

**Plan de mejora**

**Área división de gestión de liquidación-DIAN**

**Christian David Arias Martínez**

**Trabajo de grado**

**Para optar al título de Negocios Internacionales**

**Dirigido por:  
Andrés Ricardo Samper Fajardo**

**Universidad Santo Tomás  
Facultad de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2021**

### **Agradecimientos**

Completar este ciclo de mi vida ha sido uno de los más importantes de mi vida el cual no hubiera sido posible por el apoyo de mis padres, y todos los conocimientos aprendidos por mis compañeros y docentes que con el ejemplo y las lecciones otorgadas me forjaron como profesional y una persona responsable, el cual brindara todos lo aprendido en pro de la sociedad.

### **Resumen**

Las prácticas han sido realizadas en la DIAN una entidad la cual se encarga de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la cual es responsable de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en el proceso misional de Fiscalización y Liquidación. Esta se encarga principalmente de aplicación de sanciones, multas y demás elementos por infracciones a las mismas, lo cual demanda una gran cantidad de interacciones entre los usuarios y los colaboradores, lo cual refleja la necesidad de poder crear una plataforma para comunicar y compartir en tiempo real, todos los requerimientos y reducir los tiempos de respuesta como agilizar la comunicación entre todos los eslabones de la cadena.

**Tabla de contenido**

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Tabla de contenido .....	4
Lista de figuras.....	5
Lista de tablas .....	6
Introducción .....	7
1. LA EMPRESA .....	8
1.1 Aspectos generales .....	8
1.1.1 Misión .....	8
1.1.2 Visión .....	8
1.1.3 Valores institucionales .....	9
1.5 Estructura Organizacional.....	10
1.6 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica .....	11
1.7 Análisis DOFA .....	12
2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA.....	13
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas.....	13
2.2 Limitaciones y alcances del plan de mejora.....	14
2.3 Objetivos .....	14
2.3.1 Objetivos General .....	14
2.3.2 Objetivos específicos .....	14
3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA .....	15
3.1. Propuesta de Mejora .....	15
3.2. Conclusiones .....	16
3.3. Bibliografía .....	17

**Lista de figuras**

Figura 1. Estructura organizacional .....	10
Figura 2. Unidad de práctica.....	11
Figura 3. Sistema de respuesta.....	15
Figura 4. Unificación de redes social .....	16

**Lista de tablas**

Tabla 1. Análisis DOFA..... 12

### **Introducción**

Esta propuesta de mejora se desarrolla en la DIAN una entidad la cual se encarga de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la cual es responsable de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. Esta se encarga de aplicación de sanciones, multas y demás incumplimientos por infracciones a las mismas, la cual le permite por el libre proceso, a las personas naturales y jurídicas, mostrar las mejoras o respuestas a estas, para poder evitar las sanciones o procesos disciplinarios.

Uno de los mayores procesos, que demandan tiempo, recursos y uso de talento humano son principalmente en los requerimientos en procesos de sanciones y multas, debido al gran volumen de información, circulación de archivos entre varias áreas para inspeccionar si es válida la aplicación de sanciones, mala comunicación entre departamentos, son aspectos que generan atrasos y detienen el progreso en la cadena de respuesta al usuario.

En este tipo de procesos donde se requiere una gran cantidad de interacción con los clientes, usuarios u otros áreas y procesos dentro de la organización, se han creado o implementado plataformas multicanal, las cuales se encargan de unificar las interacciones como por ejemplo chats, correos, mensajes de texto y esto a través de diversas plataformas, como redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), chat ( telegram, WhatsApp, dúo, teams, Skype), chatbots en páginas o nubes (OneDrive, Drive), llamadas, mensajes de texto lo cual en una misma interface se podrían responder requerimientos y administración de documentos en las diferentes plataformas, reduciendo los tiempos de respuesta y agilizando los procesos, mejorando la satisfacción de los usuarios y niveles de servicio en la operación de Fiscalización y Liquidación

## **1. LA EMPRESA**

### **1.1 Aspectos generales**

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

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 17 de julio de 2015 mediante Decreto 1292 se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2019, p. 1).

#### **1.1.1 Misión**

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano. (DIAN, 2019, p. 1).

#### **1.1.2 Visión**

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias,



apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional. (DIAN, 2019, p. 1).

