



**MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DE EXPEDIENTES UTILIZADOS EN EL
PROCESO DE NORMALIZACIÓN DE SALDOS.**

INFORME FINAL DE PRACTICAS PROFESIONALES

JAIRO JUNIOR COVILLA BOLAÑOS

AUTOR

IVAN DARIO CRUZ DAZA

TUTOR

TRABAJO DE GRAO EN MODALIDAD PRÁCTICA PROFESIONAL PARA

OPTAR AL TIRULO DE ECONOMISTA

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA

SANTA MARTA D.T.C.H.

2018

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. Generalidades de la Empresa	5
2.1 Aspectos legales, Económicos y Organizacionales	5
2.1.1 Dirección Seccional Impuestos y Aduanas	5
2.1.2 Dirección Seccional de Aduanas	5
2.1.3 Dirección Seccional de Impuestos	6
2.1.4 Dirección Seccional Delegadas de Impuestos y Aduanas	6
2.2 Filosofía Institucional	8
2.3 Misión	8
2.4 Visión	9
2.5 Políticas	9
2.5.1 Procesos Estratégicos	9
2.5.2 Procesos Misionales:	9
2.5.3 Procesos de Apoyo:	10
2.5.4 Procesos de Evaluación y Control:	10
3. Información del Trabajo Realizado	10
3.1 Descripción del área de trabajo	10
3.2 Descripción de las actividades realizadas	12
4 Autoevaluación	12
5 Conclusiones	13
6 Recomendaciones Generales	14
7 Propuesta	14
7.1 Nombre de la Propuesta	15
7.2 Diagnostico	15
7.3 Planteamiento o Identificación del Problema	18
7.4 Justificación	18
7.5 Objetivo General	19
7.6 Objetivos Específicos	19
7.7 Plan de Acción	19
7.8 Resultados Obtenidos	20

7.9 Conclusiones	20
8 Anexos.....	20
8.1 Cuadro. Plan Ejecución de la Meta para el 2018.....	21
8.2 Cuadro. Cumplimiento del grupo Normaliza con respecto al plan ejecución de la meta, de enero a noviembre 2018.	21
8.3 Gráfico Cumplimiento de metas con respecto al plan de ejecución.....	22
9 Bibliografía.....	22

1. Introducción

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es una entidad del estado colombiano, la cual tiene como función principal recaudar los impuestos de tipo renta, venta, de timbres nacionales y complementarios, además se encarga de recaudar los impuestos de aduanas y demás impuestos que no recaude ninguna otra entidad del estado. Esta entidad hace presencia en diferentes ciudades y municipios de Colombia, en la ciudad Santa Marta se encuentra la dirección seccional de impuestos y aduanas, la cual se encuentra a cargo del área del despacho del director seccional, en esta misma área se encuentra ubicado el grupo interno de trabajo normalización de saldos, este un grupo adscrito al despacho del director seccional de impuesto, el cual cuenta con 5 funcionarios, cuyo objetivo principal es establecer el saldo real de cada obligación, sin descuidar el cumplimiento de las metas que se trazan mes a mes con base a la cartera nacional vigente para cada año.

2. Generalidades de la Empresa

2.1 Aspectos legales, Económicos y Organizacionales

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una entidad que se creó mediante el decreto 2117 de 1992, es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda Y Crédito Público. En 1999 bajo el decreto 1071 se da una nueva reestructuración y se organiza como la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C.

Esta entidad hace presencia en las siguientes ciudades y municipios de Colombia, distribuidas así:

2.1.1 Dirección Seccional Impuestos y Aduanas

- ✓ Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Bucaramanga, Buenaventura, Florencia, Girardot, Ibagué, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Montería, Neiva, Palmira, Yopal, Pasto, Pereira, Popayán, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Sogamoso, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio.

2.1.2 Dirección Seccional de Aduanas

- ✓ Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín.

2.1.3 Dirección Seccional de Impuestos

- ✓ Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Grandes Contribuyentes en Bogotá.

