

UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN – ESPECIALIZACIÓN

**PROYECTO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE MANEJO Y RESPUESTA DE  
PQRS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN**

RODRIGO ANDRÉS BAUTISTA TORRES  
IVÁN FELIPE ROMERO ACOSTA  
DAVID ALEJANDRO VELÁSQUEZ DELGADILLO

COLOMBIA  
BOGOTÁ D.C.  
NOVIEMBRE 20 DE 2020

## TABLA DE CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	9
3	OBJETIVOS .....	10
3.1	Objetivo general .....	10
3.2	Objetivos específicos.....	10
4	JUSTIFICACIÓN .....	11
5	MARCO TEÓRICO .....	12
6	MARCO INSTITUCIONAL.....	20
6.1	Metodología general o de primer nivel .....	23
6.2	Definición de variables.....	24
6.3	Definición operacional .....	25
6.4	Población y muestra .....	26
7	METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL .....	28
7.1	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	28
7.2	Medición de variables .....	28
8	Análisis de resultados .....	29
9	CONCLUSIONES.....	6
10	LISTA DE TABLAS .....	8
11	LISTA DE ILUSTRACIONES.....	9
12	LISTA DE REFERENCIAS .....	11
13	APÉNDICE.....	14

## 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azares explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Por la naturaleza de los servicios que presta, tiene procesos de “PQSR y Denuncias” que les permite a los usuarios presentar peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y denuncias. Los ciudadanos pueden interponer sus peticiones ante la DIAN sea esta de manera escrita o verbal.

Para su adecuada gestión, la DIAN implementó el procedimiento PRAC0043 con el objetivo de tramitar en forma oportuna y con calidad, las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, felicitaciones y denuncias, que sean gestionadas a través del Servicio de PQSR y Denuncias; de acuerdo con los requisitos legales vigentes, las políticas y los objetivos de la Unidad Administrativa Especial, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

A través del Sistema de Información de PQSR y Denuncias, las peticiones que ingresan son identificadas según el tipo de solicitud, lo que permite al ciudadano establecer el tiempo de respuesta de la solicitud, según lo establecido en el marco normativo de la PQSR.

En el Sistema de Información de PQSR y Denuncias, se registra la fecha de ingreso de las peticiones presentadas por los ciudadanos ante la DIAN, se distribuyen las peticiones en concordancia con el orden de llegada para su atención y trámite, con el número asignado los ciudadanos pueden consultar en línea y en tiempo real, el estado en el cual se encuentra el trámite de su solicitud o petición, y de igual manera pueden efectuar el desistimiento de esta.

Así mismo, mediante la herramienta Sistema de Información de PQSR y Denuncias, la entidad dispone de la trazabilidad de cada una de las actuaciones que se realizan para la atención y trámite de cada una de las peticiones. o el Sistema de Información de PQSR y Denuncias, no cuenta con una funcionalidad que garantice que se puedan generar alertas y controles para que las respuestas a las peticiones se efectúen en un 100% dentro de la oportunidad establecida en la ley.

Como lo reporta la página web de la DIAN, se encuentra divulgado el “Registro Público PQSR y Denuncias”, el mismo presenta las solicitudes ingresadas hasta el 31 de diciembre de 2019, donde se relacionan 113.441 solicitudes ingresadas durante el año 2019, las cuales son extractadas del reporte Mensual SIE de PQSRD y SIE Planeación consolidado 2019. Allí mismo, podemos encontrar un total de 112.230 solicitudes gestionadas y 1.211 solicitudes oscuras o sin claridad para trámite, sometiendo a la entidad a procesos jurídicos y penales sancionatorios para la entidad que pueden llegar a representar anualmente más de 5.000 millones de pesos al año.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, se evidencia a nivel interno que se están presentando demoras en los procesos para poder brindar respuestas oportunas de acuerdo con el desarrollo de los procesos actuales del área.

Por esta razón, en el proyecto se quiere aportar una solución de mejora frente a la respuesta de las PQSR minimizando el tiempo de respuesta, disminuyendo el valor económico a pagar reflejado en las multas y sanciones que le interponen a la entidad por las PQSR que puedan llegar a vencerse.

Es de señalar que en este momento se está presentando una problemática relacionada con los tiempos de respuesta de las peticiones, quejas, sugerencias y reclamos recibidos, las cuales pueden llegar a tener entre 5 a 8 filtros tanto de seguridad como de reparto por parte de los funcionarios reteniendo cada petición por más de 3 días, hasta que finalmente llega a manos del área encargada de dar solución o respuesta al asunto

De esta manera, el proyecto propuesto plantea la siguiente pregunta de investigación:  
**¿Cuáles son los factores para mejorar el proceso de manejo y respuesta oportuna a las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN?**

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Generar un proyecto de mejora para el proceso de manejo y respuesta de PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN para agilizar los tiempos de contestación al cliente.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Analizar las técnicas de mejora en proyectos que se adecúen mejor según las necesidades del área PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
- Realizar un diagnóstico del proceso actual en la gestión de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
- Identificar los factores críticos que generan atrasos en la gestión de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
- Presentar el proyecto de mejora para el proceso de manejo de respuestas de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

## 4 JUSTIFICACIÓN

Las entidades del estado siempre han querido mejorar los sistemas entre el usuario interno como externo, y la Dian al ser una entidad tan grande y tener la segunda base de datos más grande del país, ha buscado brindar mayor conexión entre la entidad, sus usuarios nacionales y las personas que tienen algún vínculo con el país en el exterior, por este motivo la dirección de impuestos nacionales quiere mejorar su interacción de la página de internet a través de las peticiones quejas y reclamos que diariamente llegan a la institución y que han aumentado considerablemente este año por motivo de la pandemia. Se evidenció en los reportes de los años anteriores una meta de alrededor 100 mil peticiones por año, que para el 2020 a mitad de año ya se había superado ese récord y que constantemente ha venido aumentando con el paso de los días, requiriendo una plataforma más robusta y con la capacidad de gestionar una mayor cantidad de peticiones en una forma rápida, eficaz y económica.

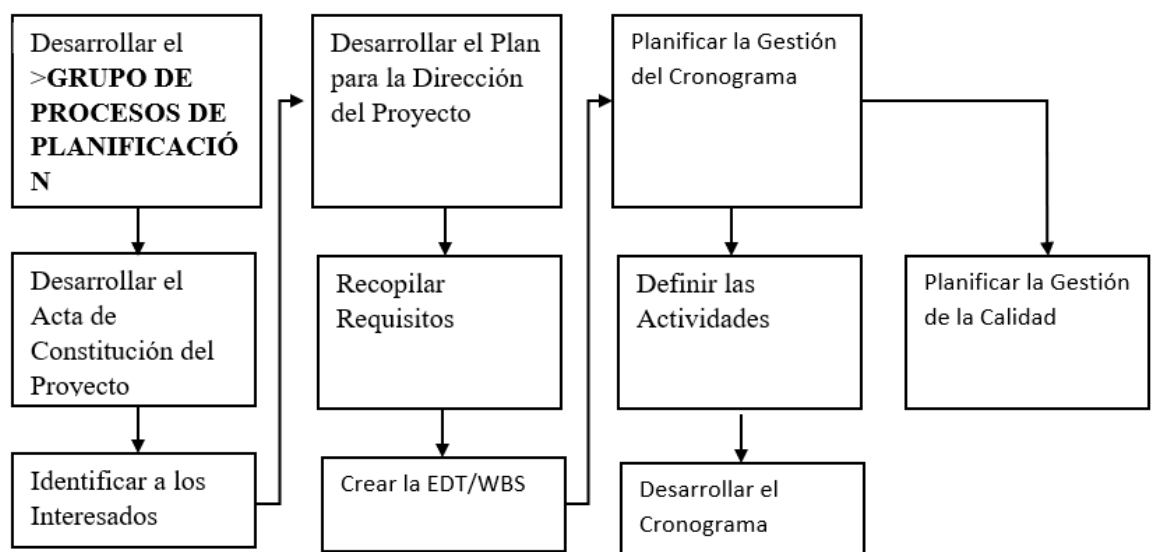
Por esta razón, se quiso formular una opción de mejora óptima para el desarrollo completo, comenzando desde la recepción, trazabilidad y respuesta a cada PQRS que le llega a la entidad apoyándose en el seminario de investigación contando con la experiencia de excelentes profesores para poder así mejorar la propuesta a la DIAN y culminar de manera exitosa la especialización.

## 5 MARCO TEÓRICO

Dentro de este marco teórico tendremos tres temas o ejes importantes, proyectos, calidad y legal.

Como parte de **proyectos**, un enfoque importante es el que nos brinda el “PMBOK GUÍA SEXTA EDICIÓN EL ESTÁNDAR PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS” quien sugiere los siguientes pasos:

*Ilustración 1— Grupo de procesos de planificación según PMBOK*



Información que nos brinda según (Institute, 2012, págs. 564-580)

Una herramienta que sugieren en la elaboración del proyecto los factores ambientales de la empresa “Los factores ambientales de la empresa (EEFs) hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto”. (Institute, 2012, pág. 38)

Una de las técnicas que ayuda a las empresas dentro de su proyecto es “el uso de una tabla EFAS (por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella.” (Tomas L. Wheelen, x edición)

Un método con un nuevo enfoque es la Priorización centrada en el cliente de proyectos de mejora de procesos.