### 1.1.3 Valores institucionales

**Respeto:** Es valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. Respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad. (DIAN, 2019, p. 1).

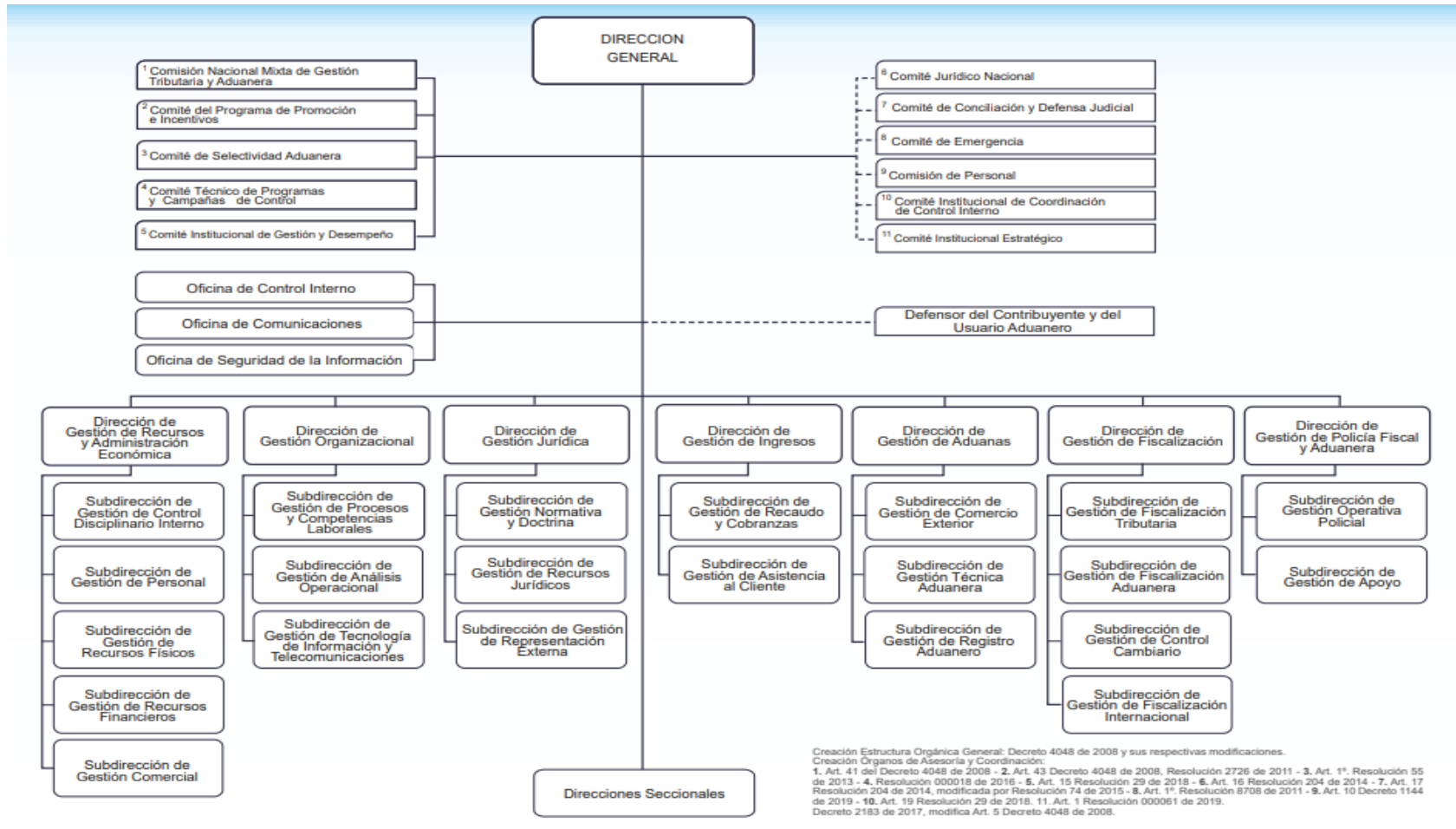
**Honestidad:** Es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. La honestidad facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior. (DIAN, 2019, p. 1).

