



Aduana Nacional de Bolivia  
*eficiencia y transparencia*

GERENCIA NACIONAL JURIDICA

**CIRCULAR No. 241/2007**

La Paz, 13 de noviembre de 2007

REF: RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° RA-PE 02-23-07 DE 01-11-07 QUE APRUEBA EL PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y EL INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.

Para su conocimiento y difusión, se remite la Resolución Administrativo N° RA-PE 02-23-07 de 01-11-07 que aprueba el "Procedimiento para la Formulación del Programa Operativo Anual" y el "Instructivo para el Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual".



BEJO/arqj  
UPEGC2007-81

*Abd. Enrique E. Jauriqui Ortega*  
GERENTE NACIONAL JURIDICA  
Aduana Nacional de Bolivia



Aduana Nacional de Bolivia  
*eficiencia y transparencia*

## RESOLUCIÓN No. RA-PE 002-23-07

La Paz, 01 NOV 2007

### VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 27 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, establece que cada entidad del sector público elaborará en el marco de las Normas Básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la Ley 1178 y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Que mediante Resolución de Directorio No. RD 02-002-07 de 24-01-07, el Directorio de la Aduana Nacional de Bolivia, aprueba el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, el cual establece en el artículo 7 inciso a), que es atribución y responsabilidad del Presidente Ejecutivo, como máxima autoridad ejecutiva, la implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones.

Que la Unidad de Auditoria Interna mediante informes de auditoria AN-AUIPC-I002/05, AN-AUIPC-I032/06, AN-AUIPC-I035/06, AN-AUIPC-I004/07 y AN-AUIPC-ICI008/07, recomienda a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, contar con una guía para la formulación del Programa Operativo Anual que considere las características que deben reunir los objetivos, los mecanismos operativos que permitan formular el POA, e incluyan los aspectos cuantitativos de recursos físicos, materiales y humanos, la adecuada determinación de los objetivos, las operaciones, pautas para determinar los tiempos de las operaciones, el establecimiento de indicadores cuantitativos aplicables y precisos, a fin de generar información de fácil obtención, útil y adecuada y que la programación sea planteada y coordinada por cada unidad con el propósito de exponer las labores reales que se ejecutan.

Que asimismo, los citados informes de auditoria recomiendan que en el seguimiento y evaluación del POA se verifique que los programas se ejecuten según lo planificado, se evalúen los resultados con indicadores de eficiencia y eficacia previamente establecidos y en caso de necesidad, se generen las medidas correctivas, solicitando se realice la acumulación de datos, a objeto de que exista evidencia de la información física e informática que sustente el grado de cumplimiento de las actividades programadas.

Que el artículo 39 inciso h) de la Ley General de Aduanas, Ley No. 1990 de 28-07-99, faculta al Presidente Ejecutivo de la Aduana Nacional dictar resoluciones en el ámbito de su competencia, para la buena marcha de la institución.





**Aduana Nacional de Bolivia**  
*eficiencia y transparencia*

**POR TANTO:**

El Presidente Ejecutivo de la Aduana Nacional en uso de sus atribuciones y facultades conferidas por Ley,

**RESUELVE:**

**UNICO.** Aprobar el "Procedimiento para la Formulación del Programa Operativo Anual" y el "Instructivo para el Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual", que en anexo forman parte indivisible de la presente Resolución.

La Gerencia General, Gerencias Nacionales, Gerencias Regionales, Unidades dependientes de Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, quedan encargadas del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.



GG/VCP  
UPE/YZB  
GNJ/EMR  
RA Categoría 02  
10-10-07

Gral. Ejto. (RA) César López Saavedra  
PRESIDENTE EJECUTIVO a.i.  
Aduana Nacional de Bolivia





# ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA

Gerencia General

Unidad de Planificación Estratégica  
Institucional

## Procedimiento para la Formulación del Programa Operativo Anual UPE-G06

<p><b>Elaborado</b> Ing. Yuri Zamorano Braun – Ing. Carlos Urquieta Stumpf Unidad de Planificación Estratégica Institucional</p> <p><b>Fecha</b> 20 de Agosto de 2007</p>  <p>Ing. Yuri Zamorano Braun Jefe de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional ADUANA NACIONAL</p> <p>Sellos y Firmas</p>	<p><b>Revisado</b> Lic. José Humberto Baldivia Únzaga Gerente General</p> <p><b>Fecha</b> 1º de Noviembre 2007</p>  <p>Lic. José H. Baldivia Únzaga GERENTE GENERAL Aduana Nacional de Bolivia</p> <p>Sellos y Firmas</p>	<p><b>Aprobado</b> Gral. Ejto.(RA) Cesar López Saavedra Presidente Ejecutivo a.i.</p> <p><b>Fecha</b> 1º de Noviembre 2007</p>  <p>Gral. Ejto.(RA) Cesar López Saavedra PRESIDENTE EJECUTIVO a.i. Aduana Nacional de Bolivia</p> <p>Sellos y Firmas</p>
---	--	--

<b>Versión</b>	01			
<b>Fecha</b>	20/08/2007			

**ÍNDICE**

<b>I.</b>	<b>OBJETIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>1</b>
<b>IV.</b>	<b>BASE LEGAL O NORMATIVA .....</b>	<b>2</b>
<b>V.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO .....</b>	<b>2</b>
	A. PLANTILLA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	2
	1. Encabezado .....	3
	2. Pie .....	3
	3. Cuerpo .....	4
	B. RECOLECCIÓN Y SALVAGUARDA DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO .....	7
	C. REPORTE DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	7
	1. Columna “% de Ejecución” .....	7
	2. Columna “Observaciones y/o Aclaraciones” .....	7
	3. Columna “Avance del Indicador” .....	8
	4. Columna “Meta del Indicador” .....	8
	D. CONSOLIDACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	9
	1. Revisión del formato y cumplimiento de instrucciones .....	9
	2. Inclusión y Actualización de Información .....	10
	a) Columna “Costo Total Real” .....	10
	b) Columna “Indicador de Eficiencia” .....	10
	3. Consolidación y Remisión del Reporte Consolidado .....	10
	E. REVISIÓN Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS .....	11
	F. AJUSTES O MODIFICACIONES A LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL .....	11
	1. Ajustes al Programa de Operaciones Anual .....	12
	2. Modificaciones al Programa de Operaciones Anual .....	12
<b>VI.</b>	<b>REGISTROS .....</b>	<b>14</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>14</b>



 <p>Aduana Nacional de Bolivia <i>eficiencia y transparencia</i></p>	<b>INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE - G06 - 101</b>
---	--	------------------------

## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

### I. OBJETIVO

Establecer y regular el formato, su llenado y los pasos necesarios para que las áreas y unidades organizacionales realicen y reporten la Evaluación y Seguimiento de la Programación Operativa Anual de la Aduana Nacional de Bolivia, acorde a la normativa vigente.

### II. ALCANCE

Es de aplicación obligatoria para todas las áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional de Bolivia para los seguimientos y evaluaciones del Programa Operativo Anual programados, así como los no programados que sean solicitados por la Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General.

### III. RESPONSABILIDAD

Son responsables de la aplicación del presente instructivo, todos los Gerentes, Jefes y Administradores de las diferentes áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional de Bolivia, así como del personal (en las áreas o unidades donde se desempeñen) que participe en la realización del seguimiento y evaluación de la programación operativa anual.

Es responsabilidad de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, elaborar un reporte consolidado con los resultados del avance logrado en la ejecución de la Programación Operativa Anual.

Es responsabilidad de los Gerentes y Jefes de las diferentes áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional:

- Elaborar de manera coordinada con sus unidades dependientes el reporte de seguimiento y evaluación del POA, dejando evidencia de dicha actividad.
- Velar por la veracidad de la información proporcionada a través del reporte de Seguimiento y Evaluación del POA que tiene carácter de Declaración Jurada.
- Contar con un archivo específico para almacenar tanto la documentación recibida como la enviada, relacionada al Seguimiento y Evaluación de la Programación Operativa Anual.
- Implementar medidas correctivas necesarias para desarrollar satisfactoriamente las operaciones y alcanzar los objetivos programados.





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

- Remitir el Seguimiento y Evaluación del POA en plazo y en apego a las instrucciones que se emitan al respecto.

#### IV. BASE LEGAL O NORMATIVA

- Ley General de Aduanas N° 1990 de 28 de julio de 1999.
- Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 de 20 de julio de 1990.
- Reglamento a la Ley General de Aduanas, Decreto Supremo N° 25870 de 11 de agosto de 2000.
- Resolución Suprema N° 225557 de 1ro de diciembre de 2005 que aprueba la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones aprobado con Resolución de Directorio RD. 02-002-07 de 24 de enero de 2007.

#### V. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO

La aplicación del presente instructivo, comprende:

- El llenado de una plantilla predefinida (formulario), misma que debe ser utilizada en la herramienta informática de apoyo - Microsoft Project - para facilitar y uniformizar su llenado.
- Recolección y Salvaguarda de Documentación de Respaldo
- Revisión, Consolidación y Remisión del formulario de Seguimiento y Evaluación.
- Ajustes y Modificaciones a la Programación Operativa Anual

##### A. PLANTILLA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

El formulario para el seguimiento y evaluación, se encuentra elaborado en base a la Programación Operativa Anual aprobada, es decir, en el se encuentran todos los objetivos de gestión institucionales y específicos así como las operaciones programados y aprobados por el Directorio de la Aduana Nacional, para todas las áreas y unidades organizacionales, en la gestión correspondiente.

A diferencia de la plantilla de formulación, el formulario para la evaluación y seguimiento del POA contiene 4 columnas extras, para el registro y seguimiento de los avances y logros. Dicha plantilla, se observa de forma inextensa en el "Anexo 1".

Las Gerencias Regionales y Nacionales deben coordinar y consolidar los avances de sus administraciones y unidades o departamentos dependientes.





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

No se encuentra permitido realizar cambios en los objetivos u operaciones ya formulados y aprobados, a excepción de lo definido en el Capítulo F de este instructivo y en cumplimiento al "Artículo 32 – Ajustes o Modificaciones al Programa de Operaciones Anual" del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.

La información proporcionada a través del reporte de Seguimiento y Evaluación del POA, tiene carácter de Declaración Jurada, por lo que cada Gerente o Jefe de Unidad es responsable de la veracidad de dicha información.

Para realizar el reporte, solo es necesario llenar los datos correspondientes a las "Operaciones", no así para los "Objetivos de Gestión Institucionales" o a los "Objetivos de Gestión Específicos" (por área o unidad organizacional), datos que el programa completará en ponderación a la información registrada en las operaciones.



La vista para el llenado del formulario se logra presionando el icono (Gantt de Seguimiento) o con el menú "Ver" y "Gantt de Seguimiento"

### 1. Encabezado

En su parte central presenta el nombre de la Institución, el tipo de formulario (Seguimiento y Evaluación) y el periodo al que corresponde la información contenida en el formulario.

En su parte izquierda muestra el denominativo del área o unidad organizacional a la que corresponden los objetivos y las operaciones programadas, el nombre del superior jerárquico o responsable de dicha área o unidad organizacional y el nombre del funcionario encargado de la administración y coordinación del POA en el área o unidad organizacional.

En su parte derecha consigna el código del área o unidad organizacional que programa, mismo que se utiliza en la codificación de todos los objetivos y operaciones, y finalmente la fecha y hora de impresión del formulario.

### 2. Pie

En la parte izquierda del pie se presenta la ruta completa donde se encuentra el archivo electrónico en el equipo computacional que contiene el formulario y la última fecha de grabado.





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

En la parte derecha consigna información de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, área encargada de la consolidación del Seguimiento y Evaluación de la Programación Operativa Anual de la Aduana Nacional y el paginado del documento.

### 3. Cuerpo

El cuerpo del formato presenta 18 (diez y ocho) columnas (14 pertenecientes a la formulación y 4 extras), de las cuales solamente 3 (tres) y en casos particulares una extra, deben ser llenadas durante el proceso de reporte del seguimiento y evaluación de la Programación Operativa Anual.