Este es un método BPM orientado al sujeto que se basa en las interacciones entre los participantes del proceso durante la exploración del proceso de ecuación.

Algunos académicos de BPM han podido complementar la perspectiva de eficiencia a través de una perspectiva CC “[no] se trata de cómo los clientes participan en los procesos [de las empresas], sino sobre cómo [las empresas] participan en los procesos de los clientes.

Los procesos de negocio son conjuntos de actividades donde los individuos y la tecnología co-crean valor en un objetivo de manera orientada.

Los procesos se dividen en núcleo, soporte y procesos de gestión.

Los procesos centrales crean valor para los clientes que están dispuestos a pagar por productos y servicios, procesos de soporte habilitar los procesos centrales, y los procesos de gestión apoyan la planificación, seguimiento y control de otros procesos.

Evaluar los efectos de los proyectos de mejora de procesos requiere cuantificación del rendimiento del proceso, que es multidimensional construir [The Devil's Quadrangle, por ejemplo, un popular marco de desempeño del proceso incorpora tiempo, costo, calidad y flexibilidad como dimensiones.

Por tanto, la mejora de procesos implica compensaciones entre las dimensiones del desempeño, es decir, mejorar una dimensión (p. ej., calidad) puede empeorar otras dimensiones (p. ej., costo) aunque dimensiones de rendimiento como las incluidas en The Devil's Quadrangle se enfoca principalmente en la eficiencia del proceso, la calidad cubre la perspectiva del cliente al menos indirectamente. Puede medirse en términos de tasas de error desde una perspectiva de eficiencia y a través del cliente satisfacción desde la perspectiva del cliente. (Thomas Kreuzera, 2020)

Uno de los métodos que está cogiendo más fuerza en los últimos años es el de metodologías ágiles una teoría de priorización en proyectos que se ha vuelto muy popular debido a que el mundo en general desea cosas con más rapidez, y permite controlar más constantemente los avances de un proyecto algunos pasos sugeridos son:

- Determinar el método
- Fase de preparación
- Fase de análisis de empleado
- Fase de selección de la metodología PM ágil base

- Fase de adaptación de la metodología
- Fase de implementación de la metodología (Arturs Rasnacisa, 2016)

Muchas organizaciones utilizan una variedad de métodos de gestión de procesos de negocio (BPM), es decir, técnicas que ayudan a documentar, analizar y mejorar la organización procesos de negocio, como Six Sigma, modelo de proceso de negocio y gestión ajustada aunque los métodos BPM son considerados esenciales para aumentar el rendimiento del proceso, muchos BPM los proyectos fracasan y están acompañados de desventajas organizativas a pesar de aplicar los métodos respectivos.

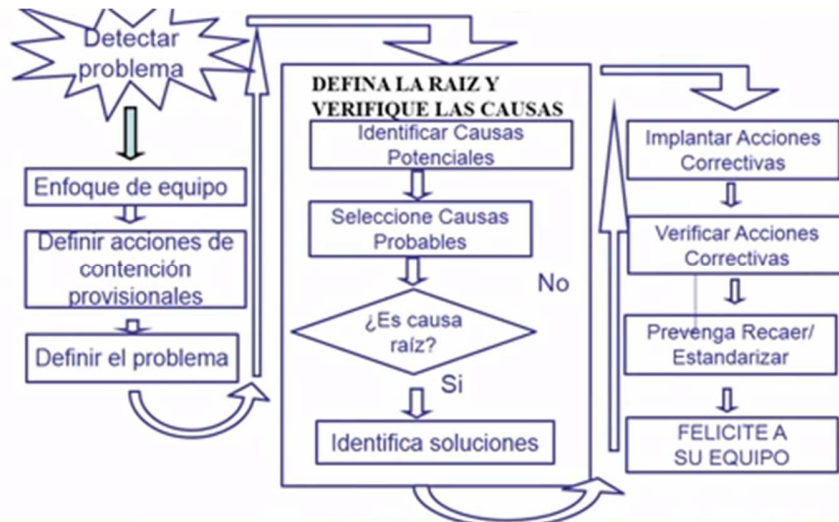
- Por ejemplo, medir el desempeño del proceso como se realiza en Six Sigma es una técnica clave de BPM, que requiere que el propietario del proceso evalúe periódicamente el desempeño de sus indicadores (por ejemplo, el nivel Sigma actual o deseado) y la inicia de cambio potencialmente requerida como una medida de mejora continua.

Por lo tanto, la técnica requiere la atribución de responsabilidad, que es un valor esencial de una cultura BPM, y también estimula un esfuerzo continuo y persistente por la excelencia, que nuevamente es un valor fundamental de una cultura BPM. (Theresa Schmiedela, 2019)

Como parte de **calidad** se resalta la metodología 8D, un método mixto muy utilizado en la gerencia con énfasis en proyectos y calidad “La metodología 8D corresponde a una herramienta de mejora continua de la calidad de procesos y productos, empleados para resolver la no conformidad, ordenar el pensamiento, lo que facilita el análisis y solución de un problema posible. Tiene su uso a gran escala dentro de las organizaciones debido a su simplicidad y eficacia, trabajo en equipo”.

Este método consta de los siguientes pasos:

Ilustración 2 Ciclo para realización de 8D



Fuente (MELLO, 2002,edición 07 vol2).

Así mismo, se tiene en cuenta el método Six Sigma (relacionado con la calidad) el cual reduce la variación de errores analizando y mejorando la estructura del proceso y reforzando la obtención de la máxima satisfacción del cliente incluso antes de la ocurrencia de errores. De acuerdo con este principio, su objetivo es obtener un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades y entenderlo como un producto o servicio que no puede cumplir con los requisitos del cliente. Con la ayuda de Six Sigma, los procesos de la organización se pueden programar para obtener la menor tolerancia posible, reduciendo así el desperdicio, defectos y anomalías en productos y servicios, midiendo así los procesos de pqr relacionados. Así mismo, promediar buenos y malos resultados tiene un valor crítico ya que continúa usándose la desviación estándar para lograr una mejora continua del proceso. (MELLO, 2002,edición 07 vol2).

Ilustración 3- Niveles Six Sigma



Fuente (Socconini, 2015)

Cada vez que se implemente esta estrategia y concepto, el control de calidad quedará obsoleto, pues ahora el proceso tendrá un mayor nivel de desempeño, mientras que teniendo en cuenta el principio Six Sigma, se tiende a asegurar que desde cada puesto de trabajo se forme al personal y se asegure la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.

Por su parte, Six Sigma constituye una filosofía de negocios enfocada hacia la satisfacción del cliente y un modelo de gestión de calidad que también se conoce como DMAIC, siglas de las palabras en inglés: define, measure, analyze, improve y control. En español: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Esta se apoya en estas cinco herramientas estadísticas y administrativas para mejorar, de manera tangible, los resultados de desempeño de los procesos y productos de una empresa.

En una aplicación para ejemplos un sistema de PQRS estos se pueden traducir en

- Enfoque al cliente.
- Centrado en los procesos.
- Metodología para la realización de proyectos.
- Estructura organizacional.
- Lucha contra la variación

(Albert, 2027)

La correcta implementación de una estrategia mejoraría sustancialmente los procesos internos para llegar a tiempos de respuesta efectivos, que incrementen la satisfacción del cliente y que disminuyan la cantidad de reprocesos y correcciones que se generen, los cuales se traducen en

costos adicionales para la organización. (Socconini, Lean Six Sigma: Sistema de gestión para liderar empresas, 2019)

Por último dentro de los aspectos jurídicos a la hora de realizar un proyecto de solución a una deficiencia en la gestión y solución de peticiones, quejas y reclamos es importante tener en cuenta saber de donde nace la necesidad de crear una base jurídica para darle un desarrollo completo a estas peticiones, por esta razón debemos dirigirnos a la constitución política colombiana en su artículo 23.

“Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales” (Gaviria E. p., 91)

y artículo 74: “Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley. El secreto profesional es inviolable” (Gaviria E. p., 91)

La cual nos comunica sobre el derecho que tiene cada persona a presentar y dirigir peticiones respetuosas de interés general o en particular a cualquier institución pública y privada colombiana para la obtención de una respuesta rápida a su solicitud y la ley 1437 de 2011, que trata sobre el debido proceso para desarrollar los principios legales ante los intereses generales hacia la igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía, celeridad y en relación con la ley 190 de 1990 del código de procedimiento administrativo (republica, 1990) y de lo contencioso la cual comunica la obligatoriedad de resolver todas las quejas y reclamos radicadas a la entidad y el artículo 76.

“En toda entidad pública, deberá existir por lo menos una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad. La oficina de control interno deberá vigilar que la atención se preste de acuerdo con las normas legales vigentes y rendirá a la administración de la entidad un informe semestral sobre el particular. En la página web principal de toda entidad pública deberá existir un link de quejas, sugerencias y reclamos de fácil acceso para que los ciudadanos realicen sus comentarios. Todas las entidades públicas deberán contar con un espacio en su página web principal para que los ciudadanos presenten quejas y denuncias de los actos de corrupción realizados por funcionarios de la entidad, y de los cuales tengan

conocimiento, así como sugerencias que permitan realizar modificaciones a la manera como se presta el servicio público.” (Colombia E. C., 2011).