**Compromiso:** Es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. El compromiso impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común. (DIAN, 2019, p. 1).

**Responsabilidad:** Es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común. Lo que hacemos trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura. (DIAN, 2019, p. 1).

1.5 Estructura Organizacional

Figura 1. Estructura organizacional

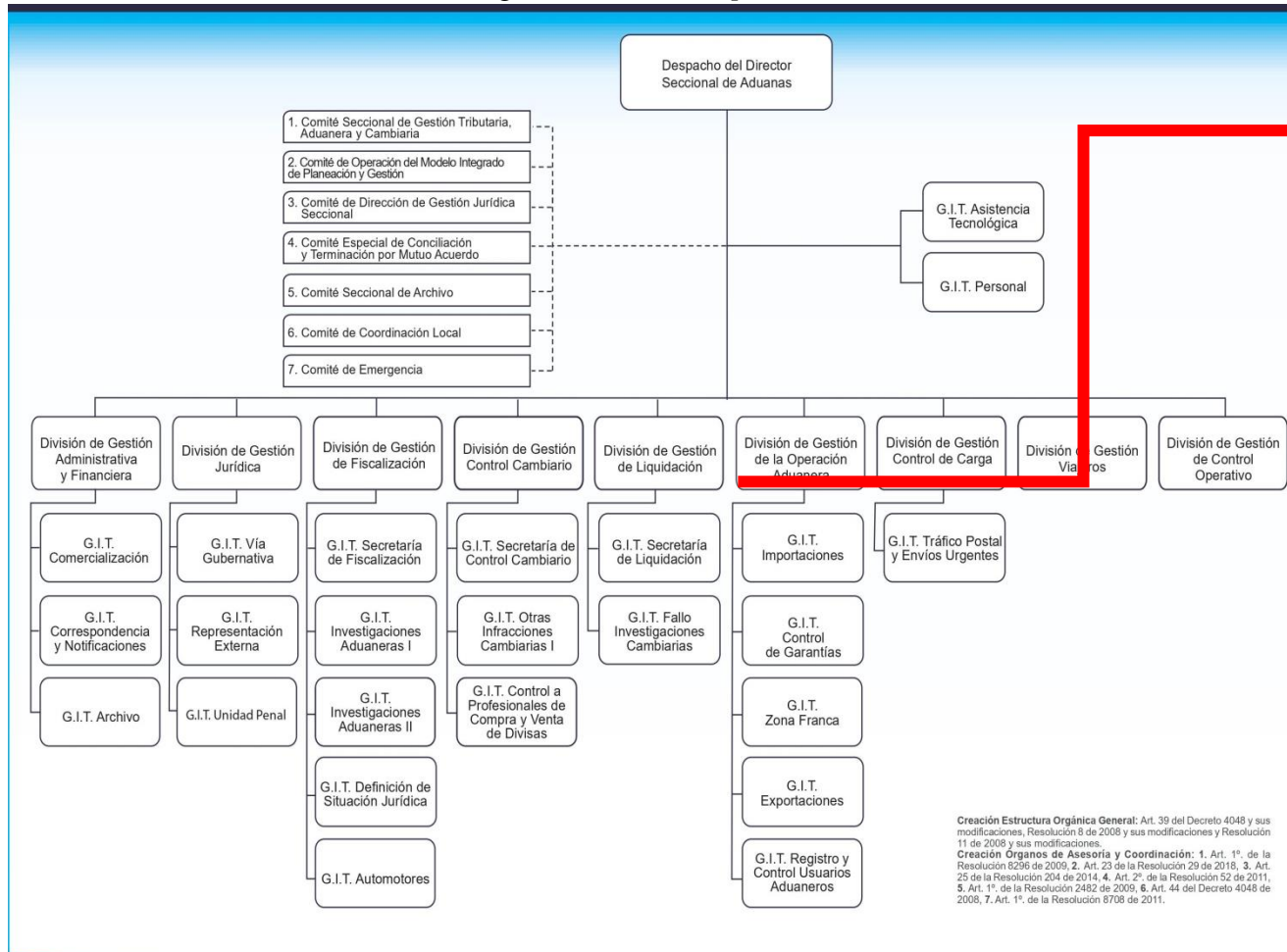


Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2020). La entidad. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

**1.6 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica**

El área en donde se desarrolló las prácticas profesionales en la Dian fue en la Direccional Seccional de Aduanas- División de Gestión de Liquidación.

