



Universidad del Rosario

360 años

Ricardo Andrés Casallas Ariza

Julio Humberto Garavito López

Alejandra Lozano Castellote

Trabajo de grado

PERCEPCIÓN DE SERVICIO PARA LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y

ADUANAS NACIONALES DIAN

25 de septiembre 2013



Universidad del Rosario

360 años

Ricardo Andrés Casallas Ariza

Julio Humberto Garavito López

Alejandra Lozano Castellote

Trabajo de Grado

Tutor: Luis Enrique Peñuela

PERCEPCIÓN DE SERVICIO PARA LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y

ADUANAS NACIONALES DIAN

25 de septiembre de 2013

Tabla de contenido

Tabla de contenido

Glosario	7
Resumen	8
Palabras claves	9
Abstract	11
Key words	12
1. Introducción	13
2. Ficha de información general	15
2.1. Selección y definición del tema de investigación	18
3. Problema de investigación	19
3.1. Planteamiento del problema	19
3.2. Formulación del problema	20
3.3. Sistematización del problema	21
4. Objetivos de la investigación	22
4.1. Objetivo general	22
4.2. Objetivos específicos	22
5. Justificación	24
5.1. Teórica	24
5.2. Metodológica	24
5.3. Práctica	25
6. Marco de referencia	26
6.1. Teórico y conceptual	26
6.2. Espacial	30

6.3.	Temporal	32
7.	Aspectos metodológicos	33
7.1.	Tipo de estudio	33
8.	Método de investigación	33
8.1.	Universo	33
8.2.	Población	33
8.3.	Muestra	34
	Fuentes y técnicas para la recolección de información	35
	Métodos y análisis del manejo de la información	36
9.	Aspectos administrativos	36
9.1.	Diagrama de Gantt	36
	Presupuestos	38
9.2.	Presupuesto de materiales e insumos	38
9.3.	Presupuesto de salidas a campo	40
9.4.	Presupuesto global	41
10.	Internacionalización. Medición y herramientas para la mejora de servicios en Salta Argentina	44
11.	Conclusiones	61
12.	Recomendaciones	77
	Bibliografía	81

Tablas

Tabla 1.....	34
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	38
Tabla 4.....	40
Tabla 5.....	41
Tabla 6.....	61
Tabla 7.....	63
Tabla 8.....	64
Tabla 9.....	65
Tabla 10.....	66
Tabla 11.....	67
Tabla 12.....	68
Tabla 13.....	69
Tabla 14.....	70
Tabla 15.....	71
Tabla 16.....	72
Tabla 17.....	73

Gráficas

<i>Gráfica 1.</i> Edad.....	62
<i>Gráfica 2.</i>	62
<i>Gráfica 3.</i> ¿Cuál es su ocupación actualmente?.....	63
<i>Gráfica 4.</i> ¿Con qué frecuencia va a la DIAN?	64
<i>Gráfica 5.</i> ¿Cuáles son los tramites que más realiza?.....	65
<i>Gráfica 6.</i> Califique el tiempo de atención de la DIAN	66
<i>Gráfica 7</i> ¿Aproximadamente, cuánto tiempo se demoran en atenderlo?	67
<i>Gráfica 8</i> Resultados	68
<i>Gráfica 9.</i> ¿Cree Usted que la información que le brinda la DIAN es clara?	69
<i>Gráfica 10.</i> ¿La calidad de servicio que le brindan los trabajadores de la DIAN es?	70
<i>Gráfica 11.</i> Alguna vez ha hecho un reclamo	71
<i>Gráfica 12.</i> ¿Le fue respondido el reclamo?	72
<i>Gráfica 13.</i> ¿Cuánto tiempo cree Ud. que se debe tomar la DIAN para responderle un reclamo?	73
<i>Gráfica 14.</i> ¿En el caso que estuviera inconforme, pondría una queja o solicitud?	74

Glosario

Call center: es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas.¹

Encuesta: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.²

Esquema de sugerencias: es una clasificación que se presenta en forma estructura o principio que constituye la base o la condición de algo con el fin de reconocer un comportamiento específico.³

Mejora continua: es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora⁴

Percepción: de fenómenos sin mediación normal de los sentidos, comprobada al parecer estadísticamente.⁵

Sistema de modelación: encargada del análisis de sistemas grandes y complejos y la interacción entre esos sistemas⁶

Solicitud: Documento formal en Memorial en que se solicita algo⁷

Sugestivo: se refiere a un factor seductor o atrayente⁸

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas

² <http://lema.rae.es/drae/>

³ <http://lema.rae.es/drae/>

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua

⁵ <http://lema.rae.es/drae/>

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sistemas

⁷ <http://lema.rae.es/drae/>

⁸ <http://lema.rae.es/drae/>

Resumen

Los servicios prestados por parte de una entidad como lo es la DIAN, que tiene como función garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias y facilitar las operaciones de comercio internacional es fundamental en el país, ya que ayudan al desarrollo competitivo del mismo.

Para una prestación de servicios efectiva por parte de la DIAN, es necesario que esta entidad esté atenta a las diferentes solicitudes de servicio por parte de sus clientes. Dichas solicitudes van desde los tiempos y niveles de calidad requeridos por parte del cliente, hasta la consistencia, compatibilidad y confiabilidad de los diferentes servicios prestados. Todo lo anterior con el fin de garantizar la satisfacción del usuario ya sea éste eventual o frecuente.

Entendiendo la importancia que tiene la satisfacción del cliente, este trabajo, que tiene carácter investigativo y descriptivo, identificó las percepciones que tienen los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN frente al servicio recibido por parte de esta entidad. Para lograr identificar las percepciones de los clientes se evaluaron, a través de una metodología de encuestas de percepción, diferentes aspectos de las áreas de servicio. Se pretendió confrontar las unidades conceptuales normativas propias y necesarias

de la DIAN frente a las percepciones y apreciaciones por parte del ciudadano contribuyente o cliente.

Como resultado de este trabajo se identificaron que áreas de servicio presentan mayores reclamos por parte de los ciudadanos contribuyentes y las razones por las cuales se dan dichos reclamos. Adicional a lo anterior, se interioriza en los mecanismos por los cuales las personas o clientes pueden generar inquietudes, quejas o reclamos y si estos mecanismos son lo suficientemente eficientes para dar respuesta a las mismas. Finalmente se identificó el tratamiento que se le da a cada problema por parte de esta institución y si la respuesta final efectivamente llena las expectativas del usuario.

Palabras claves

Percepción de servicio: Forma en la que el usuario evalúa el tiempo de respuesta y efectividad de lo necesitado; manera por la cual se evalúa la satisfacción que ha generada servicio prestado al usuario.

Plan de Mercadeo: Tiene como objetivo mostrar de una forma detallada los objetivos que se desean alcanzar dentro de un mercado estratégico con un bien o servicio específico.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: Entidad gubernamental que tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; para así de esta forma tener un control dentro de la economía Colombiana.

Usuario: Persona la cual tiene algún contacto con una compañía; persona la cual tiene acceso o contacto con un servicio o bien.

Reconocimiento: Imagen que se tiene acerca de un servicio prestado el cual genera una satisfacción en el usuario y deja una percepción positiva o negativa de ella.

Eficiencia: Poder generar con el mínimo nivel de recursos posible el mayor nivel de satisfacción posible a la persona a la cual se le presta el servicio.

Abstract

The services provided by an institution such as the DIAN, its role is to ensure compliance with the tax obligations customs, exchange and facilitate international trade transactions is critical in the country, and that contributes to the competitive development of the same.

For in order to facilitate effective service delivered by the DIAN, it is necessary this entity be aware to the different service requests from their customers. These requests range from the times and quality levels required by the customer, up to the consistency, compatibility, and reliability of the various services provided. All of the mentioned in order to guarantee the user satisfaction, whether it is eventual or frequent.

Understanding the importance of the customer satisfaction, this work, with investigative and descriptive character, identified the perceptions of the users of the Tax and Customs DIAN against the service received from this entity. In order to identify customer perceptions were evaluated through a perception survey methodology, different aspects of the service areas . It was intended to confront the conceptual units and needs from the DIAN against the perceptions and appreciations by the citizen taxpayer or client.

As a result of this work were identified those service areas with higher claims from the taxpayers and the reasons why there are such claims. In addition to the above, is embraced into the mechanisms by which people or customers may

raise concerns, complaints or claims and whether these mechanisms are efficient enough to respond to them. Finally, we identified the treatment given to each problem by this institution and if the final answer effectively full user expectations.

