

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
DE BIENES INMUEBLES EN LA DIAN BUENAVENTURA

AUTORES:

FONTALVO SOTOMAYOR DANIEL FERNANDO

RODRIGUEZ RIVAS GLORIA YITZHANNY



UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
DE BIENES INMUEBLES EN LA DIAN BUENAVENTURA

AUTORES:

FONTALVO SOTOMAYOR DANIEL FERNANDO

RODRIGUEZ RIVAS GLORIA YITZHANNY

PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR:

LINO HERMINSUL TOBAR OTERO
INGENIERO INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Buenaventura, 2014

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a nuestras familias, por cuanto su apoyo en la formación académica fue esencial para sacar adelante nuestros sueños para un futuro mejor. A nuestros amigos, y a Dios por darnos la posibilidad de llegar a esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los profesores de la Universidad del Valle sede Pacífico, quienes fueron guía y apoyo para el desarrollo personal y en la formación académica adquirida a lo largo de los años.

A nuestras familias, por enseñarnos la importancia de la perseverancia en la consecución de nuestros objetivos.

A Lino Herminsul Tobar, tutor del presente proyecto quien con su experiencia, guió y direccionó para culminar este trabajo que representa nuestra formación.

A la Dirección de Impuestos y Aduanas de Buenaventura, por permitirnos aprender aplicando este modelo en su organización.

En general a todos los que se vieron involucrados con este trabajo, les agradecemos profundamente por su apoyo y compromiso.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	10
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
4. MARCOS DE REFERENCIAS	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL	19
4.1.1 Marco Geográfico	19
4.1.2 Marco Institucional	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	23
4.3 MARCO LEGAL	28
4.4 MARCO TEÓRICO	33
4.5 MARCO DE ANTECEDENTES	34
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36

5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	36
5.3.1 Fuentes primarias	36
5.3.2 Fuentes secundarias	37
6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
7. DIAGNÓSTICO	38
8. ANÁLISIS DE CAUSAS	40
8.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL	40
8.2 ANÁLISIS DE CAUSAS (DIAGRAMA CAUSA – EFECTO)	43
9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	46
9.1 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	46
9.2 PLAN DE MEJORAMIENTO	46
9.2.1 Gráfico de la propuesta	48
10. CONCLUSIONES	50
11. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
CIBERGRAFÍA	54
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Descripción del procedimiento actual	22
Tabla 2. NTCGP1000:2009 – Gestión de los recursos	30
Tabla 3. NTCGP1000:2009 - G 3 Infraestructura	31
Tabla 4. Gráfico de la propuesta	48

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1. Estructura Organizacional	21
Gráfico 2. Diagrama de causas - Ishikawa	43

INTRODUCCIÓN

Los recursos físicos se constituyen en parte fundamentales de los insumos de cualquier proceso productivo. En el caso de las organizaciones de naturaleza gubernamental, son la base material que soporta el funcionamiento en las distintas operaciones que se ejecutan en dichas instituciones. Puede afirmarse que cualquier proceso productivo de bienes o servicios tiene alguna base material, constituida ya sea por la existencia de máquinas y equipos, de plantas de producción, de oficinas para el personal, de papelería o de medios magnéticos para almacenar y registrar información, entre otros.

La atención del documento se centra en el análisis del procedimiento actual de recursos físicos con enfoque en la bodega de archivo, que realiza la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura (DIAN), para el desarrollo de las funciones relacionadas con el tema de conservación y mantenimiento de los recursos físicos.

La Bodega de Archivo de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Buenaventura, contribuye a la confiabilidad y eficiencia operativa de los procesos de la entidad, representado un recurso muy importante para la DIAN, porque le permite reducir los tiempos de respuestas de las solicitudes generadas por los usuarios y maximizar la capacidad de atender emergencias, debido a esta situación y dada que la DIAN es una empresa institucional y estatal, encaminada al mejoramiento continuo de sus prácticas y procesos; se plantea el presente proyecto como una propuesta de mejoramiento a la Bodega de Archivo, abarcando el diagnóstico de la situación actual, el análisis de la problemática encontrada y la formulación de sus respectivas propuestas de mejoras.

En el presente trabajo de investigación se encontrará entre otros temas referentes a los recursos físicos ¿qué son?, como están estructurados y los requisitos tanto, económicos, sociales y gubernamentales que estos implican.

Esta actividad contó con el apoyo de la División Administrativa y Financiera de la DIAN de Buenaventura, específicamente con los encargados de Recursos físicos y documentación, los cuales contribuyeron con la base de datos e información pertinente a la investigación.

Este proyecto tratará el problema de investigación el cual se centra en los recursos físicos en las empresas, la importancia y la estrecha afinidad que debe existir a la hora de realizar sus funciones para así poder ser productivas; siguiendo así con la formulación del problema, que es la pregunta que al finalizar el trabajo se resolverá, sus respectivos objetivos y la justificación donde se explica el porqué de este trabajo de investigación.

De igual manera se detallarán los marcos de referencia que son muy importantes a la hora de realizar un proyecto. En estos marcos encontramos el contextual, en él se especifica el lugar donde se realizará la investigación, el marco demográfico refleja las diferentes características de la población objeto de estudio, continuando con el marco teórico y conceptual en los cuales se fundamentan conceptos particulares y teorías relacionadas al trabajo a investigar, y por último, el marco legal donde se muestran las leyes y regulaciones que existen en Colombia sobre el tema de los recursos físicos.

Al mismo tiempo aparecerán los temas relacionados con la metodología a seguir en el trabajo, las fuentes primarias y secundarias -claves para llegar a los objetivos de la investigación ya que sirven como guía para finalizar el proyecto de investigación.

Por último tenemos los costos y el tiempo presupuestado de duración de las distintas actividades que se llevaron a cabo en el trabajo. El tiempo estará presentando por medio de un diagrama de Gantt y los costos se especificarán por medio de una tabla.

Finalmente aparece la bibliografía consultada que sirvió para tratar la temática del proyecto de investigación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles en poder de la empresa que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma; entre ellos: Bienes inmuebles (oficinas, galpones, terrenos, campos, edificios, etc.), maquinaria, automóviles y camiones, insumos para la producción entre otros.

Estos recursos son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos, el espacio físico, (los terrenos, predios y edificios), el proceso productivo, la tecnología que orienta, los métodos y los procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización. La administración debe velar por la calidad, cantidad y el tipo de recurso físico de la empresa.

En cuanto al mantenimiento y mejoramiento de infraestructura existente, se refiere a las acciones periódicas de tipo preventivo o correctivo necesarias para garantizar el buen estado y uso permanente de una edificación durante toda su vida útil.

Acciones de mantenimiento preventivo y correctivo

Mantenimiento Correctivo

- Hace referencia a las obras que se llevan a cabo para corregir deterioros menores y restituir el estado inicial de una edificación.

Se presenta como consecuencia del descuido en:

- La ejecución de planes de mejoramiento preventivo (Corrosión de marcos metálicos, suciedad y deslucimiento de pinturas, atascamiento de canales, daño de ventiladores, etc.)