El detalle del contenido de las diferentes columnas es el siguiente (las sombreadas son aquellas a ser llenadas o actualizadas por las áreas o unidades organizacionales):

Nº	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
1	Id	Muestra el número correlativo del renglón.
2	Código	<p>Presenta el código de la información contenida en el renglón, mismo que va precedido de los cinco caracteres que identifican al área o unidad que programa (P.ej. GEGPC para la Gerencia General) y según tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. El código literal seguido de un numeral identifica a los objetivos de gestión institucionales (P.ej. GEGPC1)</li> <li>ii. El código literal seguido de dos numerales separados por un punto identifica a los objetivos de gestión específicos (por área o unidad organizacional) (P.ej. GEGPC1.1)</li> <li>iii. El código literal seguido de tres numerales separados por puntos identifica a las operaciones planificadas (P.ej. GEGPC1.1.1)</li> </ul>
3	Objetivos y Operaciones	Consigna la descripción de los objetivos de gestión institucional y específicos que se persiguen y de las operaciones programadas.
4	% de Ejecución	En esta columna se debe registrar el valor (en porcentaje) del avance logrado durante el periodo de evaluación, en relación a cada operación programada.
5	Duración	En este campo se presenta la duración estimada de la operación en días.
6	Comienzo	En este campo se indica la fecha tentativa de inicio de la operación.

Elaborado por:  
UPEGC-YZB-CUS

Página 4 de 15

Fecha: 20/08/2007





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

N°	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
7	Fin	Este campo, que se calcula automáticamente, muestra la fecha estimada de culminación de la operación considerando un calendario predefinido que considera los días hábiles y excluye los feriados y fines de semana.
8	Responsable	<p>Consigna el cargo del responsable de la actividad en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Objetivos de gestión institucional. Es responsable el Presidente Ejecutivo como máxima autoridad.</li> <li>ii. Objetivos de gestión específicos. Es responsable el gerente o jefe de área o unidad organizacional<sup>1</sup></li> <li>iii. Operaciones. Es responsable el jefe de unidad organizacional dependiente del área organizacional que programa<sup>2</sup> y, en caso de no existir, del gerente o jefe de área organizacional.</li> </ul>
9	Nombres de los Recursos	<p>Consigna la asignación de recursos a la operación, con las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Objetivos de gestión institucional y objetivos específicos (por área o unidad organizacional) no llenan estas casillas, estas celdas quedan en blanco.</li> <li>ii. Operaciones. Listará los recursos humanos y de bienes y servicios necesarios para completar la operación según lo programado.</li> </ul>
*	Observaciones y/o Aclaraciones (periodo anterior)	<p><u>En esta columna se encuentran los comentarios u observaciones referidas a situaciones que han afectado la normal ejecución de las operaciones o el logro de las metas, reportadas por el área o unidad organizacional en el periodo de evaluación anterior.</u></p> <p><u>No debe ser modificada.</u></p>
10	Observaciones y/o Aclaraciones.xx/ww (donde: "xx" es el periodo de evaluación y "ww" la gestión a la que corresponde)	<p>En esta columna se pueden registrar comentarios u observaciones referidas a situaciones que han afectado la normal ejecución de las operaciones o el logro de las metas.</p> <p>Cuando existan ajustes o modificaciones a la programación, también se deberá registrar en esta columna los cambios efectuados</p> <p>Su llenado es opcional.</p>

<sup>1</sup> Gerente General, Gerentes Nacionales, Gerentes Regionales y Jefes de Unidades dependientes tanto de Presidencia como de Gerencia General

<sup>2</sup> Jefaturas de Departamento dependientes de las Gerencias Nacionales y Jefaturas de Unidad o Administradores de Aduana dependientes de las Gerencias Regionales





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

N°	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
11	Avance del Indicador	<p>En esta columna se debe registrar el valor (numero o porcentaje según la meta del indicador ya establecido) que se ha alcanzado hasta el periodo de evaluación.</p> <p>Esta columna esta en relación a las metas determinadas y registradas en la formulación (columnas 12 y 13 de la plantilla).</p>
12	Meta del Indicador	<p>Consigna en forma numérica la meta cuantificable, resultado de la ejecución de la operación.</p> <p>Solo debe ser ajustada en aquellas operaciones identificadas (subrayadas), cuya meta o resultado debe ser actualizada, por las características propias de la operación y el indicador definido.</p>
13	Unidad de la Meta	Consigna la unidad en la que se mide la meta.
14	Indicador de Eficacia <sup>3</sup>	<p>Esta columna presenta la relación entre el avance y la meta del indicador (columnas 11 y 12 de la plantilla).</p> <p>El programa calcula este indicador de manera automática.</p>
15	Otros Indicadores y Medios de Verificación	Muestra otros indicadores y los medios para verificar avances que pueden utilizarse para evaluar los objetivos y las operaciones.
16	Costo Total	Esta columna calcula automáticamente la acumulación del "Costo de Recursos" y "Costo de Otros Materiales y Suministros Recurrentes" (Ya calculados en la formulación del POA).
17 <sup>4</sup>	Costo Total Real <sup>3</sup>	Esta columna calcula automáticamente la acumulación del "Costo de Recursos Reales" (Estimación que se calcula automáticamente en función al porcentaje % de avance de las operaciones) y "Costo de Otros Materiales y Suministros Recurrentes Reales" (Costeo estimado de otros materiales y suministros mediante un proceso de prorrateo de los costos ejecutados, en función a la cantidad de trabajo que requiere cada operación. El valor de dicho costo es proporcionado por la GNAF.)
18 <sup>4</sup>	Indicador de Eficacia	<p>Esta columna presenta la relación entre el Costo Total y el Costo Total Real (columnas 16 y 17 de la plantilla).</p> <p>El programa calcula este indicador de manera automática.</p>

\* Los formularios remitidos, por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, incluyen con carácter referencial la columna de "**Observaciones y/o aclaraciones**" del periodo pasado, la cual **no debe ser modificada**, dado que la misma no es considerada al realizar la consolidación del Seguimiento y Evaluación del POA del periodo de evaluación.

<sup>3</sup> Ver Procedimiento de Formulación del POA (Indicadores de Eficacia y Eficiencia)

<sup>4</sup> Estas columnas son agregadas y actualizadas por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional al consolidar el reporte.



## **B. RECOLECCIÓN Y SALVAGUARDA DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO**

Las áreas y unidades organizacionales, para realizar el reporte de los avances del POA, deberán coordinar con sus unidades dependientes (en caso de que las tuvieran), y recolectar documentación de respaldo de manera que se cuente con evidencia que sustente el grado de cumplimiento de los objetivos y operaciones programadas. Para tal efecto, se constituyen como fuentes de información y medios de verificación, los medios físicos e informáticos con los que cuenta la Aduana Nacional.

La documentación de respaldo deberá permitir verificar que todas las unidades dependientes han sido consideradas y han participado del proceso de Seguimiento y Evaluación de la programación de las áreas que dependen.

Se aclara que la citada documentación de respaldo no deberá ser remitida a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

La documentación recibida de las Unidades dependientes (cuando corresponda) y de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, así como la enviada en el reporte, relacionada al Seguimiento y Evaluación de la Programación Operativa Anual, debe ser archivada por el área o unidad organizacional en la carpeta específica para este fin, enfocada a encontrarse en condiciones de proveer información necesaria con fines de control interno y externo posterior.

## **C. REPORTE DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

Culminada la coordinación y recolección de evidencia que sustente el grado de cumplimiento de las operaciones y los objetivos del área o unidad organizacional, el responsable (Coordinador POA) procede al llenado del reporte de seguimiento y evaluación del periodo, mediante la actualización de las siguientes columnas:

### **1. Columna "% de Ejecución"**

En esta columna se debe registrar el valor del avance, para cada operación programada, que se estima haber logrado durante el periodo de evaluación. El valor es acumulativo a través de los distintos periodos de evaluación.

El avance de los objetivos tanto específicos como de gestión resulta del promedio ponderado del avance reportado de las operaciones.

### **2. Columna "Observaciones y/o Aclaraciones"**

En esta columna, cuyo llenado es opcional, el área o unidad que realiza el reporte, puede registrar comentarios u observaciones referidas a





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

situaciones que han afectado el logro de las metas programadas o la ejecución de las operaciones y los objetivos.

Cuando existan ajustes o modificaciones a la programación, también se deberá registrar en esta columna los cambios efectuados.

Cada periodo de evaluación cuenta con una columna de "Observaciones y Aclaraciones" propia, por tanto no deben modificarse las columnas correspondientes a otros periodos.

### 3. Columna "Avance del Indicador"

Esta columna esta en relación a las metas determinadas y registradas en la formulación ("Meta del Indicador" y "Unidad de la Meta"). En esta se debe registrar el valor (número o porcentaje según la meta del indicador ya establecido) que se ha alcanzado hasta el periodo de evaluación.

En el caso de indicadores expresados como ratio (división), el valor corresponde al numerador (avance) del mismo.

### 4. Columna "Meta del Indicador"

Solo debe ser ajustada en aquellas operaciones identificadas (Subrayadas) en la formulación, cuya meta o resultado debe ser actualizada, por las características propias de la operación y el indicador definido.

Es decir, en indicadores expresados como ratio (división), donde se debe actualizar el denominador (meta). No se deberá modificar la "unidad de la meta".

Ejm.- Indicador: % de Solicitudes de Help Desk resueltas

Solicitudes atendidas y resueltas

Total de Solicitudes recibidas

Avance del Indicador (Numerador)	Meta del Indicador (Denominador)	Unidad de la Meta
Solicitudes atendidas y resueltas	Total de Solicitudes de Help Desk recibidas	% de Solicitudes de Help Desk resueltas



 <p>Aduana Nacional de Bolivia eficiencia y transparencia</p>	<b>INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE - G06 - I01</b>
--	--	------------------------

Una vez concluido, el reporte debe ser remitido de manera visada (Visto Bueno) por el respectivo Gerente o Jefe de Unidad dependiente tanto de Presidencia o de Gerencia General, a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, para la consolidación del Seguimiento y Evaluación del POA.

En el caso de las Gerencias Nacionales y Regionales, el reporte remitido deberá contar con el Visto Bueno de todos los Jefes y Administradores de sus unidades dependientes. En casos que por motivos de tiempo o fuerza mayor, el reporte podrá ser remitido a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional solamente con la firma del Gerente y sin Vistos Buenos de los Jefes de las Unidades dependientes, sin embargo el Gerente y el Coordinador del área deberán velar porque en la carpeta específica, la copia de la documentación remitida cuente con los citados Vistos Buenos.

La remisión a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional debe ser realizada considerando los plazos y los lineamientos para la Formulación del POA y por tanto los Gerentes y Jefes de Unidades son responsables de coordinar con sus dependientes para cumplir dichas instrucciones.

#### **D. CONSOLIDACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

Posteriormente a la recepción de los reportes de las distintas áreas y unidades organizacionales, se siguen los tres siguientes pasos a cargo de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional:

##### **1. Revisión del formato y cumplimiento de instrucciones**

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional realizará la revisión del uso del formato correspondiente, así como que se hayan cumplido las instrucciones, para el llenado del reporte de Seguimiento y Evaluación, que debieron cumplir las áreas y unidades organizacionales.

Si en la revisión se encontraran observaciones la Unidad de Planificación Estratégica Institucional comunicará las mismas de manera escrita (física o electrónica). En caso de que las áreas o unidades no hayan utilizado el formato correspondiente o este presentara amplias fallas, la Unidad de Planificación Estratégica Institucional devolverá el documento físico, dando a conocer dicha situación a la Gerencia General.

Por tratarse de un reporte con carácter de Declaración Jurada, al momento de realizar la consolidación del Seguimiento y Evaluación al POA, la Unidad de Planificación Estratégica Institucional no realizará ninguna modificación a la información reportada por las áreas y unidades organizacionales, a excepción de la inclusión y actualización de las columnas identificadas en el numeral siguiente.



Elaborado por: UPEGC-YZB-CUS	Página 9 de 15	Fecha: 20/08/2007
---------------------------------	----------------	-------------------

## 2. Inclusión y Actualización de Información

Como parte de la evaluación del POA, se considera la inclusión y actualización de las columnas relacionadas a:

a) Columna "Costo Total Real"

Es la sumatoria del **"Costo de Recursos Reales"** y el **"Costo de Otros Materiales y Suministros Recurrentes Reales"**

Donde:

**"Costo de Recursos Reales"**: son los costos estimados que se han incurrido en los recursos programados (humanos, físicos y materiales) en función al porcentaje del avance de las operaciones reportado.

**"Costo de Otros Materiales y Suministros Recurrentes Reales"**: Corresponde al costo de otros materiales y suministros que no pudieron ser asignados específicamente a las operaciones (Luz, Agua, Teléfono, Internet, Seguridad, etc.). El monto de dicho costo es proporcionado por la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas; el prorrateo a cada operación es automático y se realiza en función a la cantidad de trabajo que requiere cada operación.

b) Columna "Indicador de Eficiencia"

Esta columna presenta la relación entre el **"Costo Total"** y el **"Costo Total Real"**, se calcula de manera automática.