Key words

Perception of service: Form in which the user evaluates the response time and effectiveness needed; way by which we evaluate the satisfaction that has generated service to the user.

Marketing Plan: It aims to show detailed objectives to be achieved within a strategic market a specific product or service.

Directorate of National Taxes and Customs DIAN: Government entity that aims to ensure compliance with tax, customs and exchange, to have a control within the Colombian economy.

User: A person that has any contact with a company, that person has access or contact with a service or good.

Recognition: Image you have about a service which generates user satisfaction and leaves a positive or negative perception of it.

Efficiency: To produce with the least amount of resources. To ensure the fullest possible satisfaction to the person to whom the service is provided.

1. Introducción

La utilidad de una Estrategia de Información, Comunicación y Aprendizaje es crear *Sentidos de una Cultura Tributaria racional, cualificada y responsable* por parte del ciudadano contribuyente, esta conlleva a la gran conclusión y a los principios fundantes de este trabajo de grado. La hipótesis que orienta esta investigación, es básicamente un desarrollo teórico y conceptual que pretende mostrar como la prestación del servicio vinculante con el cliente contribuyente propio a la esfera de actuación de la DIAN, este no se resuelve con la idea preconcebida de que la socialización de la información por si misma es garantía de gestión institucional y de percepción de eficacia y eficiencia de la misma por parte del cliente externo (en nuestro caso el ciudadano contribuyente).

A través de una metodología de encuestas de percepción, se desea confrontar las unidades conceptuales normativas propias y necesarias a la DIAN frente a las percepciones, aprehensiones e interiorizaciones de acción por parte del ciudadano contribuyente cuando se valora a los gestores del servicio de la DIAN en cuanto a la concreción de procesos y mecanismos de atención, en cuanto a problemáticas y de consulta, afirmaciones de calidad supuesta y efectiva, posicionamiento de imagen a través de prestación de servicio y, finalmente, consolidación de una Cultura Tributaria del ciudadano contribuyente por parte del misionario de la DIAN.

El trabajo de grado, de carácter investigativo descriptivo, pretende recomendar la consolidación por parte de la DIAN de un conjunto de aprendizajes de gestión y transformación cualificada de la prestación de servicios, por cuanto suponen un aprovechamiento mayor de la Cultura Tributaria como transversalidades vinculantes con el ciudadano contribuyente, facilitando avanzar, en forma progresiva y escalonada, hacia una meta bastante precisa para la DIAN: *la promoción, soporte técnico y mantenimiento de un sistema de*

información – comunicación – aprendizaje – participación referido en el orden de lo local territorial y de una Cultura Tributaria.

Comprender y practicar la calidad del servicio, como un ejercicio permanente de Gerencia de la Gestión institucional de lo público, mediante Acciones de Información, Comunicación y Aprendizaje, sistemáticas y planificadas, permite validar con sus resultados más eminentes, una tesis fundamental: *cualquier Acción de calidad en la prestación de un servicio vinculante con el cliente contribuyente en la Cultura Tributaria que orienta a la DIAN, sólo tiene sentido cuando de manera integral se brinda Información, Comunicación y Aprendizaje se encuentran para Gestionar calidad del servicio.*

2. Ficha de información general

NOMBRE DEL PROYECTO	Percepción de servicio para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN	
GRUPO(S) DE INVESTIGACIÓN	Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial	
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Mercadeo	
DESCRIPTORES / PALABRAS CLAVES (Identifique palabras claves que definen el proyecto y que permitan ubicarlo en sistemas de información)	Plan de Mercadeo, nuevos productos, marca, reconocimiento, posicionamiento, precio, oferta, demanda.	
INVESTIGADOR PRINCIPAL	Jairo Enrique Peñuela Rodríguez	
Contacto	Dirección	
	Teléfono	
	Celular	
	Correo Electrónico	Penuelar.jairo@ur.edu.co
Coinvestigadores	Nombre	Ricardo Andrés Casallas

Percepción de servicio para la DIAN 16

		Ariza Julio Humberto Garavito López Alejandra Lozano Castellote
	Dirección	
	Teléfono	
	Celular	
	Correo electrónico	
Duración	3 meses	
Fecha esperada de Inicio y terminación	Marzo de 2013 al Mayo de 2013.	
Clasificación del área científica o disciplinar	Investigación de mercados. Ciencias Empresariales.	
Sector de aplicación	Empresarial.	
Clasificación del tipo de financiación	Interna	
Tipo de Proyecto	Proyecto Pequeño de Investigación	
Costo general del proyecto	\$ 0.0	
Costo a financiar por el FIUR	N/A	
Nombre Entidades	N/A	

Cofinanciadoras	
Monto a financiar por entidades	N/A
Tiempo de dedicación Semanal	18 Horas semanales del Coinvestigador. 1:30 La investigadora Principal.

2.1. Selección y definición del tema de investigación

Identificar la percepción de servicio de los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN para conocer en qué área se presentan la mayoría de reclamos por parte de los usuarios, cuales son las razones para que se den estos, como son los mecanismos por cuales la gente puede generar estas quejas y reclamos y si estos son lo suficientemente eficientes para dar respuesta, encontrar el tratamiento que se le da a cada problema y si la respuesta final que emite la DIAN llena las expectativas del usuario.

3. Problema de investigación

3.1. Planteamiento del problema

Los servicios y la calidad de la DIAN han tenido cambios positivos y significativo por medio del Call Center y de los servicios on line que brinda esta entidad, pero el sistema de reclamos que brindan no es totalmente eficaz, ya que 3.826 usuarios no están conformes con el servicio que le brinda la DIAN con respecto a la respuesta de las inconformidades o solicitudes de reclamo.

El año pasado se identificaron 2.613 reclamos por mala atención de los la entidad hacia los clientes en las diferentes áreas de la DIAN, 8.933 solicitudes que no fueron respondida oportunamente, lo cual indica que la DIAN debe trabajar y en dar una oportuna respuesta a los reclamos de sus clientes para que haya una calidad de servicio integral.

Por otro lado vale la pena resaltar que la página de Internet de la DIAN se encuentran videos e indicaciones muy claras para poder hacer sugerencias, reclamos o felicitaciones sobre el servicio que brinda la DIAN, esto te lleva a un correo electrónico donde básicamente expresas tus inquietudes con respecto a un tema concreto, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario y estar en constante mejora.

Los buzones de sugerencia o de reclamos son claves para todas las empresas ya que sirven como herramientas estratégicas de mercadeo y servicio para conocer las percepciones del cliente, en términos generales se

utilizan de manera inadecuada (Portafolio, 2012), pero en este caso parte de los reclamos no son atendidos, es por esto que los esquemas de sugerencias, que son tal vez una de las mejores formas para mejorar la calidad no están siendo atendidas como se debe.

3.2. Formulación del problema

Identificar las necesidades que los usuarios de la DIAN tiene frente al servicio prestado por la entidad, de igual forma reconocer cuales son las razón por las cuales se están generando las quejas y reclamos de los usuarios para de esta forma reconocer la causa real del reclamo y si estas están relacionadas con el servicio prestado o por la falta de respuesta de la entidad a dichos problemas. Esta investigación se realizara atreves de el mecanismo de encuestas el cual tiene como objetivo que los usuarios de la DIAN identifiquen los diferentes problemas, en los diferentes servicio prestados por la entidad para así mismo llegar a la causa final de la inconformidad y reclamo que se generan por dichos usuarios.

3.3. Sistematización del problema

En Los buzones de sugerencias no son sugestivos, muchas veces están mal ubicados, no son amables con cliente, normalmente tienen un pequeño papel para dos frases. En otros casos, las empresas preguntan lo que es importante para ellas, pero no para el cliente

Por qué no preguntar lo que para el usuario es clave: ¿si los empleados son amables? ¿Tiempo de espera (respuesta rápida)? ¿La información que le brindan en la DIAN es clara? ¿Cómo ofrecemos el servicio y cómo los recibe el usuario?, ¿Qué es lo que el usuario recibe?, ¿Qué es lo que realmente necesita recibir el usuario?, ¿Soy un Servidor Público de Calidad?

Cabe resaltar que cuando el usuario toma contacto con un servicio público, se forma una opinión acerca de la calidad del mismo (Gobierno de la Provincia de Salta, sf), es por esto que se debe manejar de una manera adecuada esta situación de los reclamos que no son respondidos.

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Identificar la percepción del servicio por parte de los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN mediante la elaboración de encuestas, las cuales serán dirigidas a un grupo específico de usuarios que buscare identificar las fallas por parte de los empelados en la prestación del servicio. El fin de estas encuestas es reducir los reclamos por parte de los usuarios mediante la implementación de un modelo de mejora continua.