- Contingencias por el uso de las edificaciones (Goteras, rotura de vidrios, tejas, enchapes, puertas, filtración o atascamiento de tuberías, daño de tomacorrientes, etc.)

Mantenimiento Preventivo

Se refiere a las obras que se hacen para garantizar el buen estado y uso permanente de una edificación durante toda su vida útil. Incluye actividades de:

- Aseo y embellecimiento periódico (limpieza de superficies, poda de plantas, etc.)
- Reemplazo de elementos fungibles (bombillos)
- Ejecución programada de revisiones y ajustes mecánicos de las diferentes instalaciones y componentes de una edificación (Engrase de cerraduras, bisagras, revisión de equipos de ventilación, pintura, etc.)

Teniendo en cuenta que la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Buenaventura, la única con prestación de este servicio en la Ciudad, cuenta con instalaciones y recursos físicos que le permiten desarrollar sus procesos y funciones las cuales son:

- La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.
- El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

- La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.
- La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.
- La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.
- Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

Para el caso de la Seccional Buenaventura y el desarrollo de las funciones anteriormente mencionadas se cuenta con una base estructural:

- El edificio central (donde se ubican las oficinas de trabajo): este se encuentra en buen estado pese al paso del tiempo y las condiciones climáticas; lo cual se puede atribuir a la intervención y mantenimiento que se le realiza frecuentemente, siendo la última de estas, ejecutada el año anterior.
- Oficinas en las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, en la Zona Franca del Pacífico, en el terminal de contenedores de Buenaventura (TCBUEN): estas últimas son instalaciones relativamente nuevas por lo cual no representan un problema a corto o mediano plazo para la organización.
- Bodega de Archivo: carece de las condiciones previamente citadas, y por ello es el elemento designado para el desarrollo de la investigación.

El estado de la Bodega de Archivo que es el lugar de destino final de toda la documentación, en la cual se plasman los procesos y actividades entre la entidad y los clientes; evidencia gran deterioro y abandono lo cual, puede generar en estos últimos un impacto que puede ser catalogado como negativo, puesto que la información que allí reposa es de uso y consulta continua y de gran relevancia tanto para la entidad como para el usuario, dicho esto se observa que el objeto de estudio hace pertinente la intervención.

Se observa que las instalaciones de la Bodega de Archivo contienen una serie de síntomas de deterioro tanto en la infraestructura como en el almacenamiento de la documentación; entre estos síntomas se destacan: carencia de espacios para la movilidad, aglomeración de cajas, filtración de agua, deterioro de documentos, deterioro de losas y concretos, concentración de polvo y polillas, retraso en los procesos de búsqueda y clasificación de documentos e incumplimiento de los propios, afectación en la salud de los funcionarios que allí laboran, deterioro de insumos y materiales que más tarde se pueden convertir en una carga financiera y que pueden perjudicar el desarrollo de un proceso eficiente y eficaz tanto para usuarios como para los trabajadores.

Es por ello que mediante esta investigación lo que se quiere lograr es que la DIAN implemente un procedimiento de mejoramiento al cumplimiento de los fines esenciales de la entidad, satisfaciendo los requerimientos del cliente interno, externo y Estado Colombiano.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿QUÉ PLAN DE MEJORA ES POSIBLE DISEÑAR EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES PARA LA BODEGA DE ARCHIVO DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE BUENAVENTURA?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Mejoramiento del proceso de administración de bienes inmuebles (Bodega de Archivo) de la DIAN Buenaventura

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del uso y estado actual de la Bodega de Archivo de la DIAN Buenaventura.
- Identificar, clasificar y seleccionar las principales causas del deterioro evidenciado por el indebido manejo, mantenimiento y acondicionamiento de la Bodega de Archivo de la DIAN Buenaventura.
- Diseñar y presentar el Plan de Mejoramiento, para el proceso de administración de bienes inmuebles (Bodega de Archivo) de la DIAN.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas deben considerar los recursos físicos en todas sus dimensiones dentro de las cuales está la proyección de la imagen e infraestructura en la comunidad como un dinamizador del crecimiento y desarrollo social, dado que esta concepción de los recursos físicos inspira a los empleados a llevar a cabo sus funciones de una forma más eficiente y eficaz.

La infraestructura, es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente; esta también es importante, porque como ya se mencionó, la componen los medios de producción, tanto los recursos naturales como los medios técnicos y las fuerzas de trabajo, los cuales, unidos, conforman las fuerzas productivas.

Es por ello que el presente trabajo servirá como guía para aquellas personas que deseen saber cómo en las organizaciones es relevante tener en cuenta aspectos como: la infraestructura de la misma -siendo para el caso de esta investigación- la Bodega de Archivo de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura, dado que este componente puede convertirse en una fortaleza a la hora de estar en conjunto con los demás para el desarrollo de la actividad productiva de la organización o volverse en su contra.

Cabe resaltar que en esta investigación fue de mucha importancia aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de formación académica, ya que en este proyecto se ven reflejados los conocimientos teóricos/prácticos adquiridos.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Para que el siguiente proyecto de investigación, se pueda comprender mejor, se debe tener en cuenta el entorno físico, siendo este, un elemento esencial para la constitución, funcionamiento interno y productividad del proyecto, permitiendo identificar factores positivos o negativos ligados a la aparición de procedimientos de mejoramiento de recursos físicos en diferentes empresas.

4.1.1 Marco Geográfico: esta investigación se realizó en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura. Ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el más importante de Colombia por el volumen de carga que mueve. Es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

Fue fundada por Juan de Ladrilleros, según orden de Pascual de Andagoya, el 14 de julio de 1540 sobre la Isla de Cascajal, aproximadamente a 16 km de su actual ubicación. La ciudad recibió su nombre por haberse creado en día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía.

En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en el más moderno de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas.¹

¹<http://www.soydebuenaventura.com/index.php?tipo=contenidos&seleccion=9&ver=1&id=1146:historia-de-buenaventura-d.e>.

4.1.2 Marco institucional: 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). 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.