2.1.4 Dirección Seccional Delegadas de Impuestos y Aduanas

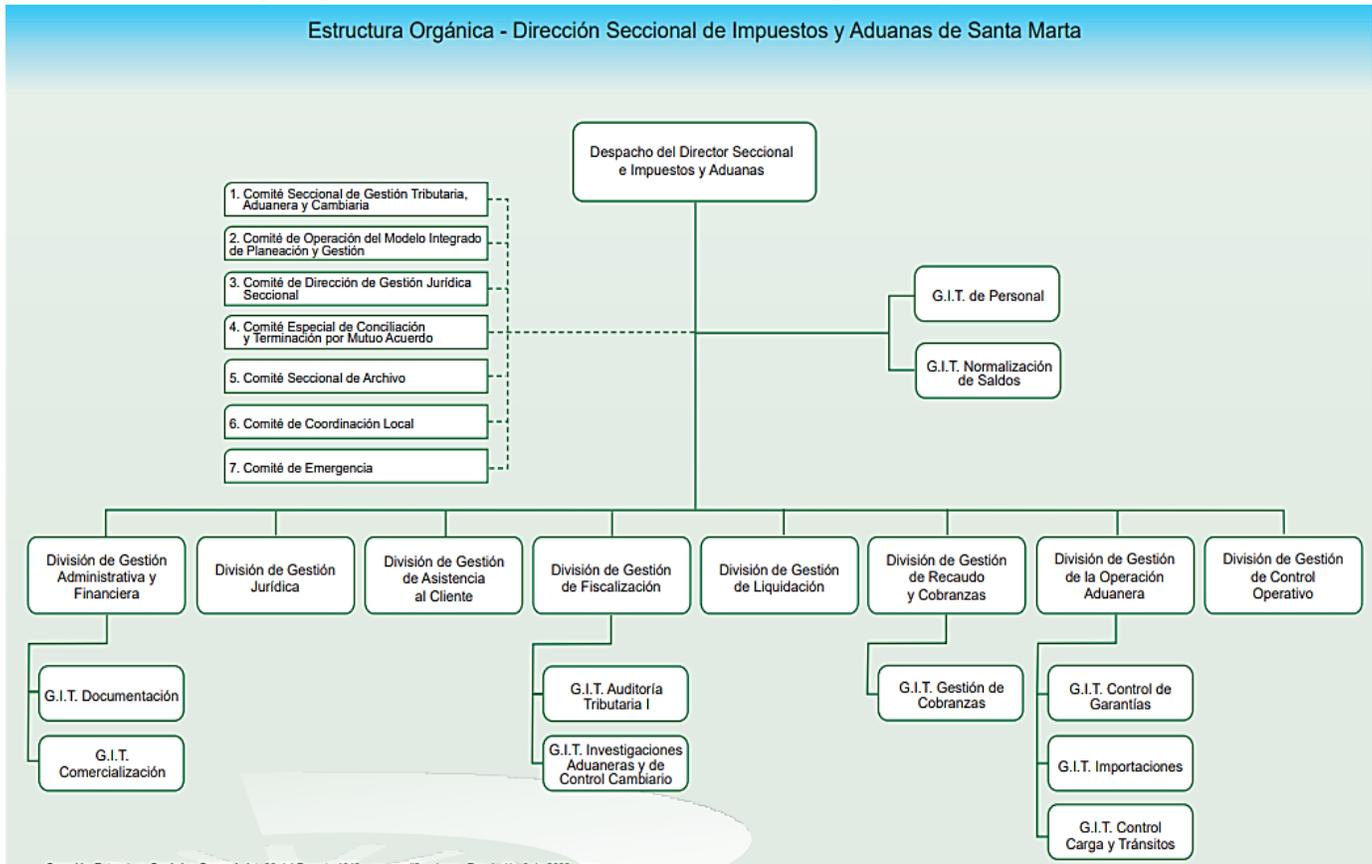
- ✓ Mitú, San José del Guaviare, Puerto Asís, Tumaco, Puerto Carreño, Inírida, Pamplona.

La DIAN tiene como objetivo garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

En cuanto a su patrimonio esta se constituye por los bienes que posee y por los que son adquiridos a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia, se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

2.1.4.1 Organigrama de la Dirección seccional de Impuestos y Aduanas - Santa Marta



Fuente: Nueva estructura orgánica de la DIAN. Pág. Web.

2.1.4.2 Organigrama del Grupo Interno de Trabajo Normalización de Saldos



base en información suministrada por la DIAN

2.2 Filosofía Institucional

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 17 de julio de 2015 mediante Decreto 1292 se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian, 2018).

2.3 Misión

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano (DIAN, 2018).

2.4 Visión

En el 2020, la Dirección de Impuestos Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional (DIAN, 2018).