Figura 2. Unidad de práctica



Se desarrolla las prácticas profesionales en la División de Gestión de Liquidación Seccional Aduanas de Bogotá cumpliendo con las funciones asignadas por la Jefe de División las cuales correspondieron a:

- Revisar, apoyar y analizar expedientes con presuntas infracciones aduaneras.
- Elaborar actos sancionatorios y estructuras de tablas de liquidación indicados por la División de Fiscalización, área previa de la División de Liquidación.

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2020). La entidad. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

Creación Estructura Orgánica General: Art. 39 del Decreto 4048 y sus modificaciones, Resolución 8 de 2008 y sus modificaciones y Resolución 11 de 2008 y sus modificaciones.  
 Creación Órganos de Asesoría y Coordinación: 1. Art. 1º, de la Resolución 8296 de 2009. 2. Art. 23 de la Resolución 29 de 2018. 3. Art. 25 de la Resolución 204 de 2014. 4. Art. 2º, de la Resolución 52 de 2011. 5. Art. 1º, de la Resolución 2482 de 2009. 6. Art. 44 del Decreto 4048 de 2008. 7. Art. 1º, de la Resolución 8708 de 2011.

**1.7 Análisis DOFA**

Tabla 1. *Análisis DOFA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Personal capacitado, en la respuesta oportuna según las necesidades de cada usuario y cada proceso.</p> <p>Plataformas y servidores, con alta capacidad, para la administración de información.</p>	<p>Necesidad de los usuarios de los servicios de la entidad sin competencia</p> <p>Oportunidades de innovación en el área logística y contable, por las aperturas económicas</p> <p>Oportunidad de mejora el nivel de servicio y tiempos de respuesta</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de herramientas tecnológicas que permitan la agilización de consolidar y gestionar la información.</p> <p>Respuestas lentas y demoradas a requerimientos y dudas de los usuarios, tardando el cierre de los casos debido a la falta de personal más joven y ágil.</p> <p>Tener que usar diferentes plataformas y programas para recopilar información, comunicarse o dar respuestas</p>	<p>Entrega de respuestas en tiempos fuera de las fechas, causando problemas administrativos o demandas</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2020). La entidad. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

## **2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA**

### **2.1 Planteamiento central del informe de prácticas**

Dentro de la gestión realizada en la División de Gestión de Liquidación de la DIAN, se detecto en el proceso de aplicación de sanciones, multas y demás emolumentos de los tipos PT, IZ, IO y IT, le dan la oportunidad a las personas, poder responder o mostrar las contingencias que se requieren para el cumplimiento de las reglamentaciones de fiscales, además de explicar el origen o la razón principal de estas sanciones, para que los usuarios y contribuyentes, puedan entenderlas y no volver a incurrir en este tipo de fallas.

A pesar del equipo de trabajo el cual es instruido desde el primer día y el trabajo en equipo, diariamente se reciben miles de correos, solicitudes, cartas y chats, lo cual en muchos casos se va acumulando, por la búsqueda de información y recolección de los datos para poder dar respuestas según cada caso, lo cual demanda una gran cantidad de tiempo, mano de obra e información.

De la evaluación del DOFA, se detecta como una amenaza la entrega de respuestas en tiempos fuera de las fechas, causando problemas administrativos o demandas y una debilidad, tener que usar e ingresar en diferentes plataformas, para poder gestionar la documentación, información los registros de los casos y responder en los diferentes sistemas, para poder comunicarse con los usuarios, que en muchos casos necesitan respuestas rápidas, para evitar las sanciones y poder subsanar las fallas que puedan tener las personas jurídicas y naturales ante la DIAN.

De esta manera, surge dentro de la dependencia y el área de Liquidación, la propuesta y la necesidad del plan de mejora informando directamente a la Jefe de División la alternativa de crear nuevos mecanismos que podrían mejorar la eficiencia dentro de la División. Se hace entender las debilidades que se están presentando en el momento y de qué manera se podría

beneficiar la dependencia con un método alternativo que mejore la agilización de respuesta a los usuarios.