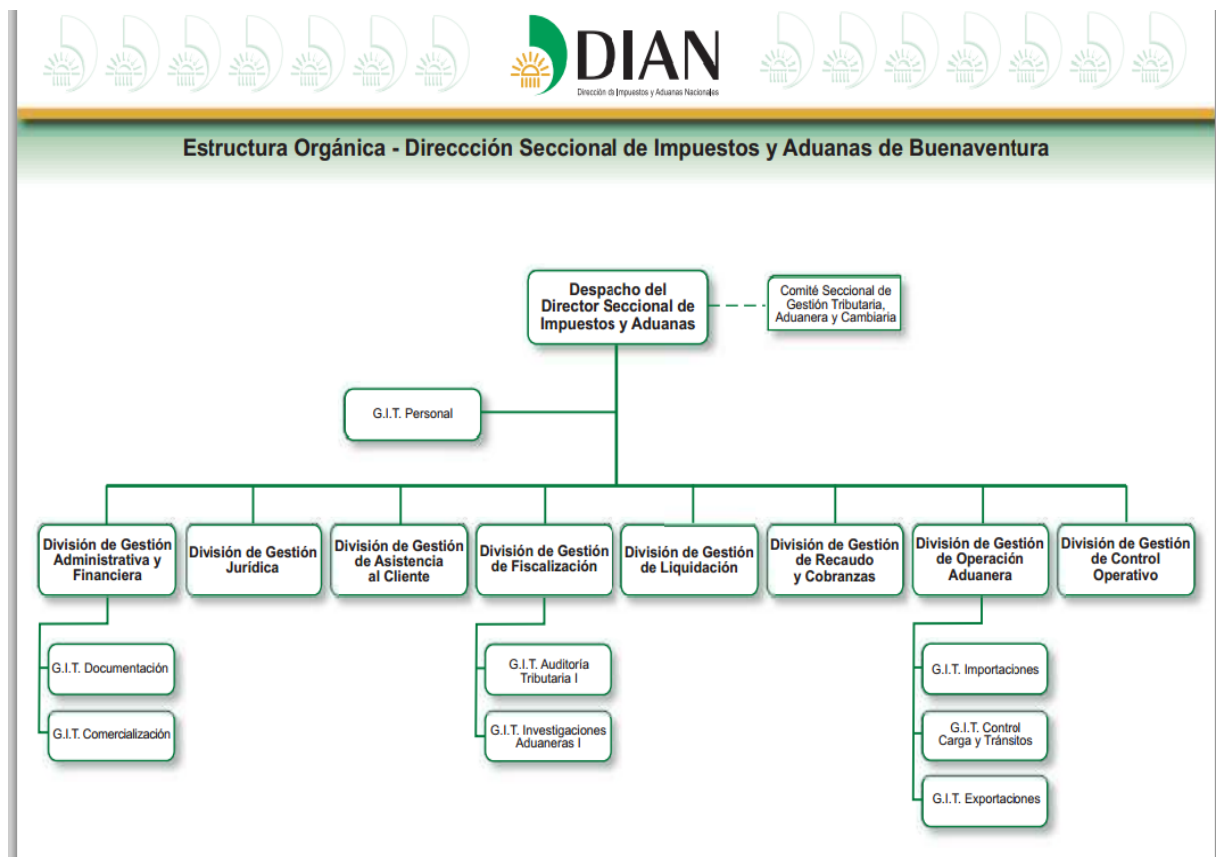
El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN), cuya función es la de coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.²

Estructura Organizacional: actualmente la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas se encuentra estructurada como se muestra en el siguiente organigrama:

² Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN 2006) - <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument> – (28/05/2013)

Gráfico 1. Estructura Organizacional: organigrama



Fuente: Página Web DIAN

http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/mixtasIII/seccional_de_impuestos_y_Aduanas_de_Buenaventura.pdf

Tabla 1. Descripción del procedimiento actual

Tipo de Procesos	Proceso	Subproceso	Procedimientos
	15	52	188
Apoyo	Recursos Físicos	Administración de infraestructura	Administración bienes inmuebles – Manejo de inventarios - Administración de seguridad – Servicios generales – Transporte – Administración de sedes – Contabilización y administración de inventarios - Instalación de redes informáticas.
		Adquisición de bienes y servicios	Elaboración del plan de compras – Contratación de bienes y servicios – Administración de bienes en dación de pago.
		Gestión Documental	Control de registro – Correspondencia – Administración del sistema notificar - Notificaciones.

Fuente: Portal Web DIAN

Es responsabilidad de la administración de infraestructura:

- Administrar los bienes inmuebles de la entidad. Lineamiento operacional: Diagnosticar, clasificar, priorizar y adelantar las actividades para contratar la construcción, reparación, adecuación y dotación de los

inmuebles donde funciona la DIAN en todo el país, así como el registro actualizado de la información de cada uno de ellos.

- Administrar los bienes inmuebles en dación de pago por obligaciones fiscales. Lineamiento operacional: Comprende el recibo, registro, tenencia, custodia, conservación y demás aspectos relacionados con la preservación física, administración y disposición de los bienes. Incluye el aspecto técnico, la inspección de los inmuebles, la emisión de conceptos acorde con las variables inmobiliarias y de mercado, apoyo al proceso de enajenación y disposición de los mismos buscando recuperar la deuda fiscal.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

PLAN DE MEJORAMIENTO

Los Planes de Mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones generadas por la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados, al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la AUTOEVALUACIÓN, la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y la AUDITORÍA INTERNA un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

FINALIDAD DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma. Es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y su buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización. Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cuales quiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva. Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado. Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante. Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

- 1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- 2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema
- 3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- 5º Paso: Definición y programación de soluciones
- 6º Paso: Implantación de soluciones
- 7º Paso: Acciones de Garantía

PRIMER PASO: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

SEGUNDO PASO: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada. El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas. Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del primero. Paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular. Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

TERCER PASO: Análisis de causas raíces específicas. El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas -raíces específicas- del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior. Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto

o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

CUARTO PASO: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento). El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente. Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.
- La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige. En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

QUINTO PASO: Diseño y programación de soluciones. El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a

ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

SEXTO PASO: Implantación de soluciones. Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

SÉPTIMO PASO: Establecimiento de acciones de garantía. El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

4.3 MARCO LEGAL

Desde el punto de vista legal, 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.

NORMAS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

- **Ley 1150 de 2007.** Dicta medidas para la eficiencia y transparencia de la Ley 80 de 1993. La adquisición o suministro de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización por parte de las entidades, que corresponden a aquellos que poseen las mismas

especificaciones técnicas, con independencia de su diseño o de sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos.

- **Ley 99 de 1993**. Por la cual se crea el Ministerio de Medio Ambiente se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el sistema nacional ambiental, SINA.
- **Ley 80 de 1993**. Estatuto general de la contratación pública.
- **DECRETO 2474 DE 2008** Por el cual se reglamentan parcialmente la ley 80 de 1993 y la ley 1150 de 2007 sobre las modalidades de selección, publicidad, selección objetiva, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 4117 de 2006**. Modificación de los artículos 14, 15 y 17 del Decreto 855 de 1994 sobre ventas de bienes, avalúos y enajenación de inmuebles.
- **DECRETO 3512 DE 2003** Por el cual se reglamenta la organización, funcionamiento y operación del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, creado mediante la Ley 598 de 2000, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 855 de 1999**. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993 en materia de contratación directa.
- **RESOLUCIÓN 355 DE 2007** por la cual se adopta el Plan General de Contabilidad Pública.
- **RESOLUCIÓN 354 DE 2007** por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, se establece su conformación y se define el ámbito de aplicación.