2.5 Políticas

La Dian es una entidad que no se rige ni cuenta con unas políticas como tal, sino que por el contrario en la actualidad maneja una tipología de los procesos asumidos de la siguiente manera:

2.5.1 Procesos Estratégicos: Tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

2.5.2 Procesos Misionales: Tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados

por entidades públicas del nivel nacional, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

2.5.3 Procesos de Apoyo: Proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

2.5.4 Procesos de Evaluación y Control: Permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

3. Información del Trabajo Realizado

3.1 Descripción del área de trabajo

Durante mi estadía en la DIAN tuve la oportunidad de realizar las prácticas en el Grupo Interno de Trabajo Normalización de Saldos, el cual es un grupo adscrito al despacho del director seccional, este grupo recibe su principal insumo de la División de Gestión de Recaudo y Cobranza. El grupo tiene como principal objetivo *“establecer el saldo real con información veraz y confiable para determinar los derechos y obligaciones tributarias cuya administración corresponde a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con base en la normatividad vigente”* (DIAN, Normalización de Saldos para la Obligación Financiera, 2017, pág. 1).

Para establecer la obligación real que tiene cada contribuyente se hace necesario pedir al División antes mencionada el envío de los expedientes físicos, una vez se cuentan con estos se procede a realizar el reparto de forma virtual a los funcionarios normalizadores de saldo,

por su parte el funcionario normalizador realiza la respectiva verificación de las obligaciones en los aplicativos informáticos correspondiente dejando evidencia de la gestión.

Básicamente en el área se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Se revisan los expedientes físicos, se verifica que contenga la totalidad de las actuaciones relacionadas en la hoja de ruta y así mismo que cumpla con los lineamientos establecidos por Gestión Documental.
- ✓ El funcionario a cargo realiza la verificación de obligaciones en los diferentes aplicativos dejando las evidencias de la gestión.
- ✓ Revisar manualmente el ciento por ciento de las obligaciones del NIT.
- ✓ Por cada obligación cargada en el SIE de Normalización analizar como mínimo: Los documentos y actuaciones del expediente de cobro, Incluir en el análisis la información física que haga falta en el expediente cuando haya lugar (Sentencias y otras actuaciones administrativas y judiciales). Revisar la liquidación realizada por el responsable del expediente de cobro cuando sea pertinente respecto a la información del expediente.
- ✓ Confrontar las obligaciones cargadas en Sipac o Siscobra.
- ✓ Consultar en el SIE Obligación Financiera y en aplicativo SIPAC si los saldos a normalizar se actualizaron exitosamente con base en la gestión realizada con la documentación faltante y el reproceso de saldos.
- ✓ Generar actos administrativos de remisibilidad, saldo irreal y prescripción.
- ✓ Devolver el expediente debidamente foliado y con los soportes de la gestión realizada por el Normalizador, dentro de los 15 días siguientes a la entrega por parte de la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas, o la División de Gestión de Cobranzas

o a la dependencia que haga sus veces, mediante oficio en el que se indique el estado en que se devuelve.

3.2 Descripción de las actividades realizadas

- ✓ Analizar el manejo que se le da a los expedientes a través de los aplicativo SIE Normalización de Saldos.
- ✓ Solicitar a la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas los expedientes asignados por Sipac, Siscobra y el SIE, para gestionar el procedimiento.
- ✓ Asignar expedientes a través del aplicativo SIE a los funcionarios normalizadores de saldos para realizar el debido procedimiento.
- ✓ Realizar el reparto de los expedientes físicos a cada funcionario normalizador de saldos.
- ✓ Elaborar informes estadísticos propios del procedimiento para la medición de la gestión. Informes de prescripción, de remisibilidad e informes de saldo irreal.
- ✓ Resguardar documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información actualizada y organizada a disposición de la organización.
- ✓ realizar de oficios para dar por terminado el procedimiento de normalizar saldos.

4 Autoevaluación

Durante mi proceso de prácticas profesionales considero que no hay aspectos negativos, puesto que el acompañamiento por parte de los funcionarios del área para conocer más a fondo las actividades que llevan a cabo en el proceso de generar los actos administrativos de

normalización de saldo fue excelente, en todo momento estuvieron dispuestos a enseñarme todo el proceso de gestión que genera realizar cada acto.