Según la Ley 1474 de 2011 se establece que todas las entidades públicas deben contar con un espacio en su página web principal para que los ciudadanos presenten quejas y denuncias de los actos de corrupción realizados por funcionarios de la entidad y de los cuales tengan conocimiento, siendo estas las normas jurídicas para la creación, realización, radicación, solución y respuesta a las PQRS, la Dian ha querido desarrollar un proyecto de solución que ayude a la evacuación rápida de estas PQRS teniendo en cuenta toda la normatividad vigente.

Sin olvidar las faltas disciplinarias dispuestas en la La ley 734 de 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único que habla sobre la labor del funcionario de manera errónea u omisa sin tener alguna justificación. Y en La ley 962 de 2005, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Hay que también tener en cuenta los tiempos de respuesta para todas las clases de peticiones que llegan a la entidad y que están basadas en la resolución 0017 del 26 de marzo de 2018, la cual nos establece los términos para la presentación de la respuesta de la siguiente manera:

“Salvo norma legal especial, las peticiones, quejas, sugerencias y reclamos, presentadas en debida forma, serán atendidas dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al recibo de la solicitud en la Ventanilla Única de Correspondencia del Nivel Central o de las Direcciones Seccionales, o en la Página Web de la entidad, de acuerdo con la competencia para resolver la solicitud o los derechos de petición allegados a la entidad. Las solicitudes que correspondan a Consultas Jurídicas y de Técnica Aduanera se deberán atender dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su recepción. Las peticiones de documentos deberán resolverse dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a su recepción en la Ventanilla Única de Correspondencia del Nivel Central o de las Direcciones Seccionales, o en la Página Web de la entidad, de acuerdo con la competencia o medio utilizado. Si en ese lapso no se ha dado respuesta al peticionario, se entenderá, para todos los efectos legales, que la respectiva solicitud ha sido aceptada y, por consiguiente, la Dependencia Competente de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales no podrá negar la entrega de dichos documentos al peticionario, y como consecuencia las copias se entregarán dentro de los tres (3) días hábiles

siguientes. Cuando no fuere posible resolver la solicitud en dicho plazo, se deberá informar así al interesado expresando los motivos de la demora y señalando a la vez el plazo en que se resolverá o dará respuesta, el cual no podrá exceder el doble del inicialmente previsto. (Colombia C. d., 2018)

## 6 MARCO INSTITUCIONAL

El trabajo de investigación se realiza sobre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la cual se fundamenta como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La jurisdicción de la DIAN comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C y tiene presencia en los siguientes municipios:

*Ilustración 4-Composición de la Dirección Nacional*

Dirección Seccional Impuestos y Aduanas (30)	Dirección Seccional de Aduanas (6)	Dirección Seccional de Impuestos (7)	Dirección Seccional Delegadas de Impuestos y Aduanas (7)	Puntos de Contactos
Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Bucaramanga, Buenaventura, Florencia, Girardot, Ibagué, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Montería, Neiva, Palmira, Yopal, Pasto, Pereira, Popayán, Rioacha, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Sogamoso, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio.	Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín.	Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Grandes Contribuyentes en Bogotá.	Mitú, San José del Guaviare, Puerto Asís, Túmaco, Puerto Carreño, Inírida, Pamplona.	Pitalito, Ocaña, Magangué, La Dorada, La Estrella, Barzal y Buga, Cali Centro, Cali Sur, en Bogotá: Aduana de Bogotá, Américas, Bima, Bosa, Centro, Calle75, Carrera 30, Suba.

Fuente: ((DIAN, s.f.)

El objetivo de la entidad es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. ((DIAN, s.f.)

Los principales procesos que maneja están relacionados en la ilustración No.5 que se presenta a continuación:

## Ilustración 5-Principales proceso de la DIAN

Procesos Estratégicos	Procesos Misionales	Procesos de Apoyo	Procesos de Evaluación y Control
Inteligencia Corporativa	Asistencia al Cliente	Gestión Humana	Investigación Disciplinaria
	Recaudación		
	Comercialización	Recursos Financieros	
	Fiscalización y Liquidación		
	Gestión Jurídica	Servicios Informáticos	Control Interno
	Administración de Cartera		
	Gestión Masiva	Recursos Físicos	
	Operación Aduanera		

Fuente ((DIAN, s.f.)

Son muy importantes los procesos misionales en la entidad, ya que se encargan de garantizar el proceso interno de solución óptimo para cada petición, cada área esta encargada de dar progreso, solución y respuesta a todos los requerimientos que dirigidos a la DIAN, cada proceso realizado en esta áreas es sustancial para garantizar el correcto comunicado con la respuesta esperada por el contribuyente, para entender un poco de la gestión de las áreas de los procesos misiones de la entidad quisimos dar una breve explicación de la tarea que cumplen las áreas determinadas por la entidad dentro del tema de las peticiones, quejas y reclamos. Ver tabla 1.

Tabla 1 – Descripción de área y actividades

ÁREA	ACTIVIDAD
Dirección Seccional, Subdirección de Gestión de Recursos Físicos, Coordinación de Comunicaciones Oficiales y Control de Registros, División de Gestión de Asistencia al Cliente, GIT de PQSR, GIT de correspondencia y notificaciones, Puntos de Contacto	Se recibe la solicitud Petición, Queja, Sugerencia, Reclamo, Felicitación o Denuncia, a través de cualquiera de los canales dispuestos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
Dirección de Gestión de Ingresos Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas - Recaudación	Procesar, consolidar, corregir y contabilizar la información de las declaraciones, recibos de pago, actos administrativos, así como dar respuesta a las solicitudes de devolución y/o

	<p>compensación radicadas por los contribuyentes, Inicia con la recepción y verificación de la información del recaudo y finaliza con la contabilización del recaudo y generación de estados de cuenta del contribuyente.</p>
<p>Dirección de Gestión de Recursos y Administración Económica • Subdirección de Gestión Comercial - Comercialización</p>	<p>Administrar y controlar las mercancías aprehendidas, decomisadas o abandonadas a favor de la Nación y los bienes muebles e intangibles adjudicados a la entidad en procesos concursales o de cobro coactivo, para disponer de los mismos de manera oportuna y adecuada, propendiendo por la optimización y generación de recursos</p>
<p>Subdirector de Gestión de Fiscalización Tributaria y Subdirector de Gestión de Fiscalización Internacional - Fiscalización y Liquidación</p>	<p>Ejercer acciones de verificación e investigación para determinar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, que conlleven de ser necesario, a la determinación, aplicación de sanciones, multas y demás emolumentos por infracciones a las mismas. Además de identificar y reportar operaciones sospechosas</p>
<p>Subdirección de Gestión de Recursos Jurídicos Subdirección de Gestión de Normativa y Doctrina Dirección de Gestión Jurídica</p>	<p>Inicia con una solicitud o petición o recurso o con notificación de la demanda o tutela y finaliza con respuesta a la petición o recurso o providencia judicial o la política de prevención del daño antijurídico.</p>

Subdirector de Gestión Comercial Dirección de Gestión de Recursos y Administración Económica	Disponer, en el menor tiempo posible, las mercancías aprehendidas o decomisadas por incumplimiento de obligaciones aduaneras, mercancías abandonadas a favor de la nación, o bienes muebles entregados en pago de obligaciones tributarias
Gestión Masiva	Atender las solicitudes de las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley, frente a Registro Único Tributario, su actualización, el mecanismo digital, presentación de información, facturación, entre otros, con el fin de prevenir y subsanar errores o incumplimientos relacionados con las obligaciones de los clientes.
Operación aduanera	Facilitar y controlar las operaciones de comercio exterior con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones Tributarias, Aduaneras y Cambiarias y contribuir al desarrollo económico del país en beneficio del Estado y la sociedad.

Fuente (Elaboración propia)

## 7 METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

El enfoque de la investigación será cuantitativo, debido a que se contempla información estadística y matemática relacionada en los informes publicados por el área de PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y los cuales serán combinados con información que se recolecte de la aplicación de encuestas a la muestra representativa seleccionada.

Seguidamente, se puede desagregar como una investigación del tipo no experimental lo cual quiere decir que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández Sampieri, 2014).

Lo anterior, partiendo de la base que la recolección de datos se realizará en un único momento puesto que dentro del proyecto no se cuenta con suficiente tiempo para recolectar más de una muestra.

Así mismo, se puede indicar que el diseño será transversal ya que su objetivo principal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un único momento.

El estudio de la investigación será descriptivo dado que “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández Sampieri, 2014). Lo anterior, teniendo en cuenta que uno de los objetivos específicos será realizar un diagnóstico del área para que con base en ello, se logren identificar los factores críticos del proceso y que estos sirvan para tomarlos de base con el fin de resolver el problema de la investigación.

### 7.1 Definición de variables

A continuación, se definen las variables

*Tabla 2- Definición de Variables*

VARIABLE	CONCEPTO
----------	----------

Método	Una serie de reglas ciertas y fáciles, tales que todo aquel que las observe exactamente no tome nunca a algo falso por verdadero, y, sin gasto alguno de esfuerzo mental, sino por incrementar su conocimiento paso a paso, llegue a una verdadera comprensión de todas aquellas cosas que no sobrepasen su capacidad. (Descartes, 2003)
Sistemática	Un sistema de información se caracteriza principalmente por la eficiencia que procesa los datos con relación al área de acción. (Alcamí, 1996)
Conocimiento	Se trata del conocimiento de las personas vinculado a sus experiencias, que se suma a los datos explícitos o más objetivos. (Dirección, 2018)
Tecnológica	La utilización de TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información. (Colombia C. , 2019)
Solicitudes/ Radicaciones	Es la actuación que inicia cualquier persona con el fin de obtener una respuesta, intervención, reconocimiento a un derecho, resolución a una situación jurídica o preste un servicio. (Colombia C. d., 2011)

Fuente (Elaboración Propia)

## 7.2 Definición operacional

En la siguiente tabla se define operacionalmente las variables.