- **RESOLUCIÓN 356 de 2007.** Por medio de la cual se adopta el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública.
- **NTCGP 1000 de 2009.** Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

PROVISIÓN DE RECURSOS: la entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el Sistema de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Tabla 2. NTCGP 1000:2009 (Gestión de los recursos)

Modelo Estándar de Control Interno		Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
Subsistema: Control Interno Componente: Direccionamiento estratégico Elemento: Planes y Programas		6.1 Provisión de los recursos
Intencionalidad del Modelo Estándar de Control Interno	Materializar las estrategias establecidas para dar cumplimiento a la función de la entidad, asegurando los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad.	
Intencionalidad de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	Asegurar la disponibilidad de recursos para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y para cumplir los requisitos de sus cliente/ciudadanos	
	Asignación de recursos financieros, humanos y operacionales acorde a los objetivos de la entidad. Esta asignación puede estar evidenciada a través de presupuestos, planes de necesidades, planes de contratación, entre otros.	

Aspectos comunes	Los planes y programas, resultado de la planificación institucional que se referencian en el Modelo Estándar de Control Interno pueden ser empleados para establecer y desarrollar los objetivos de calidad y para garantizar la integridad del Sistema ante cambios.
------------------	---

Fuente: Portal web DIAN

INFRAESTRUCTURA

La entidad debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y sus servicios asociados (por ejemplo: redes internas de suministro de servicios públicos o cableado estructural, entre otros).
- b) herramientas, equipos y sistemas de información (tanto hardware como software) para la gestión de los procesos.
- c) servicios de apoyo (tales como transporte y comunicación).

Tabla 3. NTCGP 1000:2009 G-3 Infraestructura

Modelo Estándar de Control Interno	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
Subsistemas: Control de Gestión Componentes: Información Elemento: Sistemas de Información	6.3 Infraestructura
Internacionalidad del Modelo Estándar del Control Interno	Garantizar que la entidad posea la infraestructura para que la información sea oportuna, íntegra y confiable con el fin de soportar la gestión de operaciones en la entidad.
Internacionalidad de la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública	Planificar la provisión y el mantenimiento de la infraestructura para cumplir los requisitos del cliente, de los procesos y de los servicios prestados por la entidad.
Aspectos comunes	Infraestructura apropiada de trabajo que incluya tanto hardware como software (aplicativos, bases de datos, servicios de apoyo, entre otros).

Fuente: Portal web DIAN

- **LEY 594 DE 2000 (LEY GENERAL DE ARCHIVO)**

Artículo 13. Instalaciones para los archivos. La administración pública deberá garantizar los espacios y las instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento de sus archivos. En los casos de construcción de edificios públicos, adecuación de espacios, adquisición o arriendo, deberán tenerse en cuenta las especificaciones técnicas existentes sobre áreas de archivos.

- **ACUERDO 037 DE 2002:** Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 y sus Parágrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.
- **LEY 400 DE 1997:** Por el cual se adoptan normas sobre construcciones sísmo resistente.
- **LEY 1229 DE 2008:** Por la cual se modifica y adiciona la Ley 400 del 19 de agosto de 1997.
- **LEY 87 DE 1993 (LEY DE CONTROL INTERNO):** Establece las normas para el ejercicio de un adecuado sistema de control interno y de gestión de los organismos del Estado.
- **DECRETO 1826 DE 1994:** fija la responsabilidad del Sistema de Control Interno en las entidades públicas.

4.4 MARCO TEÓRICO

Dentro de las actividades que se tienen que realizar para poder llevar a cabo un proyecto de investigación es indispensable la elaboración y presentación del enfoque teórico desde el que se abordará nuestra unidad de observación, por ello se contara con dos teorías muy aplicadas o muy dirigidos a nuestro proyecto de investigación.

4.4.1 Teoría general de los sistemas (Administración de recursos materiales). Fue desarrollada por Ludwig Van Bertalanffy alrededor de 1940, con el fin de constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar. Él propuso la teoría de sistemas abiertos, esto es, sistemas que intercambian información con el medio ambiente, como todo sistema vivo lo hace.

Es importante destacar, que entre los empleados y sus recursos físicos debe existir una relación bilateral, donde se mantenga ambos en buen estado, con el fin de facilitarles el acceso y participación en los procesos administrativos, para así ser capaces de cumplir con sus responsabilidades.

4.4.2 Teoría de los recursos por (Edith Penrose). Para este autor una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. (Penrose, 1959:27).

En cuanto a los recursos físicos, los recursos productivos con que cuenta la empresa son físicos (tangibles): planta, equipo, recursos naturales, materia prima, bienes semi-terminados, etc.; intangibles: legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y relacionales (reputación, relaciones con proveedores), y humanos (habilidad y conocimiento de la mano de obra calificada o no calificada, personal de oficinas administrativas, financiero, legal, técnico y directivo). Aunque en sentido estricto, “<<los factores esenciales>> en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino solamente los servicios que tales recursos rinden” (Penrose: 1959: 28).

Aunque tanto los recursos materiales como humanos son heterogéneos, bajo esta perspectiva teórica tiene especial relevancia el que los mismos sean capaces de generar distintos servicios y el que estos también tengan la particularidad de ser heterogéneos.

“Es la heterogeneidad, y no la homogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles a partir de sus recursos, la que da a cada empresa su carácter único. Y no es sólo el personal de una empresa quien puede rendir una variedad heterogénea de servicios especiales; también los recursos materiales pueden ser utilizados de maneras diferentes, por lo que es de suponer que pueden rendir diversos servicios. Esta heterogeneidad de los servicios que puede obtenerse de los recursos materiales con los que trabaja una empresa hace posible que se puedan utilizar los mismos recursos de modo diferente y con fines distintos, según las ideas que tengan los que hacen uso de ellos. En otras palabras, existe una interacción entre los dos tipos de recursos de una empresa –materiales y humanos– que afecta a la disponibilidad de los servicios productivos de ambos” (Penrose, 1959:84).

De acuerdo con este argumento, es donde decimos que conducir la gerencia de la empresa hacia su objeto, tratando de llegar al mejor partido de todos los recursos que se tiene, es asegurar que el proceso de estas funcione bien. En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y una buena infraestructura e implementos tangibles porque de estos dependen del fracaso o del éxito de una organización.

4.5 MARCO DE ANTECEDENTES

Para desarrollar nuestro proyecto se tuvo en cuenta trabajos realizados sobre el tema que emprendimos para nuestra investigación, como son los que se enunciarán a continuación con una breve descripción de sus ideas central.

4.5.1 Recursos tangibles, intangibles y humanos en una empresa. Por SERGI MATEO, su trabajo se centró en los activos productivos de las empresas, y la identificación de los tres principales tipos de recursos para el funcionamiento de sus actividades.³

4.5.2 Gestión organizativa en el proceso edificatorio: regulación de la interventoría de proyectos en Colombia. El objeto general de la tesis, es el

estudio, exploración y análisis de la Interventoría de Proyectos y de obras en Colombia, específicamente en Medellín y su área metropolitana, con miras a establecer la necesidad, obligatoriedad o utilidad de este servicio tanto en las obras públicas como en las obras privadas, y en edificaciones como en obra civil, para poder determinar si es necesaria o no la formulación de estudios de postgrado y la redacción de un proyecto de normativa que regule la profesión del Interventor en Colombia y el oficio como tal.⁴

4.5.3 Enterpriseone 8.9 Administración de bienes inmuebles Peoplebook:

El sistema de administración de bienes inmuebles de J.D. Edwards es un moderno sistema de administración de información de propiedades que le permite administrar información sobre arrendamientos y finanzas con funciones de procesamiento y facturación al momento.