## 3. Consolidación y Remisión del Reporte Consolidado

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional consolida todos los reportes actualizados en un documento único que se constituye en el "Seguimiento y Evaluación al POA Institucional" del periodo correspondiente.

Realiza el cálculo de estimación del avance ponderado que han tenido las diferentes áreas y unidades organizacionales, según lo reportado por las mismas.

Posteriormente procede a remitir a Gerencia General y Presidencia Ejecutiva una copia inextensa del documento.

Asimismo, remite a cada área y unidad organizacional una copia de su programación consolidada y el "Resumen Ejecutivo" del Seguimiento y Evaluación al POA institucional del periodo respectivo.



 <p>Aduanas Nacionales de Bolivia <i>eficiencia y transparencia</i></p>	<b>INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE - G06 - I01</b>
--	--	------------------------

## E. REVISIÓN Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

La documentación del Seguimiento y Evaluación al POA institucional, remitida por la Unidad de Planificación Estratégica a cada área u unidad organizacional, debe ser:

- Difundida; a sus áreas o unidades organizacionales, al menos en los objetivos y operaciones en las que participan o las cuales aportan.
- Revisada; por parte del Superior Ejecutivo del área o unidad y sus Jefes o Administradores dependientes, para la identificación de situaciones que requieran la aplicación de medidas correctivas.
- Archivada; en el archivo dispuesto para tal fin por parte del área o unidad organizacional.

Sobre la base de los resultados del seguimiento y la evaluación al Programa Operativo Anual, las áreas y unidades organizacionales deberán aplicar, cuando se considere necesario, medidas correctivas con la finalidad de desarrollar satisfactoriamente las operaciones programadas y alcanzar los objetivos programados.

La Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General podrán instruir a las distintas áreas y unidades organizacionales la implementación de medidas u operaciones no planificadas para apoyar el logro de los objetivos.

En caso de que las medidas lo ameriten, las áreas o unidades organizacionales podrán realizar "Ajustes o Modificaciones al Programa Operativo Anual", conforme lo establecido en el acápite siguiente.

## F. AJUSTES O MODIFICACIONES A LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL

Se consideran ajustes o modificaciones a todo cambio en la programación que sea realizada o solicitada.

Los ajustes o modificaciones al Programa de Operaciones Anual no deben ser producto de una deficiente gestión por parte de sus responsables.

Los ajustes y modificaciones pueden ser observados por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional o la Gerencia General y no tendrán validez mientras la Unidad de Planificación Estratégica Institucional no comunique la aceptación de las mismas o las incluya en el reporte consolidado.

Ningún ajuste o modificación considerará la eliminación de alguna de las operaciones u objetivos ya programados y aprobados.



Elaborado por: UPEGC-YZB-CUS	Página 11 de 15	Fecha: 20/08/2007
---------------------------------	-----------------	-------------------



## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

### 1. Ajustes al Programa de Operaciones Anual

Se consideran como "Ajustes al Programa Operativo Anual" a:

- Inclusión de objetivos y operaciones no programadas inicialmente (que no implique asignación de nuevos recursos).
- Correcciones a indicadores o metas.
- Actualización de nombres de recursos inicialmente programados.
- Cancelación (no ejecución) de objetivos u operaciones programadas (Requiere aprobación previa de Gerencia General).
- Todos aquellos cambios no identificados como "Modificaciones al Programa Operativo Anual"

Para realizar un ajuste al POA, las áreas o unidades organizacionales de la institución, deben:

1. Verificar que el cambio a solicitarse sea válido y corresponda a un "ajuste".
2. Realizar el ajuste en el formulario y dejar constancia en la columna de observaciones del periodo de evaluación respectivo y en la nota en que el área o unidad reporta el respectivo seguimiento o comunica el ajuste.
3. Remitir la copia visada (con Visto Bueno del Superior Ejecutivo del área o unidad) del reporte de seguimiento y evaluación corregido, a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional vía la Gerencia General.
4. Archivar una copia de la documentación remitida.

La cancelación, es la decisión de un área o unidad sobre la no ejecución de objetivos u operaciones programadas, la cual no implica la eliminación de las mismas y requiere contar con la aprobación previa, al ajuste del formulario, por parte de la Gerencia General. Una vez aprobado por Gerencia General, se procede a modificar los días de "Duración" de la operación a "0" (cero) días.

### 2. Modificaciones al Programa de Operaciones Anual

Se consideran "Modificaciones al Programa Operativo Anual" todos los cambios al Programa de Operaciones Anual en que:

- Se cambien los Objetivos de Gestión Institucional.





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

- Se presenten cambios por el diseño organizacional de la Institución (creación, eliminación o modificación de áreas o unidades organizacionales).
- Exista variación en la asignación del presupuesto a la institución o a alguna de sus áreas o unidades organizacionales.

Todas las modificaciones a la programación operativa, deberán ser realizadas y solicitadas de manera previa o posterior a los procesos de Seguimiento y Evaluación y no como parte de los mismos.

Las áreas y unidades organizacionales al momento de modificar el Programa de Operaciones Anual, deberán tomar en cuenta las restricciones, disponibilidades y necesidades tanto físicas, técnicas y presupuestarias, así como de costos y plazos de adquisición de recursos, por lo cual deben coordinar y contar con el apoyo de las Unidades Administrativas y/o la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas.

Para realizar una modificación al POA, las áreas o unidades organizacionales de la institución, deben:

1. Verificar que el cambio a solicitarse sea valido y corresponda a una "modificación".
2. Realizar la modificación propuesta en el formulario, dejando constancia en la columna de observaciones del periodo de evaluación respectivo y en la nota en que el área o unidad solicita la modificación.
3. Remitir, a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional vía la Gerencia General, la nota de solicitud explicando los motivos y adjuntando la copia visada (con Visto Bueno del Superior Ejecutivo del área o unidad) del reporte de seguimiento y evaluación propuesto modificado, así como cualquier otra documentación que respalde la solicitud.
4. Archivar una copia de la documentación remitida.

En caso de que la modificación cuente con la aprobación de la Gerencia General y la Unidad de Planificación Estratégica Institucional no observe dicha solicitud, esta será sometida a revisión del Presidente Ejecutivo, quien presentará dichos documentos ante el Directorio para que decida la aprobación respectiva.

Una vez aprobados los documentos serán enviados al Ministerio de Hacienda para su conocimiento y fiscalización.





## INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE - G06 - I01

### VI. REGISTROS

Son registros del Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual, para cada área y unidad organizacional, los formularios de Seguimiento y Evaluación del POA.

Los mismos que deberán ser remitidos a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional en copia magnética y medio físico, con el Visto Bueno del ejecutivo superior del área o unidad.

### VII. ANEXOS

**Anexo 1:** En anexo se aprecia el formato para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones de cada área y unidad organizacional.







# ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA

Gerencia General

Unidad de Planificación Estratégica  
Institucional

## Instructivo para el Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual

### UPE-G06-I01

<p><b>Elaborado</b></p> <p>Yuri Zamorano Braun – Carlos Urquieta Stumpf</p> <p>Unidad de Planificación Estratégica Institucional</p> <p><b>Fecha</b></p> <p>20 de Agosto 2007</p>  <p>Ing. Yuri Zamorano Braun Jefe de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional ADUANA NACIONAL</p> <p>Sellos y Firmas</p>	<p><b>Revisado</b></p> <p>Lic. José Humberto Baldivia Únzaga</p> <p>Gerente General</p> <p><b>Fecha</b></p> <p>1º de Noviembre 2007</p>  <p>Lic. José H. Baldivia Únzaga GERENTE GENERAL Aduana Nacional de Bolivia</p> <p>Sellos y Firmas</p>	<p><b>Aprobado</b></p> <p>Gral. Ejto.(RA) Cesar López Saavedra</p> <p>Presidente Ejecutivo a.i.</p> <p><b>Fecha</b></p> <p>1º de Noviembre 2007</p>  <p>Gral. Ejto.(RA) Cesar López Saavedra PRESIDENTE EJECUTIVO a.i. Aduana Nacional de Bolivia</p> <p>Sellos y Firmas</p>
---	---	---

<b>Versión</b>	01			
<b>Fecha</b>	20/08/2007			

**ÍNDICE**

<b>I.</b>	<b>OBJETIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>BASE LEGAL O NORMATIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>V.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
A.	PLANTILLA DE FORMULACIÓN .....	3
1.	<i>Encabezado .....</i>	4
2.	<i>Pie .....</i>	4
3.	<i>Cuerpo.....</i>	5
B.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES.....	8
1.	<i>Aspectos para la formulación de objetivos de gestión institucional .....</i>	8
2.	<i>Etapas para la formulación de objetivos de gestión institucional .....</i>	9
3.	<i>Redacción de los objetivos de gestión institucional.....</i>	9
C.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS .....	10
1.	<i>Aspectos para la formulación de objetivos de gestión específicos .....</i>	10
2.	<i>Etapas para la formulación de objetivos de gestión específicos.....</i>	11
3.	<i>Redacción de los objetivos de gestión específicos .....</i>	11
D.	DETERMINACIÓN DE LAS OPERACIONES.....	12
1.	<i>Aspectos para la formulación de operaciones .....</i>	12
2.	<i>Etapas para la formulación de operaciones .....</i>	13
3.	<i>Redacción de las operaciones.....</i>	14
E.	DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS .....	14
1.	<i>Consideraciones Previas para la Determinación de Recursos .....</i>	15
2.	<i>Determinación de los Recursos (Humanos y de Bienes y Servicios).....</i>	16
3.	<i>Asignación de Recursos a las Operaciones.....</i>	18
F.	DETERMINACIÓN DE LA META DE CADA OPERACIÓN .....	21
G.	INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA .....	22
1.	<i>Indicadores de Eficacia.....</i>	22
2.	<i>Indicadores de Eficiencia.....</i>	23
3.	<i>Otros Indicadores o Medios de Verificación .....</i>	23
H.	COORDINACIÓN, REMISIÓN Y CONSOLIDACIÓN .....	24
1.	<i>Encargado de Coordinación del POA .....</i>	24
2.	<i>Revisión y Remisión por parte de las Áreas y Unidades organizacionales .....</i>	24
3.	<i>Consolidación de la Programación Operativa Anual.....</i>	25
I.	RECOLECCIÓN Y SALVAGUARDA DE DOCUMENTACIÓN .....	25
<b>VI.</b>	<b>REGISTROS .....</b>	<b>26</b>
<b>VII.</b>	<b>FLUJOGRAMA .....</b>	<b>27</b>
<b>VIII.</b>	<b>TERMINOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>30</b>



 <p>Aduana Nacional de Bolivia <i>eficiencia y transparencia</i></p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE-G06</b>
---	---	----------------

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

### I. OBJETIVO

Establecer y regular el formato, su llenado y los pasos necesarios que las distintas áreas y unidades organizacionales deben cumplir para realizar la formulación del Programa Operativo Anual de la Aduana Nacional de Bolivia, de acuerdo a la normativa vigente.

### II. ALCANCE

Es de aplicación obligatoria para todas las áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional de Bolivia.

### III. RESPONSABILIDAD

Son responsables de la aplicación del presente procedimiento, todos los Gerentes, Jefes y Administradores de las diferentes áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional de Bolivia, así como el personal (en las áreas o unidades donde se desempeñen) que participe en la realización de la formulación de la programación operativa anual.

Es responsabilidad de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, coordinar y apoyar a las distintas áreas y unidades en la elaboración de su programación operativa, así como elaborar un reporte consolidado con la Formulación de la Programación Operativa Anual, a ser presentado inicialmente a la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva, para su posterior presentación y aprobación por el Directorio.

Es responsabilidad de los Gerentes y Jefes de las diferentes áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional:

- Velar por que la programación de sus áreas o unidades sean acordes a los lineamientos y restricciones de la institución.
- Coordinar la programación de los objetivos y operaciones con sus unidades dependientes y cuando sea necesario con las otras reparticiones de la Aduana Nacional.
- Contar con un archivo específico para almacenar tanto la documentación recibida como la enviada, relacionada a la Formulación de la Programación Operativa Anual.
- Remitir la Formulación del POA en plazo y en apego a las instrucciones que se emitan al respecto.