En cuanto a la experiencia obtenida en las prácticas estas me aportaron ciertos conocimientos que me sirven como complemento en mi carrera profesional, como es el caso de la elaboración de informes estadísticos y la presentación de estos mismos, además de esto me ayudo a desarrollar la capacidad de análisis crítico para resolver las diferentes situaciones que se presentaban.

5 Conclusiones

Luego de analizar la estructura organizacional del área de trabajo se identificaron las siguientes debilidades que requieren intervención para mejorar en los procesos que se llevan a cabo:

- ✓ Al ser esta un área de trabajo que cuenta con poco personal en ocasiones de hace difícil cumplir con las metas trazadas.
- ✓ El principal suministro de trabajo en este caso los expedientes son limitados, puesto que esto son suministrados por la División de Recaudo y Cobranza y esta no cuenta con el personal que se encargue de entregar dichos expedientes y estos son entregados por funcionarios que tienen a su cargo otras actividades.
- ✓ Como se observó en descripción del área de trabajo, el grupo de normalización de saldos pertenece al despacho del director, el cual cumple funciones que no están relacionadas a la normalización de saldo. Lo cual limita en el acceso a los expedientes.

6 Recomendaciones Generales

Con respecto al área en la cual realicé mis prácticas profesionales les dejo las siguientes recomendaciones para mejorar los procesos que ahí se realizan:

- ✓ Ampliar la planta de personal del grupo de normalización de saldos para disminuir sobre carga de los funcionarios que se encuentran actualmente y poder cumplir con las metas planteadas dentro del plan de ejecución.
- ✓ Desligar el grupo de normalización de saldos del despacho del director y que este haga parte de la División de Recaudo y Cobranza, de este modo tener acceso directo a los expedientes que ahí reposan, además al estar relacionadas las actividades que realizan esto mejoraría la comunicación interna y el rendimiento en cuanto al cumplimiento de metas.

7 Propuesta

El Grupo Interno de Trabajo Normaliza no tiene un funcionamiento correcto debido a la falta de expedientes, expedientes que son el principal insumo de trabajo de esta dependencia el cual es necesario para que puedan cumplir con las metas que se le colocan mes a mes, al no contar con este insumo se paraliza el trabajo de los funcionarios, para ello planteamos una solución que garantice el acceso rápido y entrega oportuna de los expedientes que se encuentran en el archivo al grupo Normaliza. En ese sentido se debe considerar el desligar el archivo de la División Gestión de Recaudo y Cobranza así se evitara que los funcionarios de esta División encargados de custodiar los expedientes demoren con el plazo para la entrega de los

mismos, debido a que ellos deben cumplir con otras labores que se les asignan, al igual que se ha evidenciado que no se lleva un manejo adecuado y organizado con este tipo de documentos, es decir; cuando la División de recaudo y cobranza envía los expedientes al grupo Normaliza encontramos que muchos de estos deben ser devueltos por diferentes razones que evidenciaremos más adelante y que dejan ver como se está llevando de manera interna una mala organización que afecta directamente al grupo Normaliza provocando que estos no puedan llevar una correcta administración del tiempo y una falta de fluidez en los procesos y tareas.

En ese orden de ideas el archivo ya no sería responsabilidad de la División de Recaudo y Cobranza, se manejaría como una dependencia aparte, la cual contaría con su propio personal y se incorporaría tecnología para la conservación del archivo, medios electrónicos o informáticos, se debe disponer de un área (salón o bodega) exclusivamente para la conservación del archivo. Esta nueva dependencia se enfocara solo en el archivo y debe garantizar el manejo y uso adecuado de los expedientes, lo cual debe facilitar el acceso rápido a estos. Lo que permitirá que se le haga entrega oportuna a la Dependencia Normalización de Saldo para que pueda cumplir con las metas que se trazan cada mes y no se vea afectada en ningún sentido.

7.1 Nombre de la Propuesta

Mejora en la organización de expedientes utilizados En El Proceso De Normalización De Saldos.

7.2 Diagnostico

El grupo interno de trabajo normalización de saldos es una dependencia adscrita al despacho del Director Seccional Santa Marta, esta recibe insumos de la División de Gestión de

Recaudo y Cobranzas, división la cual se es encarga de guardar los archivos, los cuales contienen toda la información documentada sobre cada uno de los contribuyentes. Estos expedientes son ubicados en dicha división para hacerles seguimiento por parte de los funcionarios a quienes se les asigne y así conocer el procedimiento a seguir según su obligación financiera.