La administración de bienes inmuebles le permite recopilar, procesar y guardar información acerca de patrones de ocupación, datos sobre propiedades y actualizaciones de mercado para que pueda conservar su ventaja competitiva.⁵

Administración de recursos materiales en el sector público: El concepto de recursos materiales está referido: “al conjunto de locales y materia prima que requiere una organización en un momento dado, en el lugar convenido y en la calidad, cantidad y tipo requeridos, para la realización de sus fines”.⁶

³ Sergi Mateo. (02/03/2008). Recursos tangibles, intangibles y humanos de una empresa - <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/> (30/10/2012)

⁴ Julio Cesar Sánchez Henao, “Gestión organizativa en el proceso edificatorio: regulación de la interventoría de proyectos en Colombia”. Tomo I p. 2 - Año 2007

⁵ http://docs.oracle.com/cd/E12294_01/jded/acrobat/FM89SYP0309.pdf Sistema de Administración de Bienes Inmuebles – Programa

⁶ Administración de recursos materiales en el Sector Publico. (2002) – Correcciones: Adriana J. Paz Mojica – Instituto Nacional de Administración Pública

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se aborda el tipo de estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por medio de esta se podrán especificar los diferentes estados en los cuales se encuentra el objeto de estudio, se podrán establecer comportamientos concretos y a su vez se descubre y comprueba la asociación entre las diferentes variables de investigación.

De esta investigación se podrá extraer información importante y necesaria para lograr alcanzar los objetivos previamente planteados.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará un método de investigación el cuál se base en la recolección, obtención y análisis de material impreso u otro tipo de documentos; a su vez un método de investigación de observación que se centrará en la obtención de información a través de la observación de los diferentes comportamientos que se presenten entre el objeto de estudio y el ambiente externo, de igual manera el método de causa – efecto y un método de investigación interpretativo el cuál permitirá dar mayor comprensión y un enfoque más amplio de la investigación y sus resultados.

5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación, se hace necesario recurrir a diferentes fuentes para la recolección de la información que servirá de guía y base para el desarrollo del proyecto. Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias.

5.3.1. Fuentes Primarias: en cuanto a lo que concierne con recolección de datos para la investigación descriptiva, se recurrirá a las fuentes que brinden información de primera mano que están relacionada directamente con el

enfoque del proyecto, estas están conformadas por las diferentes divisiones con las que cuenta la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales.

5.3.2 Fuentes Secundarias: Las fuentes secundarias, suministrarán la información básica de la investigación. Parte de estas fuentes se encuentran en documentos propios de la división en el cual se hace el manejo de los recursos físicos de la institución, los libros que serán de gran ayuda como guía y base de la investigación, los diccionarios que se usarán para buscar los significados de las palabras poco conocidas y los sinónimos de estas, de igual manera se utilizará información documentada en internet.

Estas fuentes de información nos ayudarán a explorar, describir y explicar los hechos, acontecimientos o fenómenos que definen el problema de investigación.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizará por medio de las siguientes Técnicas:

- *La Observación Participante, Activa o Directa:* los autores del proyecto participan en el proceso investigativo desde el mismo lugar donde acontecen los hechos.
- *Estructurada o Sistemática:* Apela a instrumentos para la recopilación de los datos sobre los hechos abordados como objeto de la investigación.
- *Vida Real:* con esta técnica se captan los hechos de la investigación tal cual se van presentando, mediante la observación e interacción con los funcionarios de la entidad objeto de estudio.

Para la observación se emplearon los siguientes instrumentos para recolectar datos:

- Notas de campo, producto de las actividades de la observación
- Textos
- Revistas especializadas, las cuales arrojan información significativa para el problema de investigación
- Documentos internos de la empresa
- Prensa, internet, y trabajos de grado.

7. DIAGNÓSTICO

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma. Teniendo en cuenta que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Seccional Buenaventura, no les brinda un adecuado proceso de mantenimiento y/o mejoramiento a dichos recursos, a través de este capítulo, se busca documentar de forma clara y precisa el funcionamiento, los procesos y los recursos (humanos, físicos, tecnológicos) con los que cuenta la Bodega de Archivo de la DIAN Buenaventura; con ello se pretende identificar los aspectos claves susceptibles de mejora. El diagnóstico estará apoyado en el análisis cualitativo de la información obtenida para así brindar conclusiones más acertadas.

En esta primera etapa de generación de conocimientos, además de recibir inducción sobre el funcionamiento general de la Bodega de Archivo de la DIAN Buenaventura, se realizaron las siguientes actividades:

- Entrevista Preliminar: inicialmente se programaron entrevistas con el Jefe GIT de Documentación la Doctora Luz María Garcés Banguera, para indagar sobre la forma de operar, el funcionamiento y los procesos desarrollados en esta área.
- Visita a las Instalaciones: se realizaron constantes visitas a la Bodega de Archivo de la Dirección Seccional de Aduanas de Buenaventura para

observar su operación y estado paso a paso, iniciando desde el primer bloque hasta el segundo como se encuentra dividida, cualquier duda que surgía se aclaraba con la persona guía la Señorita Leidy Johana Ramírez (funcionaria encargada en el momento), con el fin de lograr una mayor comprensión de la ubicación, distribución y estado de la infraestructura. Mediante la observación se realizó una identificación de los recursos físicos, tecnológicos y talento humano con los que se cuenta. Se tomó nota y registro fotográfico, se identificaron los sistemas de almacenamientos utilizados, estado de deterioro en que se encuentran y capacidad de la bodega.

Dicha Organización cuenta con una bodega de archivo, pero a su vez dividida en dos espacios, edificación ubicada en el mismo sitio Barrio El Jardín el primero mide 375 metros cuadrados y el segundo mide 240 metros cuadrados.

Debido a su localización el acceso a la misma es precario a pesar que la vía principal para llegar se encuentra pavimentada, hay zonas en las cuales ya se evidencia deterioro de las losas de concreto y zanjas donde se acumula entre otros, barro y desechos de los alrededores.

El clima de la ciudad de Buenaventura también genera un factor de riesgo, puesto que debido al abandono en el cual se encuentra su estructura esta presenta filtraciones que sumadas a las inclemencias del clima provocan goteras y en algunos casos inundaciones que van deteriorando poco a poco la información que allí reposa (documentos, libros, hojas, y cajas); información que es de vital importancia para el desarrollo de las actividades de la organización.

Teniendo en cuenta que en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura (DIAN), se realizó el traslado del archivo que reposaba en las instalaciones centrales de dicha entidad, hacia la bodega ya mencionada, se hace evidente que la capacidad de almacenamiento de la misma disminuye de manera considerable lo cual genera en ciertos aspectos traumatismo para quienes allí laboran puesto que la movilidad y tránsito por esta se dificulta, así mismo se hace necesario generar más espacio ya que se aproximan próximos trasposos de documentos para su archivo y custodia, entre otros.