4.2. Objetivos específicos

Por medio de la elaboración de encuestas, medir la percepción del servicio que tienen los usuarios de la DIAN, para que de esta manera se puedan identificar los problemas y falencias que tiene el personal, para que de esta forma se genere un plan de mejoramiento del servicio.

Mediante el análisis de encuestas realizadas y el sistema de modelación de GANTT, se buscare mostrar la percepción del servicio por parte de los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, para de esta manera se pueda identificar las fortalezas, debilidades; y darle una mejor solución a estas.

Con el análisis de los resultados, se buscara dar en un corto plazo solución a los problemas que tiene la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

5. Justificación

5.1. Teórica

Identificar por medio de encuestas la percepción que tienen los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN frente a los servicios que presta entidad. Se buscara mostrar la relevancia que este tiene, cuáles son sus ventajas, el porqué se escogió ese servicio, que ventajas o beneficios le puede proporcionar al cliente y con estas preguntas poder llegar a solucionar los problemas que se tienen frente a la prestación de servicio por parte de la DIAN.

Con la ayuda de los resultados que arrojará el proyecto con respecto a la percepción que tienen los cliente frente al servicio prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se hará una comparación con los resultados de las encuestas para determinar si hay necesidades, costumbres, fidelidad o contrastes con lo que el cliente percibe frente al servicio.

5.2. Metodológica

El método por el cual se desarrollara el proyecto será por medio de encuestas de forma cualitativa y cuantitativa a un grupo determinado de usuarios para que de esta forma se pueda identificar la percepción de estos frente al servicio que presta la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. En el momento en el que se recolecte las encuestas realizadas al grupo de personas, dicha información se pasara a una base de datos en donde se

analizara y se buscara encontrar cuáles son sus necesidades y en qué área se presenta la mayor insatisfacción por parte de los usuarios.

5.3. Práctica

En primera instancia se construirá una encuesta basada en las preguntas adecuadas las cuales permitan llegar al resultado deseado con respecto a la percepción del servicio por parte de los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Posterior a este proceso de desarrollo de la encuesta, se buscara un grupo determinado de personas con ciertas características similares las cuales hayan tenido algún contacto con el servicio prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN para de esta forma conocer la percepción de estos frente al servicio. Después de tener las encuestas se ingresaran los resultados de cada encuesta a una base en donde se analizaran y se identificara la percepción que se tiene frente al servicio por parte de los usuarios. Con la información obtenida se remitirá ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN un informe en donde se pueda evidenciar la percepción de los usuarios frente al servicio de esta.

6. Marco de referencia

6.1. Teórico y conceptual

Según la calidad para Juran (2010) es la opinión del usuario en la cual indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos, estos debían ser manejados con eficacia estos tipos de calidad aplicando la trilogía de la calidad, que se basa en:

Planificación de la calidad: Las expectativas de los clientes que logramos identificar según los datos de la DIAN es que el mayor número de quejas era del servicio que brindan los clientes internos a los usuarios externos, esta cifra es de 504 quejas por mala atención al cliente en el rendimiento de cuentas del año 2012 de la DIAN, para optimizar el servicio y disminuir esta insatisfacción del cliente se debe hacer capacitaciones y llamadas de atención a estos operarios de la compañía que no tratan de manera debida a los usuarios de esta entidad, para manejar este tema se deberá implementar controles de manera que en una base de dato se reporten a los clientes internos que no están brindando un servicio adecuado, con el fin de brindar un servicio con excelencia a los clientes de la DIAN.

Control de calidad: Para eliminar el mal servicio de los miembros de la DIAN se debe hacer un proceso de control según las especificaciones de servicio al cliente que imponga la DIAN, con el fin de controlar la calidad de y

comparar las mejoras según los datos que se recojan mensualmente de los empleados.

Mejora de calidad: Por la demanda tan alta de servicios que brinda la DIAN y la cantidad de usuarios que debe satisfacer no es del todo eficiente en el momento de la respuesta a las inconformidades de los clientes, como prioridad se identifica un tiempo de respuesta oportuno a todas las sugerencias y quejas de los clientes, con el fin de satisfacer a los usuarios de esta entidad.

En cuanto a que la calidad de servicio se mantenga se seguirá las 10 medidas que Juran (2010) propone para la mejora de la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
2. Establezca metas para la mejora
3. Crear planes para alcanzar los objetivos
4. Proporcionar capacitación
5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
6. Informe sobre el progreso
7. Dar un reconocimiento para el éxito
8. Comunicar los resultados
9. Llevar la cuenta
10. Mantener el impulso (Juran, 2010)

(Crosby, 1979) también hizo aportes significativos sobre la calidad de servicios, este aporte el Programa (Cero Errores), este consistía en generar datos sobre disconformidades corrientes y potenciales, y desarrollar las acciones correctoras adecuadas (James, 1997). El concepto que Crosby se encamino es "hacerlo correctamente la primera vez", en el cual se incluyó sus cuatro principios básicos:

- a. la definición de calidad está de acuerdo a las necesidades
- b. el sistema de calidad es prevención
- c. un manejo estándar equivale a cero errores
- d. la medida de la calidad es el precio de la inconformidad

De los cuales se deprenden sus catorce principios:

1. Compromiso de la dirección: En el cual la DIAN debe comprometerse y definir sus políticas de mejora de calidad del servicio al cliente.
2. Equipos de mejora de calidad: En este punto debe haber un representante por departamento que este encargado de la aplicación de los estándares de calidad.
3. Medidas de calidad: Se debe recolectar datos y estadísticas sobre la calidad de servicios que brinda esta entidad con el fin de analizar las tendencias y problemas de la DIAN.
4. El coste de calidad: En este principio se le hace referencia a las consecuencias en costes de no hacer las cosas bien por primera vez, es decir si el empleado no le brinda un buen servicio al usuario, se creara un stock de

sugerencias y quejas irá creciendo gracias a las inconformidades de los clientes y creara más trabajo para la compañía, ya que estas sugerencias deben ser respondidas, lo cual crea un costo adicional.

5. Tener conciencia de la calidad. Enseñar a la organización el coste en los cuales se incurre para poder arreglar los errores que se cometieron al momento de brindar el servicio al cliente para que de esta forma los empleados puedan evitarlo.

6. Acción correctiva: Una posibilidad para corregir los errores puede ser, una advertencia verbal, en segunda instancia una advertencia de memo y como penalización final del mal trato que el cliente interno le brinda al usuario seria el despido.

7. Planificación de cero defectos: Creación de un programa de actuación para la prevención de errores que puedan llegar a suceder donde se denoten claramente los efectos del mal trato a los clientes.

8. Capacitación del supervisor: El área de Recurso Humanos recibirá la preparación sobre cómo elaborar y como se llevará a cabo el programa de mejora.

9. Día de cero defectos: Establecer una fecha para llevar a cabo el cambio de la organización con el fin de implementar el cambio de cero defectos en la entidad de la DIAN.

10. Establecer las metas y la fijación de objetivos para reducir los errores.

11. Eliminación de las causas error: eliminar barreras que impidan el cumplimiento óptimo del programa de cero defectos.

12. Reconocimiento: Se premiaran a los empleados que ayuden a cumplir las metas.

13. Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores con comunicación.

14. Empezar de nuevo, la mejora de calidad es un ciclo por lo que nunca se deja de tener un cambio continuo (Wikipedia).

La receta de Crosby para el impulso de la calidad considera un programa de 14 pasos. Su creencia era que si una compañía establecía un programa de gestión de la calidad tendría más ahorros que lo que pagaría por los costos de dicho programa, "*quality is free*".

6.2. Espacial

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

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

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. Ubicado en la carrera 8 N° 6C - 38 Edificio San Agustín.

La DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangué, la Dorada y Buga (DIAN, 2011).

El objeto de la investigación que se realizara para la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN es en la percepción de los clientes que tienen frente a los servicios que presta la entidad, los cuales son:

1. Control Tributario: Servicio de Impuestos
2. Control Aduanero: Servicio de Trámites y Aduanas de comercio Exterior.
3. Control Cambiario: Parte monetaria.

Se puede apreciar en el apéndice 1, Trámites y servicios de la DIAN.

6.3. Temporal

Durante un periodo de dos meses se llevara a cabo este proyecto para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, donde se busca medir la percepción del cliente frente a los servicios que esta entidad presta, con la ayuda de la herramienta de la encuesta a una población de 200 personas de diferentes empresas y el modelo de GANTT ayudara a determinar en este lapso de tiempo los resultados para poder medir la percepción del servicio.