## **2.2 Limitaciones y alcances del plan de mejora**

Uno de los principales problemas que se presenta en el área de Fiscalización y Liquidación es por el gran número de solicitudes, correos, aclaraciones y contravenciones que se reciben a diario y la necesidad de herramientas para poder responder y cumplir todos los requerimientos de la DIAN

Una de las limitaciones que se puede encontrar es la disponibilidad, para poder unificar e implementar el sistema omnicanal (estrategia de gestión del usuario), debido a que esto toma tiempo y significa tener que parar la respuesta de los solicitudes, mientras se comienza la puesta en marcha de la nueva plataforma, además de la poca disposición que puede tener ciertos empleados que tengan tiempo trabajando de la manera antigua, ya que el cambio puede ser traumático para la operación y las costumbre organizacional, además de poder crear un nuevo flujograma de procesos, para recepcionar las solicitudes, buscar la información necesaria y responder a los requerimientos.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivos General**

- Diseñar un plan de mejora para la aplicación de una plataforma omnicanal, para la respuesta ante los requerimientos de los contribuyentes en las sanciones, multas y demás elementos de las infracciones.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Mejorar tiempos de respuesta a solicitudes de los usuarios
- Unificar las plataformas de comunicación y gestión de información para atender las solicitudes de los usuarios
- Capacitar a los colaboradores en la gestión omnicanal.

### 3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

#### 3.1. Propuesta de Mejora

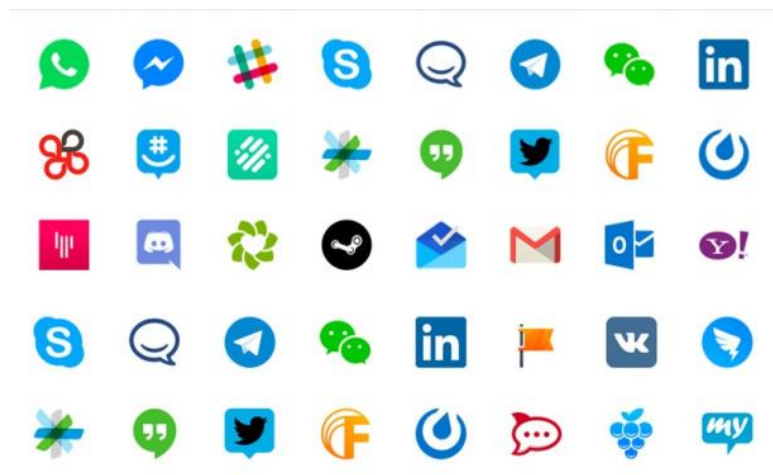
La propuesta de mejora para el proceso de Fiscalización y Liquidación de la DIAN se basa en la implementación de un sistema de integración multicanal el cual unifica, chats de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, chat de WhatsApp y teams, chatbots de las páginas de la DIAN y de las nubes de información de la organización en una misma plataforma usando aplicativos de la plataforma SAGICC, la cual es un sistema de respuesta Omnical, para atender solicitudes y comunicarse con los clientes y usuarios, en una sola interfaz reduciendo significativamente los tiempos de respuesta además de poder crear un contacto, mas directo y mejorar los niveles de servicios y satisfacción de los usuarios, ya que se pueden responder chats de Whatsapp, tomar llamadas de inbound y outbound, mandar mensajes de texto e incluso responder chatbots, creando una sensación de cercanía, intereses y oportunidad, en los requerimiento de los contribuyentes.

Figura 3. *Sistema de respuesta*



Fuente: Sagicc Plataforma Contact Center Omnicanal [SAGICC]. (2020, 21 de enero). SAGICC INTRO. Sagicc Plataforma Contact Center Omnicanal. <https://www.youtube.com/watch?v=ESgYHIG6TmI>

Así mismo para terminar de completar la unificación en los canales de comunicación se tiene la plataforma FRANZ, ayuda a unificar una gran cantidad de plataformas de comunicación, correos y nubes, la cual mejora significativamente la gestión de documentos, su modificación, revisión y poder compartirlos o trabajar en ellos entre grupos de personas, además de contestar correos y chats internos y externos de diferentes fuentes.