Por su parte el Grupo Interno de Trabajo Normalización de Saldos se encarga de establecer el saldo real de las obligaciones financieras con información veraz y confiable para poder establecer los derechos y obligaciones tributarias de cada contribuyente, para ello se trabaja bajo metas mensuales que se establecen previamente por la cartera nacional y que tiene vigencia para cada año, para el cumplimiento de las metas la dependencia Normalización de Saldos se solicita a los empleados o a la dependencia competente en este caso la División de Gestión de Recaudo y Cobranza, los expedientes a su cargo para adelantar el procedimiento de normalización.

El líder del Grupo Interno de Trabajo Normalización de Saldos hace el reparto de expedientes virtuales a los funcionarios a través del aplicativo SIE (Sistema Informático electrónico) Normalización de Saldos, a espera que lleguen los expedientes solicitados de forma física. Al recibir el expediente físico se verifica que contenga la totalidad de las actuaciones relacionadas en la hoja de ruta y así mismo que cumpla con los lineamientos establecidos por Gestión Documental, el funcionario a cargo realiza la respectiva verificación de obligaciones en el aplicativo dejando las evidencias de la gestión. Para continuar con todo el proceso es necesario contar con el expediente de forma física, puesto que este contiene según su obligación el tipo de acto que se debe realizar ya sea por remisibilidad, prescripciones, saldos irreales, inconsistencias o arrastres indebidos. Como se puede

evidenciar para el grupo normaliza es de gran importancia contar con cierta cantidad de expedientes para cada mes, que le permita no retrasarse en sus actividades diarias y cumplir mes a mes con las metas trazadas, lo que resulta algo difícil de cumplir puesto que se viene presentando problemas por parte de la División de Recaudo y Cobranza para la entrega oportuna de los expedientes esto debido a que no se encuentran ordenados de tal manera que sean ubicados de forma rápida para agilizar el trámite correspondiente.

Finalmente cuando envían los expedientes al grupo normaliza se hace la revisión en el aplicativo correspondiente para hacer entrega de estos a los funcionarios. En esta etapa del proceso es donde se evidencia principalmente la mala organización que se está llevando por parte de la División encargada de custodiarlos, debido a las siguientes razones:

- En diferentes ocasiones envían nuevamente expedientes que ya han sido previamente normalizados.
- Se ha encontrado que varios de esos expedientes no se encuentran disponibles para ser normalizados, es decir, el aplicativo SIE Normalización de Saludos cuenta con una base de datos que contiene el número de NIT, razón social, cantidad y valor de obligaciones a ser normalizadas de los contribuyentes, si algún contribuyente no se encuentra en dicha base no es posible trabajar con este.
- los expedientes con los problemas antes mencionados deben ser devuelto.
- No tienen en cuenta la solicitud que se les hace con anterioridad donde se les hace una lista con los archivos que realmente se necesitan para trabajar.

Todo lo dicho anteriormente está provocando un retraso a la hora de entregar el informe mensual, se coloca en riesgo el funcionamiento de esta dependencia puesto que no se está cumplimiento con las metas trazadas y se hace más demorado evacuar las obligaciones del

SIE, o peor aún pueda que se prescriba la deuda que tiene el contribuyente antes que pueda ser normalizada y respectivamente notificada.

7.3 Planteamiento o Identificación del Problema

La dependencia normalización de saldos es un área que cuenta con dificultades para realizar el proceso de depuración de obligaciones, proceso que se ve afectado debido a que no cuenta con el insumo principal para realizar sus actividades, por lo cual no existe un control sobre las metas que se esperan cumplir en cada mes, y en consecuencia esto conlleva a un mal funcionamiento del grupo.

En relación con lo anterior, se observa que existe una problemática que impide que se lleve a cabo un proceso eficiente, en el plano real se debe abordar los procesos menos eficientes internamente y en el área involucrada en el proceso.

7.4 Justificación

El grupo interno de trabajo normaliza es una dependencia que juega un papel trascendental al momento de establecer el saldo real de las obligaciones (deuda que tienen los contribuyentes con la entidad). Papel que dentro de la entidad no se hace notorio puesto que al tener una responsabilidad tan grande deberían enfocarse en conocer y detectar cuáles son esas problemáticas que provocan que la dependencia no este teniendo un buen desempeño en comparación con las otras dependencias, por tal razón se realiza este trabajo, para que a través de él se dé a conocer a la entidad el problema que viene presentando el grupo normaliza, el cual se viene presentando desde hace mucho tiempo y no ha sido objeto de estudio, así mismo se pretende que la propuesta y el plan de acción planteado puedan ser usado en pro del

mejoramiento de dicha dependencia, tratando en lo posible que con esto se logre un mejoramiento, tanto en el corto como en el largo plazo.