7. Aspectos metodológicos

7.1. Tipo de estudio

Estudio descriptivo. Es un tipo de estudio rígido en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. Supone el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, se apoya en una o varias hipótesis de tipo general dirigidas en una dirección específica. Estos estudios sirven para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información.

8. Método de investigación

Método deductivo. Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

8.1. Universo

Población en Bogotá determinada por la medición de los servicios en las oficinas de Bogotá

8.2. Población

Personas que tengan vínculo directo con la DIAN por sus actividades económicas.

8.3. Muestra

Tabla 1. Apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Población infinita

$$n = \frac{p \cdot q}{e^2}$$

Quando no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta la población.

Población Finita

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Quando se conoce cuántos elementos tiene la población

En donde:

N = Universo

Z = nivel de confianza.

e = error de estimación.

p = Probabilidad a favor.

n = tamaño de la muestra

q = Probabilidad en contra.

Métodos y análisis del manejo de la información

9. Aspectos administrativos

9.1. Diagrama de Gantt

Tabla 2.

Actividades y fechas

No	Actividad	Fecha	Duración	Fecha
		Inicio	(días)	Final
1	Definición de posibles temas de investigación	04/02/2013	15	18/02/2013
2	Búsqueda del tutor	18/02/2013	8	25/02/2013
3	Selección del tema de investigación	26/02/2013	2	01/03/2013
4	Definición del tema de investigación	04/03/2013	1	05/03/2013
5	Elaboración de la ficha de información general	06/03/2013	3	08/03/2013
6	Elaboración del anteproyecto	11/03/2013	15	29/03/2013
7	Consulta de información	01/04/2012	10	10/04/2013
8	Redacción del problema	11/04/2013	8	18/04/2013

Percepción de servicio para la DIAN 37

9	Redacción de los objetivos	19/04/2013	8	26/04/2013
10	Redacción de la justificación	26/04/2013	8	02/05/2013
11	Redacción del marco de referencia	02/05/2013	8	09/05/2013
12	Redacción de los aspectos metodológicos	09/05/2013	8	16/05/2013
13	Redacción de los aspectos administrativos	16/05/2013	5	20/05/2013
14	Elaboración del presupuesto de investigación	20/05/2013	4	23/05/2013
15	Redacción de la bibliografía	24/05/2013	4	27/05/2013
16	Revisión general del proyecto	28/05/2013	4	31/05/2013
17	Presentación del proyecto	04/06/2013	1	05/06/2013
18	Revisión del tutor	05/06/2013	4	11/06/2013
19	Aval del tutor	13/07/2013	1	14/07/2013
	Total Días		117,00	
	Total Horas		351,00	

Fuente: Elaboración propia

Presupuestos

9.2. Presupuesto de materiales e insumos

Tabla 3.

Presupuesto de materiales e insumos

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO						
PRESUPUESTOS MATERIALES Y SUMINISTROS						
DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANT	RECURSOS		TO
				FACULTAD	OTROS	
Resma de papel	Necesario para la impresión del documento en físico para su presentación y evaluación	\$ 20.000	1			\$ 20.00

Percepción de servicio para la DIAN 39

Tinta para impresora	Útil para que la impresión y su calidad sea de calidad excelente	\$ 37.500	2	\$ 75.000	\$ 75.000
Archivador mediano	Para la organización y archivo de la información que se recolecte y genera durante el procesos de investigación y realización del proyecto	\$ 40.000	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Cosedora y ganchos	Para la organización de la información que se recolecte y genera durante el procesos de investigación y realización del proyecto	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Lapiceros	Para la realización de notas, apuntes, y realizar mapas y esquemas del trabajo	\$ 2.500	5	\$ 12.500	\$ 12.500
Fotocopias	Copias de información relevante que se obtenga de centros como bibliotecas, empresas, etc.	\$ 80	300	\$ 24.000	\$ 24.000
Almuerzos	Para reuniones, salidas a campo y jornadas de trabajo	\$ 10.500	50	\$ 525.000	\$ 525.000
Total					\$

9.3. Presupuesto de salidas a campo

Tabla 4.

Presupuesto de salidas a campo

PRESUPUESTOS SALIDAS A CAMPO							
LUGAR	JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANT	RECURSOS			TOTAL
				CONTRAPARTIDA			
				FIUR	FACULTAD	OTROS	
Universidad del Rosario	Costo en taxis, gasolina y sistema de transporte público para asistencia	\$ 15.000	10			\$ 150.000	\$ 150.000

	académica y reuniones					
	con profesores					
Biblioteca						
Luis Ángel	Para la recolección de	\$ 25.000	1	\$ 25.000	\$ 25.000	
Arango	información teórica					
Total					\$ 175.000	

Fuente: Elaboración propia

9.4. Presupuesto global

Tabla 5.

Presupuesto global

PRESUPUESTO GLOBAL				
RECURSOS				
LUGAR	FIUR	CONTRAPARTIDA		TOTAL
		FACULTAD	OTROS	
Personal				
Equipos nuevos				
Equipos existentes				
Software				
Viajes y viáticos				
Materiales y suministros				\$ 711.500
Salidas a campo				\$ 175.000
Material bibliográfico				
Publicaciones y patentes				
Servicios técnicos				
Construcciones				
Mantenimiento				

Administración

Total

\$ 886.500

Fuente: Elaboración propia

10. Internacionalización. Medición y herramientas para la mejora de servicios en Salta Argentina

En las entidades públicas en Salta- Argentina se aplican diferentes métodos y herramientas para la medir, comparar, ordenar e informarse sobre la calidad que se le presta al usuario, y con esto son capaces de definir el servicios e implementar planes de acción tales como la gestión de calidad para obtener la excelencia de prestación de servicios.

La herramienta de gestión que es utilizada por las entidades gubernamentales son:

Análisis de Coste- Beneficio: Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Este se logra elaborado un análisis que contiene 9 etapas para identificar que tan conveniente y costoso podría ser el análisis beneficios- costos:

Análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión.
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.

3. Estimar los ahorros de costes anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia (Gobierno de la Provincia de Salta, sf).

Esta herramienta de medición que es utilizada en Salta podría ser conveniente para que la DIAN ya que esta tendría una idea de cuanto se debería invertir en un análisis semejante al que se realizan en las entidades públicas en Argentina y que tan beneficioso será este para la mejorar el servicio y la calidad de la DIAN.

Se le recomienda a la DIAN que seguido del análisis beneficio-costos realice al igual que en Argentina un Análisis de Pareto para hacer una comparación ordenada de factores que están causando el problema en la entidad, esta herramienta es útil para asignar prioridades y darle más atención a las aéreas descuidadas las cuales identificamos por medio de la encuesta de

servicio al cliente., además como resultado final de este modelo ofrecerá a la entidad Diagnóstico de Causas y en la Solución de las mismas.

Análisis de Pareto:

1. Cuantificar los factores del problema y sumar los efectos parciales hallando el total.
2. Reordenar los elementos de mayor a menor.
3. Determinar el % acumulado del total para cada elemento de la lista ordenada.
4. Trazar y rotular el eje vertical izquierdo (unidades).
5. Trazar y rotular el eje horizontal (elementos).
6. Trazar y rotular el eje vertical derecho (porcentajes).
7. Dibujar las barras correspondientes a cada elemento.
8. Trazar un gráfico lineal representando el porcentaje acumulado.
9. Analizar el diagrama localizando el "Punto de inflexión" en este último gráfico (Gobierno de la Provincia de Salta, sf).

En Salta aplican también la herramienta de Diagrama del Árbol que es básicamente un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de

árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

Diagrama de Árbol:

1. Escribir el objetivo principal en el extremo izquierdo de un papel amplio.
2. Subdividir y separar el objetivo principal en objetivos secundarios.
3. Continuar subdividiendo o separando, identificando y relacionando otros objetivos.
4. Garantizar una relación directa causa-efecto entre un subtítulo y sus divisiones.
5. Confirmar que alcanzando todas las sub-metas y tareas se logra el objetivo principal

Otra herramienta fundamental que los Argentinos desarrollan para la gestión de la calidad es la de diagrama de flujo que es una representación gráfica de la secuencia de pasos a realizar para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Se utiliza en gran parte de las fases del proceso de Mejora Continua, sobretodo en Definición de proyectos, Diagnóstico, Diseño e Implantación de soluciones, y Mantenimiento de las mejoras. Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan diversos símbolos según el tipo de información que contengan (proceso, decisión, base de datos, conexión, etc.).