Figura 4. *Unificación de redes social*

Fuente: López, J. M. (2017, 17 de enero). Una única app para hablar en todas tus redes sociales. Blogthinkbig.com. <https://blogthinkbig.com/una-unica-app-para-hablar-en-todas-tus-redes-sociales>

Esta unificación de plataformas, ayudara a las personas a encontrar información de manera rápida y comunicarla de manera interna y externa de manera eficiente, reduciendo los tiempos de espera, de manera significativa, además de crear una comunicación constante entre las dependencias, usuarios y contribuyentes.

### 3.2. Conclusiones

- Uno de los componentes mas complejos del proyecto es la unificación de las plataformas las cual se inició con Twitter, correos y algunas redes sociales, que permitían el acceso de manera simple y sencilla, la cual en el comienzo los colaboradores se mostraban renuentes, pero al ver la facilidad para poder contestar se amoldaron a su uso
- De manera interna la plataforma unificada ayudaba a escribir chats y gestionar o redactar documentos en tiempo real entre miembros de un equipo y otras áreas, además que permitía compartir los archivos de manera más eficiente.
- La unificación de los sistemas de comunicación y gestión de información permite mejorar los tiempos de respuesta, reduciendo los desplazamientos entre aplicaciones y



poder encontrar de manera más rápida documentos e información relevante para atender las solicitudes, dudas y respuestas de los usuarios en sus procesos.

- La unificación de plataformas crea una sensación de agilidad con los usuarios por su mayor nivel de servicio y tiempos reducidos de respuesta, aumentando la satisfacción de los contribuyentes y la institucionalidad de la organización
- Por último cabe destacar que esta unificación ayudará a nivel organizacional a la DIAN si desean aplicarlo, ya que reducirá significativamente tiempos de respuesta y la información tendrá un flujo más directo y fácil de administrar.
- Durante el proceso de mi carrera, fue vital la importancia de adquirir conocimientos desarrollados dentro las materias como Análisis de Datos y E-Commerce, debido a que fueron las bases principales para poder entender la problemática que presenta la entidad y así mismo poder gestionar una solución basada en la gran cantidad de datos que almacena la DIAN y canales de comunicación eficientes como el G2C (Government to Consumers) que aplican totalmente a este caso.

### 3.3. Bibliografía

- Arzuaga Armenta, A., Lopera Zapata, T., & Gutiérrez Ochoa, D. (2015). *Modelo Estratégico para la Implementación de Omnicanalidad en Falabella de Colombia*. [Tesis en Dirección De Marketing]. Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESAM. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/812/TMM276.pdf?sequence=2>
- Blanco, T. P. & Herrera, J. S. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Carrillo Durán, C. & Margullón Caballero, N. (2020). La comunicación omnicanal para un sistema de ventas omnicanal en empresas minoristas. Qué es, cómo se define y cuáles son sus retos futuros. En Sheila Liberal Ormaechea & Luis Mañas Viniegra, (coord.). *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva* (pp. 699-712). McGraw-Hill Interamericana de España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7271946>
- Carvalho Pereira, V. J. (2020). *Aplicação da filosofia lean no aumento de produtividade da operação de separação de pedidos de um centro de distribuição*. Universidade

- Estadual de Campinas. <http://lalt.fec.unicamp.br/wp-content/uploads/2020/07/tcc-211.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). *Plan Estratégico 2014 – 2018*. Dirección de Impuestos y Aduanas. [https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018\\_17042016.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018_17042016.pdf)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2020). *La entidad*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- Echarri, G. (2006). Oportunidades y ventajas de los sistemas de comunicación multicanal. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (72), 38-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1408973>
- Escaf, L., Cienfuegos, R. & Jácome, M. (2020). Redes sociales como principal aliado de las plataformas omnicanal en la atención de usuarios del sistema de salud. *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada (RCTA)*, 2(34), 30-34. [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/RCTA/article/view/3861](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/3861)
- López, J. M. (2017, 17 de enero). *Una única app para hablar en todas tus redes sociales*. *Blogthinkbig.com*. <https://blogthinkbig.com/una-unica-app-para-hablar-en-todas-tus-redes-sociales>
- Sagicc Plataforma Contact Center Omnicanal [SAGICC]. (2020, 21 de enero). *SAGICC INTRO*. Sagicc Plataforma Contact Center Omnicanal. <https://www.youtube.com/watch?v=ESgYHIG6TmI>