8. ANÁLISIS DE CAUSAS

8.1 Identificación del problema central. Para la identificación del problema central se aplicarán las siguientes técnicas:

Diagrama de Ishikawa. También llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, espina de pez, el cual ayudara a facilitar el análisis del problema y sus soluciones en esfera como lo son, en pro a la mejora de la calidad en los procesos y servicio de la entidad.

El análisis causa- efecto, en sus significado más completo, es el proceso que parte de la definición precisa del efecto que deseamos estudiar y, a través de la fotografía de la situación, obtenida mediante de la construcción del diagrama, permite efectuar un análisis de las causas que influyen sobre el efecto estudiado.

El análisis causa-efecto, puede dividirse en tres grandes fases:

- Definición del efecto que se desea estudiar
- Construcción del diagrama causa-efecto
- Análisis causa-efecto del diagrama construido.

El método de las cinco (5) M. Es un sistema de análisis estructurado que se fija cinco pilares fundamentales alrededor de los cuales giran las posibles causas de un problema. Estas cinco “M” son las siguientes:

- Máquina: un análisis de las entradas y salidas de cada máquina que interviene en el proceso, así como de su funcionamiento de principio a fin y los parámetros de configuración, permitirán saber si la causa raíz de un problema está en ellas. A veces no es fácil, sobre todo cuando intervienen máquinas complejas y no se puede “acceder fácilmente a las tripas” o no se tiene un conocimiento profundo de sus mecanismos, pero siempre se puede hacer algo, por ejemplo, aislar partes o componentes hasta localizar el foco del problema.

- **Método:** se trata de cuestionarse la forma de hacer las cosas. Cuando se diseña un proceso, existen una serie de circunstancias y condicionantes (conocimiento, tecnología, materiales,...) que pueden variar a lo largo del tiempo y no ser válidos a partir de un momento dado. Un sistema que antes funcionaba, puede que ahora no sea válido. Un cambio en otro proceso, puede afectar a algún “input” del que está fallando.
- **Mano de Obra:** el personal puede ser el origen de un fallo. Existe el fallo humano, que todos conocemos y si no se informa y forma a la gente en el momento adecuado, pueden surgir los problemas. Cambios de turno en los que el personal saliente no informa al entrante de incidencias relevantes, es un ejemplo.
- **Medio Ambiente:** las condiciones ambientales pueden afectar al resultado obtenido y provocar problemas. Valorar las condiciones en las que se ha producido un fallo, nunca está de más, ya que puede que no funcione igual una máquina con el frío de la primera hora de la mañana que con el calor del mediodía, por ejemplo.
- **Materia Prima:** los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema. Contar con un buen sistema de trazabilidad a lo largo de toda la cadena de suministro y durante el proceso de almacenaje permitirá tirar del hilo e identificar materias primas que pudieran no cumplir ciertas especificaciones o ser defectuosas.

Seguir una metodología de análisis estructurado como la anterior, permite ir acotando áreas concretas para detectar la causa raíz de un problema y erradicarlo sin demasiado sufrimiento.

La cuestión fundamental es que sirva para aportar un camino a la hora de identificar un problema y que la metodología empleada permita hacerlo de manera eficaz, sin despilfarrar recursos.

8.2 Análisis de Causas (Diagrama de Causa - Efecto)

Método de las cinco (5) M:

Máquina – Edificio

Método - Exceso de materiales almacenados en los pasillos. Falta de espacio para el almacenamiento. Demora en el traslado de documentos.

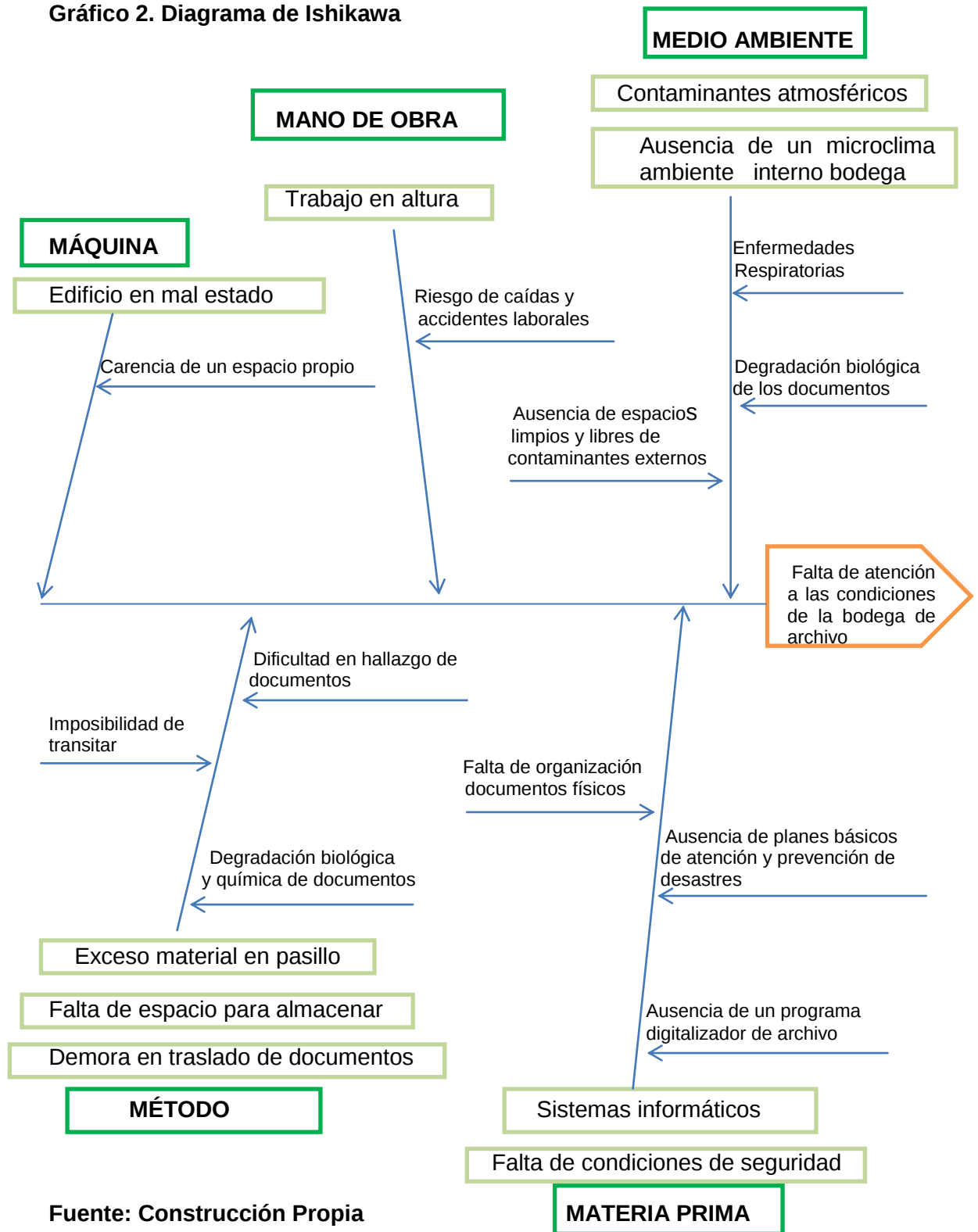
Mano de obra - Falta de equipo necesario para el desarrollo de trabajo en altura.