Elaborado por: UPEGC-YZB-CUS	Página 2 de 31	Fecha: 20/08/2007
---------------------------------	----------------	-------------------

#### **IV. BASE LEGAL O NORMATIVA**

- Ley General de Aduanas N° 1990 de 28 de julio de 1999.
- Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 de 20 de julio de 1990.
- Reglamento a la Ley General de Aduanas, Decreto Supremo N° 25870 de 11 de agosto de 2000.
- Resolución Suprema N° 225557 de 1ro de diciembre de 2005 que aprueba la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones aprobado con Resolución de Directorio RD. 02-002-07 del 24 de enero de 2007.

#### **V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

La aplicación del presente procedimiento, comprende:

- El llenado de una plantilla predefinida (formulario), misma que debe ser utilizada en la herramienta informática de apoyo - Microsoft Project - para facilitar y uniformizar su llenado.
- La determinación de objetivos de gestión específicos y operaciones.
- La determinación y registro de los recursos a ser requeridos para la realización de las actividades, mismos que deben ajustarse a las restricciones de la institución.
- La determinación de las metas e indicadores.
- La consolidación y remisión de la formulación.
- La recolección y salvaguarda de documentación relativa a la Formulación.

##### **A. PLANTILLA DE FORMULACIÓN**

La plantilla para la Formulación del POA, es el formulario en el que se registran todos los objetivos de gestión institucional y objetivos de gestión específicos así como las operaciones, a ser realizadas por las distintas áreas y unidades organizacionales enfocadas al cumplimiento de las competencias asignadas a la institución para la gestión correspondiente.

La plantilla de Formulación del POA contiene 14 columnas y se observa de forma inextensa en el "anexo 1". La Formulación del POA también incluye la "Hoja de Recursos", que es un formulario donde se encuentran registrados los recursos físicos, materiales y humanos con los que las áreas y unidades desempeñaran sus actividades, enfocadas al logro de los objetivos definidos.



Para la determinación de los objetivos específicos y las operaciones, las distintas áreas y unidades organizacionales, deben considerar lo siguiente:

- Marco legal de la Aduana Nacional.
- Plan Estratégico Institucional vigente.
- Lineamientos definidos por el personal ejecutivo de la institución.
- Resultados de la Situación Externa e Interna.
- Convenios y compromisos asumidos, tanto de manera intra Aduana como con instituciones externas.
- Directrices y restricciones físicas, humanas y presupuestarias.

Asimismo, las Gerencias Regionales y Nacionales, deben coordinar y contemplar a sus administraciones y unidades o departamentos dependientes.



La vista para el llenado del formulario se logra presionando el icono (Diagrama de Gantt), o con el menú "Ver" y "Diagrama de Gantt".

## 1. Encabezado

En su parte central presenta el nombre de la Institución, el tipo de formulario (Formulación) y el periodo al que corresponde la información contenida en la plantilla.

En su parte izquierda muestra el denominativo del área o unidad organizacional a la que corresponden las operaciones determinadas, el nombre del superior jerárquico o responsable de dicha área o unidad y el nombre del funcionario encargado de la administración del POA en esa área o unidad organizacional.

En su parte derecha consigna el código del área o unidad organizacional que programa, mismo que se utilizará en la codificación de todas las operaciones, y finalmente la fecha y hora de impresión del formulario.

## 2. Pie

En la parte izquierda del pie se presenta la ruta completa donde se encuentra el archivo digital en el equipo computacional que contiene el formulario y la última fecha de grabado.

En la parte derecha consigna información de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, área encargada de la consolidación del Programa Operativo Anual de la Aduana Nacional y el paginado del documento.



### 3. Cuerpo

El cuerpo del formato presenta 14 columnas, 8 de las cuales deben ser llenadas durante el proceso de formulación de la programación.

Las filas corresponden a:

- Los Objetivos de Gestión Institucionales; definidos previamente por el personal ejecutivo de la Aduana Nacional.
- Los Objetivos de Gestión Específicos; son definidos y programados por los Gerentes Nacionales o Regionales y los Jefes de Unidades dependientes de Presidencia y Gerencia General.
- Las Operaciones; deben ser definidas y programadas de manera coordinada por cada área y unidad organizacional.

	Objetivos y Operaciones	Duración	Comienzo	Fin	Responsable	Nombres de los recursos	Meta del Indicador	Unidades de la Meta
1	COMPETITIVIDAD - Mejorar el servicio público aduanero reduciendo fundamentalmente los tiempos de tramitación y los costos relacionados al despacho aduanero.	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Presidente Ejecutivo		0	
2	Objetivo Competitividad 1	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Gerente Nacional o Regional o Jefe de Unidad dependiente de PE. o GG.		0	
3	Operación 1.1	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Gerente Nacional o Regional o Jefe de Unidad dependiente de PE. o GG.-Jefe de Departamento, Administrador o Jefe de Unidad	Recursos determinados y asignados	1	Producto o resultado planificado presentado y aprobado
4	Operación 1.2	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Gerente Nacional o Regional o Jefe de Unidad dependiente de PE. o GG.-Jefe de Departamento, Administrador o Jefe de Unidad	Recursos determinados y asignados	100	% de Cronograma ejecutado en plazo
5	CONTROL - Ejercer un adecuado control del flujo de mercancías tanto de ingreso como de salida, con acciones apoyadas en análisis de inteligencia, tanto para los controles ex ante, durante y ex post al despacho aduanero, como la interdicción al contrabando	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Presidente Ejecutivo		0	
6	Objetivo Control 1	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Gerente Nacional o Regional o Jefe de Unidad dependiente de PE. o GG.		0	
7	Operación 1.1	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Gerente Nacional o Regional o Jefe de Unidad dependiente de PE. o GG.-Jefe de Departamento, Administrador o Jefe de Unidad	Recursos determinados y asignados	4	Informes trimestrales presentados en plazo
8	PROMOCIÓN DEL CAMBIO - Promover al	261 días	mar 02/01/07	jun 31/12/07	Presidente Ejecutivo		0	

La información de algunas columnas ("Duración", "Inicio", "Fin" y "Nombres de los Recursos", "Meta del Indicador" y "Unidades de la Meta") solo debe ser llenada a nivel de las Operaciones.



Las columnas referidas a costos ("Costos de Recursos", "Costos de Materiales y Suministros Recurrentes" y "Costo Total") son estimadas y consolidadas en los objetivos automáticamente por la herramienta informática.

El detalle del contenido de las diferentes columnas se encuentra descrito a continuación (las filas sombreadas corresponden a aquellas columnas que no precisan ser llenadas por que se llenan automáticamente):

Nº	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
1	Id	Muestra el número correlativo del renglón. Nota: La herramienta informática numera automáticamente los renglones.
2	Código	Presenta el código de la información contenida en el renglón, mismo que va precedido de los cinco caracteres que identifican al área o unidad que programa (P. Ej. GEGPC para la Gerencia General) y según tres niveles: i. El código literal seguido de un numeral identifica a los objetivos de gestión institucionales (P. Ej. GEGPC1) ii. El código literal seguido de dos numerales separados por un punto identifica a los objetivos de gestión por área organizacional (P.ej. GEGPC1.1) iii. El código literal seguido de tres numerales separados por puntos identifica a las operaciones planificadas (P.ej. GEGPC1.1.1) Para obtener los tres niveles citados, se utiliza los siguientes íconos de tabulación en la herramienta informática:  Nota: La herramienta informática asigna automáticamente la codificación.
3	Objetivos y Operaciones	Consigna la descripción de los objetivos que se persiguen y de las operaciones programadas (Ver puntos B, C y D).
4	Duración	En este campo se inserta la duración estimada de la operación en días hábiles, no calendario. Nota: Solo debe ser definido para las operaciones, para el caso de los objetivos de gestión institucionales y objetivos específicos, la herramienta informática calcula automáticamente las duraciones en base a la duración de las operaciones programadas.
5	Comienzo	En este campo se debe indicar la fecha tentativa de inicio de la operación. Nota: Solo debe ser definido para las operaciones, para el caso de los objetivos de gestión institucionales y objetivos específicos, la herramienta informática asigna automáticamente esta información considerando la fecha de inicio más reciente de entre todas las operaciones.



Nº	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
6	Fin	<p>Este campo, que se calcula automáticamente, muestra la fecha estimada de culminación de la operación considerando un calendario predefinido que considera los días hábiles y excluye los feriados.</p> <p>Nota: Solo debe ser definido para las operaciones, para el caso de los objetivos de gestión institucionales y objetivos específicos, la herramienta informática asigna automáticamente esta información considerando la fecha de culminación más prolongada de entre las operaciones.</p>
7	Responsable	<p>Consigna el cargo del responsable de la actividad en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Objetivos de gestión institucional. Es responsable el Presidente Ejecutivo como máxima autoridad.</li> <li>ii. Objetivos de gestión específicos. Es responsable el gerente o jefe de área o unidad organizacional<sup>1</sup></li> <li>iii. Operaciones. Es responsable el jefe de unidad organizacional dependiente del área organizacional que programa<sup>2</sup> y, en caso de no existir, del gerente o jefe de área organizacional.</li> </ul> <p>Para facilitar la búsqueda, este campo despliega una lista con los cargos de todos los responsables, que en el caso de jefes unidades organizacionales, va precedido por el cargo del superior del área o unidad.</p>
8	Nombres de los Recursos	<p>Consigna la asignación de recursos a la operación con las siguientes consideraciones (Ver punto E para detalles):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Objetivos de gestión institucional y objetivos específicos por área o unidad organizacional no deben tener nada registrado en estas casillas.</li> <li>ii. Operaciones. Listará los recursos humanos y de bienes y servicios necesarios para completar la operación según el personal disponible en el área o unidad que programa.</li> <li>iii. Listará las consultorías necesarias.</li> <li>iv. Listará las adquisiciones necesarias.</li> </ul> <p>En este campo se registra la asignación de recursos determinados, en cuya base de datos (Hoja de Recursos de la herramienta informática) previamente se debe haber insertado los nombres (identificación) de todos los recursos a ser requeridos y sus tasas (costos) de utilización.</p> <p>En los renglones de objetivos, tanto institucionales, como específicos, estas celdas quedan en blanco.</p>



<sup>1</sup> Gerente General, Gerentes Nacionales, Gerentes Regionales y Jefes de Unidades dependientes tanto de Presidencia como de Gerencia General

<sup>2</sup> Jefaturas de Departamento dependientes de las Gerencias Nacionales y Jefaturas de Unidad o Administradores de Aduana dependientes de las Gerencias Regionales

Nº	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
9	Meta del Indicador	Consigna en forma numérica la meta cuantificable, resultado de la ejecución de la operación (Ver punto F y G).
10	Unidad de la Meta	Consigna la unidad en la que se mide la meta cuantificable (Ver punto F y G).
11	Otros Indicadores y Medios de Verificación	Muestra otros indicadores y los medios para verificar avances que pueden utilizarse para evaluar los objetivos y las operaciones. (Ver punto F y G).
12 <sup>3</sup>	Costo de Recursos	Esta columna calcula automáticamente el costo de la operación utilizando las tasas predefinidas que se incluyen en la plantilla (Hoja de Recursos – Ver punto E).
13 <sup>3</sup>	Costo de Otros Materiales y Suministros Recurrentes	Esta columna calcula automáticamente el costo de otros materiales y suministros mediante un proceso de prorrateo de los costos proyectados por la cantidad de trabajo que requiere cada operación. La información es proporcionada por la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas.
14 <sup>3</sup>	Costo Total	Esta columna calcula automáticamente la acumulación de las dos columnas precedentes.

La formulación del Programa Operativo Anual y el llenado de los campos descritos del formulario, debe cumplir las etapas descritas en los literales siguientes:

## **B. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES**

### **1. Aspectos para la formulación de objetivos de gestión institucional**

Para cada gestión, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General en forma conjunta definen los objetivos que se perseguirán en la gestión tomando en cuenta los siguientes aspectos<sup>4</sup>:

- El mandato del Gobierno Nacional reflejado en el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) o documentos equivalentes.
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente y que comprenda en su horizonte de aplicación, a la gestión a programar.

<sup>3</sup> Estas columnas son agregadas y actualizadas por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional al consolidar el reporte.

<sup>4</sup> En caso de que no se consideren cambios trascendentales en la coyuntura, es posible mantener los objetivos de gestión del periodo antecesor al que se programa.