*Tabla 3 - Definición Operacional*

VARIABLE	CONCEPTO	MEDICIÓN
Método	Hace referencia a todo el procedimiento actual que debe realizar el funcionario para iniciar, desarrollar y finalizar cada petición hasta su respuesta, es decir, el proceso interno para brindar respuesta a las PQRS, con teniendo en cuenta información interna y	-Medición de indicadores clave de desempeño (KPI) del área. -Encuestas

	externa para agilizar la gestión productiva. (Kume, 2002)	
Sistemática	Es aquella que constituye un conjunto de sistemas unidos principalmente con el software del sistema Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado - MUISCA para el manejo e interactividad con el sistema para gestionar todas las PQRS que llegan a la entidad.	-Las funciones del software son aquellas que buscan satisfacer las necesidades del usuario. -Software funcional
Conocimiento	Hace referencia de tener el conocimiento y manejo del sistema que requiere una persona para gestionar una petición hasta concluir su respuesta.	-Evaluación de competencias
Tecnológica	Factor que aplica diferentes herramientas para la gestión diaria en la resolución de procesos relacionados con métodos, maquinarias, métodos de programación y equipos tecnológicos.	-Herramientas vanguardistas -Consulta de aplicativos
Solicitudes/ Radicaciones	Hace referencia al conjunto de solicitudes o radicaciones que recibe la entidad en un periodo determinado.	-Número de peticiones radicadas

Fuente (Elaboración Propia)

### 7.3 Población y muestra

La población serán los integrantes de la operación de PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, en la ciudad de Bogotá D.C.

Por otra parte se define una muestra no probabilística por conveniencia con veintitrés (23) funcionarios. Lo anterior debido al grado de confidencialidad de la información que maneja la entidad y al subconjunto de funcionarios del área de PQRS, que estén dispuestos a brindar su opinión y conocimiento respecto al proceso.

Las muestras por conveniencia se pueden utilizar en las etapas exploratorias de la investigación como base para generar hipótesis y para estudios concluyentes en los cuales el investigador desea aceptar el riesgo de que los resultados del estudio tengan grandes inexactitudes. Este método es muy común en las entrevistas callejeras como solicitar la opinión

de las personas que transitan en un centro comercial, realizar entrevistas con personas de la calle para un canal de televisión, utilizar grupos de estudiantes o grupos religiosos para realizar un experimento, etc.

En cada caso la unidad o elemento de muestreo se autoselecciona o se ha seleccionado con base en su fácil disponibilidad. En ninguno de los casos se especifica claramente la población del a cuál se ha tomado la muestra real. Aún más, se desconoce la probabilidad exacta de que estas personas sean seleccionadas. (Tamayo, 1997)

## 8 METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

### 8.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Como selección de método aplicable para recolección se utilizará la encuesta. Allí, se utilizará un cuestionario que consiste en un número de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. (INSTRUMENTACIÓN., 2003)

### 8.2 Medición de variables

A continuación se presenta el instrumento de medición, el cual se incluye como anexo No.1 del presente documento. Adicionalmente, se incluye el link de la misma:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe6z-zY\\_kvg94QdTodMWSc9T3kgDoPp4J2rNrnM2BLzqEKffA/viewform?usp=sf\\_1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe6z-zY_kvg94QdTodMWSc9T3kgDoPp4J2rNrnM2BLzqEKffA/viewform?usp=sf_1)

## 9 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la solución de primer objetivo de la investigación “Analizar las técnicas de mejora en proyectos que se adecúen mejor según las necesidades del área PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN”, se elaboró la siguiente ilustración que presenta la información del marco teórico, identificando las siguientes técnicas para la opción de mejora:

*Ilustración 6- Opciones de mejora*

ENFOQUE	N	Tipo de técnica
Gestión de proyectos	1	Grupos de procesos de planificación
	2	Matriz de factores internos y externos
	3	BPM (Business Process Management),
	4	The Devil's Quadrangle
Calidad	5	la metodología 8D
	6	Filosofía Six Sigma

Fuente (Elaboración propia)

Seguidamente y basados en el juicio de expertos, se elaboró la siguiente tabla que contempla las técnicas recabadas en el marco teórico:

*Ilustración 7-técnica y mediciones*

ENFOQUE	N	Tipo de técnica	Facilidad Aplicabilidad	Tiempo de implementación	Recursos	Eficacia	Costo	Total
Gestión de proyectos	1	Grupos de procesos de planificación						
	2	Matriz de factores internos y externos						
	3	BPM (Business Process Management),						
	4	The Devil's Quadrangle						
Calidad	5	la metodología 8D						
	6	Filosofía Six Sigma						

Fuente (Elaboración propia)

Los ítems de evaluación que se escogieron se definieron teniendo en cuenta la institución y factores relaciones con gestión de proyectos y calidad.

- **Aplicabilidad:** Consultando las técnicas del marco teórico y teniendo en cuenta las características de la entidad, se define con una calificación de 1 a 5, siendo 1 donde más se pueden presentar inconvenientes de aplicación en la empresa y 5 donde se puede aplicar con más facilidad.

- Tiempo de implementación: Consultando las técnicas del marco teórico y teniendo en cuenta las características de la entidad, se define con una calificación de 1 a 5, siendo 1 donde hay una alta probabilidad de que la implementación sea más a largo plazo y 5, el tiempo de implantación más a corto plazo.
- Recursos: Consultando las técnicas del marco teórico y teniendo en cuenta las características de la entidad, se define con una calificación de 1 a 5, siendo 1 donde se necesiten menos recursos y 5 donde se requieren más recursos.
- Eficacia: Consultando las técnicas del marco teórico y teniendo en cuenta las características de la entidad, se define con una calificación de 1 a 5, siendo 1 donde hay menos probabilidades de lograr eficacia y 5 donde hay una alta probabilidad de lograr eficacia.
- Costo: Consultando las técnicas del marco teórico y teniendo en cuenta las características de la entidad, se define con una calificación de 1 a 5, siendo 1 donde hay una probabilidad de tener menos costos y 5 donde hay una probabilidad muy alta de tener un costo elevado.

De esta manera, se presentan en la siguiente ilustración los resultados por técnica:

*Ilustración 8- Resultados por técnica*

ENFOQUE	N	Tipo de técnica	Facilidad Aplicabilidad	Tiempo de implementación	Recursos	Eficacia	Costo	Total
Gestión de proyectos	1	Grupos de procesos de planificación	4	3	4	4	3	18
	2	Matriz de factores internos y externos	3	3	4	3	4	17
	3	BPM (Business Process Management),	3	3	4	4	3	17
	4	The Devil's Quadrangle	3	3	3	4	4	17
Calidad	5	la metodología 8D	3	4	3	4	3	17
	6	Filosofía Six sigma	4	4	3	3	4	18

Fuente (Elaboración propia)

Por medio del análisis y reuniones en grupo se determinaron las puntuaciones y como resultado del enfoque de gestión de proyectos con una mayor puntuación se define la técnica de grupos de procesos de planeación.

Como enfoque de soporte en el tema de calidad, con mayor puntuación se define como técnica la metodología Six Sigma.

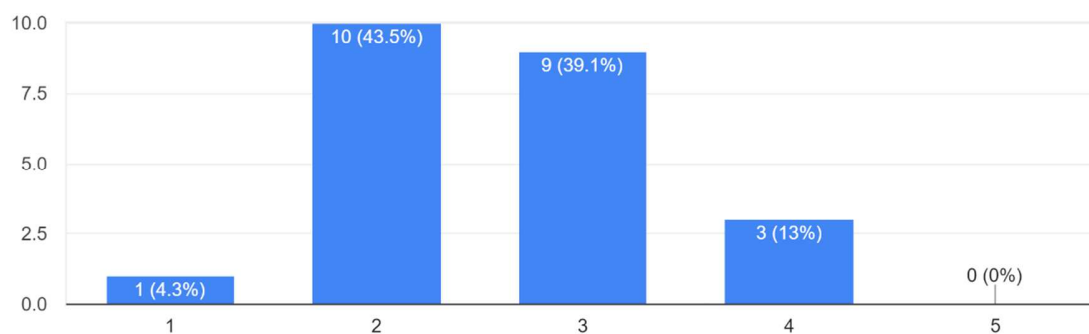
Para la solución de segundo objetivo de la investigación “Realizar un diagnóstico del proceso actual en la gestión de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.” se utilizó una encuesta dentro del área de PQRS, con un tema de alta confidencialidad por políticas de la entidad, pero utilizando como recurso principal un integrante del área que trabaja en la organización quién logró obtener una cantidad de 23 encuestas como base para la investigación.

De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

### 1. Variable para medir (Método)

¿Está usted de acuerdo con el procedimiento actual que la entidad ha dispuesto para el procesamiento de las peticiones, quejas y reclamos, siendo 1 bajo y 5 lo más alto?