Medio Ambiente - Contaminantes Atmosféricos. Ausencia de un microclima.

Materia prima - Sistemas Informáticos. Condiciones de Seguridad

A partir de la asociación de las causas detectadas en el análisis del proyecto con los modelos de las cinco (5) M, se procede a realizar el diagrama de Ishikawa

Gráfico 2. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Construcción Propia

De las condiciones actuales de la Bodega de Archivo de la entidad se destaca:

- Falta de espacio para el almacenamiento de nuevos documentos: de acuerdo a la entrevista sostenida inicialmente con el Jefe GIT (Grupo Interno de Trabajo) de Documentación y auxiliar de la Bodega, su principal inconveniente es la falta de espacio para el almacenamiento de los nuevos documentos generados en la planta central que serán trasladados a esta área.
- Exceso de materiales almacenados en los pasillos: al ingresar a la bodega, lo primero que se observan son materiales ubicados en los pasillos. Según la auxiliar de la bodega estos documentos se han dejado allí porque no existe espacio suficiente en la estantería para almacenarlos. Este problema, genera condiciones inseguras e incómodas para el tránsito del personal, desorden en la bodega, entorpecen la operación y dificulta el hallazgo de los documentos que se van a despachar, porque aunque se cuente con un sistema de información que brinda la localización específica de cada documento, es muy complicado asignar una localización a algo que no se encuentra ubicado en las estanterías.
- Ausencia de un microclima apto que preserve su integridad física: en cuanto al ambiente interno del depósito de archivo, corresponde establecer medidas que garanticen la conservación de los documentos, ya que el microclima incide directamente en la conservación del fondo documental almacenado. En la medida que el Archivo cuente con controles de iluminación, temperatura y humedad, se mantiene la adecuada conservación de los documentos. La falta de estos controles desata causas de degradación biológica y química en los mismos, lo cual generaría gran traumatismo pues son documentos únicos en su tipo, no existen copias físicas ni digitales.
- Contaminantes Atmosféricos: establecer espacios limpios de polvo o cualquier otro factor que comprometa la salud de quienes allí laboran. Debido a la antigüedad de la edificación y falta de mantenimiento la acumulación de polvo, insectos y demás agentes contaminantes muchos de ellos causantes de enfermedades virales conforman un riesgo latente.

- Condiciones de Seguridad: las condiciones de seguridad se enfocan principalmente en la prevención de accidentes dentro del edificio y desastres naturales, básicamente por incendios o inundaciones, así como la prevención de robos. Cada uno de los elementos anteriores, tienen medidas que si se aplican pueden evitar el caos en una situación de este alcance, tanto para las personas como para los documentos.
- Falta de equipo necesario para el desarrollo de trabajo en altura: para la acomodación de los documentos se cuenta con estructuras metálicas (estanterías) las cuales sobrepasan los 1,60 metros donde se hace necesaria la ubicación de los mismos, lo que se torna complejo puesto que no hay las herramientas necesarias para realizar dicho trabajo.
- Sistemas Informáticos: la tecnología es una herramienta sumamente esencial en los Archivos por cuanto permite innovar, facilita los trabajos, establece un servicio de respuesta en tiempo real, un acceso ágil, la conservación y difusión de la información. Sin embargo lo primero es organizar la documentación física, para que exista una coherencia posterior en la creación de un sistema electrónico para los documentos, de manera tal que faciliten su localización, y mejorar el servicio, ampliándolo desde cualquier servidor.
- Edificio: si se quisiera construir un local o edificio para Archivo, el primer factor que se contempla, es que el terreno tenga facilidades de acceso, que se encuentre cercano a la institución, y que no sea una zona altamente contaminante (polución). La selección o adaptación de una edificación destinada para Archivo debe cumplir con las mejores condiciones de almacenamiento, ambiente interno, seguridad, y mantenimiento, que garanticen un adecuado servicio y la conservación del acervo documental. Además, es importante la comodidad y facilidades del personal y los usuarios.
- Demoras en traslados de documentos de archivo de gestión al archivo central: la ley general de archivo establece el tiempo determinado para el traslado de los documentos de un archivo a otro, el no hacerlo bajo los lineamientos de la ley implica el incumplimiento de la misma, a su vez ocasiona represamiento en los archivos de gestión de cada una de las dependencias y de igual manera llega a ocasionar traumatismo a la hora

del traslado al archivo central puesto que el volumen de documentos se hace mayor al esperado.

9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

9.1. Beneficios de la propuesta de Mejoramiento:

Según James Harrington⁷ mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, la importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. De acuerdo a la problemática descrita en el capítulo anterior, se pueden observar que las deficiencias que se presentan en la Bodega de archivo de la DIAN Buenaventura están estrechamente ligadas entre sí, que muchas de ellas se pueden solucionar con los recursos que se tienen y que cualquier cambio que se genere en una de sus áreas afectara de forma positiva a las demás. Con el fin de generar mayores resultados y aprovechar toda la información obtenida se enfocan las propuestas hacia el mejoramiento de la distribución de espacios, el personal, ubicación, mantenimiento y la Entidad en la Bodega.

9.2 Plan de mejoramiento

La elaboración de la propuesta de mejoramiento requiere la identificación y ordenamiento de las causas detectadas para de esta forma priorizar dichos hallazgos y poder darles el tratamiento adecuado

La priorización se realizará teniendo en cuenta factores como:

- Nivel de riesgo
- Costos

- Normatividad y/o cumplimiento
- Nivel de impacto

De esta forma se identificarán las causas que requieran de la mayor atención por parte de la organización.

Priorización:

1. Falta de espacio y exceso de materiales almacenados en los pasillos
2. Edificio
3. Contaminantes atmosféricos
4. Falta de equipo necesario para trabajo en altura

9.2.1 Propuesta de mejoramiento

Tabla 4.