Diagrama de Flujo:

1. Discutir la utilización del diagrama de flujo.
2. Decidir sobre el resultado de la sesión
3. Definir los límites del proceso, identificando el primer y último paso necesarios.
4. Documentar cada paso secuencialmente.
5. En puntos de decisión o bifurcación escoger una rama.
6. Seguimiento del proceso desconocido, tomar nota y continuar.
7. Repetir los pasos 4, 5 y 6 hasta alcanzar el último paso del proceso.
8. Retroceder y trazar el diagrama de las otras ramas siguiendo el mismo proceso.
9. Revisión completa sin omitir pequeños bucles o casos especiales.
10. Decidir cómo rellenar aquellas partes del proceso que no son bien conocidas.
11. Analizar el diagrama una vez seguros de que el diagrama está completo.

Por último en Salta se aplica la herramienta de gestión más importante y contundente que es La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la

generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico y Solución de la causa al servicio en específico que se debe mejorar.

En Salta, Argentina, se recomienda seguir unas reglas prácticas de procedimiento:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.
3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

Tormenta de Ideas:

1. Redactar el objeto de la tormenta de ideas o brainstorming.
2. Preparación del Brainstorming, comunicación del objetivo, material.
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos, "calentamiento".

5. Realizar la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que van surgiendo escritas en lugar visible, y finalizando antes de que se note cansancio.

6. Procesar las ideas (Gobierno de la Provincia de Salta, sf).

Herramientas para la mejora y resolución de problemas:

Las herramientas mencionadas en el punto precedente ayudarán a controlar, mejorar o resolver los problemas que a diario se presentan en una Unidad de Organización. Un problema es una situación que deseamos cambiar. Por lo tanto los pasos adecuados para su resolución serán:

1. Identificar el problema. (Para comenzar)

2. Definir y diagnosticar el problema. (Condición actual y deseada) La definición del problema deberá ser: Específica (explicará claramente qué está mal). Observable (describirá la evidencia de la situación). Medible (indicará el alcance en términos cualitativos) y Manejable (el problema podrá ser resuelto con los recursos humanos disponibles y en un tiempo razonable).

3. Identificar las causas del problema:

¿Por qué se produce? ¿Quién está afectado? ¿Dónde ocurre? ¿Cuándo ocurre? ¿Qué sucede cuando ocurre el problema? ¿Con qué frecuencia se produce?

4. Buscar las acciones correctoras que permitan resolver la situación problemática.
5. Diseñar y aceptar la solución siempre y cuando lo que se ha diseñado y elegido sea la solución.
6. Evaluar la solución implantada en un período de tiempo determinado. Si hemos logrado dar solución al problema, quedará definitivamente implantada.

Con esta herramienta de medición que de igual forma ha sido propuesta y utilizada en Salta se resalta la metodología y la estructuración la cual debería tener un proceso de mejora y de resolución de problemas.

Este es un formato lógico y estructurado muestra como se puede llegar a identificar la raíz del problema pasar por los distintos mecanismo de evaluación que como se plante a en la cita queremos ver como este causa una afectación dentro de la organización y en este caso más puntual como este podría ser útil dentro de la DIAN con relación a los problemas que han tenido cierto número de usuarios frente a la prestación de servicios por parte de la entidad; con esta identificación del problema y de variables afectadas el mecanismo nos lleva pasar por 6 puntos distintos en los cuales nos plantea de la mejor manera como poder crear una solución a nuestro problema.

Con relación a este formato de evaluación y solución de problemas el cual ha sido utilizado en Salta-Argentina podemos ver que es un mecanismo

que puede ser de gran ayuda para la respuesta de cómo se puede mejorar un servicio y como satisfacer las necesidades que tienen ciertos usuario y cambiar su percepción frente a el servicio ofrecido por la DIAN.

Herramientas para el control

La ruta de la calidad

La Ruta de la Calidad es un procedimiento estándar para el control de la calidad a través de la resolución de los problemas. Se trata de un recuento o representación de las tareas que se realizan para saber si se desarrollan con calidad: Planificar, Realizar, Comprobar y Actuar. Los pasos a seguir son siete:

1. Definición del Problema.
2. Reconocimiento de las Características del Problema (Observación).
3. Búsqueda de las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
6. Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Definiciones de los siete pasos:

Primer Paso: Definición del Problema.

Este es el primer paso del procedimiento estandarizado de solución de problemas o ruta de la calidad. Debemos comenzar definiendo lo que entendemos por problema.

Para nuestro propósito el problema se define como el resultado no deseado de un trabajo, la desviación con respecto a un estándar o a una norma de funcionamiento, o la desviación con respecto al deber ser.

En este sentido: la no satisfacción del usuario, los resultados que no concuerdan con los objetivos o metas o todo aquello que se desvíe de las políticas, representa un problema para la organización.

Analizando esta definición podemos ver que para definir un problema se necesita en primer lugar conocer lo deseable, lo que quiere el usuario, en dos palabras el "debe ser".

Esto nos lleva a reconocer la importancia de los objetivos y el compromiso de la dirección para definir los objetivos.

Permitir a todos, conocer la dirección de la organización y de esa manera ayudar a definir, controlar y solucionar sus problemas.

Las actividades que deben realizarse en este primer paso son:

a) Tomar conocimiento de los lineamientos, los objetivos y las metas de la organización.

b) Identificar los problemas prioritarios, comparando los resultados obtenidos con lo previsto. Para ello puede utilizarse histogramas, gráficos de control o gráficos varios, así como el Diagrama de Pareto. Es recomendable usar una Matriz de Selección de Problemas, técnica que actualmente es muy utilizada para valorar y priorizar los problemas en función a factores tales como: importancia, frecuencia, costo, accesibilidad, entre otros.

c) Seleccionar uno de los problemas entre todos los que se hayan identificado. La elección del problema debe estar en función de su importancia (debería ser el más importante que detecta la organización) y del objetivo de calidad que se busque.

d) Definir quiénes son los responsables de solucionar el problema. Puede ser una persona o un equipo los encargados de resolver el problema.

e) Elaborar un presupuesto para la mejora y un cronograma de actividades (Diagrama de Gantt) que nos permita planificar lo que queremos o necesitamos en función del tiempo que disponemos (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 43).

Para el caso de la DIAN, como dice el primer paso se debe conocer el (debe ser) de los usuarios, por esto gracias al estudio que se realizó con las

encuestas, el análisis de las gráficas y las investigaciones previas, se muestra que la DIAN tiene algunos problemas en la parte del servicio al cliente, al tomar los resultados de las encuestas, se identifican los problemas como lo dice este paso, los cuales muestra que no es eficiente el tiempo de respuesta por parte de la DIAN al responder a los problemas e inquietudes de sus clientes. Con la ayuda de esta primera herramienta se busca incursionar los problemas o fallos que tenga la DIAN para solucionar, cambiar o hacer una reingeniería al sistema de servicio que se tiene actualmente para así, alcanzar el objetivo deseado, el cual es prestar el mejor servicio posible a sus clientes.

Segundo Paso: Reconocimiento de las Características del Problema

a) Analizar y comprender el problema. Se debe controlar el tiempo, lugar y contexto donde se presenta el problema, así como los distintos puntos de vista para descubrir la variación del resultado.

b) Determinar los indicadores de medición del problema a fin de obtener una explicación o evidencia más objetiva.

c) Fijar una meta cuantitativa de lo que se desea lograr, a partir del punto anterior.

Una de las herramientas utilizadas en este paso es el Diagrama de Pareto (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 44).

La aplicación de esta segunda herramienta para la DIAN sería que después de tener los resultados con el modelo de GANT, las encuestas con las investigaciones y gráficas, se busque una salida al problema o a los problemas, planteando diferentes soluciones o posibles adaptaciones al modelo que se tenga actualmente sin llegar a hacer una reingeniería, ya que puede ser una buena opción pero tomaría mucho tiempo en aplicarla al sistema ya establecido. Se tomaría en cuenta toda esta lluvia de ideas para escoger la más óptima y conveniente para la DIAN así buscar salir del cuello de botella que tienen en la actualidad a la hora de prestar un buen servicio a sus clientes.

Tercer Paso: Buscar las Principales Causas (Análisis) Actividades.

a) Analizar minuciosamente todas las posibles causas que pudieron originar el problema, con la participación de todas las personas que intervienen en el problema. Es decir plantear lo que se denomina las hipótesis de causas.

Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parezcan ser las posibles causantes del problema.

b) Someter a prueba las posibles causas, a fin de verificar y concluir con determinación, si son ellas las causantes del problema. Esto exige a veces nueva información o nuevas verificaciones. La herramienta utilizada para verificar las causas es básicamente es la Hoja de Recogida de Datos. También

se recomienda aplicar encuestas u otra herramienta dentro de un plan cuidadosamente diseñado (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 45).

Después de identificar los cuellos de botella que tiene la DIAN se aconseja como bien lo dice este paso hacer un diagrama causa-efecto para sacar diferentes hipótesis respecto a los diferentes escenarios de las hipótesis, ahora hay que evaluar quien o quienes son los personajes que están al frente de los clientes, es decir, identificar a los trabajadores que tenga la DIAN en todas sus áreas de servicio, con esto poder concluir cuál o cuáles son los problemas que tienen estos o la misma institución, ya que en muchos casos el entorno donde están rodeados los trabajadores hace que el tiempo de respuesta o a la hora de actuar no sean las más convenientes para poder ofrecer un buen servicio. Para recoger más información como lo sugiere este paso, se podría hacer encuestas vía web, o dejar un buzón de quejas y reclamos en los diferentes puntos de servicio de la DIAN con esto abriría nuevas y diferentes hipótesis para poder identificar los nuevos problemas o cuellos de botella que antes no se hallan identificado.

Cuarto Paso: Acciones para eliminar las causas (Acción) Actividades

a) Plantear las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyan correcciones inmediatas de aquellas que realmente eliminan las causas de los problemas. Debería examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea más conveniente.

b) Diseñar las medidas para evitar efectos secundarios (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 45).

En esta herramienta sería muy útil la aplicación de un DOFA para la DIAN, ya que esta nos ayudaría identificar fortalezas y debilidades para seleccionar la más conveniente y eliminar o descartar las que no sirven, pero dentro de las escogidas tratar de plantearlas lo más optimas posibles para evitar como bien dice la herramienta, los efectos secundario tanto a corto como a largo plazo.

Quinto Paso: Confirmar la eficacia de la acción (Verificación).

a) Comparar los resultados obtenidos con la solución implantada haciendo uso de las herramientas que resulten útiles a tal fin.

b) Medir el efecto en términos monetarios y compararlo con el objetivo deseado (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 46).

Después de tener los proyectos, hay que medir cuáles son sus efectos monetarios con eso saber si son viables o no para poderlos aplicar, también si le puede ayudar a la institución a ahorrar costos que muchas veces son innecesarios pero que a largo plazo tiene un fuerte impacto en las finanzas de la DIAN, con esto si se pueden sacar o evitar estos gastos ese dinero se puede reinvertir en otras líneas de servicio, ya sea una alternativa nueva o fortalecer la ya existente.

Sexto Paso: Eliminar las causas del problema (Estandarización)

Actividades:

- a) Formalizar los estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, especificaciones de nuevos límites de control, etc.

- b) Comunicar los nuevos estándares.

- c) Capacitar y entrenar al personal.

- d) Diseñar un sistema de control para verificar la aplicación de los nuevos estándares (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f. p. 46).

Se buscaría plantear con esta herramienta, una mejora en su sistema de operaciones, procesos, normas, entre otras regulaciones que tenga la DIAN para sus empleados, además, es muy buena idea la de capacitar al personal del servicio de la DIAN, ya que en las encuestas los usuarios identificaban este problema como uno de los principales malestares de ellos, pero para que todo esto se aplique se necesita que los altos directivos y los jefes de cada área estén al tanto de la situación con esto poder informar, corregir y educar a todas las personas que estén bajo su mando.

Séptimo Paso: Revisar las actividades y planificar el trabajo futuro (Conclusiones). Actividades:

- a) Revisar todo lo actuado, beneficios obtenidos, experimentos realizados, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.

- b) Preparar una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.

- c) Definir el nuevo problema a resolver y continuar en forma indefinida con el proceso de mejora continua (Gobierno de la Provincia de Salta, p. 46)

Después de aplicar todas las nuevas metodologías que se plantearon en las herramientas anteriores y de haber pasado un tiempo prudencial, ver los resultados que estos muestra, con eso identificar si hay nuevos cuellos de botella, o si mejoraron o empeoraron las cosas, con esto hacer un nuevo balance en el cual se pueda llegar a un punto de equilibrio para seguir mejorando la calidad y servicio de la DIAN.

11. Conclusiones

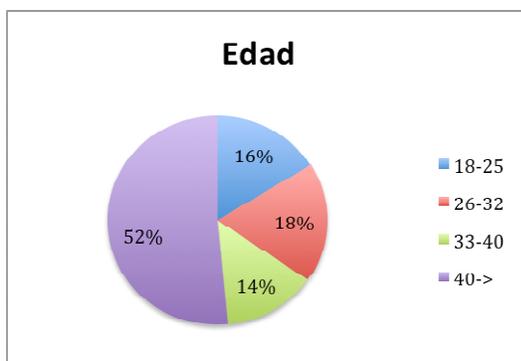
Tabulaciones encuestas usuarios de la DIAN

Grafica 1: Se concluye que la mayoría de los encuestados, son mayores de 40 años. Puesto que los trámites aduaneros en Colombia tienen incidencia directa en personas con una actividad económica representativa, y usualmente está atado a las personas de mayor edad, por eso evidenciamos que los encuestados decrecen en su relación respecto a la edad, así teniendo solo un 16% en el rango entre los 18 y 25 años.

Tabla 6.

Resultados gráfica 1

Edad	encuestados	%
18-25	21	16%
26-32	24	18%
33-40	18	14%
40->	67	52%
Total	130	100%



Gráfica 1. Edad

Gráfica 2: Se concluye que la mayoría de los encuestados son trabajadores independientes, puesto que deben tener una relación más directa con la DIAN. Los que son empleados públicos o pensionados no requieren mucho del servicio directo ya que este grupo es mucho más controlado mediante las empresas en las que laboran o laboraron.

Gráfica 2.

Resultados gráfica 2

Ocupación	Encuestados	%
ESTUDIANTE	14	11%
EMPLEADO PUBLICO	7	5%
EMPLEADO	38	29%
TRABAJADOR INDE	61	47%
PENSIONADO	10	8%
TOTAL	130	100%



Gráfica 3. ¿Cuál es su ocupación actualmente?

Grafico 3: Se concluye que los encuestados van entre 1 a 3 veces al año ya que la mayoría de los servicios de la DIAN son electrónicos y casi para ningún proceso se requiere la presencia física del usuario.

Tabla 7

Resultados gráfico 4

FRECUENCIA	ENCUESTADOS	%
NUNCA	22	17%
1 A 3	92	71%
4 A 6	11	8%
7 A 10	4	3%
MAS	1	1%
TOTAL	130	100%



Gráfica 4. ¿Con qué frecuencia va a la DIAN?

Grafica 4: Se concluye que la mayoría de los encuestados usan los servicios físicos de la DIAN, en todo lo que tiene que ver con impuestos, el resto de los servicios, como por ejemplo aduana y cambios no son muy usados por los usuarios comunes, sí no más para empresas que se dediquen a rubros que requieran este tipo de servicios.

Tabla 8

Resultados gráfica 5

TRAMITES	ENCUESTADOS	%
ADUANA	3	2%
IMPUESTO	91	70%
CAMBIOS	6	5%
OTROS	21	16%
NO RESPONDIERON	9	7%
TOTAL	130	100%



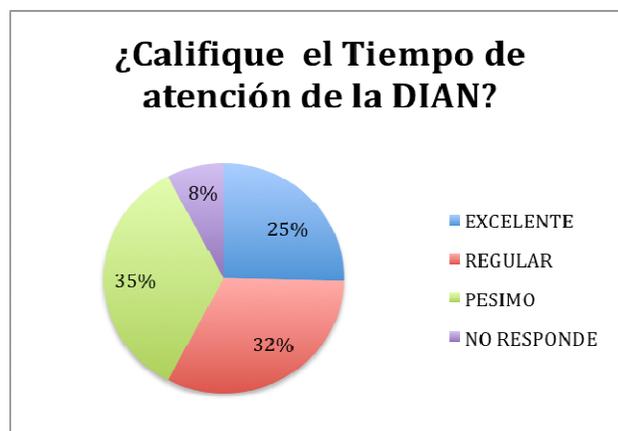
Gráfica 5. ¿Cuáles son los trámites que más realiza?

Grafica 5: Se concluye que los tiempo de la DIAN son variables ya que solo el 25% concluye que el tiempo es excelente, aunque el 35% opina que es pésimo esto puedo concluir que depende mucho el tipo de servicios que se requiera así mismo son los tiempos de respuesta.