*Ilustración 9-Respuesta 1 encuesta*

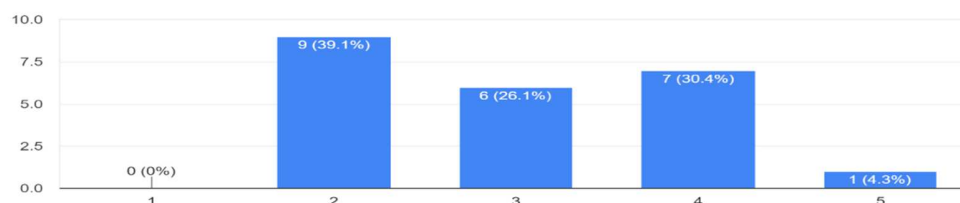


De donde se determina que el 45.5% de la muestra no está de acuerdo con los procedimientos actuales y el 39% está en una media, es decir que el 84,6% presenta insatisfacción con estos procesos con una muy alta probabilidad de mejora.

### 2. Variable para medir (Método)

¿A veces llega a pensar que el método actual de solución de las PQRS afecta su desempeño en el desarrollo de la actividad laboral? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

*Ilustración 10- Respuesta 2 encuesta*

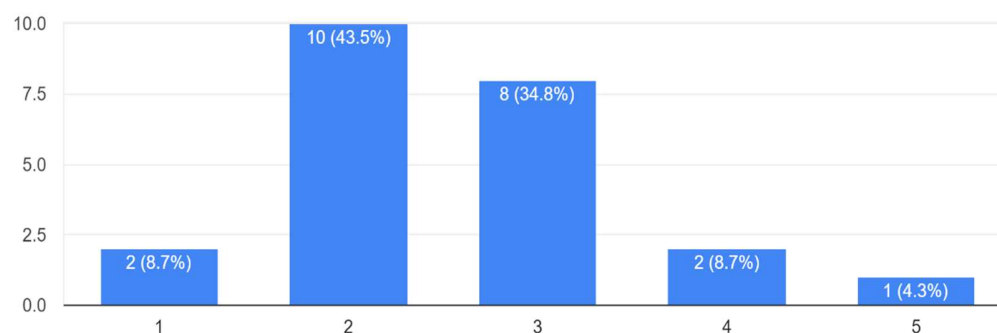


Se identifica que un 39.1% de la muestra considera que el método actual afecta su desempeño, evidenciando una muy alta probabilidad de mejora en el área.

### 3. Variable para medir (Método)

En el momento que recibe una petición. ¿Está usted seguro que fue asignada correctamente? siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

*Ilustración 11- Respuesta 3 encuesta*

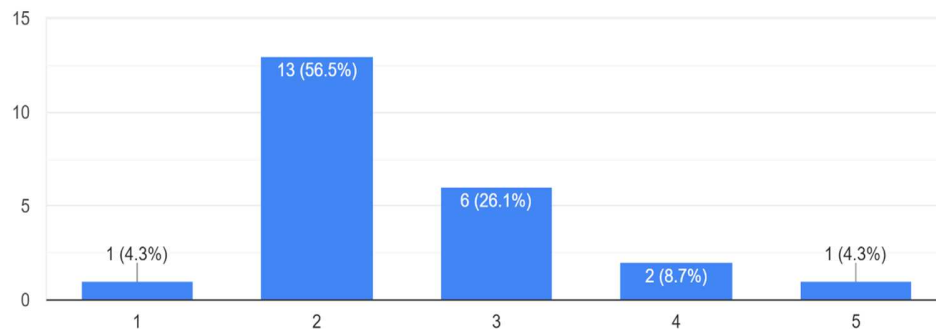


Respecto al tema de asignación dentro del área el 43,5% considera que la asignación se realiza de una manera incorrecta.

### 4. Variable para medir (Sistemática)

¿Cree que el sistema MUISCA en especial el de peticiones quejas y reclamos que maneja la entidad, es el adecuado para gestionar todas las PQRS que ingresan a la entidad? siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 12- Respuesta 4 encuesta

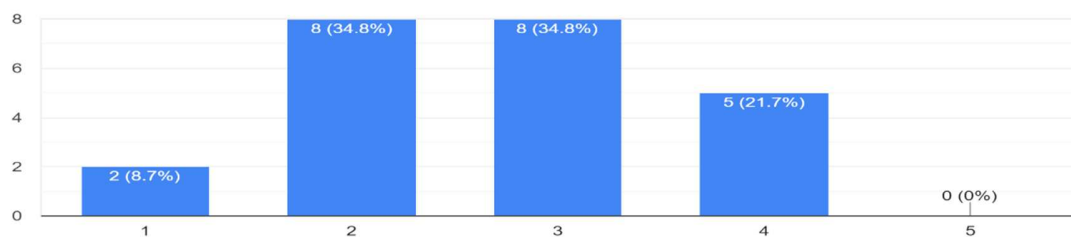


Un 56.5% de la muestra, considera que el sistema actual no es el adecuado para la gestión del área.

#### 5. Variable para medir (Sistemática)

Siendo la DIAN una de las entidades más grandes del estado, colectora de impuestos nacionales. ¿El sistema de PQRS refleja un buen acompañamiento para los contribuyentes? siendo uno 1 y 5 lo más alto.

Ilustración 13- Respuesta 5 encuesta

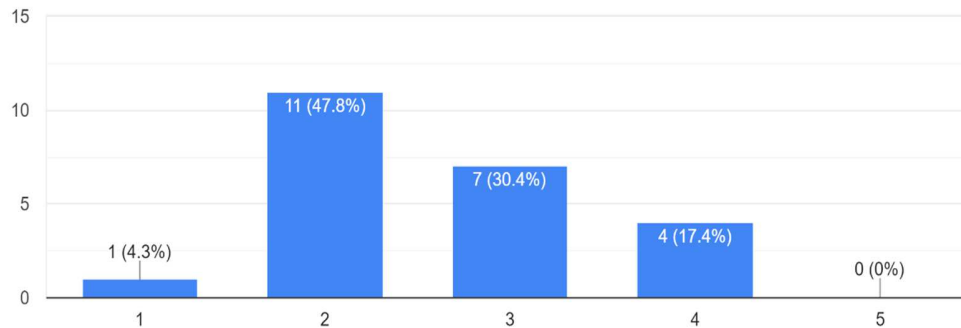


Los resultados son muy parejos, pero entre un porcentaje bajo y medio se identifica una oportunidad de mejora en el acompañamiento a contribuyentes del 69,6%

#### 6. Variable para medir (Sistemática)

¿Se siente satisfecho usando el sistema dispuesto por la entidad para el manejo de las PQRS?siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 14 -Respuesta 6 encuesta

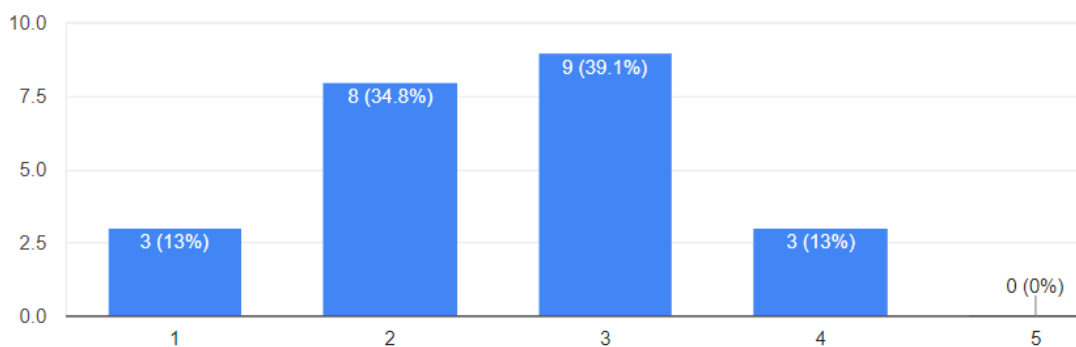


Se identifica que un 47.8% de la muestra está insatisfecha con el sistema actual.

#### 7. Variable para medir (Conocimiento)

En el momento de ingresar al área de Gestión y Asistencia al cliente, dentro del grupo de trabajo de PQRS, ¿tuvo el suficiente acompañamiento para encargarse completamente del desarrollo de una petición hasta concluir su labor? siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 15- Respuesta 7 encuesta

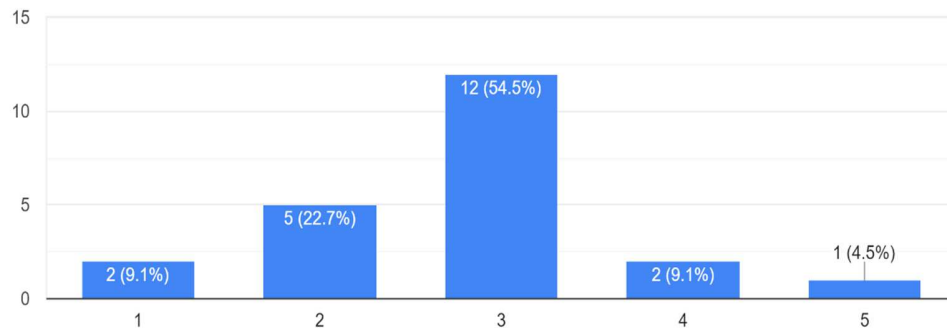


Con un 34.8% de la muestra, se considera que faltó más acompañamiento al ingresar al área con un 13% de satisfacción.