Fuente: Propia de la investigación

Área	Hallazgo	Actividad a realizar	Estrategia	Tiempo	Indicador de cumplimiento	Seguimiento y Control
División de Gestión Administrativa y Financiera	Falta de espacio para almacenar documentos y exceso de materiales en pasillo	Identificar los lugares donde más se acumulan dichos materiales	Planificar la reorganización y distribución de espacios en la bodega de almacenamiento	16 Meses	1. Generación de nuevos espacios que permitan el flujo y traslado de más documentos a la bodega de archivo para su respectiva custodia	Visitas, programadas a las instalaciones por parte de la División de Gestión Administrativa y Financiera
		Analizar la posibilidad de redistribución de los materiales ya ubicados	Realizar el proyecto de compra de más estanterías para el almacenamiento de nuevos documentos	5 meses		
	Deterioro de la edificación (Bodega de Archivo)	Adquisición de una nueva edificación	Acondicionar el edificio ya existente según las normativas establecidas para dichos elementos	18 meses	2. Mejora en el estado y aspecto físico de las instalaciones que serán visitas periódicamente para su verificación	Creación de un grupo que se encargue de la supervisión y el cumplimiento de las acciones de mantenimiento
			Compra de otras instalaciones para el almacenamiento de archivo	6 meses	Materialización de la compra del nuevo edificio para almacenamiento de archivo	

Contaminantes atmosféricos	Establecer los factores tanto internos como externos que constituyan una amenaza de contaminación (Gestión ambiental – seguridad industrial)	Adecuar espacios limpios y libres de contaminación según dictan las normas G.A ISO 14001 Y OSHAS 18001.	10 meses	3. Disminución de casos de enfermedades respiratorias provocadas por contaminantes existentes en la edificación.	Junto con el área de salud ocupacional del Grupo Interno de Trabajo de Personal, verificar la disminución de casos de enfermedades propiciadas por ambientes contaminantes siendo para este caso la Bodega de Archivo
		Realizar planes de prevención y atención para posibles enfermedades derivadas de la contaminación del ambiente en la bodega	Cada 6 meses	Duración de los documentos que reposan en la bodega	
Falta de equipo necesario para realizar trabajo en altura	Determinar según la normativa (Ley 1409 de 2012) cuáles son los componentes necesarios para realizar dicha labor	Dotar con los todos los elementos necesarios para la realización del trabajo en altura al personal	3 meses	4. Equipo y herramientas para trabajo en altura	La disminución de accidentes provocados o derivados del trabajo en altura (alcanzar una caja, buscar un documento, entre otros)
	Verificar que se cuenten con los elementos que dicta la normativa	Capacitación y entrenamiento sobre el uso de los elementos para trabajo en altura y a su vez sobre la prevención y atención de riesgos de esta labor	Cada 6 meses		

10. CONCLUSIONES

Con la realización y presentación de la presente investigación se puede concluir que:

- La etapa de conocimiento de la Bodega en general, fue indispensable para propiciar un buen inicio del proyecto, porque permitió obtener una visión más amplia y aterrizada sobre las características y componentes de esta, sus recursos físicos, humanos, tecnológicos y su influencia en el proceso.
- La Bodega de Archivo de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Buenaventura, contribuye a la confiabilidad y eficiencia operativa de los procesos de la entidad, representado un recurso muy importante para la DIAN, porque le permite reducir los tiempos de respuestas de las solicitudes generadas por los usuarios y maximizar la capacidad de atender emergencias
- Para lograr un diagnóstico acertado de la situación actual de la Bodega, fue necesario tener en cuenta varias fuentes de información, no solo lo observado, sino también las sugerencias que mediante entrevistas fueron realizadas por el personal inmerso diariamente en el proceso, validando y respaldando todo mediante datos cualitativos.
- El resultado arrojado por el diagnóstico realizado a la Bodega de Archivo de la DIAN, evidencia el abandono, deterioro y mal estado en que esta se encuentra.
- El estudio de las variables que influyen en la administración de bienes inmuebles como son: el manejo, adecuación, adquisición y mantenimiento de estos, brindan un panorama amplio que facilita el procedimiento de una manera más eficiente y eficaz.

- La elaboración del plan de mejoramiento contribuye a dar respuesta a los problemas identificados en el diagnóstico, identificando sus causas y aportando soluciones a las mismas.
- La aplicación del Plan de Mejoramiento debe contribuir a la prevención de la pérdida de la documentación que reposa en la Bodega de Archivo y como se ha enseñado a lo largo de la investigación es de vital importancia para el desarrollo de los procesos de la entidad.
- Las propuestas contenidas en este trabajo, si son implantadas de forma adecuada, permitirán que la coordinación de inventarios de los documentos de la Bodega, inicie el proceso de mejoramiento para funcionar de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros y, con ello, mejorar la rapidez de servicio a los usuarios y lograr su satisfacción.

11. RECOMENDACIONES

- Es necesario para la Organización conocer el uso y el estado actual de sus bienes inmuebles (Bodega de Archivo), ya que influye en los procesos de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos.
- Se debe alentar a la organización a propiciar mayor atención a estos espacios con el fin de que se pueda aprovechar todo el potencial que tienen para ofrecer, para ello se hace necesario visitas periódicas que involucren a todas y cada una de las personas que laboran en la entidad para que se concienticen del estado en que se encuentra este bien.
- Fomentar en la División encargada de la administración de este bien la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones este lugar pues como se evidencia a lo largo de la investigación es de suma importancia para toda la organización.
- Adecuar espacios limpios y libres de contaminación según dictan las normas G.A ISO 14001 Y OSHAS 18001.
- Realizar planes de prevención y atención para posibles enfermedades derivadas de la contaminación del ambiente en la bodega
- Dotación de elementos necesarios para trabajo en altura, capacitación y entrenamiento sobre dicho trabajo
- Mediante inversión en estantería y redistribución de los documentos en la Bodega general, se logrará aumentar su capacidad, reducir los tiempos de entrega, descongestionar los pasillos y una mayor

organización lo que influirá considerablemente en la eficiencia y el servicio de la Bodega.

- Involucrar a todos los funcionarios de la Organización en el cuidado y mantenimiento del espacio pues de forma directa o indirecta hacen uso de el.
- Poner en práctica el Plan de Mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

GALGANO, Alberto. Los siete instrumentos de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos, S.A, 1995 pág. 99.

GARCÉS R., George. Guía para elaborar una Propuesta de Investigación, Un enfoque Práctico. Universidad del Valle, Sede Pacífico, 2006. Documento inédito

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencia bibliográficas. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36p. NTC 1486.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?

MCELROY, Ken. El ABC de la administración de propiedades: Todo lo que necesita saber ahora un experto para la administración de bienes raíces. 2008

SÁNCHEZ HENAO, Julio César. Gestión organizativa en el proceso edificatorio: regulación de la interventoría de proyectos en Colombia. 2007

CIBERGRAFÍA

http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/mixtasIII/Seccional_de_Impuestos_y_Aduanas_de_Buenaventura.pdf

<http://www.cnsc.gov.co/docs/MANUALDERECURSOSFISICOS.pdf>

<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

http://l.corporinoquia.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=604:gestion-de-recursos-fisicos&catid=226:normatividad-que-rige-el-sistema-de-calidad&Itemid=608

[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))

<http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos>

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2007/ley_1150_2007.html

<http://especiales.universia.net.co/tesis-de-grado/ingenieria-arquitectura-urbanismo-y-afines/regulacion-de-la-interventoria-en-colombia.html>

http://docs.oracle.com/cd/E12294_01/jded/acrobat/FM89SYP0309.pdf

www.mineducacion.gov.co/1621/articles-168726_archivo_ppt5.pdf

ANEXOS

Registro fotográfico de la Bodega de Archivo (DIAN, seccional Buenaventura)





