla el Comercio Exterior en la ciudad, así como los diferentes campos laborales como económicos que esta actividad abarca, brindando un apoyo a la empresa para la solución de problemas organizacionales así como también para aprovechar oportunidades comerciales.
- El Grupo de Liquidación Aduanera no solo debe desempeñar los procedimientos que se le asignen, sino a su vez debe encaminarse a prestar un servicio de excelente calidad, donde cada funcionario se limite a cumplir a cabalidad sus funciones sin crear una dependencia hacia los pasantes.
- La evaluación continua de los sustanciadores del Grupo de Liquidación reflejara a funcionarios bien informados con capacidad de asumir sus funciones con mayor responsabilidad y conciencia.
- Otra conclusión importante es que existen varios factores que inciden negativamente en la estabilidad laboral, destacándose la poca motivación de los trabajadores, altos índices de fluctuación y la insatisfacción con las condiciones de trabajo por lo tanto, algunos de los funcionarios descargan sus altas cargas de trabajo en la mayoría de los pasantes, involucrando a estos con la mayor parte del trabajo que ellos tienen que realizar, en mi caso el un funcionario dejaba a mi cargo todo su trabajo, mientras el funcionario se dedicaba a otras labores ajenas a la entidad. De igual forma los demás funcionarios descargaban el trabajo que les correspondía hacer a ellos principalmente, con todos los expedientes de formato que eran remitidos del grupo de fiscalización.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar campañas de capacitación dirigidas a todos los funcionarios destinadas a prevenir los errores en los diferentes documentos que componen un expediente.
- Establecer mecanismos oportunos y ágiles de comunicación y concertación entre las diferentes áreas y niveles de la entidad, con el animo de conformar un sistema de orden y coordinación.
- Se recomienda a los funcionarios del grupo de liquidación aduanera limitarse a cumplir sus funciones sin descargar todo el trabajo que a ellos les corresponde a los pasantes que le asignan al grupo.
- Se deben realizar mecanismos para incentivar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN Ipiales.
- Redistribuir los equipos de computo existentes en la entidad ya que hay muchos de ellos que no son debidamente utilizados en donde están asignados o no prestan ningún tipo de uso o beneficio.
- A parte de la evaluación realizada por la jefe de Grupo de Fiscalización a sus funcionarios, el Departamento de Control Interno debe medir la eficiencia del Trabajo de los funcionarios del Grupo de fiscalización que permita un control y medición del desempeño de sus funciones, para evitar con esto el represamiento de actos administrativos y la congestión en el Grupo de Liquidación.
- Adelantar una capacitación a los funcionarios del área de Comercio Exterior, Fiscalización Aduanera, y Policías fiscales en el debido diligenciamiento de las actas de aprehensión, e informes policiales.
- La principal labor de los Pasantes es aprender sobre los diferentes procedimientos que se realizan en cada Grupo, además de colaborar en lo que se esté a su alcance, pero desafortunadamente algunos de los funcionarios se limitan a descargar en ellos la mayor parte de su trabajo, desarrollando prácticamente las funciones de dichos servidores públicos, por lo tanto se recomienda a los pasantes que posteriormente ingresen a esta Entidad y en si a otras, se limiten únicamente a realizar sus funciones o simplemente lo que el jefe inmediato les ordene, sin perder su espíritu de colaboración y ayuda, siempre y cuando esto no sea realizar el trabajo de otras personas.

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mexico. Mc Graw Hill, Tercera edición. 1998. 339 p.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Estatuto Aduanero Decreto 2685 de Diciembre 28 de 1999. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Año 2000. Bogotá D.C. 1000 p.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA – CODEX. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Año 2001. Bogotá D.C. 100 p.

GHISAYS, Alexis. Normas y Doctrinas. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Año 2002. Bogotá D.C. 60 p.

PORTER, Michael. “Competitividad en Centro América: Preparación de Empresas para la Globalización”. CLACSD. INCAE, 1999. 78 p.

ROBLEDO, Jorge y TOVAR, Galo. Conocimientos y Competitividad. Bogotá, Conciencias. 1993. 164 p.

ANEXOS

Anexo A.
CARÁTULA DE EXPEDIENTE

Anexo B.
HOJA DE RUTA

Anexo C.
DIAM (DOCUMENTO DE INGRESO, INVENTARIO Y AVALUO DE
MERCANCÍAS APREHENDIDAS)

Anexo D.
AUTO COMISORIO ADUANERO

Anexo E.
AUTO DE APERTURA DE EXPEDIENTE

Anexo F.
REA (REQUERIMIENTO ESPECIAL ADUANERO)

Anexo G.
AUTO DE TRASLADO

**Anexo H.
RESOLUCIÓN**

Anexo I.
AUTO DE CIERRE