Tabla 9

Resultados gráfica 6

TIEMPO DE ATENCIÓN	ENCUESTAS	%
EXCELENTE	33	25%
REGULAR	42	32%
PÉSIMO	45	35%
NO RESPONDE	10	8%
TOTAL	130	100%



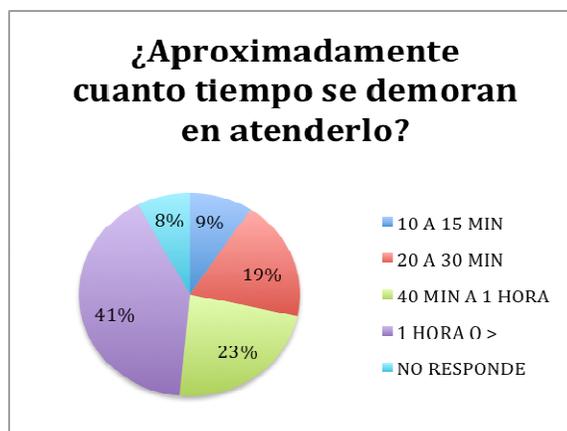
Gráfica 6. Califique el tiempo de atención de la DIAN

Grafica 6: Se concluye que los usuarios demoran en promedio 1 hora para hacer cualquier trámite en la DIAN, aunque un pequeño porcentaje demora menos, esto puede obedecer a la hora o el día.

Tabla 10

Resultados gráfica 7

TIEMPO DE RESPUESTA	ENCUESTAS	%
10 A 15 MIN	12	9%
20 A 30 MIN	25	19%
40 MIN A 1 HORA	30	23%
1 HORA O >	53	41%
NO RESPONDE	10	8%
TOTAL	130	100%



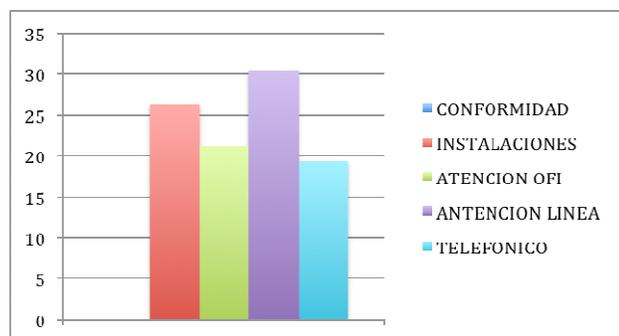
Gráfica 7 ¿Aproximadamente, cuánto tiempo se demoran en atenderlo?

Grafica 7: Se concluye que sobresale que la DIAN tiene excelentes resultados en servicios electrónicos o en línea, aunque los otros servicios tuvieron una calificación no inferior a 2 puntos, y esto arroja que ningún servicio de atendimento es totalmente malo.

Tabla 11

Resultados grafica 8

CONFORMIDAD	CALIFICACIÓN
INSTALACIONES	26,3
ATENCIÓN OFI	21,3
ATENCIÓN LÍNEA	30,5
TELEFÓNICO	19,4



Gráfica 8 Resultados

Grafica 8: Se concluye por mayoría que la información de la DIAN es clara aunque no se pueden reconocer los 36 puntos porcentuales que argumentan no tener claridad con la información, esto se puede deber a que la mayoría de las informaciones son dadas por internet.

Tabla 12

Resultados gráfica 9

CLARIDAD DE INFORMACIÓN	ENCUESTADOS	%
SI	72	55%
NO	47	36%
NO RESPONDE	11	8%
TOTAL	130	100%



Gráfica 9. ¿Cree Usted que la información que le brinda la DIAN es clara?

Gráfica 9: Se concluye que el 38% de los encuestados opinan que la atención es excelente y la misma cifra que es regular, esto puede incurrir en el tipo de trámite o funcionario, no da una media exacta.

Tabla 13

Resultados gráfica 10

CALIDAD DE SERVI	ENCUESTADOS	%
EXCELENTE	49	38%
REGULAR	50	38%
PÉSIMO	23	18%
NO RESPONDE	8	6%
TOTAL	130	100%



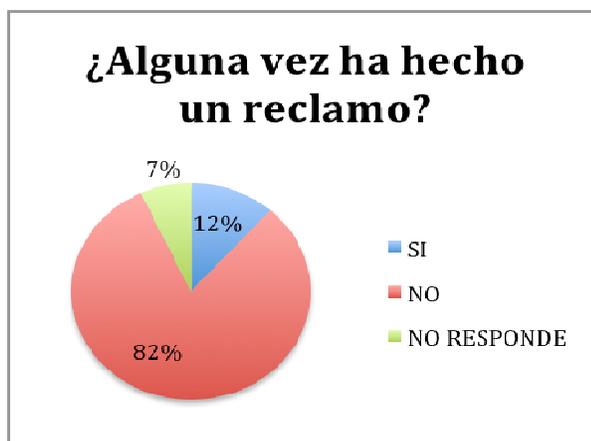
Gráfica 10. ¿La calidad de servicio que le brindan los trabajadores de la DIAN es?

Grafica 10: Se concluye que casi ninguno de los encuestados ha hecho un reclamos en la DIAN, puede esto inferir en los que los liquidadores o servicios en línea pocas veces se equivoca y porque además estos reclamos que hacían los usuarios eran verbales y finalmente no se les solucionaba nada inmediato al igual que algunos otros que pusieron quejas escritas y tampoco les fue solucionado su problema.

Tabla 14

Resultados gráfica 11

RECLAMOS	ENCUESTADOS	%
SI	15	12%
NO	106	82%
NO RESPONDE	9	7%
TOTAL	130	100%



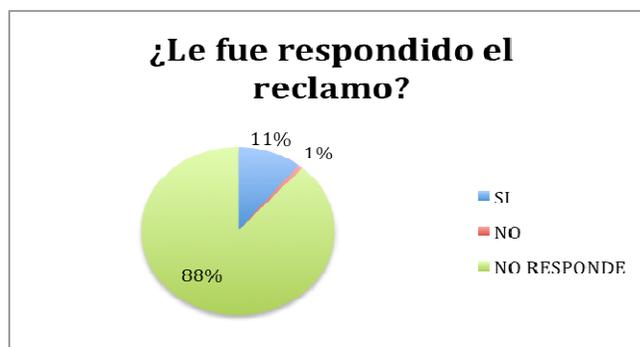
Gráfica 11. Alguna vez ha hecho un reclamo

Grafica 12: Se concluye que varios usuarios tuvieron que hacer reclamos y por parte de la DIAN se muestra que algunos de los usuarios recibieron solución a sus inquietudes o quejas, pero por parte de otros usuarios jamás se les fue efectuada una solucionado los inconvenientes.

Tabla 15

Resultados gráfica 12

RESPUESTA RECLAMO	ENCUESTADOS	%
SI	14	11%
NO	1	1%
NO RESPONDE	115	88%
TOTAL	130	100%



Gráfica 12. ¿Le fue respondido el reclamo?

Gráfica 13: Se concluye que los usuarios desean que los requerimientos deben ser resueltos en máximo 2 días con un 72% de aceptación con este plazo de tiempo se ve que ya la tardanza mayor a este tiempo no es bien vista por los usuarios.

Tabla 16

Resultados gráfica 13

TIEMPO DE RESPUESTA RECLAMO	ENCUESTADOS	%
MENOS DE 48 HORAS	94	72%
1 A 2 SEMANAS	25	19%
UN MES	3	2%
TRES MESES	0	0%
NO RESPONDE	8	6%
TOTAL	130	100%



Gráfica 13. ¿Cuánto tiempo cree Ud. que se debe tomar la DIAN para responderle un reclamo?

Gráfica 14: Se concluye que la mayoría de los usuarios si pondrían una queja en la DIAN si pondrían quejas a la DIAN pero si este asegurara que les fueran solucionadas.

Tabla 17

Resultados gráfica 14

QUEJAS	ENCUESTADOS	%
SI	74	57%
NO	54	42%
NO RESPONDE	2	2%
TOTAL	130	100%



Gráfica 14. ¿En el caso que estuviera inconforme, pondría una queja o solicitud?