#### 8. Variable para medir (Conocimiento)

En la escala de 1 a 5, ¿puede valorar su conocimiento en general para el manejo operacional de las PQRS de la entidad?

Ilustración 16- Respuesta 8 encuesta

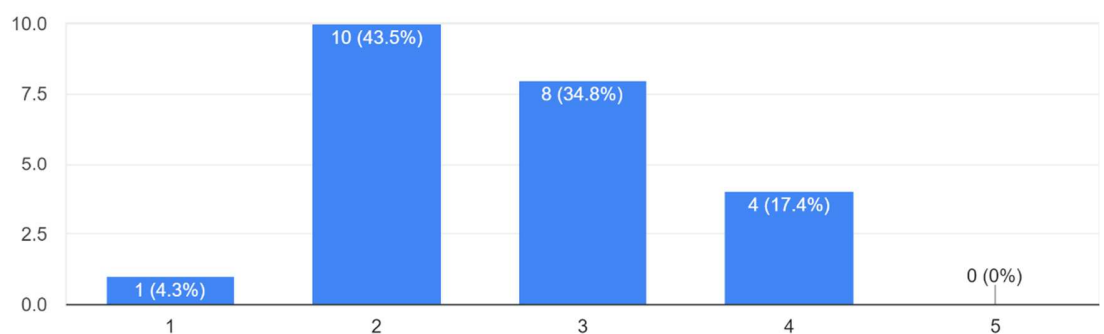


Dentro de la media con el más alto porcentaje 54.5% en nivel de conocimiento deja una alta oportunidad de mejora.

## 9. Variable para medir (Conocimiento)

Al terminar su jornada laboral, ¿siente que aprendió algo nuevo respecto a la gestión de PQRS? siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 17- Respuesta 9 encuesta

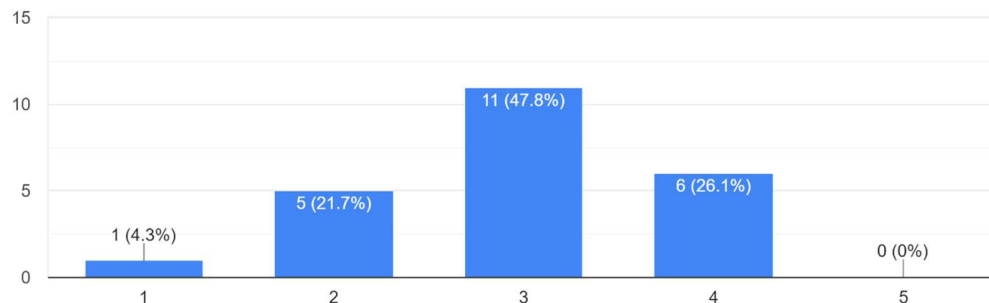


El 43.5% considera que quisiera aprender algo nuevo en el día a día de la gestión.

## 10. Variable para medir (Tecnológica)

¿Sabe utilizar las herramientas y equipos entregadas para desarrollar su trabajo, en la modalidad de home office? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 18- Respuesta 10 encuesta

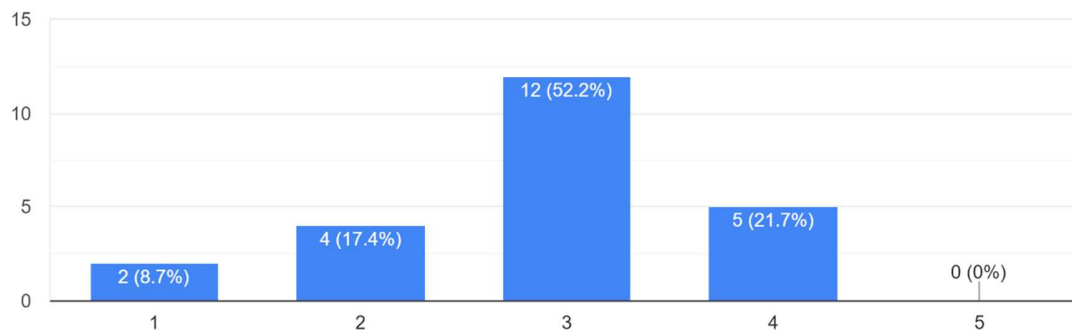


Dentro del nivel intermedio con un 47.8% deja una alta oportunidad de mejorar en la utilización de herramientas y equipos.

## 11. Variable para medir (Tecnológica)

¿Siente usted que la empresa le ha entregado herramientas tecnológicas que le faciliten la gestión de sus actividades laborales diarias? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 19- Respuesta 11 encuesta

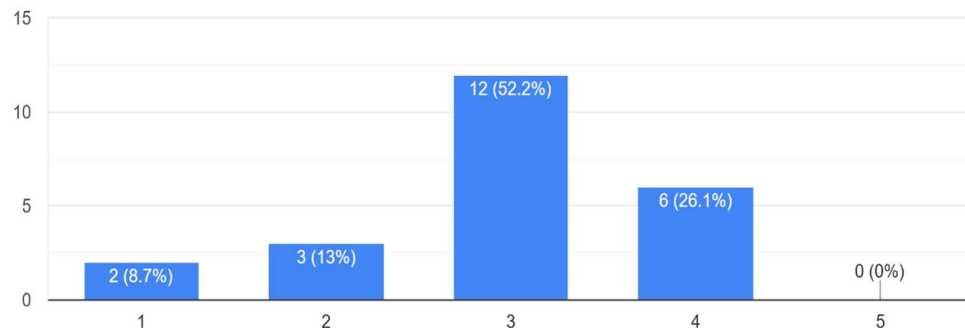


Dentro de la media, con un 52.2% está de acuerdo con las herramientas entregadas con alta oportunidad de mejora.

## 12. Variable para medir (Tecnológica)

¿Siente que sus habilidades están acordes con el cargo que le asignaron, frente al manejo que tiene del sistema de PQRS? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 20- Respuesta 12 encuesta

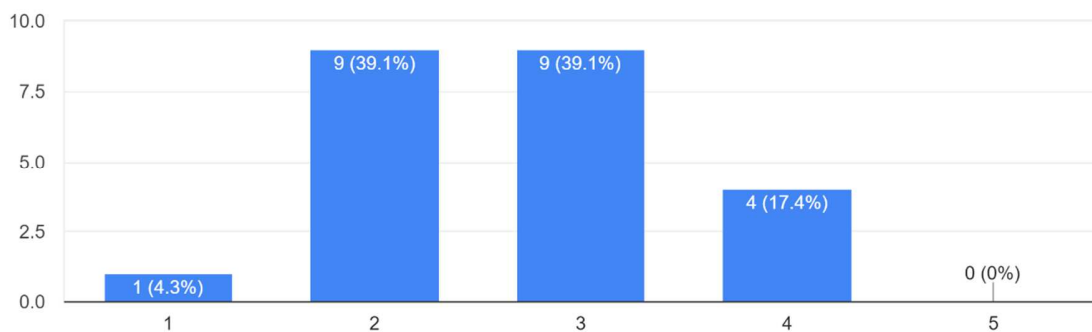


El 52.2% de la muestra considera que sus habilidades no están acorde frente al manejo del sistema de PQRS.

### 13. Variable para medir (Solicitudes/Radicaciones)

¿Sabe cuántas peticiones ha gestionado usted en su área, durante los últimos seis (6) meses? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 21- Respuesta 13 encuesta

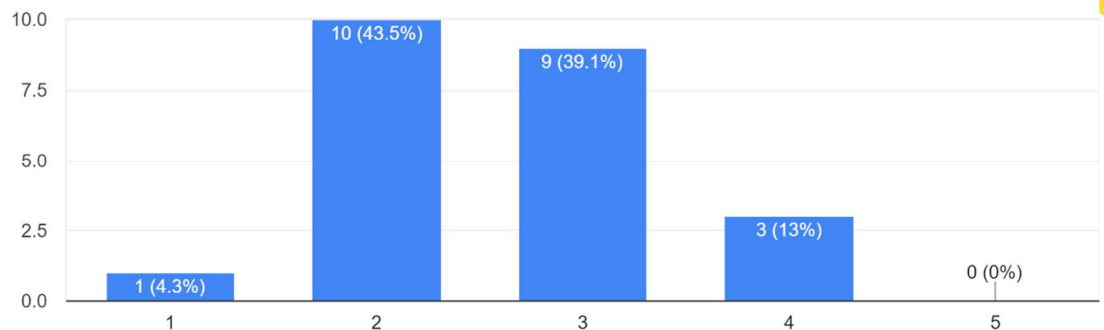


El 39.1% de la muestra no conoce las peticiones gestionados en los últimos 6 meses. Apenas un 17.4% lo conoce.

### 14. Variable para medir (Solicitudes/Radicaciones)

¿Tiene conocimiento de cuántas peticiones han llegado hasta el día de hoy a comparación con las del año pasado en esta época? Siendo 1 bajo y 5 lo más alto.

Ilustración 22- Respuesta 14 encuesta



El 43.5% de la muestra no conoce cuantas peticiones han llegado al día comparadas contra el año inmediatamente anterior. Apenas un 13% lo sabe.