Aduana Nacional de Bolivia  
eficiencia y transparencia

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

- Las directrices presupuestarias y lineamientos que establece el Ministerio de Hacienda. (entre otros el techo presupuestario para la Institución).
- Las prioridades que el Directorio de la Aduana Nacional, como Máxima Autoridad, definan para la gestión a programar.
- El estado de situación de la Institución reflejado en: el nivel de cumplimiento del Programa Operativo Anual de la gestión precedente a la que se programa.
- El Análisis Externo – Interno de la Aduana Nacional.
- Los convenios y compromisos asumidos con otras instituciones nacionales o extranjeras.
- Los cambios suscitados con relación al desarrollo del comercio internacional.

### 2. Etapas para la formulación de objetivos de gestión institucional

La formulación de objetivos de gestión puede cumplir las siguientes etapas con carácter enunciativo pero no limitativo:

- 1) Una consideración en reunión de Directorio sobre los aspectos que este ente colegiado considere fundamentales para la programación.
- 2) Posterior reunión del Presidente Ejecutivo y Gerente General para delinear las estrategias fundamentales.
- 3) Una reunión ampliada con la participación de toda la planta ejecutiva de la Aduana Nacional para exponer los objetivos de gestión y lograr consensos y compromisos previos para las estrategias fundamentales.

### 3. Redacción de los objetivos de gestión institucional

La redacción de los objetivos de gestión institucional debe considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos de gestión institucionales se indican en la columna 3 del formulario prediseñado.
- Utilizar en la oración un verbo activo que indique la acción a seguir por el sujeto (P. Ej. Desarrollar, ejecutar, establecer).
- El sujeto en la frase se sobreentiende es la Aduana Nacional de Bolivia, por lo que no necesita ser mencionada.



- El tiempo considerado abarca la gestión objeto de la programación, por lo que tampoco necesita ser mencionado.
- Para ser orientadora y motivante, la redacción del objetivo debe dar una clara idea del propósito que se persigue con dicho objetivo, expresándose en términos de resultados y no de actividades.
- De ser posible, la redacción del objetivo debe incluir uno o varios indicadores asociados a las metas a lograrse, ya sea en términos cualitativos o cuantitativos (Ver punto G).

La redacción de los objetivos de gestión institucionales puede ser una réplica de los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico Institucional, o variantes de los mismos, si se considera que con ello se afianza la planeación a mediano y largo plazo.

El tiempo que abarca el logro de los objetivos de gestión institucionales resulta de la acumulación de los tiempos parciales de los objetivos y las operaciones que la componen (Ver punto D).

### **C. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS**

#### **1. Aspectos para la formulación de objetivos de gestión específicos**

Cada área o unidad organizacional de la Aduana Nacional debe formular los objetivos de gestión específicos considerando los siguientes aspectos:

- Las estrategias fundamentales definidas para la gestión a programarse - considerando lo establecido en el Plan General de Desarrollo (PGDES) y en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Los objetivos de gestión institucional en los cuales se participa y apoya, considerando las funciones propias del área o unidad organizacional.
- Los lineamientos de la planta ejecutiva y las restricciones físicas y presupuestarias.
- El Análisis Externo – Interno de la Aduana Nacional.
- El grado de cumplimiento del Programa Operativo Anual de la gestión anterior a la que se programa.
- Los convenios y compromisos asumidos con otras instituciones nacionales o extranjeras.



 <p>Aduana Nacional de Bolivia eficiencia y transparencia</p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE-G06</b>
--	---	----------------

En caso de que un objetivo de gestión específico deba ser alcanzado en coordinación con otra área o unidad organizacional, el mismo debe ser concertado y estar presentado de similar manera por dichas áreas o unidades organizacionales comprometidas.

## 2. Etapas para la formulación de objetivos de gestión específicos

Cada área o unidad organizacional puede seguir las siguientes etapas con carácter enunciativo, pero no limitativo.

- 1) Cada gerente o jefe de área organizacional<sup>5</sup> se reunirá con sus jefes de unidad organizacional<sup>6</sup> y los funcionarios dependientes, que considere necesario, a fin analizar los aspectos antes mencionados para la formulación de objetivos de gestión específicos.
- 2) Posteriormente y de manera coordinada se definirán los objetivos de gestión específicos que perseguirá el área o unidad organizacional y los clasificará según los objetivos de gestión institucional a los que apoyan (Columna 3).
- 3) En caso de objetivos que deba apoyar o comparta con otras áreas y/o unidades organizacionales, también deberá coordinar con los responsables de las mismas.
- 4) El siguiente paso es definir al responsable de la concreción de estos objetivos, dicha responsabilidad recae en el gerente o jefe de área (Columna 7).
- 5) Finalmente, para cada objetivo planteado se formulan sus indicadores y/o su medio de verificación del logro de cada objetivo específico (Columna 11) (Ver punto G).

## 3. Redacción de los objetivos de gestión específicos

La redacción de los objetivos de gestión específicos debe considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos de gestión específicos se indican en la columna 3 del formulario prediseñado.
- El sujeto en la frase es el área o unidad organizacional que asume el objetivo, por lo que no es necesario mencionarla.



<sup>5</sup> Gerentes Nacionales, Gerentes Regionales y Jefes de Unidades dependientes tanto de Presidencia como de Gerencia General

<sup>6</sup> Jefes de Departamentos dependientes de Gerencias Nacionales y Jefes de Unidades y Administradores de Aduana dependientes de Gerencias Regionales.

 <p>Aduana Nacional de Bolivia eficiencia y transparencia</p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE-G06</b>
--	---	----------------

- Los objetivos definidos deben contribuir al logro de los objetivos de gestión institucionales.
- Para ser orientadora y motivadora, la redacción del objetivo debe dar una clara idea del propósito que se persigue con dicho objetivo.
- Deben utilizar en la oración un verbo activo en infinitivo, que indique la acción a seguir por el sujeto (P. Ej. Desarrollar, ejecutar, establecer).
- Ser cuantificables y estar expresados en términos de resultados y no de actividades.
- Los objetivos planteados, deben buscar alcanzar un fin (resultado o producto) realista.

El tiempo que abarca el logro del objetivo resulta de la acumulación de los tiempos parciales de sus operaciones componentes (Ver punto D), por lo que no es necesario estimarlo.

#### **D. DETERMINACIÓN DE LAS OPERACIONES**

##### **1. Aspectos para la formulación de operaciones**

Cada área o unidad organizacional, a la culminación de sus objetivos de gestión específicos, debe proceder a la determinación de las operaciones conducentes a su concreción. Los aspectos relevantes a considerar son:

- Cada operación es la suma de varias actividades o tareas, por lo que en su formulación debe cuidarse de verificar que las mismas son desagregables en componentes más pequeños, caso contrario se incurre en el error de formular tareas y no operaciones.
- Las operaciones conducentes a un objetivo deben guardar una secuencia lógica en su ejecución, sin que ello impida que algunas operaciones se realicen simultáneamente.
- Asociada a la secuencia de ejecución, viene la duración de la operación, la misma que debe considerar plazos razonables con las holguras necesarias para garantizar su cumplimiento.
- En caso de requerirse una mayor claridad en la interpretación de la operación o mayor minuciosidad para su seguimiento, ésta puede dividirse en tareas<sup>7</sup>, paso que no es obligatorio y se deja a criterio de los formuladores del POA.



<sup>7</sup> Se constituiría en un cuarto nivel en la programación (P. Ej. GEGPC1.1.1.1)

Elaborado por: UPEGC-YZB-CUS	Página 12 de 31	Fecha: 20/08/2007
---------------------------------	-----------------	-------------------

 <p>Aduana Nacional de Bolivia <i>eficiencia y transparencia</i></p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>	<b>UPE-G06</b>
---	---	----------------

## 2. Etapas para la formulación de operaciones

Cada área o unidad organizacional puede seguir las siguientes etapas con carácter enunciativo, pero no limitativo.

- 1) Cada gerente o jefe de área o unidad organizacional<sup>8</sup> se reunirá con el (los) jefe(s) de unidad organizacional<sup>9</sup> y/o los funcionarios, dependientes que considere necesario, a fin de definir y formular las operaciones.
- 2) Cada operación planteada debe considerar la duración, la fecha de inicio de actividades y la fecha tentativa de culminación (Columnas 4, 5 y 6 del formulario prediseñado). La duración debe considerar los "días laborables", no así los días calendario.
- 3) Posteriormente se identifica al responsable de la ejecución de cada operación (Columna 7). En caso de áreas organizacionales que tienen unidades organizacionales dependientes, el responsable de la ejecución de las operaciones formuladas es el jefe de la unidad organizacional (Administrador, Jefe de Unidad o Departamento) a la que se asignó dichas operaciones, caso contrario, el responsable es el mismo jefe de área organizacional. Por ejemplo en el caso de un objetivo de gestión específico para una Gerencia Nacional, el responsable del objetivo es el Gerente Nacional y el responsable del cumplimiento de las operaciones que incluye dicho objetivo es el Jefe del Departamento encargado de dichas operaciones.
- 4) Luego, se asigna al conjunto de funcionarios y otros recursos físicos o materiales (Columna 8), con los que se llevara a cabo la ejecución de la operación, dichos recursos se eligen de entre los recursos programados por el área o unidad organizacional. Para ello se utiliza la función de asignación de recursos mediante el icono  (Asignar Recursos) o la secuencia de teclas Alt+F10. En caso de quererse asignar recursos no determinados previamente, se debe acceder a la Hoja de Recursos y realizar su incorporación. (Ver punto E)
- 5) Finalmente, se determina la meta o resultado (expresada en las columnas de "meta del indicador" y "unidades la meta" - Columnas 9 y 10) que se busca con el desarrollo de cada operación. (Ver punto F y G).

<sup>8</sup> Gerentes Nacionales, Gerentes Regionales y Jefes de Unidades dependientes tanto de Presidencia como de Gerencia General

<sup>9</sup> Jefes de Departamentos dependientes de Gerencias Nacionales y Jefes de Unidades dependientes de Gerencias Regionales.



### **3. Redacción de las operaciones**

La redacción de las operaciones debe considerar los siguientes aspectos:

- Las operaciones se indican en la columna 3 del formulario prediseñado.
- Debe explicarse claramente por sí misma, haciendo énfasis en la acción, el sujeto y su finalidad, evitando que su descripción esté sujeta a diferentes interpretaciones.
- Deben contribuir al logro de los objetivos de gestión específicos y a través de ellos a los objetivos de gestión institucionales.
- Ser cuantificables y estar expresados en términos de resultados.

### **E. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS**

Los recursos se encuentran subdivididos en Recursos Humanos y en Recursos de Bienes y Servicios.

La determinación de los recursos tiene como objetivos:

- Insumir de información al Departamento de Finanzas, dependiente de la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas, para obtener una estimación del presupuesto según los objetivos de gestión, en base a los techos presupuestarios definidos para la institución.
- Insumir de información al Departamento de Bienes y Servicios, dependiente de la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas, para concretar las necesidades de contratación de bienes y servicios que requerirán las áreas y unidades organizacionales para el desarrollo de las operaciones y el logro de los objetivos.
- Insumir de información al Departamento de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas, para concretar el requerimiento de puestos de trabajo necesarios para el desarrollo de las operaciones y el logro de los objetivos.

La determinación de recursos por parte de las áreas y unidades organizacionales debe ser realizada tomando en cuenta el análisis de los recursos existentes, las Normas Básicas, los Reglamentos Específicos, así como la disponibilidad, las políticas y las directrices establecidas para la Administración de Personal y la Administración de Bienes y Servicios.

Toda vez que el Programa de Operaciones Anual debe articularse con el Presupuesto, de manera que se vinculen los Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos con las categorías programáticas del presupuesto, las áreas y unidades organizacionales deberán:



## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

- Identificar las partidas presupuestarias a las que corresponde los recursos humanos y de bienes y servicios requeridos.
- Relacionar los recursos requeridos con las operaciones, y a través de estas con los objetivos a los que aporten.
- Considerar las restricciones, disponibilidades y necesidades tanto físicas, técnicas y presupuestarias, así como de costos y plazos de adquisición de los recursos.

Para lograr esto, las áreas y unidades organizacionales al momento de elaborar o modificar el Programa de Operaciones Anual, deberán coordinar y contar con el apoyo de las Unidades Administrativas y/o la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas.

Para lograr los objetivos anteriormente planteados, tomando en cuenta las consideraciones realizadas, las áreas y unidades organizacionales deberán considerar los aspectos puntualizados a continuación:

### 1. Consideraciones Previas para la Determinación de Recursos

Los recursos a ser determinados dentro de la programación operativa corresponden a grupos presupuestarios (que concentran a partidas presupuestarias), los mismos que son:

- 10000 Servicios Personales<sup>10</sup>
- 20000 Servicios No Personales<sup>11</sup>
- 30000 Materiales y Suministros<sup>12</sup>
- 40000 Activos Reales<sup>13</sup>

Para la correcta identificación del grupo o partida a la que pertenece un recurso se debe coordinar y contar con el apoyo de las Unidades Administrativas y/o la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas.