Como veíamos en los resultados previos, la DIAN brinda una información bastante amplia y completa a sus usuarios por medio de la plataforma virtual (página de internet) y la línea de atención al usuario, pero al momento de suministrar la información en los puntos de atención de las sedes no son muy claros y tienden a reaccionar de una manera poco servicial, para mejorar este servicio se sugiere que la DIAN opte por dos soluciones, la primera sería que eduque a los usuarios sobre el uso de la página de internet de la DIAN por medio de unos computadores que se instalen en todas las sedes de la entidad donde se encuentre un trabajador de servicio al cliente con el fin de guiar y enseñarle al usuario a utilizar los medios virtuales no solo para encontrar información sobre los trámites si no que también para realizar estos mismos por medio de la página de internet con el fin de disminuir el tiempo de espera y ahorrarles el desplazamiento innecesario a los usuarios.

Por otro lado la segunda opción sería que se adapte un punto de atención con personal altamente capacitado en el área de servicio al cliente con el fin brindar el mejor servicio de información con la mejor calidad posible, para que los usuarios de la DIAN estén más felices con el servicio al cliente y la información suministrada, como la mayoría de usuarios que acuden a la DIAN son personas mayores de 40 esta opción sería ideal para este ellos ya que se le facilitara la información de manera directa a aquellos que no cuentan con el conocimiento informático y tecnológico.

Se identificó que un alto porcentaje de usuarios de la DIAN no están del todo satisfechos con los tiempos de espera ya que son de 1 a 2 hora lo que deben esperar en la DIAN para ser atendidos, según lo que se observo al hacer las encuestas durante todo un día fue que a veces en la hora de la tarde la DIAN tiende a congestionarse y esto se debe a que la gente suele usar el tiempo de almuerzo para hacer algún trámite, además a esta hora los empleados de la DIAN tienden a ser menos, lo que hace menos ágil el proceso de atención y de trámites, lo que se recomienda es que la DIAN de a conocer su servicio en línea a como dé lugar para mejorar su productividad, con el fin de culturizar a los usuarios para que tanto este se beneficie, como también los demás usuarios que deben hacer diferentes tramites que no están en la pagina y que a los empleados de esta entidad puedan tener jornadas menos arduas.

En cuanto al tiempo de respuesta de las solicitudes ya sean quejas , recomendaciones o felicitaciones que se le hagan a la DIAN los encuestados sugirieron un tiempo de aproximadamente 2 días para la respuesta de sus

solicitudes y si esto fuera un hechos el manejo interno del funcionamiento de la DIAN sería más fluido y más fácil de ser supervisado gracias al flujo de información que le otorgarían los usuarios a la DIAN, lo cual puede ser provechoso para implementar nuevas metas y objetivos en la entidad con el único fin de mejorar continuamente.

12. Recomendaciones

1. La DIAN tiene que generar una Operación de Comunicación Pedagógica de carácter Tributario, que en el orden de lo local, regional y nacional se presente como una alternativa vinculante con el ciudadano contribuyente por lo que implican la racionalidad tributaria hoy en día para el mundo no sólo económico, sino fundamentalmente orientada a garantizar procesos de desarrollo social sostenible y estabilidad en la política macro de Estado frente a las demandas de igual talante. Lo que no se observa con claridad, frente a la opinión pública, es la existencia de una unidad de cuerpo institucional de la DIAN que pueda garantizar acciones conjuntas que puedan favorecer los intereses locales, regionales y nacionales en su justa medida tanto en el favorecer intereses del orden privado en la concreción de la política tributaria de la DIAN, como en el valor agregado de lo público entendido como dinamizador de una cultura del tributo.
2. Cualquier modelo de Difusión, Socialización y Comunicación de la DIAN debe buscar atender eficientemente los fenómenos recurrentes de ambigüedad semántica institucional. Esto significa que el nuevo planteamiento estratégico técnico de sus procesos y procedimientos internos y externos debe definir mecanismos para garantizar de forma integral la unidad expositiva y orientadora de la política tributaria de la DIAN en su relación vinculante con el ciudadano contribuyente. De la misma forma se pretende atender eficientemente los fenómenos dinámicos relacionados con las variaciones conceptuales, políticas y

metodológicas que otras instituciones y sectores afectos a la DIAN, puedan generar en el tiempo.

3. El modelo de Difusión, Socialización y Comunicación de la DIAN debe tener en cuenta la flexibilidad como una condición permanente. Esto quiere decir una directiva adaptable para atender las fluctuaciones de la demanda de servicios de información interna y externa apoyada en la gestión eficiente del equipo gestor de la DIAN cuando de *informar* se trata; en el análisis de la información de campo derivada de aquellas improntas de la DIAN en su racionalidad de cultura tributaria, se observa la necesidad de una reformulación y ajustes en la construcción de unidades de significación de política tributaria igualmente aprehensibles para el cliente interno y externo afecto a la DIAN.

4. Un modelo de Difusión, Socialización y Comunicación de una cultura tributaria propuesto desde la DIAN debe tener en cuenta la operación local, regional y nacional desde la caracterización de las necesidades y demandas del ciudadano contribuyente. La territorialización de la acción institucional de la DIAN se puede convertir en un factor clave del éxito para la Difusión, Socialización y Comunicación de la Cultura Tributaria, así como del posicionamiento de la DIAN en el imaginario social de lo que supone el tributo.

5. La DIAN debe definir una Unidad Conceptual de Cultura Tributaria, transversal a la designación y desarrollo de procesos tributarios dirigidos al ciudadano contribuyente. Igualmente, el equipo gestor de la DIAN, debe atender a sus diferentes poblaciones objetivo (institucionales y sociales) a partir de criterios de calidad, oportunidad y respeto para con

el ciudadano contribuyente desde aquello que la Unidad Conceptual enmarque como Cultura Tributaria .

6. El equipo gestor de la DIAN debe proyectarse y posicionarse con una nueva lógica de servicio cuyos pilares deben ser la gente (talento humano) y la información. *Gente que sirve gente e información para una gestión eficiente de la DIAN*, se constituyen en dos elementos claves de la Cultura Tributaria en su referente de hacer público lo público de manera eficiente y humana.

7. Existe una tensión institucional entre *lo que se dice y lo que se quiere decir* que se evidencia cuando los ciudadanos contribuyentes expresan sus disentimientos u objeciones. De una parte, la obligación del equipo gestor de la DIAN de reaccionar de forma inmediata a las necesidades de demanda de información, al mismo tiempo de la exigencia de definir un proceso de planeación concertado claro que pueda ser apropiado por todos los miembros del equipo, y que determine un horizonte semántico estratégico que defina, planee, estructure y formalice *lo que se va a decir, el cómo se va a decir y a quién decir*. Esta tensión entre resultados de la información externa, determina un comportamiento institucional de la DIAN que debe mostrar unidad y convencimiento de lo elaborado, siempre flexible y sujeto a la controversia y a los espacios de debate democrático, argumentativo y proactivo no sólo por las direcciones estratégicas de la DIAN, sino, igual, por la percepción y valoración ciudadana de dicha institución.

8. Esta condición de tensión institucional práctica se resuelve a partir de un supuesto equivoco: la vocación de información por parte de la DIAN es la

prioridad institucional externa, y al mismo tiempo la justificación de una escasa percepción de gestión por parte del ciudadano contribuyente, termina difuminando responsabilidades colegiadas que son esenciales en cualquier desarrollo de una Cultura Tributaria. La necesidad de integralidades de rutas de acción –DIAN-ciudadano contribuyente— serían factor asegurador de procesos y dinámicas de tributo institucional y social.

9. Dentro de la percepción gestión de la información de la DIAN con su cliente externo, denominado aquí ciudadano contribuyente, existe un concepto que debe entenderse como una motivación principal para la asignación de valor a tales percepciones: algo que podríamos denominar como “los casos abiertos” (aquellos que los ciudadanos contribuyentes utilizan para “demostrar”, “mostrar” y “confirmar” como hitos de incapacidad gestora de la DIAN cuando se trata de resolver situaciones, problemas y consultas que atañen al proceder tributario del ciudadano contribuyente) que se constituyen en la información más relevante dentro del proceso de gestión de la DIAN, y por lo tanto se debe tener claro el proceso de cierre de dichos casos para evitar que se constituyan en factores perturbadores de la Difusión, Socialización y Comunicación de lo que la DIAN debería constituir como una Cultura Tributaria.

Bibliografía

DIAN (2011). *La entidad*. Recuperado el 1 de junio de 201, de:
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

Gobierno de la Provincia de Salta (sf). *La calidad en los servicios públicos*.
Recuperado el 1 de junio de 2013, de:
http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

James (1997). *Teorías de calidad*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de:
<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/1t2m5.htm>

Juran, J. (2010). *La trilogía de Juran*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de:
<http://qualitasaagg.wordpress.com/2010/01/27/joseph-m-juran-ii-la-trilogia-de-juran/>