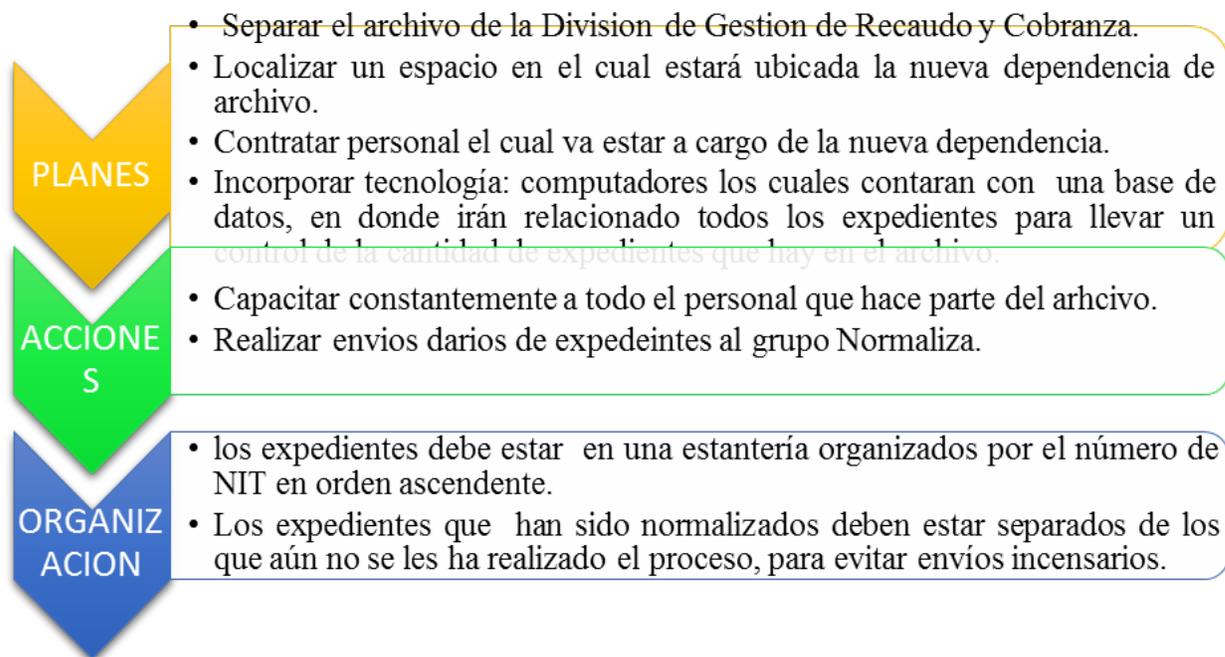
7.5 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la gestión de expediente para normalización de saldos por parte del grupo interno de trabajo normaliza y plantear una propuesta que dé solución a la problemática presentada.

7.6 Objetivos Específicos

- Determinar el proceso menos eficiente dentro de la gestión de expedientes.
- Realizar una propuesta que permita mejorar el proceso de gestión de expedientes para que el proceso de normalización de saldo sea eficiente.
- Estipular un plan de acción mediante el cual se desarrollará la propuesta planteada.

7.7 Plan de Acción



7.8 Resultados Obtenidos

La Dependencia que se creara para encargarse únicamente del archivo deberá garantizar que se realicen envíos diarios de expedientes al grupo Normalización de Saldos, listado que solicitara con anterioridad dicho grupo con el objetivo de que se les haga entrega únicamente de los expedientes que requieren y que se encuentran en el aplicativo SIE, esto con el fin de evitar que se hagan tanto envíos como devoluciones innecesarias, ya que esto conlleva a una mala administración del tiempo, tiempo que para el grupo normaliza puede ser invertido en evacuar los expedientes que necesitan ser normalizados inmediatamente.