#### 15. Múltiples variables

Su opinión es muy valiosa para nosotros, por favor háganos saber todos sus comentarios.

- En este punto se recibieron respuesta variadas
- Es importante, mejorar el sistema actual, ya que no es tan eficaz para la gestión diaria
- Quisiera tener más capacitación.
- Gracias por querer cambiar el sistema, si hace falta
- Hay muchos temas por mejorar, el sistema es lento y cada paso es muy largo
- Es importante un sistema de capacitación adecuada

Con base en las respuestas brindadas por los 23 encuestados, se logró identificar en primera instancia que el nivel general de insatisfacción con respecto al Sistema MUISCA es casi generalizado con un 82,5% de la muestra. De igual manera, se pudo evidenciar que el Sistema MUISCA no es el más adecuado para realizar la gestión de las PQRS de la DIAN (86,9%) según los encuestados. De esta manera podemos concluir que se debe realizar una intervención para mejorar el sistema.

Por otra parte, el 86,9% de los encuestados opina estar en desacuerdo con el procedimiento establecido en el sentido que no es el adecuado para la gestión interna de las PQRS de la DIAN. Así mismo el 82,6% del personal encuestado considera que su trabajo no le supone nuevos aprendizajes ni retos a superar, razón por lo cual se vislumbra un bajo nivel de

apropiación con relación a los procesos del área y así mismo de las actividades a cargo. Esto indica que la entidad no cuenta con un plan de capacitación cíclico y que permanentemente se esté validando para revisar los aspectos por mejorar y que se involucre al personal con el fin de empoderarlo y mantener alta la motivación lo cual genere el mejoramiento continuo de los procesos.

De igual manera, se puede vislumbrar que el personal no se encuentra apropiado de la institucionalidad y de la entidad, sus procesos y todo lo que representa. Un ejemplo claro es que se desconoce en un 86,9%, el número de peticiones procesadas con respecto al año inmediatamente anterior. Lo anterior supone una intervención a nivel procedimental, teniendo en cuenta que el personal hace parte activa y es pieza fundamental para el logro del éxito de la organización.

Teniendo en cuenta el cuarto objetivo “Presentar el proyecto de mejora para el proceso de manejo de respuestas de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN”, se realiza la tabla de propuestas a la entidad.

Desde el momento que se empezó a desarrollar el proyecto fue muy interesante entender como esta entidad del estado maneja diferentes situaciones que la han llevado a improvisar sistemas, normas, impuestos y demás manejos internos para sobrellevar los percances diarios de la gran actividad que es el manejo de impuestos de todo un país.

Cuando se empezó a analizar el sistema y la lógica del desarrollador, vinieron muchas ideas de mejora para la implementación en el sistema que con el pasar de los días se convertía en una idea lógica y fácil de realizar logrando que la entidad viera de manera viable estas propuestas de mejora y las cuales las pueden llevar a cabo de una manera rápida y ordenada en donde el grupo de trabajo pudiera demostrar que las propuestas son eficaces cumpliendo con el objetivo principal y además sin afectación a los sistemas que están en ejecución por el momento optimizando los tiempos de respuesta de manera inmediata. Ver tabla plan de mejora

Tabla 4 - Plan de Mejora

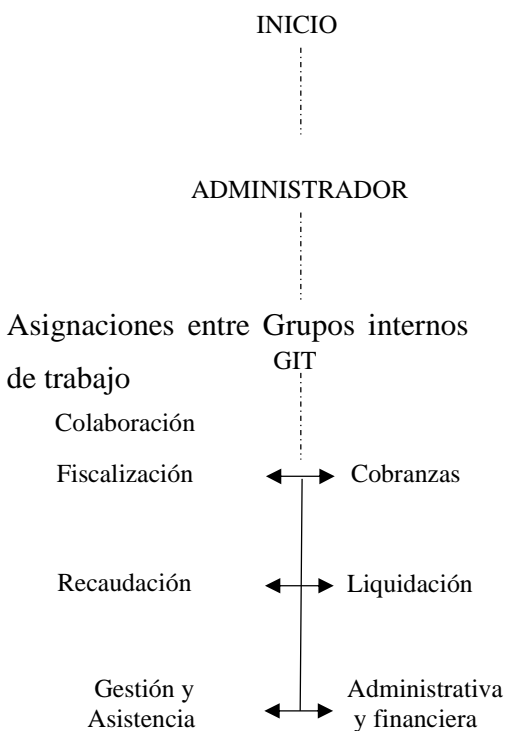
<i>Plan de Mejora</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Responsable de tarea</i>	<i>Recurso</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable seguimiento</i>	<i>Diagrama</i>
<p>Establecer en el sistema Muisca para la selección de administración (ciudad de registro de la persona natural o jurídica) a la cual pertenece el contribuyente al realizar la PQRS</p>	<p>Disminución en el tiempo general de respuesta final al contribuyente                      Reducción de la interacción de procesos desde la asignación hasta su respuesta final hasta de 3 personas                      Asignación directa al administrador lo cual genera mayor agilidad al clasificar, registrar y asignar cada petición</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>1 mes</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos</p>	<pre>                     graph TD                         INICIO --- Contribuyente                         INICIO --&gt; ADMINISTRADOR                         ADMINISTRADOR --- Clasifica                         ADMINISTRADOR --&gt; Selector[Selector de administración]                         Selector --- AREA[ÁREA A CARGO]                         Clasifica --- Registra                         Registra --- Asigna                         Asigna --- Responde                     </pre>

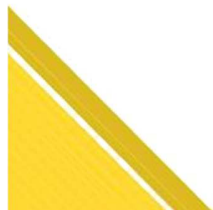
<p>Formular alianzas entre los grupos internos de trabajos áreas para la determinación de respuesta de las campañas elaboradas por el grupo de Control extensivo de Obligaciones</p>	<p>Fomentar la comunicación entre las áreas lo cual facilita la asignación de las PQRS</p> <p>Permitir facilidad a los administradores en la clasificación y registro de cada Petición aumentado su producción y velocidad</p> <p>Lograr mayor agilidad en establecer y responder en forma general respuestas en las áreas</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>1 mes</p>	<p>Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	
	<p>Aumentar la capacidad operativa</p>		<p>Interno</p>	<p>3 Meses</p>		

Grupos internos de Trabajo

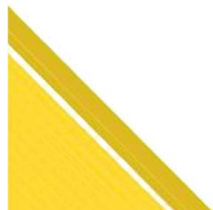
<p>Implementar campañas internas de trabajo en las áreas con mayor carga laboral</p>	<p>dentro los grupos internos de trabajo generando mayor velocidad en la administración de las PQRS</p> <p>Propagar el conocimiento general entre los funcionarios de diferentes áreas formando personal más capacitado capaz de laburar en diferentes grupos de trabajo dentro de la entidad</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>			<p>Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo – Escuela de formación Dian</p>	<p>Trabajo Colaborativo</p>
--	---	--	--	--	---	-----------------------------



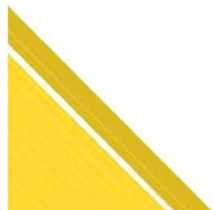
<p>Desarrollar e implementar la asignación de las PQRS entre los grupos internos de trabajo en el sistema</p>	<p>Disminución de pasos y procesos para los administradores generando velocidad de respuesta para cada área específica</p> <p>Establecer comunicación entre los grupos internos de trabajo para generar compromisos laborales justos para cada área</p> <p>Optimizar tiempos de respuesta a temas compartidos para una misma PQRS</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>3 meses</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	 <p>INICIO</p> <p>ADMINISTRADOR</p> <p>Asignaciones entre Grupos internos de trabajo GIT</p> <p>Colaboración ↔ Cobranzas</p> <p>Fiscalización ↔ Liquidación</p> <p>Gestión y Asistencia ↔ Administrativa y financiera</p>
---	---	--	----------------	----------------	---	---

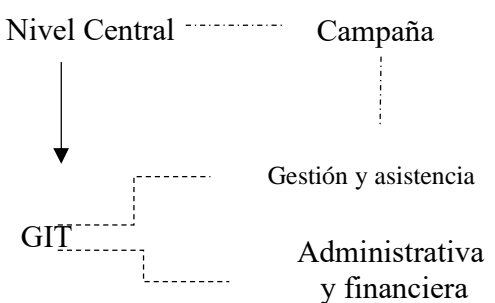
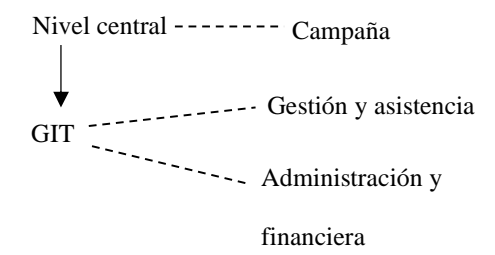


<p>Establecer comunicación automática para el contribuyente al realizar cada asignación teniendo en cuenta las campañas diseñadas por la entidad</p>	<p>Aumentar la velocidad de respuesta contrarrestando el tiempo necesario para la asignación de los administradores</p> <p>Disminución de carga de trabajo generando seguridad y bienestar al funcionario</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>3 meses</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --- C[Contribuyente]     INICIO --&gt; A[ADMINISTRADOR]     A --- CA[Comunicación automática al clasificar por campaña]     A --- CL[Clasifica]     A --- RE[Registra]     A --- AS[Asigna]     A --- RES[Responde]     A --&gt; FIN[FIN]     FIN --- RC[Respuesta Contribuyente]     </pre>
	<p>Promover respuestas generales a temas</p>		<p>Interno</p>	<p>1 mes</p>		