<sup>10</sup> Gastos por concepto de servicios prestados por el personal permanente y no permanente, incluyendo el total de remuneraciones; así como los aportes al sistema de previsión social, otros aportes y provisiones para incrementos salariales.

<sup>11</sup> Gastos para atender los pagos por la prestación de servicios de carácter no personal, el uso de bienes muebles e inmuebles de terceros, así como por su mantenimiento y reparación. Incluye asignaciones para el pago de servicios profesionales y comerciales prestados por personas naturales o jurídicas y por organismos públicos y privados.

<sup>12</sup> Comprende la adquisición de artículos, materiales y bienes que se consumen o cambian de valor durante la gestión. Se incluye los materiales que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital.

<sup>13</sup> Gastos para la adquisición de bienes duraderos, construcción de obras por terceros, compra de maquinaria y equipo y semovientes. Se incluyen los estudios, investigaciones y proyectos realizados por terceros y la contratación de servicios de supervisión de construcciones y mejoras de bienes de dominio privado y público, cuando corresponda incluirlos como parte del activo institucional. Incluye los activos intangibles.





Aduana Nacional de Bolivia  
*eficiencia y transparencia*

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

Las áreas y unidades organizacionales deben determinar todos los recursos que se van a utilizar o requerir para la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos, a excepción de los gastos recurrentes, los cuales son: servicios básicos (luz, agua, teléfono, limpieza, seguridad e Internet) y el material de escritorio.

Los recursos a ser programados por las áreas y unidades organizacionales deberán contemplar, aquellos recursos a ser incluidos en el Programa Anual de Contrataciones (PAC) y en los Planes Mensuales de Contrataciones Menores (PMCM) incluyendo su "Cronograma" de requerimiento que es la fecha en la que se debe contar con el recurso y considera los plazos para su adquisición o gestión por parte del Departamento de Bienes y Servicios; así también se deben determinar los Pasajes y los Viáticos estimados a ser requeridos en la gestión.

En caso de requerirse consultorías o adquisiciones de bienes y/o servicios para la ejecución de las operaciones, inicialmente es necesario definir estos recursos, sus costos estimados y la fecha en la que se debe contar con el recurso.

En el caso de los recursos humanos, la información necesaria relacionada a servicios personales (partida 117000) ha sido previamente cargada a la plantilla de POA (en la "Hoja de Recursos") para cada área o unidad organizacional, en función a la planilla aprobada vigente.

Solamente se deben programar aquellos recursos que se estimen disponer para el ejercicio fiscal, para lo cual se debe coordinar con las Unidades Administrativas y/o la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas y la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

### 2. Determinación de los Recursos (Humanos y de Bienes y Servicios)

La determinación (programación) de los Recursos Humanos y/o de Bienes y Servicios a ser requeridos para la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos de gestión específicos e institucionales, se realiza en la "Hoja de Recursos".



La vista para la plantilla donde registrar los recursos se logra presionando el ícono "Hoja de Recursos" o a través del menú "Ver" eligiendo la opción de "Hoja de Recursos" para obtener una pantalla similar a la siguiente:





**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL**

**UPE-G06**

	Nombre del recurso	Cargo	Tipo	Grupo	Capacidad máxima	Costo Estimado del Recurso	Cronograma	Partida Presupuestaria
1	Nombre - Presidente Ejecutivo	PRESIDENTE EJECUTIVO	Trabajo	ANB	100%	Bs. 100,000/año	mar 02/01/07	10000
2	Nombre - Asesor de Presidencia	ASESOR DE PRESIDENCIA	Trabajo	ANB	100%	Bs. 60,000/año	mar 02/01/07	10000
3	Nombre - Secretaria de Presidencia	SECRETARIA	Trabajo	ANB	100%	Bs. 50,000/año	mar 02/01/07	10000
4	Nombre - Chofer de Presidencia	CHOFER	Trabajo	ANB	100%	Bs. 40,000/año	mar 02/01/07	10000
5	Servicios No Personales - Consultorias		Material	ANB		Bs. 60,000	Jun 02/04/07	20000
6	Materiales y Suministros		Material	ANB		Bs. 55,555	mar 02/01/07	30000
7	Activos Reales - Inversiones		Material	ANB		Bs. 75,000	mar 02/01/07	40000

Cada fila corresponde a un recurso y el detalle del contenido de las diferentes columnas se encuentra descrito a continuación:

Nº	CABECERA DE COLUMNA	CONTENIDO DE LA COLUMNA
1	Nombre del Recurso	Muestra el nombre del recurso. En caso de que se requiere más de una unidad del recurso, también se debe registrar el número total de unidades a ser requeridas.
2	Cargo	Solamente aplicable a los recursos humanos (servicios personales), indica el cargo en que se desempeña cada funcionario.
3	Tipo	Identifica el tipo de recurso que puede ser Trabajo (servicios personales) o Material (todos los Bienes y Servicios, incluyendo las consultorías)
4	Grupo	Identifica al área o unidad organizacional, según la codificación de la ANB, que programa y al que pertenecen los recursos determinados.
5	Capacidad Máxima	Solamente se aplica a los recursos tipo Trabajo (servicios personales) debiendo identificarse siempre al 100%.
6	Costo Estimado del Recurso	Registra el costo total que se estima incurrir para la adquisición y uso del Recurso. En caso de Servicios personales (tipo Trabajo) corresponde al costo total estimado en Bs. por año. (Grado Salarial E del cargo x 13 [12 haberes y 1 aguinaldo]) En el caso de Bienes o Servicios (tipo Material), corresponde al costo total estimado del bien.
7	Cronograma <sup>14</sup>	Registra la fecha en la que se precisa contar con el recurso, dicho plazo debe considerar los plazos para su adquisición o gestión por parte del Departamento de Bienes y Servicios. Por defecto considera al primer día hábil de la gestión.
8	Partida Presupuestaria	Indica el que grupo o partida presupuestaria al que pertenece el recurso programado.

<sup>14</sup> El cumplimiento de la fecha de adquisición es responsabilidad del área solicitante en coordinación con la Unidad encargada de las adquisiciones, debiéndose considerar la normativa aplicable.



### 3. Asignación de Recursos a las Operaciones.

Todos los recursos determinados deben ser asignados al menos a una de las operaciones programadas.

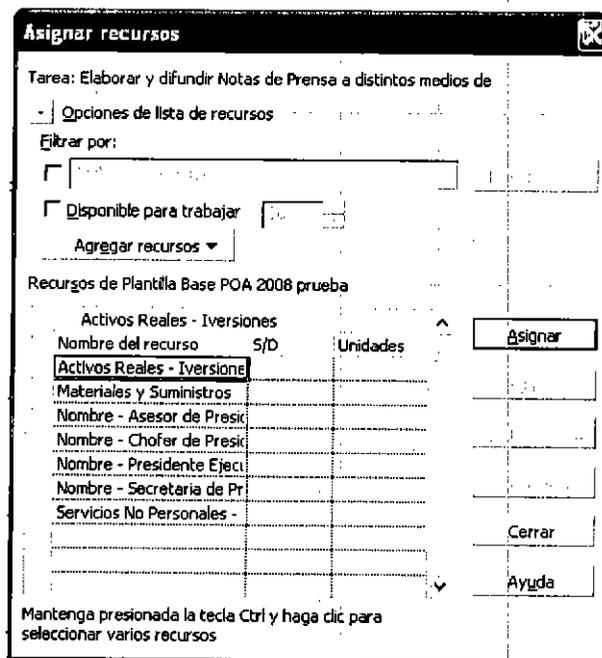
En el caso del personal con jerarquía de Gerente, Jefe o Administrador, el mismo debe ser asignado en las principales operaciones en las que participa, o en su defecto, en una operación específica relativa al cumplimiento de los objetivos de la unidad o área organizacional bajo su dirección.

Asimismo, el personal de apoyo deberá ser asignado a operaciones específicas relacionadas al trabajo que desempeñan.



La asignación de recursos humanos y recursos de bienes y servicios se la realiza en la Vista "Diagrama de Gantt" y encontrándose sobre cualquier celda de la fila que corresponde a la operación en la que se desea realizar la asignación, con el icono (Asignar Recursos) o la secuencia de teclas Alt+F10.

Mediante este comando se despliega un menú similar al que se aprecia a continuación:



**Asignar recursos**

Tarea: Elaborar y difundir Notas de Prensa a distintos medios de

Opciones de lista de recursos

Filtrar por:

Disponible para trabajar

Agregar recursos

Recursos de Plantilla Base POA 2008 prueba

Activos Reales - Iversiones	S/D	Unidades	Asignar
Activos Reales - Iversiones			
Materiales y Suministros			
Nombre - Asesor de Presid			
Nombre - Chofer de Presid			
Nombre - Presidente Ejec			
Nombre - Secretaria de Pr			
Servicios No Personales -			

Cerrar

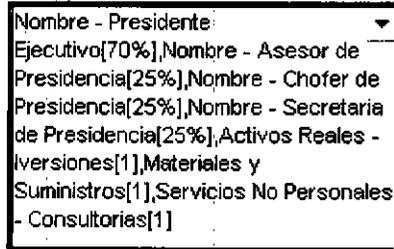
Ayuda

Mantenga presionada la tecla Ctrl y haga clic para seleccionar varios recursos



La asignación se puede realizar recurso por recurso, sin embargo con la ayuda del ratón y manteniendo presionada la tecla Control, se pueden seleccionar al conjunto de recursos que participarán de la operación; una vez seleccionado(s) el (los) recurso(s) se debe presionar el botón de "Asignar".

Apreciará que luego de realizar esta operación, en la celda correspondiente (Columna 8), se tiene el listado de recursos asignados a la operación, la vista es similar ha como se aprecia a continuación:



Nombre - Presidente  
Ejecutivo[70%],Nombre - Asesor de  
Presidencia[25%],Nombre - Chofer de  
Presidencia[25%],Nombre - Secretaria  
de Presidencia[25%],Activos Reales -  
Inversiones[1],Materiales y  
Suministros[1],Servicios No Personales  
- Consultorias[1]

Los recursos humanos (servicios personales) pueden encontrarse subasignados o sobrecargados, respecto al conjunto de operaciones en las que participan:

- La subasignación es cuando el recurso tiene una asignación inferior al 100% de su capacidad.
- Las sobrecargas se ven con barras que sobrepasan el 100% de asignación en un periodo.

Podrán existir subasignaciones o sobrecargas siempre y cuando las mismas no sobrepasen un 10 %, es decir la carga total deberá encontrarse entre 90% y 110%.



Para comprobar que no existan subasignaciones o sobrecargas de trabajo, se puede apelar a la vista "Gráfico de Recursos" con el icono o en el menú "Ver" y eligiendo "Gráfico de Recursos". Obteniendo una pantalla similar a la siguiente:

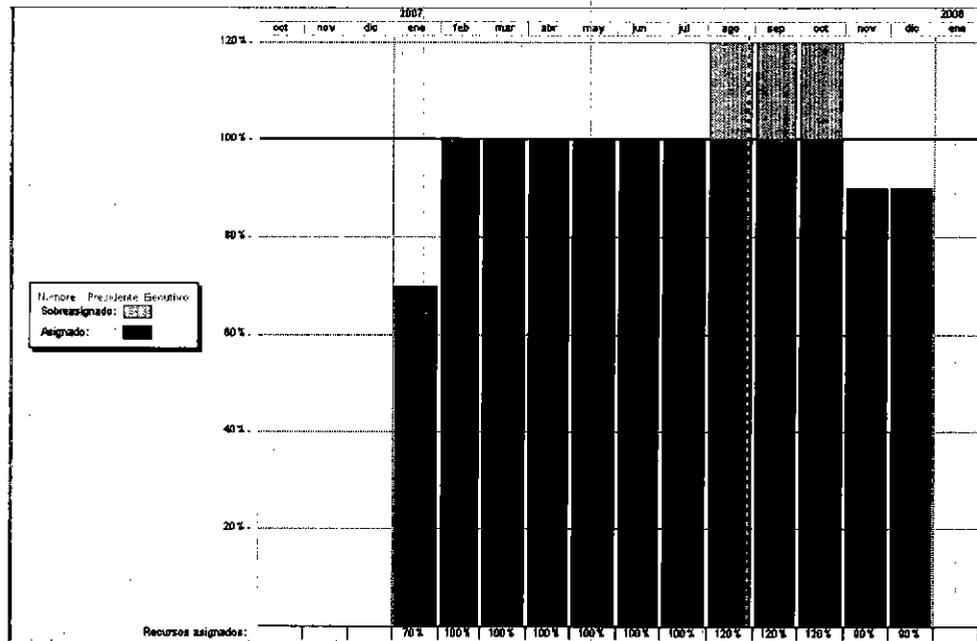




Aduana Nacional de Bolivia  
Eficiencia y transparencia

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06



En caso de subasignaciones o sobrecargas, se puede apelar a la vista Uso de Recursos con el icono  o en el menú "Ver" y en la opción "Uso de Recursos", la misma que muestra para cada recurso el nivel de su utilización, en una pantalla similar a la siguiente:

Nombre del recurso	Sobreasignado	Comienzo	Fin	Grupo	Unidades de asignación	Trabajo
- Nombre - Presidente Ejecutivo	Si	mar 02/01/07	lun 31/12/07	ANB		241 días
Operación 1	No	mar 02/01/07	lun 31/12/07	ANB	70%	175.7 días
Operación 2	No	lun 26/02/07	lun 01/10/07	ANB	30%	45.3 días
Operación 3	No	vie 10/08/07	lun 31/12/07	ANB	20%	20 días
- Nombre - Asesor de Presidencia	No	mar 02/01/07	lun 31/12/07	ANB		150.5 días
Operación 1	No	mar 02/01/07	lun 31/12/07	ANB	25%	62.75 días
Operación 2	No	lun 26/02/07	lun 01/10/07	ANB	25%	37.75 días

En esta vista se puede modificar los valores correspondientes a las "Unidades de Asignación" para lograr el equilibrio entre la sobre y sub asignación de los recursos.





Aduana Nacional de Bolivia  
eficiencia y transparencia

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

### F. DETERMINACIÓN DE LA META DE CADA OPERACIÓN

Cada operación en su ejecución debe perseguir minimamente una meta, dicha meta se enuncia en dos partes:

- La primera de forma numérica (Columna 9).
- La segunda indicando las unidades en las que se mide la Meta (Columna 10).

Por ejemplo, una meta puede implicar la realización de 10 cursos de capacitación, en este caso dicha meta se apreciaría de la siguiente forma:

Meta del Indicador	Unidades de la Meta
10	Cursos de Capacitación Ejecutados

Con esta información se obtendrá el ratio de eficacia (donde la "Meta del Indicador" corresponderá al denominador del ratio) que debe tener una directa relación con el porcentaje de avance de cada operación que será reportada al momento de evaluar los avances del Programa Operativo Anual.

Las metas deben ser estimadas y definidas en función a:

- El objeto, producto o resultado final, que busca la operación.
- La duración de la operación.
- La cuantificación del producto o resultado final.
- La capacidad de determinar de manera previa la cuantificación exacta de la meta.
- La fácil verificación o contabilización del avance o cumplimiento de la meta.

En consideración a las anteriores situaciones podrán existir casos en los que se desconozca el valor total o parcial de cada meta y se debe actualizar el valor numérico de la misma ("Meta del Indicador").

Ejemplo:

$$\text{Solicitudes Recibidas y Atendidas} = \frac{\text{Numero de solicitudes atendidas}}{\text{Numero Total de solicitudes recibidas}} \%$$

En tales casos al momento de la formulación se deberá:





## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

- Realizar una estimación del valor total para la gestión, mismo que podrá ser ajustado en las evaluaciones y seguimientos al POA.
- Registrar el valor total estimado (de la gestión o periodo que alcanza la operación) y la unidad de la meta.
- Identificar la meta a ser actualizada<sup>15</sup> mediante el subrayado de la misma.

Meta del Indicador	Unidades de la Meta
--------------------	---------------------

250:	<u>Solicitudes Recibidas y Atendidas</u>
------	--

Se debe velar porque las metas establecidas correspondan a indicadores cuantitativos aplicables y precisos a fin de generar información de fácil obtención, útil y que permita la evaluación adecuada de la ejecución efectiva de las operaciones programadas.

### G. INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia y eficacia permiten realizar una evaluación objetiva de los resultados parciales y totales de la programación de operaciones.

Cada objetivo de gestión por área organizacional debe consignar indicadores, tanto de eficiencia, como de eficacia.

El cálculo de estos indicadores es realizado en el Seguimiento y Evaluación del POA, sin embargo son explicados a continuación, toda vez que los mismos dependen de la manera en que se determinan los objetivos, las operaciones y las metas en la programación.<sup>16</sup>

#### 1. Indicadores de Eficacia

Los indicadores de eficacia se relacionan íntimamente con las metas propuestas en las operaciones, la construcción del indicador de eficacia se reflejará en un ratio con la siguiente configuración:

$$\text{Ratio de eficacia} = \frac{\text{Resultado logrado con respecto a la meta [unidades de medida de la meta]}}{\text{Meta propuesta [unidades de medida de la meta]}} \%$$

<sup>15</sup> Solo se podrá actualizar la meta del indicador, mas no la unidad de la meta.

<sup>16</sup> Para mayor detalle se puede revisar el Instructivo para el Seguimiento y Evaluación del POA y la respectiva plantilla presentada en el Anexo 1 de dicho instructivo.



Conforme la estructura de la plantillas tanto de formulación como de seguimiento y evaluación del POA, los campos que se consideran en el cálculo de dicho ratio, son los siguientes:

$$\text{Ratio de eficacia} = \frac{(\text{Avance del Indicador})}{(\text{Meta del Indicador})} \%$$

Si la meta propuesta consigna un solo producto específico, el 100% de cumplimiento se logra cuando el producto está totalmente incluido (P. Ej. 1 estudio de consultoría presentado y aprobado; 100 % de cumplimiento de un cronograma).

Si la meta propuesta consigna varios productos perfectamente delimitados e identificables de forma separada, la relación porcentual del cumplimiento se refleja en el número de productos efectivamente logrados (P. Ej. 5 de 10 eventos de capacitación).

## 2. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia se relacionan íntimamente con el uso de los recursos en la consecución del objetivo.

La construcción del ratio de eficiencia, para cada operación y a través de ellas con los objetivos, tiene la siguiente forma:

$$\text{Ratio de eficiencia} = \frac{(\text{Recursos económicos efectivamente utilizados [Bs.] * \% de Ejecución})}{(\text{Recursos económicos estimados [Bs.] * 100})} \%$$

Conforme la estructura de la plantillas tanto de Formulación como de Seguimiento y Evaluación del POA, los campos que se consideran para el cálculo del ratio son los siguientes:

$$\text{Ratio de eficiencia} = \frac{(\text{Costo Real Total})}{(\text{Costo Total * 100})} \%^{17}$$

## 3. Otros Indicadores o Medios de Verificación

Para el caso de los Objetivos de Gestión Específicos se deberán determinar indicadores y/o medios de verificación que permitan verificar el avance y el logro de los objetivos determinados.

<sup>17</sup> La herramienta informática calcula el "Costo Total Real" en función al % de avance que se reporte en cada operación, por tanto no es necesario incluir la multiplicación en la fórmula.





Aduana Nacional de Bolivia  
eficiencia y transparencia

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

En el caso de las operaciones, está enfocada a definir la manera o medio para verificar el nivel de cumplimiento de la meta. Para ello se puede apelar a:

- **Comprobación In Situ**, en caso de metas físicas u objetivas (P. Ej. Construcción de infraestructura)
- Archivos o documentación disponible (P. Ej. Resultados de estudios de consultoría, informes, actas, etc.).
- Otros indicadores o medios que las áreas o unidades organizacionales consideren más adecuados para cumplir el fin.

Estos indicadores o medios de verificación, son de llenado obligatorio para los Objetivos de Gestión Específicos y optativos en el caso de las operaciones, en las cuales se entiende que por defecto la comprobación es In Situ. Dichos indicadores o medios de verificación deben ser registrados en la columna de "Otros indicadores o Medios de Verificación" (Columna N° 11) de la plantilla de Formulación del POA.

### H. COORDINACIÓN, REMISIÓN Y CONSOLIDACIÓN

#### 1. Encargado de Coordinación del POA

Las áreas y unidades organizacionales al momento de recibir la instrucción de realizar la formulación del POA, deberán definir y comunicar el nombre y los datos de un funcionario que será el encargado de coordinar, con las unidades dependientes y con la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, las actividades a ser realizadas; tanto para la Formulación como para el Seguimiento y Evaluación del POA.

#### 2. Revisión y Remisión por parte de las Áreas y Unidades organizacionales

Culminados los objetivos y operaciones de cada área o unidad organizacional, elaboradas de forma participativa y coordinadamente con las unidades dependientes, la programación del área o unidad debe ser remitida por el Gerente Nacional, Regional o Jefe de Unidad dependiente tanto de Presidencia o de Gerencia General, a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

En el caso de las Gerencias Nacionales y Regionales, el reporte remitido deberá contar con el Visto Bueno de todos los Jefes y Administradores de sus unidades dependientes. En casos que por motivos de tiempo o fuerza mayor, el formulario podrá ser remitido a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional solamente con la firma del Gerente y sin Vistos





Aduana Nacional de Bolivia  
*eficiencia y transparencia*

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

Buenos de los Jefes de las Unidades dependientes, sin embargo el Gerente y el Coordinador del área deberán velar porque en la carpeta específica, la copia de la documentación remitida cuente con los citados Vistos Buenos.

La remisión a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional debe ser realizada considerando los plazos y los lineamientos para la Formulación del POA y por tanto los Gerentes y Jefes de Unidades son responsables de coordinar con sus dependientes para cumplir dichas instrucciones.

### 3. Consolidación de la Programación Operativa Anual

Una vez las distintas programaciones son recibidas por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, esta realiza los siguientes pasos:

1. Revisión de la formulación de los objetivos y operaciones de cada área o unidad organizacional, así como de los recursos programados, de manera coordinada con la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas, velando por el cumplimiento de los lineamientos y restricciones.
2. En caso de existir observaciones se realizan las modificaciones o ajustes de manera coordinada con las áreas y unidades involucradas y la Gerencia General, si su participación fuera necesaria.
3. Consolidación en un documento único que constituiría el Programa Operativo Anual Institucional.
4. Remisión a Gerencia General y Presidencia Ejecutiva, para su posterior consideración en Directorio.

La Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, podrán solicitar la inclusión o modificación de objetivos y operaciones programadas por las áreas y unidades organizacionales de la Aduana Nacional.

### I. RECOLECCIÓN Y SALVAGUARDA DE DOCUMENTACIÓN

Las áreas y unidades organizacionales, deberán contar con una carpeta específica para el archivo y protección de documentación referida a la Formulación y el Seguimiento y Evaluación del POA

La documentación recibida de las Unidades dependientes (cuando corresponda) y de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, así como la enviada en el reporte, relacionada a la Programación Operativa Anual, debe ser archivada por el área o unidad organizacional en la carpeta específica para este fin.





## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

El área o unidad organizacional deberá contar con documentación de respaldo que deberá permitir verificar que todas las unidades dependientes han sido consideradas y han participado del proceso de Formulación del POA; dicha documentación debe ser archivada por el área o unidad organizacional en la carpeta específica para este fin, enfocada a encontrarse en condiciones de proveer información necesaria con fines de control interno y externo posterior.

La anteriormente citada documentación de respaldo no deberá ser remitida a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, a menos que esta así lo exprese.

La documentación reportada (Plantilla de Formulación y Hoja de Recursos) así como la consolidación de la Formulación del Programa de Operaciones Anual de la Aduana Nacional, será almacenada y protegida por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

### VI. REGISTROS

Son registros de la formulación del Programa Operativo Anual:

- La Plantilla de Formulación
- La Hoja de Recursos

Los mismos que deberán ser remitidos a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional en copia magnética y medio físico, con el Visto Bueno del ejecutivo superior del área o unidad.

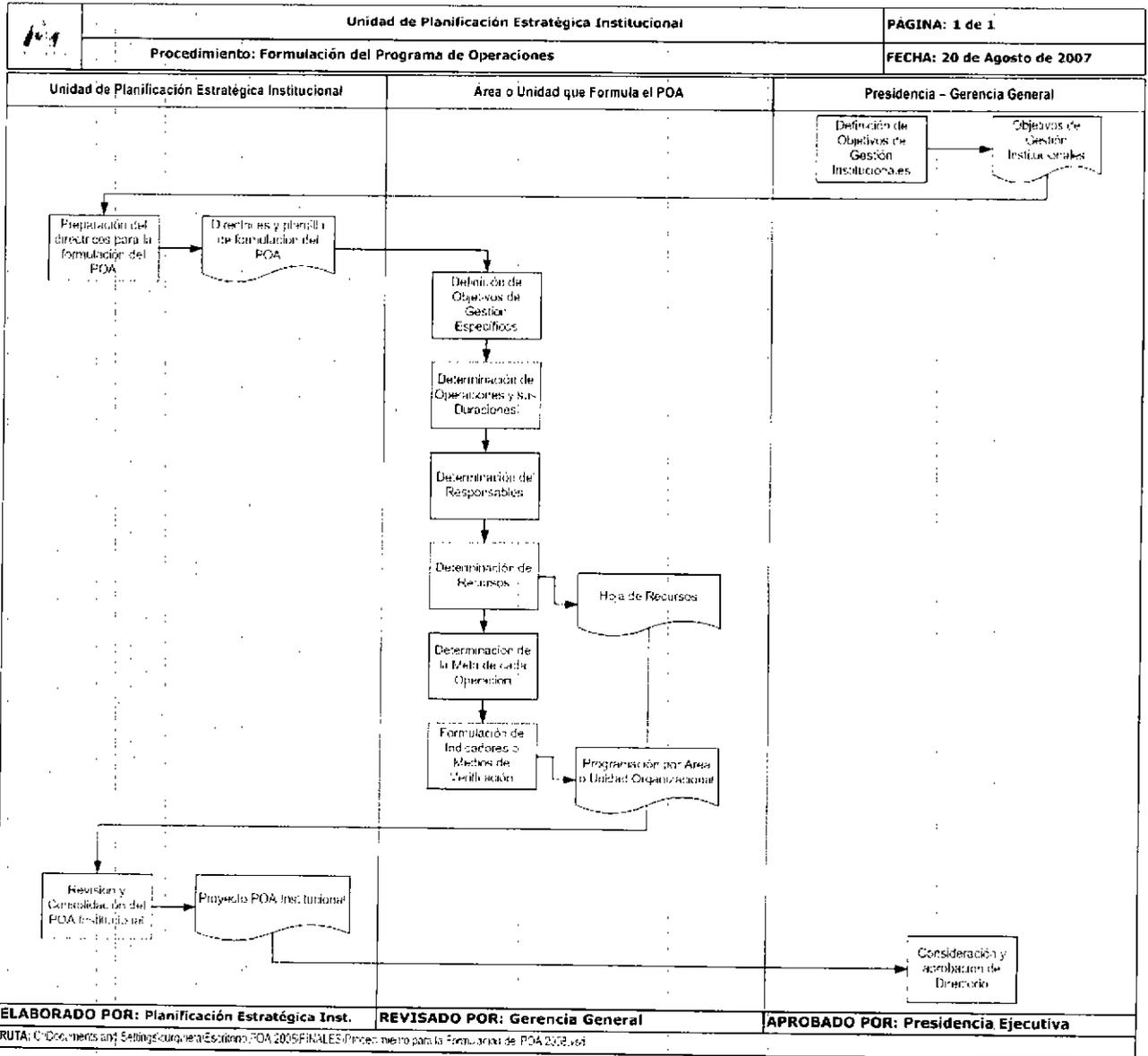




# PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

## VII. FLUJOGRAMA



Elaborado por:  
UPEGC-YZB-CUS

Página 27 de 31

Fecha: 20/08/2007

## VIII. TERMINOLOGÍA

**Área y unidad organizacional**

Son una parte de la estructura organizacional. El área organizacional está conformada por varias unidades organizacionales con un contenido organizacional específico.

**Eficacia**

Logro de objetivos bajo determinados parámetros de cantidad y calidad.

**Eficiencia**

Logro de objetivos bajo determinados parámetros de cantidad y calidad que implica un uso adecuado de recursos.

**Estrategias**

Programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos empleados para alcanzar estos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de los recursos: determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de cursos de acción, así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

**Evaluación**

Es la valoración de la información obtenida en el seguimiento a la ejecución de operaciones, con el objeto de medir el avance de la ejecución física y financiera de las operaciones de funcionamiento e inversión. Esta valoración se realiza comparando lo programado con lo ejecutado en un periodo de tiempo determinado.

**Indicadores**

Son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado), que permiten verificar el logro o consecución de objetivos, identificar si existen variaciones entre lo programado y lo ejecutado y deducir cuál es la situación actual de la gestión

**Indicadores de eficacia**

Son aquellos que, de forma cualitativa y cuantitativa, identifican el logro o el cumplimiento de los objetivos o metas. Se construyen para la red de objetivos. Asimismo, corresponden a las metas de las operaciones de funcionamiento e inversión.

**Indicadores de eficiencia**

Son aquellos que, de forma cualitativa y cuantitativa, permiten evaluar la relación entre los recursos utilizados y los objetivos o metas obtenidas. Los recursos utilizados son: recursos humanos, servicios, materiales, suministros, activos, tiempo y dinero.



<b>Metas</b>	Son resultados concretos que se espera alcanzar durante el proceso de ejecución del programa de operaciones y verificables con base en los indicadores establecidos.
<b>Objetivos</b>	Fines para los cuales se dirige la actividad; los puntos finales de la planeación. Sirve de fundamento, dirección y medida para determinar las operaciones. Su construcción debe ser clara, concreta y realista, y debe precisar cantidad, calidad y tiempo.
<b>Objetivos de gestión institucional</b>	Son los resultados o compromisos que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual. Su construcción debe corresponder con los objetivos institucionales definidos para el mediano y largo plazo.
<b>Objetivos de gestión específicos</b>	Son construidos sobre la base de procesos de desagregación descendente, debiendo, por lo tanto, concordar con los objetivos de gestión institucional y de acuerdo a la competencia organizacional.
<b>Operación</b>	Es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada para alcanzar los objetivos de gestión. Existen dos tipos de operaciones: de funcionamiento y de preinversión e inversión.
<b>Operaciones de funcionamiento</b>	Son actividades recurrentes de carácter productivo y administrativo destinadas a la producción de bienes y servicios.
<b>Operaciones de preinversión e inversión</b>	Son actividades destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano.
<b>Planificación</b>	Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas.
<b>Planes</b>	Tipos de propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.
<b>Presupuesto</b>	Descripción de los planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos; un programa en números.





## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

UPE-G06

- Programas** Un compuesto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, pasos que deben seguirse, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción determinada y normalmente sustentada por presupuestos de capital y operativos.
- Seguimiento** Es el relevamiento de información sobre la ejecución de las operaciones del POA
- Sistema de programación de operaciones** Conjunto de normas y procesos que establece el programa de operaciones anual de las entidades en el marco de los planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales.
- Supuestos** Describen factores externos importantes que inciden en el logro de los objetivos y que no pueden ser controlados por quienes toman las decisiones.
- Técnica** Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.
- Verificación in situ** Es la comprobación o constatación en el lugar de los hechos de la información sobre el cumplimiento de las operaciones de los programas.

### IX. ANEXOS

**Anexo 1:** En anexo se aprecia el formato para la formulación de los objetivos y operaciones de cada área y unidad organizacional.



ÁREA: RESPONSABLE: ENCARGADO:		ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA PROGRAMA OPERATIVO ANUAL FORMULACIÓN 2007		FECHA DE IMPRESIÓN: 07/09/07 a las 11:23 a.m.		FORMULARIO POA-01 CÓDIGO ÁREA: ANB						
Id.	Código	Objetivos y Operaciones	Duración	Comienzo	Fin	Responsable	Nombre de los Recursos	Mec. del Indicador	Unidades de la Meta	Otros Indicadores y Medios de Verificación	Costo	Costo Mat. y Recurrentes
1	ANB1	COMPETITIVIDAD - Mejorar el servicio al cliente mediante reducción de trámites y los costos relacionados al despacho aduanero.	251 días	mar 02/01/07	jun 30/12/07	Presidente Ejecutivo		0	0		Bs. 377.132	Bs. 668.721
2	ANB1.1	Objetivo 1 - Competitividad	251 días	mar 02/01/07	jun 30/12/07	Gerente General		0	0	Indicador y/o medio de verificación definido para el objetivo	Bs. 377.132	Bs. 668.721
3	ANB1.1.1	Operación 1	251 días	mar 02/01/07	jun 30/12/07	Gerente General-Sumariante	Nombre - Presidente Ejecutivo(20%) Nombre - Asesor de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Operaciones(20%) Nombre - Jefe de Recursos Humanos(10%) Nombre - Jefe de Finanzas(10%) Nombre - Jefe de Logística(10%) Nombre - Jefe de Mantenimiento(10%) Nombre - Jefe de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Asesoría(10%) Nombre - Jefe de Control de Calidad(10%) Nombre - Jefe de Control de Riesgo(10%) Nombre - Jefe de Control de Medio Ambiente(10%) Nombre - Jefe de Control de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Control de Salud(10%) Nombre - Jefe de Control de Calidad(10%) Nombre - Jefe de Control de Riesgo(10%) Nombre - Jefe de Control de Medio Ambiente(10%) Nombre - Jefe de Control de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Control de Salud(10%)	250	SUBJECTOS ACREDITADOS	Bs. 318.161	Bs. 432.170	Bs. 761.359
4	ANB1.1.2	Operación 2	151 días	jun 26/02/07	jun 01/10/07	Gerente General-Sumariante	Nombre - Presidente Ejecutivo(20%) Nombre - Asesor de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Operaciones(20%) Nombre - Jefe de Recursos Humanos(10%) Nombre - Jefe de Finanzas(10%) Nombre - Jefe de Logística(10%) Nombre - Jefe de Mantenimiento(10%) Nombre - Jefe de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Asesoría(10%) Nombre - Jefe de Control de Calidad(10%) Nombre - Jefe de Control de Riesgo(10%) Nombre - Jefe de Control de Medio Ambiente(10%) Nombre - Jefe de Control de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Control de Salud(10%)	10	Cursos de Capacitación Ejecutivos	Bs. 42.106	Bs. 186.270	Bs. 230.376
5	ANB1.1.3	Operación 3	100 días	jul 03/08/07	jun 31/12/07	Gerente General-Sumariante	Nombre - Presidente Ejecutivo(20%) Nombre - Asesor de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Presidencia(20%) Nombre - Jefe de Operaciones(20%) Nombre - Jefe de Recursos Humanos(10%) Nombre - Jefe de Finanzas(10%) Nombre - Jefe de Logística(10%) Nombre - Jefe de Mantenimiento(10%) Nombre - Jefe de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Asesoría(10%) Nombre - Jefe de Control de Calidad(10%) Nombre - Jefe de Control de Riesgo(10%) Nombre - Jefe de Control de Medio Ambiente(10%) Nombre - Jefe de Control de Seguridad(10%) Nombre - Jefe de Control de Salud(10%)	0		Bs. 15.665	Bs. 98.278	Bs. 94.144
6	ANB1.2	Objetivo 2 - Competitividad	200 días	mar 02/01/07	may 17/10/07	Gerente General		0	0		Bs. 0	Bs. 0
7	ANB1.2.1	Operación 1	200 días	mar 02/01/07	may 17/10/07			0	0		Bs. 0	Bs. 0
8	ANB2	CONTROL - Ejercer un adecuado control del flujo de mercancías tanto de ingreso como salida, con acciones apoyadas en el control de calidad para los controles aduaneros, como la información al contratante	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07	Presidente Ejecutivo		0	0		Bs. 0	Bs. 0
9	ANB2.1	Objetivo 1 - Control	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07			0	0		Bs. 0	Bs. 0
10	ANB2.1.1	Operación 1	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07			0	0		Bs. 0	Bs. 0
11	ANB3	PROMOCIÓN DEL CAMBIO - Promover al interior del Estado las reformas necesarias para llevar adelante una Estrategia Integral de Lucha contra el Contrabando que considere principalmente la retribución a las posiciones fronterizas por el apoyo a contrabando...	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07	Presidente Ejecutivo		0	0		Bs. 0	Bs. 0
12	ANB3.1	Objetivo 1 - Promoción del Cambio	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07			0	0		Bs. 0	Bs. 0
13	ANB3.1.1	Operación 1	1 día	mar 02/01/07	mar 02/01/07			0	0		Bs. 0	Bs. 0