7.9 Conclusiones

El realizar el diagnostico de una problemática de un área en una entidad o empresa constituye un ejercicio importante no para quien lo realiza sino para la institución (empresa y/o entidad). Esta te permite conocer más a fondo que es eso que está afectando el área de trabajo haciendo que no tenga el mismo rendimiento que tienen otras áreas, como es el caso del área de normalización de saldos que podría mejorar su proceso de gestión de expedientes si la entidad incorpora una nueva estructura organizacional para la custodia del archivo, lo que generaría un control adecuado de estos.

8 Anexos

El Grupo Interno de Trabajo Normalización de Saldos como bien mencionaba anteriormente trabaja bajo metas que debe cumplir de acuerdo con el Plan Operativo, para el año 2018 las metas son las siguientes:

8.1 Cuadro. Plan Ejecución de la Meta para el 2018.

PERIODO	ENE	FEBR	MAR	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AG	SEPT	OCT	NOV	DIC	AÑO
META	122	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	122	2434
PESO %	0.98	0.98	0.72	0.90	0.90	0.72	0.90	0.90	0.72	0.90	0.90	0.68	1.37

Fuente: cuadro realizado por el autor con base a información suministrada por la DIAN

El número de metas para cada periodo corresponde a la totalidad de obligaciones que deben ser gestionadas en cada mes.

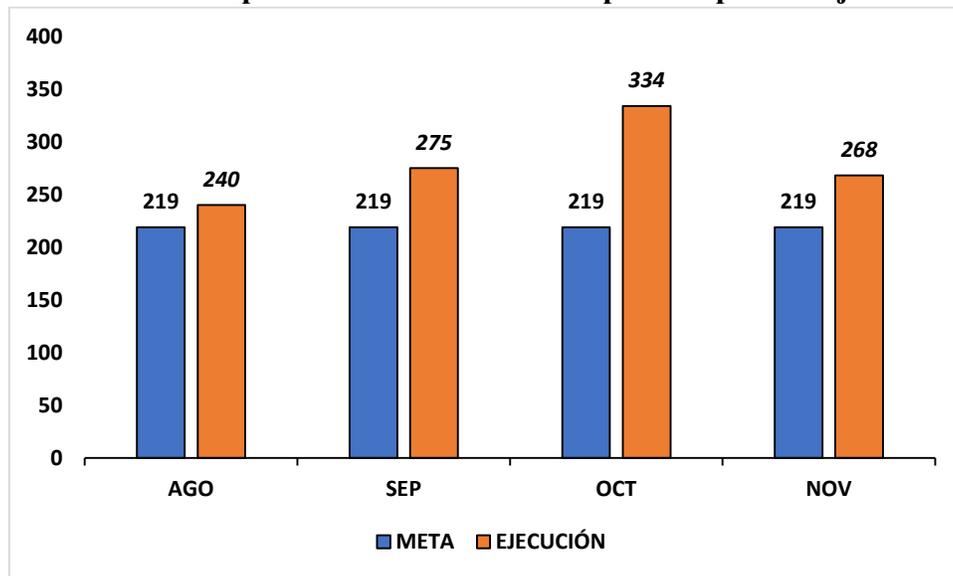
En el siguiente cuadro se puede evidenciar la ejecución y cumplimiento que viene presentando el grupo con relación a la meta.

8.2 Cuadro. Cumplimiento del grupo Normaliza con respecto al plan ejecución de la meta, de enero a noviembre 2018.

PERIODO	AGO	SEP	OCT	NOV	AÑO
META	219	219	219	219	2434
EJECUCIÓN	240	275	334	268	2404
CUMPLIMIENTO %	109,59	125,57	152,5	122,67	98,76

Fuente: cuadro realizado por el autor con base a información suministrada por la DIAN

8.3 Gráfico Cumplimiento de metas con respecto al plan de ejecución.



Fuente: Cálculos hechos por el Autor con base en los resultados

En el gráfico anterior se observa el comportamiento del cumplimiento del plan de ejecución con respecto a las metas trazadas del mes de agosto hasta el mes de noviembre, se observa que las metas en estos meses se sobrepasaron dando cumplimiento al plan operativo que tiene el grupo de normalización de saldos a cumplir.

9 Bibliografía

DIAN. (2 de 12 de 2017). Normalización de Saldo para la Obligación Financiera. Santa Marta, Magdalena, Colombia.

Dian. (08 de 15 de 2018). *Portal Dian*. Obtenido de Portal Dian:
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

DIAN. (05 de 15 de 2018). *Portal Dian*. Obtenido de
https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018_17042016.pdf.