<p>Implementar respuestas automáticas a temas repetitivos y generales en el sistema</p>	<p>relacionados e iguales para disminuir tiempos y cargas de trabajos Agilidad en el procesamiento de las peticiones en campañas específicas</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica.</p>			<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	
<p>Desarrollar un proceso de medición estadístico, en controlable en etapas, tiempo de radicación a entrega al analista, gestión del analista, entrega y</p>	<p>Medir y controlar por procesos los tiempos de gestión (Lucha contra la variación)</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>2 meses</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	



<p>recepción de la carta</p> <p>Desarrollar un sistema de muestro de forma mensual, presentable a las direcciones mensualmente y publicable</p>	<p>Identificar las variaciones aceptables, factores críticos en el proceso.</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>Interno</p>	<p>2 meses</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo</p>	
<p>Estructuración sistema de mejora con establecidos en planes de trabajo</p>	<p>Realizar compromisos de mejora aplicables en tiempos predeterminados establecidos en proyectos nuevos de mejora continuos</p>	<p>Dirección de Gestión de recursos y administración económica</p>	<p>interno</p>	<p>interno</p>	<p>Coordinación de infraestructura – Coordinación de proyectos – Grupos internos de trabajo.</p>	



## 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultado del primer objetivo, se concluye que la técnica a utilizar para realizar el proyecto de mejora que se acoplan mejor a las necesidades del área son los grupos de procesos, como guía en lo referente a proyectos y como guía anexa un componente que refuerza el proceso en el área de calidad es la filosofía Six Sigma como una guía en los procesos.

Para resolver el segundo objetivo del proyecto utilizando como medio la encuesta se concluye que hay una inconformidad por los funcionarios alta respecto a los procesos actuales en el área de PQRS, donde se sugiere mejora de procesos, mejores planes de capacitación, acompañamiento en el uso de las herramientas y mayor control respecto a la cantidad de PQRS que se responden en diferentes periodos.

Como resultado del tercer objetivo, se logró identificar que el sistema, los procedimientos y la apropiación del conocimiento y la institucionalidad, son los factores críticos que están generando retrasos en la gestión de las PQRS de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Con esta información decantada, es necesario trazar una hoja de ruta para que desde la alta dirección se impulse al cambio que requiere la organización.

Con relación al cuarto objetivo del proyecto, se realizó un plan de mejora alineado a los requisitos de la entidad y teniendo en cuenta los recursos, tiempos y responsables recomendados por la DIAN, en donde se muestran sugerencias concebidas para el trabajo de investigación objeto del presente proyecto de investigación.

Para resolver la pregunta de investigación del proyecto inicialmente fue difícil encontrar herramientas necesarias para concluir el trabajo de manera exitosa sin tener el apoyo de las personas que irían a participar en el desarrollo del mismo. Afortunadamente encontramos en el camino personas participativas y dispuestas a colaborar con el proyecto, aportando buenas ideas de solución a todos los problemas hallados con posibles soluciones sin afectar la ejecución del sistema, contemplando que ellos tienen claro cuáles son las actividades más demoradas cuyo objetivo principal era disminuir tiempos de respuesta.

Resaltamos la principal conclusión y recomendación con base en la información analizada y es el cambio del sistema actual que opera la DIAN dado que se evidencia con claridad la pérdida de tiempo del personal para lograr la administración del sistema. Se sugiere hablar con el personal de ingeniería interno para tener en cuenta el desarrollo del presente proyecto para

realizar la actualización del sistema cuya implementación resultaría en una mejora de los tiempos de respuesta.

Cabe agregar que este proyecto se realizó de forma investigativa, sin llegar a la implementación o aplicación dentro de la organización entendiendo el tiempo que se tuvo para desarrollar el mismo.

A lo largo del camino se aprendió a operar la información necesaria para cada tema en particular y trabajar en grupo fue de gran ayuda, ya que cada miembro del grupo aportaba ideas y comentarios que apuntaban al desarrollo del proyecto.

Para finalizar damos nuestros sinceros agradecimientos a nuestra mentora y tutora Sandra Marcela Delgado, pues con su gran apoyo logramos encarrilar y culminar exitosamente el proyecto. Valoramos su paciencia, consejos y conocimientos transferidos a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, pues sin ellos no tendríamos claro el método científico.

## 11 LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – <i>Descripción de área y actividades</i> .....	21
Tabla 2- Definición de Variables .....	24
Tabla 3 - Definición Operacional .....	25
Tabla 4 - Plan de Mejora.....	6

## 12 LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Grupo de procesos de planificación según PMBOK.....	12
Ilustración 2 - Ciclo para realización de 8D .....	15
Ilustración 3- Niveles Six Sigma .....	16
Ilustración 4-Composición de la Dirección Nacional.....	20
Ilustración 5-Principales proceso de la DIAN .....	21
Ilustración 6- Opciones de mejora .....	29
Ilustración 7-técnica y mediciones.....	29
Ilustración 8- Resultados por técnica.....	30
Ilustración 9-Respuesta 1 encuesta .....	31
Ilustración 10- Respuesta 2 encuesta .....	32
Ilustración 11- Respuesta 3 encuesta .....	32
Ilustración 12- Respuesta 4 encuesta .....	33
Ilustración 13- Respuesta 5 encuesta .....	33
Ilustración 14 -Respuesta 6 encuesta .....	34
Ilustración 15- Respuesta 7 encuesta .....	34
Ilustración 16- Respuesta 8 encuesta .....	35
Ilustración 17- Respuesta 9 encuesta .....	35
Ilustración 18- Respuesta 10 encuesta .....	36
Ilustración 19- Respuesta 11 encuesta .....	36
Ilustración 20- Respuesta 12 encuesta .....	37
Ilustración 21- Respuesta 13 encuesta .....	37

Ilustración 22- Respuesta 14 encuesta ..... 38

### 13 LISTA DE REFERENCIAS

- (DIAN, L. D. (s.f.). *La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN*. Obtenido de La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN:  
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- Albert, E. N. (2027). *METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN. 3C Empresa (Edición Especial)* , 4.
- Alcamí, R. L. (1996). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Universidad Jaume.
- Arturs Rasnacisa, S. B. (2016). Method for Adaptation and Implementation of Agile ProjectManagement Methodology. *Scopus*, 2-5.
- Colombia, C. (23 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.claro.com.co/institucional/queson-las-tic/>
- Colombia, C. d. (18 de Enero de 2011). Ley 1437 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. *Diario Oficial No. 47.956 de 18 de enero de 2011*, pág. Artículo 13 segundo inciso.
- Colombia, C. d. (2018). Resolución 0017 del 26 de marzo de 2018. En C. d. Colombia, *Resolución 0017 del 26 de marzo de 2018* (pág. 28). Bogotá.
- Colombia, E. C. (2011). Ley 7414. En E. C. Colombia, *Ley 7414* (pág. 72). Bogotá.
- Descartes, R. (2003). *El discurso del método*. El Cid Editor.
- Dirección, A. p. (20 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.apd.es/gestion-conocimiento-empresarial/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20de,transmitir%>

20habilidades% 20a% 20los% 20empleados.&text=Se% 20trata% 20del% 20conocimiento%  
20de,datos% 20expl% C3% ADcitos% 20o% 20m% C3% A1s% 20objetivos

Gaviria, C. (93). constitución política de colombia. En C. Gaviria. bogota.

Gaviria, E. p. (91). constitución política de colombia. En *constitución política de colombia* (pág. 17). Bogotá.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Institute, P. M. (2012). PMBOK guía sexta edición el estándar para la dirección de proyectos. En P. M. Institute. Project Management Institute.

INSTRUMENTACIÓN., E. d. (2003). el cuestionario como instrumento de investigación. *nivsantana*, 5.

Jaen, U. d. (2005). La entrevista en investigación cualitativa. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 121.

Kume, H. (2002). *Herramientas Estadísticas*. Bogotá: Editorial Norma.

López, B. S. (2019). sixsigma . bogota.

MELLO, T. (2002,edición 07 vol2). La eficacia de la metodología 8D Aplicado en una industria de la automoción. En T. MELLO, *MELLO, Thiago* (págs. 97-116).

republica, C. d. (1990). en relación con la ley 190 de 1990 del código de procedimiento administrativo. En e. r. administrativo. bogota.

Socconini, L. V. (2015). *Certificación Lean Six Sigma Green Belt para la excelencia en los negocios*. Marge Books.

Socconini, L. V. (2019). *Lean Six Sigma: Sistema de gestión para liderar empresas*. Marge Books.

Tamayo, G. (1997). Diseños muestrales en la investigación. *SEMESTRE ECONÓMICO*, 13.

Theresa Schriedela, J. R. (2019). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance:.. *Scopus*, 4-6.

Thomas Kreuzera, M. R. (2020). Customer-centric prioritization of process improvement projects. *Scopus*, 2-4.

Tomas L. Wheelen, J. H. (x edición). Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos. En J. H. Tomas L. Wheelen, *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos* (págs. 14-16).

## 14 APÉNDICE

ENCUESTA PROYECTO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE MANEJO Y RESPUESTA  
DE PQRS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN