

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos, 2012.”

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Alexandro Mejía	2010-1268

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

ABRIL, 2012

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue elaborar propuestas de mejoras en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII). En ese mismo sentido el estudio se desarrolló dentro del tipo descriptivo con un diseño de campo, pero además, también fue documental - analítico donde se tomó en cuenta información proveniente de documentos del proyecto que buscan mejorar estos procesos y de la institución. Por otra parte las técnicas de recolección de datos aplicadas, fueron descripciones narrativas, entrevistas no estructuradas, mientras que la técnica de análisis consistió en el diagrama Ishikawa, (causa - efecto). Se inició el estudio con la identificación de la situación actual de los procesos de la Dirección General de Impuestos Internos, donde se tomo como base la Gerencia de Tecnología y Comunicaciones y la Gerencia de Proyectos ambas vinculadas a la Sub Dirección de Operaciones y Tecnología, considerando su estructura, personal, y actividades que debe realizar. Posteriormente se diseñaron herramientas de seguimiento y control como estructuras de división de trabajo, matriz de responsabilidades, planeación y control de actividades entre otros; con la finalidad de establecer un mejor seguimiento y control, en la ejecución de las solicitudes requeridas por las diversas áreas que componen a la DGII.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le doy gracias a Dios todo poderoso, ya que con su infinita misericordia siempre ha estado a mi lado apoyándome tanto a mí como a los míos. Aprovecho la ocasión para agradecerle por permitirme la culminación de este monográfico de Maestría, y que con estos nuevos conocimientos poder abrirme horizontes hacia delante.

Un agradecimiento muy especial al **Sr. Alejandro Mejía de la Cruz** (Mi Padre) por ser ejemplo en mi vida y encaminarme hacia el camino del bien y del progreso. A la Sra. **Hilda Altagracia Pichardo** (Mi Madre) por ser esa amiga incomparable y por ser el gran ser humano que eres, siempre le doy gracias a Dios por darme unos padres como ustedes, los amo.

Un agradecimiento a los Sres. **Carlos Rosas** (Gerente de Proyectos) y **Luis Martínez**, por abrirme las puertas de esa gerencia y poder desarrollar tan interesante tema y de esa manera proporcionarme todas las informaciones necesarias para la elaboración de este monográfico.

Un agradecimiento muy especial a mi asesora **Edda Freitas**, sin la cual la culminación de este monográfico no sería posible, su amplia experiencia en el área, su enfoque crítico, sus correcciones y su acostumbrada colaboración me permitió finalizar este trabajo.

A todos mis compañeros de maestría, que de una manera u otra con sus experiencias y conocimientos aportados en cada clase me permitieron recopilar ideas y conocimientos para mi vida personal y profesional.

A la Universidad APEC por abrirme las puertas de su casa y darme la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría en tan prestigiosa escuela.

DEDICATORIAS

Como siempre ante todo a Dios, por ser el guía de mi vida ya que sin él no sería posible nada de lo que me propongo.

A mis padres, Alejandro Mejía e Hilda Pichardo por ser las personas que me formaron en el individuo que soy hoy en día.

A mis hermanos, en especial a Maritza Mejía y Edward Mejía, por ser ejemplos a seguir, pero sobre todo en la superación como persona y profesional.

A ti mi amor, Massiel Navarro, por las veces que tuve que sacrificar nuestro tiempo de estar juntos, para dedicárselo a esta etapa de mi vida, gracias por tu apoyo incondicional y tu comprensión.

A mis compañeros de maestría.

Y a todas aquellas personas que estuvieron apoyándome y dándome su ayuda durante la elaboración de este monográfico.

INDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIAS.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

Gestión y Administración de los Servicios en las instituciones gubernamentales de República Dominicana.

1. La Gestión de la Administración Pública en RD.

1.1. Las Administraciones Públicas.....	3
1.2. Enfoques de la Gestión Pública	4
1.3. Las Organizaciones y el Proceso Administrativo	5
1.3.1. Estructura Organizacional de Proyectos	6
1.3.2. Factores de Diseño de una estructura de un Proyecto	11
1.3.2.1. Especialización.....	11
1.3.2.2. Coordinación.....	12
1.3.3. Las formas comunes de departamentalización como elementos del diseño organizacional	12
1.3.3.1. Departamentalización Funcional	12
1.3.3.2. Departamentalización Geográfica.....	13
1.3.3.3. Departamentalización de Productos.....	14
1.3.3.4. Departamentalización de Procesos	14
1.3.3.5. Departamentalización de Clientes	15
1.4. Funciones Administrativas.....	15
1.5. Organización y Control	16
1.5.1. Tipos de Estructuras Organizacionales.....	16
1.5.1.1. Organización de Tipo Funcional	18
1.5.1.2. Organización de Tipo de Proyectos	19

1.5.1.3. Organización de Tipo Matricial	20
1.6. Administración electrónica en la gestión pública	21
1.7. Modernización de las administraciones públicas en la R.D.	22
1.8. Gestión y Administración de Proyectos	24
1.8.1. Características de un Proyecto	25
1.8.2. Aspectos del seguimiento en la gestión	26
1.8.3. Partes interesadas	27
1.8.4. Gestor de Proyecto	27
1.8.5. Factores que restringen el éxito del proyecto	29
1.8.6. Ciclo de vida del proyecto	31
1.8.7. Proceso de la Administración del proyecto	33
1.8.8. Beneficios de la Administración de Proyectos.....	34

CAPÍTULO II

Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

2. Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

2.1. Misión	35
2.2. Visión.....	35
2.3. Valores Institucionales	36
2.4. Estructura Organizacional	38
2.5. La DGII como una institución moderna	39
2.6. La Gerencia de Tecnología y Comunicaciones de la DGII	41
2.6.1. Departamento de Sistemas de Apoyo a Recaudación, Cobranza y Administrativo.....	42
2.6.2. Departamento de Sistemas de Apoyo a Fiscalización, Análisis y Oficina Virtual	43
2.6.3. Departamento de Infraestructura Tecnológica.....	44
2.7. Proceso de Seguimiento y Control de Solicitudes Actual.....	45

2.7.1. Criterios utilizados para medir el seguimientos de los procesos.....	46
2.8. Análisis de la Situación Actual.....	47

CAPÍTULO III

Propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos.

3.1 Objetivos del Proyecto.....	51
3.2 Área de Aplicación.....	54
3.3 Alcance.....	54
3.4 Problemas Identificados.....	55
3.5 Acciones Propuestas.....	56
3.6 Matriz de Responsabilidades.....	68
3.7 Desarrollo de la red del Plan.....	69
3.8 Planeación para el desarrollo de los Sistemas de Información.....	73
3.9 Impacto de las Acciones.....	75

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Anexo I: Anteproyecto Aprobado.

Anexo II: Modelos y Descripción Detallada de Casos de Usos.

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1 Criterios para medir el seguimiento y control de las solicitudes.....	46
Tabla No.2 Descripción de causas resultantes del Diagrama Causa-Efecto.....	49
Tabla No.3 Descripción de causas resultantes del Diagrama Causa-Efecto.....	50
Tabla No.4 Matriz de Responsabilidades del Sistema de Mesa de Ayuda.....	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Proceso Administrativo, Clínico, Dinámico e Interactivo.....	6
Figura No. 2 Diagrama Departamentalización Funcional.....	12
Figura No. 3 Diagrama Departamentalización Geográfica.....	13
Figura No. 4 Diagrama Departamentalización de Productos.....	14
Figura No. 5 Diagrama Departamentalización de Procesos.....	14
Figura No. 6 Diagrama Departamentalización de Clientes.....	15
Figura No. 7 Procesos Administrativo según Chiavenato.....	16
Figura No. 8 Estructura de Organización Funcional.....	19
Figura No. 9 Restricciones de Proyectos.....	29
Figura No. 10 Ciclo de Vida del Proyecto.....	31
Figura No. 11 Estructura Organizacional de la DGII.....	38
Figura No. 12 Diagrama Resumen del Plan DGII 2004 – 2009.....	40
Figura No. 13 Diagrama de Causa y Efecto.....	48
Figura No. 14 Ejemplo de la Red Pert o Diagrama Pert.....	70
Figura No. 15 Ejemplo de Presentación de Diagrama de Gantt.....	72

INTRODUCCION

La búsqueda de un menor tiempo y mayor control en la realización de las actividades hoy día es un elemento fundamental en el manejo de los procesos dentro de las organizaciones, como lo es en el caso de estudio, La Dirección General de Impuestos Internos, institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos y tasas de la República Dominicana, la cual siempre busca estar a la vanguardia en materia de tecnología.

Elaborar una propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la DGII, fue el propósito de esta investigación, fundamentada en identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de la administración pública de la República Dominicana, con la finalidad de completar el proceso de planificación llevado a cabo por la Gerencia de Tecnología y Comunicaciones a través del diseño de formatos adecuados para la compilación de la información de las solicitudes requeridas, para así tener un mejor control en la ejecución de las mismas gestionados por la organización.

La planificación y el buen manejo de la información dentro de una organización constituyen una ventaja competitiva y genera el espacio oportuno para monitorear las desviaciones de los procesos y tomar acciones correctivas rápidamente. Por esta razón se consideró necesario trabajar en las fases de seguimiento y control como un primer paso para lograr los objetivos exigidos por la Dirección General.

Para lograrlo se realizó una investigación de campo, apoyado en un diseño descriptivo, donde se aplicaron técnicas de investigación como entrevistas abiertas, observación directa y técnicas de análisis como, diagrama Ishikawa, causa-efecto.

A continuación se describe el contenido de cada uno de los capítulos en los cuales se distribuyó el trabajo de investigación.

Capítulo I: Se inicia destacando La Gestión de la Administración Pública en la República Dominicana, como las mismas impactan a las organizaciones.

Capítulo II: Se analiza de forma específica la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), como objeto de estudio, donde se aplicará la mejora.

Capítulo III: Se realizará una Propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos.

CAPITULO I.

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE REPÚBLICA DOMINICANA.

1.1 Las Administraciones Públicas

Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. ¹

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.²

Se encuentra principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

¹ *Diez, Manuel María, Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra, P.19*

² *Ibid. P.20*

1.2 Enfoques de la Gestión Pública

Los nuevos enfoques están relacionados con una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que usa indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque de estados como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso³.

La gestión pública tiene cuatro métodos:

- ✓ La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos sub-nacionales pues éstos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- ✓ Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- ✓ Una mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.
- ✓ Una mayor orientación de mercado, aprovechando los mercados o casi mercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño⁴.

³ <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=976012> *Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación P. 9,10*

⁴ *Losada Carlos, ¿De burócratas a gerentes? : las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. p. 78*

1.3 Las Organizaciones y el Proceso Administrativo

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

¿Qué es una organización? Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. La universidad es una asociación; también son asociaciones los clubes estudiantiles, oficinas de gobierno, iglesias, en síntesis se refiere a una entidad que tiene como finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.⁵

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

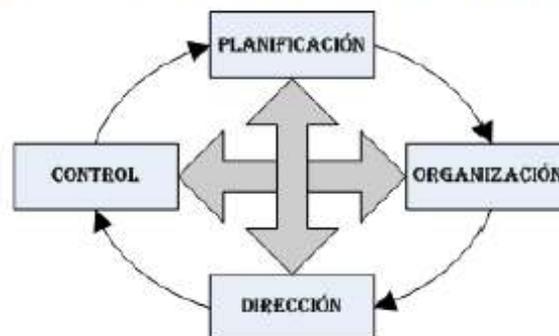
Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), con relación al título del escrito la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico

⁵ *Ibíd. P.16*

(misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida y actuación).

El proceso administrativo no sólo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en la siguiente figura:

Figura No.1 Proceso administrativo, cíclico, dinámico e interactivo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato

1.3.1 Estructura Organizacional de Proyectos

La organización de un proyecto es una estructura que facilita la coordinación e implementación de las actividades del proyecto. Su razón principal es crear un entorno que promueva las interacciones entre los miembros del equipo con un número mínimo de divisiones, redundancias y conflictos. Una de las decisiones más importantes de la gerencia de proyectos es el tipo de estructura organizacional que será utilizada para el proyecto. Cada proyecto tiene características únicas y el diseño de la estructura organizacional debe considerar el entorno organizacional, las restricciones del proyecto en las cuales operará, y el nivel de autoridad que tendrá el gerente del proyecto.⁶

⁶ PM4DEV. Fundamentos de la gerencia de proyectos, PM4DEV. 2008. P.93

Unos de los objetivos principales de la estructura es reducir la incertidumbre y la confusión que ocurre propiamente en la fase de iniciación del proyecto.

La estructura define las relaciones entre los miembros del proyecto y las relaciones de los interesados. La estructura define la autoridad en el proyecto y las líneas de supervisión, esto es definido por una ilustración gráfica llamada organigrama.

Una organización de proyecto propiamente diseñada es esencial para el éxito del mismo. El organigrama del proyecto muestra donde cada persona es ubicada en la estructura del proyecto. El organigrama es diagramado en forma de pirámide donde los individuos colocados más cerca a la parte superior de la pirámide tienen más autoridad y responsabilidad que los miembros colocados en las base. Es la ubicación relativa de los individuos en el organigrama lo que define la supervisión del trabajo, las líneas sólidas que conectando los cuadros designan la supervisión y las líneas punteadas muestran una supervisión parcial o compartida entre los individuos.

El crear el organigrama del proyecto es solo una parte del proceso de organizar el proyecto; el organigrama sólo define los niveles de supervisión y control dentro del proyecto. La organización del proyecto incluye también la definición de las relaciones formales entre el gerente del proyecto, los miembros del equipo, la organización, el proyecto, los beneficiarios y otros interesados en el proyecto. El diseño de la organización tiene que facilitar una interacción e integración efectiva entre todos los participantes principales del proyecto y lograr comunicaciones abiertas y eficientes entre ellos.⁷

⁷ *Ibid.* P.94

Robbins y Coulter definen la estructura organizacional como la distribución formal de los empleos dentro de una organización.⁸ Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves:

- ✓ Especialización del trabajo
- ✓ Departamentalización
- ✓ Cadena de mando
- ✓ Amplitud de control
- ✓ Centralización y descentralización y formalización
- ✓ Formalización

Especialización del trabajo

Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocidas también como división del trabajo. Al principio del siglo XX, **Henry Ford** aplicó este concepto en una línea de ensamblaje en la que cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva.

Hoy en día usamos el término especialización de trabajo para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.⁹

⁸ Robbins / Courter, *Op. Cit.* P.234

⁹ *Ibid.* P.235

Departamentalización

Es un fundamento por el cual se agrupan las tareas. Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Cadena de mando

Durante muchos años, el concepto cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. Este concepto tiene mucho menos importancia en la actualidad, pero los gerentes contemporáneos todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: "¿A quién recorro si tengo un problema? O "¿antes quién soy responsable?" **(Uno de los catorce principio de administración de Fayol)** ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflictos de múltiples jefes pueden crear problemas.¹⁰

¹⁰ Robbins / Courter, Op. Cit. P.237

Amplitud de control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza.

Centralización y descentralización

La centralización describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, lo cual sucede cuando los mandos superiores toman las decisiones sin la participación de los niveles inferiores. En contraste mientras más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.¹¹

Es importante saber que nunca las organizaciones son completamente centralizadas o descentralizadas, porque de lo contrario las organizaciones no podrían funcionar de forma eficaz.

¹¹ *Ibid.* P.239

Formalización

La forma se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizara, cuando se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme.

1.3.2 Factores de Diseño de una estructura de un Proyecto

Existen dos factores que influyen considerablemente en el diseño de una estructura para la gerencia de proyecto. Estos son el nivel de **especialización** y la **coordinación**. El gerente del proyecto debe considerar estos factores al momento de diseñar la organización del proyecto para maximizar la efectividad de la estructura.¹²

1.3.2.1 Especialización

El grado de especialización en áreas técnicas afecta la estructura del proyecto; los proyectos pueden ser altamente especializados y enfocados en un área específica de desarrollo, o tener diferentes especializaciones en muchas áreas de desarrollo. Para proyectos grandes que tienen varias especializaciones o áreas técnicas, cada área puede tener una necesidad diferente, diferencias en las metas, propuestas y metodologías, las que influyen la manera en que el proyecto implementara sus actividades. Un proyecto que tiene un componente de construcción y educación necesitara manejar diferentes estructuras basadas en la especialización de cada componente.

¹² *PM4DEV Op. Cit. P.95*

El componente de educación, la necesidad es por una estructura más abierta e informal, donde el horizonte de tiempo es más amplio, con mayor énfasis en compartir y general nuevas ideas para lograr la innovación y creatividad.

1.3.2.2 Coordinación

La coordinación es requerida para unir varios elementos que conforman un proyecto. El trabajo del proyecto está organizado alrededor de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), que divide todos los objetivos del proyecto en actividades específicas para cada área o componente; el gerente de proyecto debe diseñar una estructura organizacional que asegure que los varios componentes estén integrados de manera que sus esfuerzos contribuyan a la meta global del proyecto.

1.3.3 Las Formas Comunes de Departamentalización como elementos del Diseño Organizacional

1.3.3.1. *Departamentalización Funcional*¹³

Figura No. 2 Diagrama departamentalización funcional



Fuente: Administración, Robbins / Coulter

Eficiencia para reunir especialidad similar y personal con destrezas, conocimientos y orientaciones comunes

+ Coordinación con áreas funcionales

¹³ Bombardier annual Report

Especialización exhaustiva

- Comunicación deficientes a través de áreas funcionales
- Visión limitada de los objetivos organizaciones

1.3.3.2. Departamentalización Geográfica

Figura No. 3 Diagrama departamentalización geográfica



Fuente: Administración, Robbins / Coulter

- + Manejo eficiente y eficaz de problemas regionales específicos que surgen
- + Sirve mejor a las necesidades de mercados geográficos únicos
- Duplicación de funciones
- Pueden sentirse aislados de otras áreas organizativas

1.3.3.3. Departamentalización de Productos

Figura No. 4 Diagrama departamentalización de productos



Fuente: Administración, Robbins / Coulter

- + Permite la especialización en los productos y servicios particulares
- + Los gerentes se pueden volver expertos en su industria
- + Más cerca de los clientes
- Duplicaciones de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizaciones

1.3.3.4. Departamentalización de Procesos

Figura No. 5 Diagrama departamentalización de procesos



Fuente: Administración, Robbins / Coulter

- + Flujo eficiente de las actividades de trabajo
- Puede usarse solamente con ciertos tipos de productos

1.3.3.5. Departamentalización de Clientes

Figura No. 6 Diagrama departamentalización de clientes



Fuente: Administración, Robbins / Coulter

- + Las necesidades y los problemas de los clientes son atendidos por especialistas
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

1.4 Funciones Administrativas

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficientemente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

A mediados de la década del 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar.¹⁴

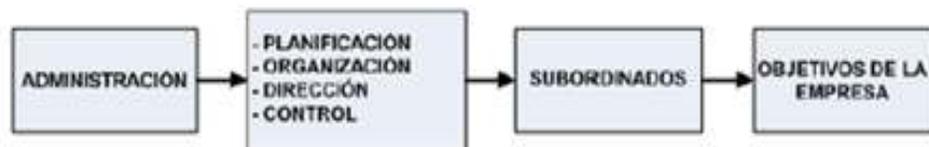
¹⁴ *Ibíd.* P.9

1.5 Organización y Control

Según el libro administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: planificación, **organización**, dirección y **control** que conforman el proceso administrativo, cuando se le considera desde el punto de vista sistémico Fayol señala que estos elementos se aplican a negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Chiavenato en su libro fundamentos de administración, organiza el proceso administrativo como se muestra en la figura No.7:

Figura No. 7 Proceso administrativo según chiavenato



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato

1.5.1 Tipos de Estructuras Organizacionales

De los muchos factores a considerar cuando se decide sobre el diseño de una estructura organizacional de un proyecto, especialmente dentro de una organización existente, el factor que tiene mayor importancia es el grado de autoridad y responsabilidad que la organización está preparada para delegar al gerente de proyecto.

Las organizaciones necesitan definir el grado de autoridad y autonomía del gerente del proyecto, y el nivel de relación con la organización, otros proyectos y otras unidades en la organización. La gerencia de la organización también debe especificar los canales de comunicación y los métodos de resolución de conflictos entre el proyecto y el resto de la organización.

Una función importante de la organización es diseñar una estructura que apoye completamente la gerencia del proyecto. Esto se logra mediante el rediseño de la organización para enfatizar la naturaleza de los proyectos y ajuste de como los roles y responsabilidades serán asignados y como los recursos serán utilizados.

Los tipos de organización de proyectos son:

- ✓ Organización de tipo funcional
- ✓ Organización de tipo de proyectos
- ✓ Organización de tipo matricial

Es importante recordar que el fin último de organizar un equipo humano es poder obtener mayores y mejores resultados debido a la sinergia, que lo que podrían obtener con cada uno de forma separada. Hay que considerar que el proyecto al ser un emprendimiento temporal, la organización de este también lo es.

Las reglas burocráticas y rutinarias útiles en empresas grandes no son aplicables en un ambiente de proyecto, donde para superar problemas imprevisibles y facilitar la innovación se requiere de (según Burns y Stalker)¹⁵

¹⁵ *Luis José Amendola, Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos, Editorial de la unidad politécnica de valencia, 2004.P.96*

- ✓ Flexibilidad orgánica
- ✓ Informalidad
- ✓ Incertidumbre en las relaciones (cambio en los roles)

1.5.1.1 Organización de Tipo Funcional

Por lo general, las estructuras de organización funcional se utilizan en empresas que producen y venden bienes y servicios estandarizados. El centro de atención está en la excelencia técnica y en la competitividad. Es decir su trabajo permanente está orientado a atender una clientela efectiva o potencial, que conoce sus productos.

Es el caso de las empresas de electrodomésticos o de automóviles, que tratan de satisfacer a su clientela a través de las innovaciones y nuevos estilos y modelos, que se desarrollan habitualmente a través de proyectos internos adscritos a diferentes departamentos o unidades funcionales de la empresa.

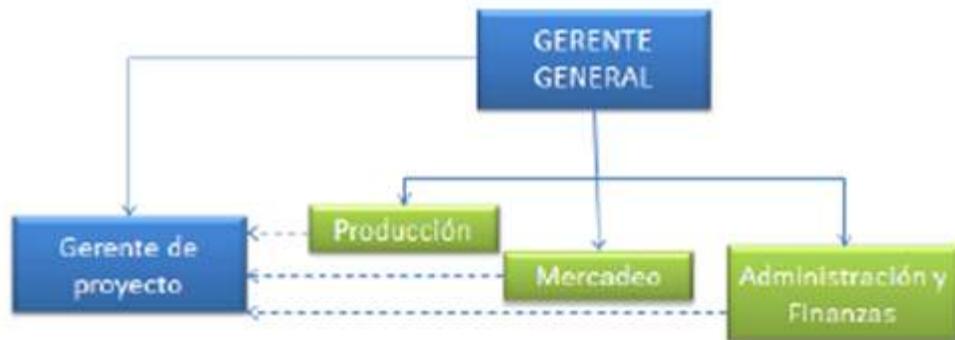
Estos proyectos incluyen el desarrollo de nuevos productos o versiones nuevas de productos conocidos, mejoramiento de los sistemas de información al interior de la empresa, reestructuración organización de la misma, etc.¹⁶

Es claro que en una organización de tipo funcional, el gerente del proyecto no tiene autoridad completa sobre el equipo, dado que en lo administrativo sus miembros aun trabajan para un jefe funcional. La estructura de organización funcional suele ser apropiada para proyectos internos de la compañía. Sin embargo, puesto que los proyectos no son parte de la rutina normal, es preciso establecer una clara comprensión del papel y la responsabilidad de cada miembro asignado al proyecto.

¹⁶ Juan José Miranda, *desafío de la gerencia de proyectos*, Bogotá: MM editores, 2004. P.73

Las compañías con estructuras de organización funcional rara vez realizan proyectos que incluyan clientes externos, ya que ese tipo de organizaciones no tienen gerente de proyectos a quienes se les asigne administrar proyectos con fondos proporcionados por el cliente.¹⁷

Figura No. 8 Estructura de organización funcional



Fuente: Administración exitosa de proyectos, Gido , Clements

1.5.1.2 Organización de Tipo de Proyectos

En esta organización, cada uno de los proyectos opera como una mini compañía. Todos los recursos necesarios para realizar cada proyecto se asignan de tiempo completo para trabajar en él. Un gerente de proyecto tiene autoridad total y administrativa sobre el equipo del proyecto. (En la organización de tipo funcional el gerente de proyecto quizás tenga autoridad sobre el proyecto, pero los gerentes funcionales conservan la autoridad administrativa y técnica sobre su personal que ha sido asignado al equipo.) La organización está bien situada para responder en alto grado al objetivo del proyecto y a las necesidades del cliente, porque cada equipo está estrictamente dedicado a tan solo un proyecto.

¹⁷ Gido Jack , Clements James P., *Administración exitosa de proyectos*, International Thompson Editores, S.A, 1999. P.142

Una organización de tipo de proyectos puede ser ineficaz en cuanto a costos tanto para los proyectos individuales como para la compañía. Cada proyecto tiene que pagar los sueldos de su equipo, incluso durante los lapsos que no estén ocupados.¹⁸

Según Robbins y Coulter en el libro de administración plantean que una estructura de proyecto no tiene departamentos formales a lo que regresan los empleados después de finalizar un proyecto. En vez de eso, los empleados aplican sus destrezas, habilidades y experiencias específicas a otros proyectos.

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizaciones fluidas y flexibles. No existe departamentalización ni jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o la ejecución de acciones. En este tipo de estructuras los gerentes, funcionan como facilitadores, mentores y capacitadores. "Sirven" a los equipos de proyectos eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.¹⁹

1.5.1.3 Organización de Tipo Matricial

La organización matricial es un tipo de híbrido entre la estructura funcional y la de proyecto. Proporciona el mismo centro de atención en el proyecto y en el cliente, que las estructura de proyectos, pero conserva la experiencia funcional de la estructura funcional. Cada uno de los componentes de proyectos y funcionales en la estructura matricial tiene sus responsabilidades para contribuir en forma conjunta al éxito de cada proyecto y de la compañía.

¹⁸ *Ibid.* P.143

¹⁹ *Robbins / Coulter, Op. Cit.* P.247

El gerente de proyectos tiene la responsabilidad de los resultados del proyecto, mientras que los gerentes funcionales son responsables de proporcionar los recursos necesarios para lograr los resultados.²⁰

Esta tipo de estructura asegura la utilización efectiva de los recursos de la compañía. Los componentes funcionales (ingeniería de sistemas, de pruebas, etc.), sede del personal técnico, proporcionan un grupo de conocimientos que respaldan los proyectos en marcha.

Cabe destacar que la misma proporciona oportunidades para las personas en los componentes funcionales del desarrollo de sus carreras, a través de su asignación a diversos tipos de proyectos. Según su amplia experiencia las personas se hacen más valiosas para asignaciones futuras y aumentan sus probabilidades de ser elegidas para puestos de más alto nivel dentro de la empresa.

1.6 Administración Electrónica en la Gestión Pública

La administración electrónica hace referencia a la incorporación de la tecnologías de la información y las comunicaciones en dos vertientes: desde un punto de vista intra - organizativo, transformar las oficinas tradicionales, convirtiendo los procesos en papel, en procesos electrónicos, con el fin de crear una oficina sin papeles y desde una perspectiva de la relaciones externas habilitar la vía electrónica como un nuevo medio para la relación con el ciudadano y empresas.

Es una herramienta con un elevado potencial de mejora de la productividad y simplificación de los diferentes procesos del día a día que se dan en las diferentes organizaciones.

²⁰ *Gido - Clements, Op. Cit. P.144,146,147*

1.7 Modernización de las Administraciones Públicas en la República Dominicana.

Con la creación de la Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado se dio origen a un nuevo proceso en la historia política de los dominicanos, al plantearse desde el estado la necesidad de dar un salto cualitativo.²¹

República Dominicana permaneció al margen de los principales acontecimientos mundiales, mientras el resto de las naciones del mundo experimentaban cambios, reformas o modernización de sus instituciones. La Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado (Conare), surgió en septiembre del 1996 mediante el decreto 484-96 como órgano plural, constituido por representantes de la sociedad y de los diferentes poderes del estado.

Desde septiembre de 1996 al mes de agosto del año 2000, el discurso de la reforma y modernización del Estado cubrió todo el país, provocando debates y propuestas que expresaban la necesidad de cambios sustanciales.

Se cumplieron objetivos sobre la toma de conciencia social respecto a las urgencias de reformas y propuestas de modernización del Estado y de la sociedad.

Su misión fue suficientemente precisa:

- ✓ Promover un desarrollo institucionalmente democrático, económicamente sustentable y socialmente justo.
- ✓ Ampliar las bases de la democracia.
- ✓ Contribuir a garantizar una economía estable y en desarrollo.
- ✓ Promover la participación con equidad de género.

²¹ <http://www.conare.gob.do/SobreCONARE/QueesCONARE/tabid/61/Default.aspx>

- ✓ Establecer consensos sobre acciones de reforma y modernización del Estado.
- ✓ Integrar propuestas eficientes y viables.
- ✓ Preparar un Programa Nacional sobre Reforma y Modernización del Estado.

Surgimiento

Mediante el decreto 27-01 del año 2001, la comisión presidencial para la reforma y modernización del Estado fue transformada en el Consejo Nacional de Reforma del Estado (CONARE), con las nuevas atribuciones:

Diseñar un programa nacional de reformas. Propiciar consultas nacionales, provinciales y municipales para la formulación de políticas y programas globales y sectoriales de reformas del Estado.

- ✓ Recomendar disposiciones administrativas y proyectos de ley que contribuyan con la reforma del Estado.
- ✓ Orientar los esfuerzos de la reforma constitucional
- ✓ Coordinar con la cooperación internacional en lo relativo a la reforma y modernización del Estado.
- ✓ Fortalecer y apoyar los procesos de reforma.

Las reformas están concebidas como un proceso tendiente a producir transformaciones sustanciales en el funcionamiento del Estado, como producto de un intenso movimiento de concertación social.

La creación de las comisiones de reforma y modernización trazó una ruta sin marcha atrás. Fue sembrada la semilla de las transformaciones.

El CONARE tiene la misión de:

- ✓ Profundizar la reforma de la administración pública.
- ✓ Impulsar la descentralización del Estado y el desarrollo local.
- ✓ Propiciar las reformas políticas y constitucionales.
- ✓ Promover reformas sociales.
- ✓ Propiciar un Estado participativo, con equidad de género.
- ✓ Promover valores éticos en la administración pública y la sociedad.
- ✓ Coordinar acciones de reforma y modernización del Estado y la sociedad.

1.8 Gestión y Administración de Proyectos

La administración de proyectos también conocida como gerencia, dirección o gestión de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

1.8.1 Características de un Proyecto

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) las características de un proyecto son:

- ✓ Un producto, bien o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente o un servicio prestado.
- ✓ La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, la capacidad de producción o de prestación de servicio de las funciones del negocio, que respaldan la producción, la distribución, etc.
- ✓ Un resultado como, por ejemplo, salidas, documentos, ideas... Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.

La singularidad es una característica importante de los productos o entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. Por otra parte se prestan miles de horas de servicio de consultoría, etc., pero cada consultoría es diferente, con diferentes clientes y diferentes consultores, resolviendo situaciones diferentes, etc., etc.

La presencia de elementos repetitivos en la producción de bienes o en la prestación de servicios no cambia la condición fundamental de único.

1.8.2 Aspectos del Seguimiento en la Gestión

El seguimiento activo es parte fundamental de la Gestión de Proyectos. Se basa en proveer de una adecuada visibilidad a la administración sobre la situación del proyecto, para identificar oportunamente cualquier desviación sobre lo planificado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas, siendo lo ideal preverlas, para actuar antes de que ocurran y así evitarlas o aminorarlas antes de que acontezcan.

- ✓ **Visibilidad:** Hace referencia a la actitud del líder, de cara a estar siempre enterado de cómo va el proyecto y las posibles desviaciones de los parámetros establecidos como metas... y de los correctivos reguladores de la situación a futuro... en diseño, diseñados y/o implementándose...
- ✓ **Desviaciones:** Si hay desviaciones, se deben cuantificar, en función del tiempo, dinero, talentos y recursos, además se debe cuantificar el grado de desviación, para determinar si es posible volver -a futuro- al camino correcto y cómo se lograría y cuánto costaría y se demoraría...
- ✓ **Frecuencia:** Cuanto más rápido se identifique una deficiencia en el proyecto más fácil será enmendarla, por eso se recomiendan análisis y revisiones semanales, para conocer y evaluar el estado del proyecto... y regularlo continuamente
- ✓ **Toma de decisiones:** Después de ver en que se falla hay que tomar decisiones, para solventar el problema o desafío, se debe tener cuidado en la identificación de las causas de retraso y/o exceso en costos, pues a veces se esconden detrás de otros: no confundir causas con efectos ni medios con fines...

- ✓ **Técnicas de seguimiento:** Las herramientas más usadas, en la **Gestión de Proyectos** son evaluaciones, reuniones de petición y rendición de cuentas, revisiones crítico-constructivas afectuosas, reportes, software para planificación, simulación y control, sesiones de tormenta de ideas, etc. Conviene que todo el equipo envíe semanalmente reportes del grado de avance de sus tareas y actividades, de la manera más sencilla y eficaz de entender. Los reportes deben dar fe de: Alcance, Integración, Comunicación, Progreso, Tiempos, Costes, Productividad (calidad, eficiencia y efectividad), Flujo de caja / Rentabilidad, Riesgos, Desafíos/Problemas, Disponibilidad de Talentos y Recursos Materiales entre otros.

1.8.3 Partes Interesadas

Se entiende por partes interesadas en un proyecto, cualquier individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectado por el mismo, obteniendo algún beneficio o perjuicio. Cada organización tiene sus partes interesadas, también conocidas como grupos de interés o públicos de interés. A menudo se adopta directamente el término inglés stakeholder.²²

1.8.4 Gestor de Proyecto

La gestión de proyectos, muchas veces, es responsabilidad de un solo individuo. Este individuo raramente participa de manera directa en las actividades que producen el resultado final. En vez de eso se esfuerza por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de las varias partes de manera que el riesgo general de fracasar se disminuya.

²² ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0', P.54'

Un gerente de proyectos es muchas veces un representante del cliente y debe determinar e implementar la satisfacción y atención de las necesidades e inquietudes exactas del cliente, basándose en su conocimiento de la firma que representa y las características y atributos de los productos, bienes y/o servicios entregados.

La habilidad de adaptar los múltiples procedimientos internos de la parte contratante y la forma de estrechar los lazos con los representantes seleccionados es esencial para asegurar que los objetivos clave de alcance, costo, tiempo, y calidad y, sobre todo, satisfacción del cliente, sin stress y con buen clima interpersonal, se hagan realidad.

Sin importar el campo, un gerente de proyectos exitoso debe ser capaz de visualizar el proyecto completo de principio a fin y tener la habilidad de asegurar que esa visión se haga realidad, satisfaciendo necesidades e inquietudes, ajustando características y atributos.

Cualquier tipo de producto o servicio, edificios, vehículos, productos electrónicos, software de computadora, servicios financieros, de consultoría, coaching, capacitación, etc. Puede ser supervisado en su implementación por el gerente de proyectos y su operación por el gerente de producto, bien y/o servicio pertinente. Tres puntos importantes en la gestión de riesgo son el control del cambio, la creación de relaciones y la gestión de esperanzas. Según los directores de proyectos dos tipos de problemas están relacionados con la gestión de riesgo:

Problemas anticipados pero los que ocurrían sin embargo en acciones mitigador y problemas los que no están anticipados. Posibles estrategias de gestión pueden ser la balanza de costes, plazo y costes con el cliente, estrategias especiales de crear equipos o una estrategia de escalada.²³

1.8.5 Factores que restringen el éxito del proyecto

Figura No. 9 Restricciones de Proyectos



Fuente: PMI

Como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, en lo que se refiere a proyectos, estas restricciones han sido **alcance**, **tiempo** y **costo**. Esto también se conoce como el Triángulo de la Gestión de Proyectos, donde cada lado representa una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros. Un refinamiento posterior de las restricciones separa la calidad del producto del alcance, y hace de la **calidad** una cuarta restricción.

²³ http://profjaysfigueiredo.com.br/STI_AC_12.pdf, Risk management and problem resolution strategies for it projects.

En estricto rigor las restricciones de alcance y calidad, son más bien especificaciones de exigencias, asociadas a fines ulteriores del proyecto.

- ✓ La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto, sea en días cronológicos o en horas-persona. Disponer de poco tiempo cronológico puede derivar de que queden pocos días para lanzar un nuevo paraguas antes de iniciarse las lluvias, o disponer de poco tiempo en horas-persona puede derivar de una baja disponibilidad de caja, o de error en los cálculos previos, etc.

- ✓ La restricción de coste se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto, sea como costo a incurrir o costo de oportunidad a considerar. Disponer de poco presupuesto puede derivar de errores previos de cálculo o de salidas inesperadas de caja, o de retrasos inesperados en cobros presupuestados.

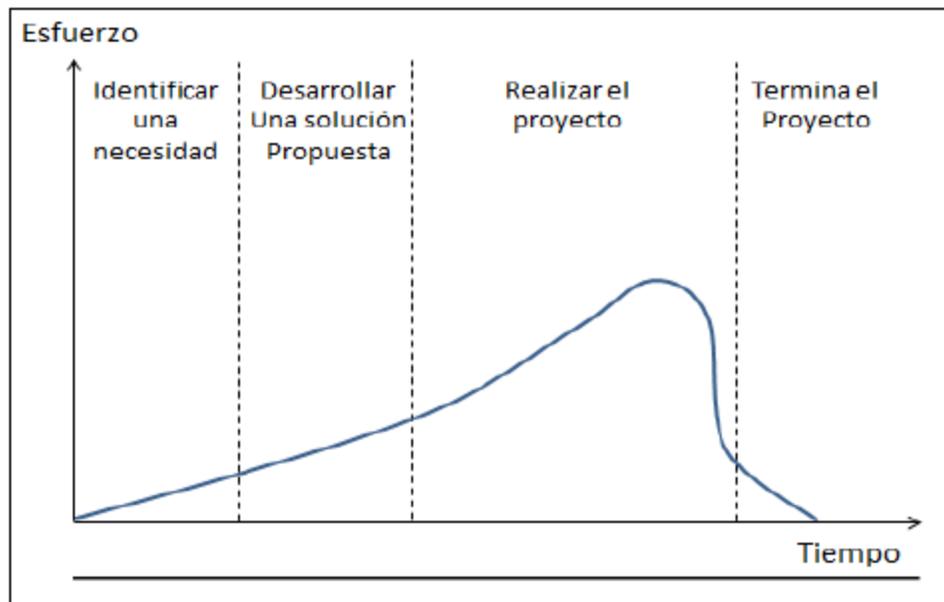
- ✓ La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto, por lo que en general no son negociables, lo cual pueden hacerse difícil de lograr si las restricciones de costo y tiempo o flujo de caja no pueden superarse oportunamente.

Estas tres restricciones son frecuentemente competidoras entre ellas: incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en alcance; y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y una reducción de alcance.

La disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para equilibrar el cumplimiento de todas esas restricciones, si es viable.

1.8.6 Ciclo de Vida del Proyecto²⁴

Figura No. 10 Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Administración exitosa de proyectos, Gido , Clements

Los proyectos “nacen” cuando el cliente, las personas o las organizaciones dispuestas a proporcionar los fondos para satisfacer la necesidad identifican una necesidad. El cliente primero debe identificar esa necesidad o el problema.

²⁴ Gido – Clements. Op. Cit. P.10

En la **primera fase** del ciclo de vida del proyecto incluye la identificación de una necesidad, un problema, o una oportunidad, y puede dar como resultado que el cliente solicite propuesta a personas, aun equipo de proyectos u organización (contratista) para resolver el problema identificado.

En la **segunda fase** se procede al desarrollo de una solución propuesta a la necesidad o al problema.

Esta fase da como resultado a presentación de una propuesta al cliente por parte de una o más personas u organizaciones (contratista), quienes desearían que el cliente les pagara por poner en práctica posteriormente la solución propuesta.

En la **tercera fase** se pone en práctica la solución propuesta. Esta fase se inicia después de que el cliente decida cuál de las soluciones propuesta satisface mejor la necesidad y se llegue a un acuerdo entre el cliente y la persona o el contratista que presento la propuesta.

La fase final del ciclo de vida del proyecto es terminarlo. Cuando un proyecto es terminado se necesita realizar ciertas actividades de cierre, por ejemplo, confirmar que todas las entregas de han hecho al cliente y han sido aceptadas por él, que se han cobrado todos los pagos y que se han pagado todas las facturas. Durante esta fase, una tarea importante es evaluar el desempeño del proyecto con el fin de aprender que se pudiera mejorar si se llevara a cabo un proyecto similar en el futuro.

1.8.7 Proceso de la Administración del Proyecto

El esfuerzo principal en la administración de un proyecto tiene que estar centrado en establecer un plan de línea base, que proporcione un plan de ruta para indicar como se logrará el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. **Este esfuerzo de planeación incluye los pasos siguientes²⁵:**

- ✓ Definir con claridad el objetivo del proyecto. La definición tiene que ser captada por el cliente y la persona o la organización que realizara el proyecto.

- ✓ Dividir y subdividir el alcance del proyecto en “piezas” importantes, o paquetes de trabajo.

- ✓ Definir las actividades específicas que son necesarias de realizar para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.

- ✓ Presentar gráficamente las actividades bajo la forma de un diagrama de red. Este diagrama muestra el orden necesario y las interdependencias de las actividades para lograr el objetivo del proyecto.

- ✓ Hacer un estimado de tiempo de la duración que tendrá que completar cada actividad. También es necesario determinar qué tipos de recursos y cuantos de cada recurso se necesita para cada actividad dentro de la duración estimada.

²⁵ *Ibid. P.11*

- ✓ Hacer un estimado de costos para cada actividad. El costo se basa en los tipos y cantidades de recursos necesarios para cada actividad.

- ✓ Calcular el programa y el presupuesto de un proyecto, para determinar si el mismo se puede determinar dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y con los recursos disponibles. Si no es así, se tienen que ser ajustes al alcance del proyecto, a los tiempos estimados de las actividades, o a las asignaciones de recursos hasta que se puede establecer un plan de línea base alcanzable, realista (un mapa de ruta para lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto).

1.8.8 Beneficios de la Administración de Proyectos

El beneficio definitivo de poner en práctica técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, tanto si usted es el cliente de su propio proyecto.

El completar el alcance total del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto, proporcionara una gran sensación de satisfacción. Para un contratista significa que puede llevarlo en el futuro a negocios adicionales con el mismo cliente o a nuevos negocios recomendados por el cliente previamente satisfecho.

Por parte del cliente o gerente, tiene la satisfacción de haber dirigido un esfuerzo de proyecto exitoso. También ha resaltado su reputación como gerente de proyectos y se ha puesto en una posición de obtener mayores oportunidades de carrera.²⁶

²⁶ *Ibid.P.16*

CAPITULO II.

DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS (DGII).

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana.²⁷

La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. En fecha 19 de julio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.²⁸

2.1 Misión

Garantizar la aplicación cabal y oportuna de las leyes tributarias, brindando un servicio de calidad a los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.²⁹

2.2 Visión

Ser una organización con prestigio y credibilidad que utiliza políticas, procedimientos y sistemas de información que operan eficientemente, con gente ética y profesionalmente inobjetable, que trabaja alineada por la directriz de aumentar sostenidamente las recaudaciones, reduciendo la evasión y respetando los derechos de los contribuyentes.³⁰

²⁷ <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

²⁸ <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

²⁹ <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

³⁰ <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

2.3 Valores Institucionales³¹

✓ **Honradez**

Es la cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de la DGII tiene que ser honesto, transparente y ente serio, comprobado con sus acciones a todos los niveles de la sociedad, y sobre todo en el desempeño de sus funciones, apegado irrestrictamente a la ética.

✓ **Lealtad**

Ser leal es preocuparse por los bienes institucionales, ser fiel al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, porque con la lealtad a la DGII y a sus principios, garantizamos nuestra permanencia y la institucionalidad de la misma.

✓ **Dinamismo**

Es un punto clave para ser más eficientes y lograr resultados. Este dinamismo se observa en ser puntual en el trabajo, iniciando las labores inmediatamente, teniendo en cuenta todo lo necesario para comenzarlas, evitando interrupciones que le obliguen a permanecer poco tiempo en sus labores, siendo responsable con el cumplimiento del calendario de trabajo y las metas propuestas en el mismo.

Pasar de ser un ente ejecutor a formar parte de una alianza organizacional, para ello debemos ser agentes del cambio, protagonistas de la modernización, propulsores de nuevos proyectos e ideas que mejoren nuestro trabajo.

³¹ <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

✓ ***Respeto a las leyes***

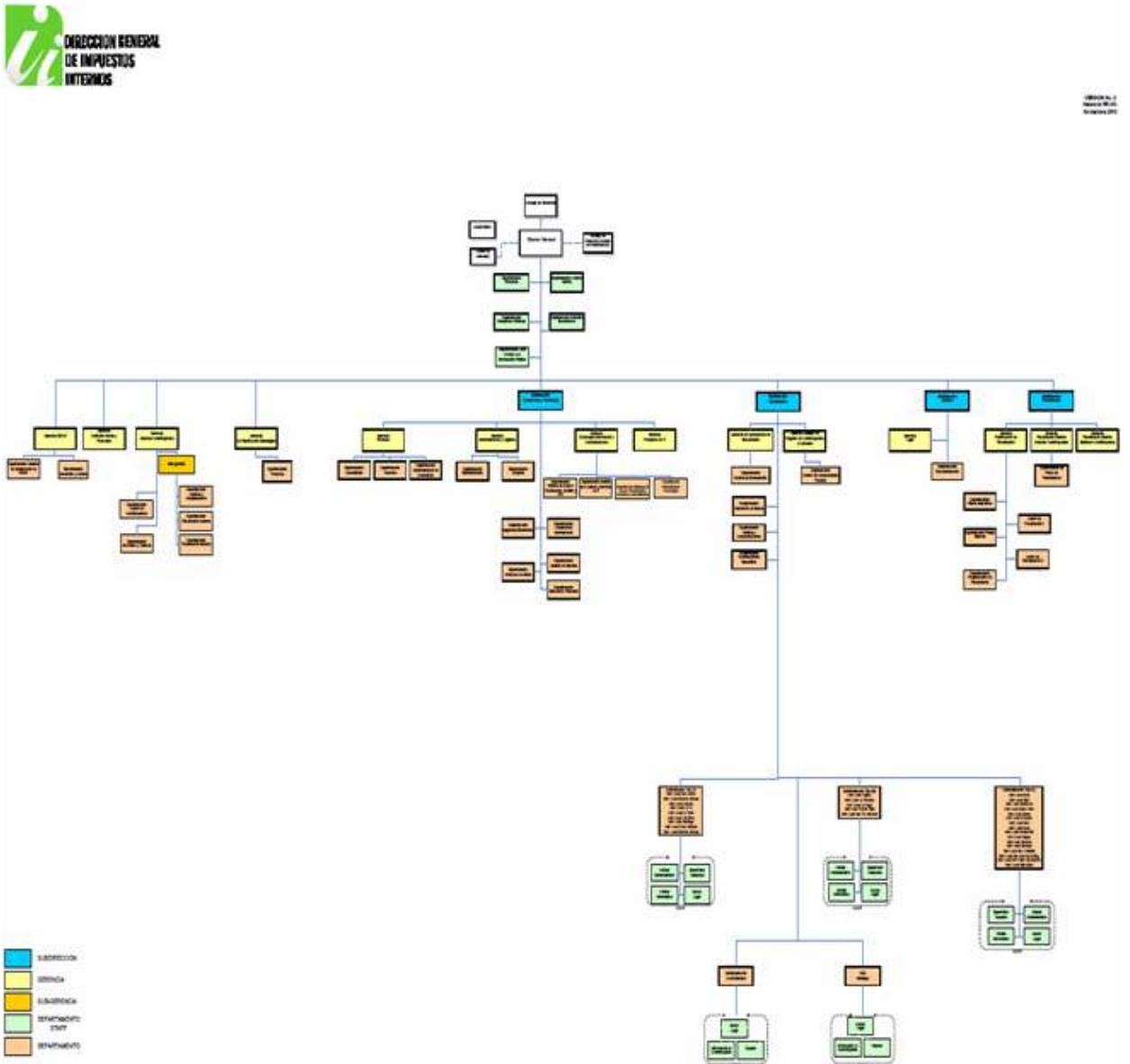
Es esa cualidad que lleva a reconocer los derechos y los deberes, la dignidad y el decoro de los demás. Apegarse a este precepto es aplicar el marco legal que rige a la DGII equitativamente y con igualdad a todos los Contribuyentes.

✓ ***Compromiso social***

Entenderse parte del proceso de transformación y cambio dentro de la DGII es cumplir con el compromiso que se tiene con el país, es apegarse a los más altos principios de la ética profesional, ofreciendo a los contribuyentes un servicio de calidad y acorde con las leyes y procedimientos, en el entendido de que nuestro trabajo es la parte importante del camino hacia la modernización del país y el progreso del colectivo del pueblo dominicano.

2.4 Estructura Organizacional de la DGII³²

Figura No. 11 Estructura Organizacional de la DGII



³² <http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Paginas/default.aspx>

2.5 La DGII como una institución moderna

En la DGII durante los últimos años se ha desarrollado un proyecto de modernización, en el cual las TICs han representado una herramienta vital. Este papel se deriva del convencimiento que lograr la consistencia en el tiempo de altos niveles de cumplimiento dependerá del mejoramiento del desempeño Tecnológico.

Para la DGII, las causas que explican el nivel de cumplimiento de los contribuyentes y su consistencia en el tiempo³³, son: el desempeño organizacional y el desempeño tecnológico.

Tener un alto desempeño en estos dos factores es lo que permite alcanzar un alto nivel de cumplimiento, pero con consistencia en el tiempo. Las AT que tienen una organización con alto desempeño institucional, pero que no utiliza las TICs de manera efectiva, el nivel de cumplimiento podrá tener altas y bajas, porque los procesos dependerán de las personas y sus capacidades. Cuando se acompaña este alto desempeño institucional con un alto desempeño tecnológico, los niveles de cumplimiento alcanzados serán consistentes en el tiempo.

El rol de las TICs está explícitamente en la Visión de la DGII: Ser una organización con prestigio y credibilidad que utiliza políticas, procedimientos y **sistemas de información que operan eficientemente**, con gente ética y profesionalmente inobjetable, que trabaja alineada por la directriz de aumentar sostenidamente las recaudaciones, reduciendo la evasión y respetando los derechos de los contribuyentes."

³³ *El Control del Cumplimiento, Juan Hernández Batista, 40 Asamblea General del CIAT. 2006.*

Asimismo, si vemos la planificación de la DGII como un flujo de acciones para lograr una directriz esta sería una representación gráfica. Se observa como con la Directriz de "Aumentar Sostenidamente las Recaudaciones" se consigue trabajando en los cuatro objetivos estratégicos que se muestran en la figura No.3 de la página siguiente.³⁴

Figura No. 12 Diagrama resumen del Plan DGII 2004 - 2009



Fuente: E-book_asamblea_rep_dominican_2009, 43a Asamblea General Del Ciat

³⁴ E-book_asamblea_rep_dominican_2009, 43a Asamblea General Del Ciat, Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones al Servicio de las Administraciones

2.6 La Gerencia de TI y Comunicación de la DGII

Esta gerencia depende directamente de la Subdirección de Operaciones y Tecnología; es la responsable de proveer los sistemas e infraestructuras tecnológicas requeridas para apoyar las labores operativas, de soporte y de gestión de la DGII, procurando siempre la seguridad de la infraestructura tecnológica y de la información, así como la automatización de los procesos de la institución. Esta gerencia tendrá las siguientes atribuciones³⁵:

- ✓ Proveer de soluciones tecnológicas a las unidades y procesos de la DGII, procurando su constante actualización, seguridad, calidad y confiabilidad, tanto de los sistemas como de los datos procesados.
- ✓ Desarrollar e implementar aplicaciones informáticas requeridas para apoyar las labores operativas, de soporte, administrativos y de gestión de la Institución.
- ✓ Administrar la infraestructura tecnológica de la institución.
- ✓ Proveer soporte técnico a las áreas en materias de tecnología.

³⁵ <http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Documents/ReglamentoOrg%C3%A1nicoDGII21062010.pdf>

2.6.1 Departamento de Sistemas de Apoyo a Recaudación, Cobranza y Administrativo

Dependerá directamente de la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones; será responsable de analizar, diseñar, desarrollar y mantener los sistemas de información de Recaudación, Cobranza y Apoyo Administrativo. Este departamento tendrá las siguientes atribuciones³⁶:

- ✓ Diseñar y desarrollar las aplicaciones y/o módulos nuevos, a partir de levantamientos de información previamente realizados;
- ✓ Establecer y mantener, en coordinación con los usuarios, un sistema de manejo oportuno de problemas y coordinación de cambios;
- ✓ Planear y mantener documentados los cambios solicitados a los sistemas de información para las diferentes unidades funcionales de la Dirección General;
- ✓ Ejecutar, en coordinación con los usuarios, todas las pruebas y conversiones necesarias para el óptimo funcionamiento de los sistemas de información;
- ✓ Realizar pruebas y validaciones de control de calidad a las aplicaciones para certificar que cumplan los estándares de programación requeridos;
- ✓ Proveer mantenimiento a las aplicaciones, a fin de garantizar su estado óptimo y funcionamiento ininterrumpido;

³⁶ <http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Documents/ReglamentoOrg%C3%A1nicoDGII21062010.pdf>

2.6.2 Departamento de Sistemas de Apoyo a Fiscalización, Análisis y Oficina Virtual

Dependerá directamente de la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones; será responsable de diseñar, desarrollar y mantener las aplicaciones Web, internas y externas, de fiscalización, análisis y Oficina Virtual. Este departamento tendrá las siguientes atribuciones:³⁷

- ✓ Diseñar, desarrollar y mantener las aplicaciones web, con el objetivo de facilitar la ejecución de las tareas diarias, tanto de los empleados de la institución como de los contribuyentes.
- ✓ Coordinar desde el punto de vista técnico, con instituciones externas la obtención de informaciones sobre sus operaciones, con el objetivo de consolidarla con la base de datos de contribuyentes de la DGII para fines de cruces de información.
- ✓ Establecer y mantener, en coordinación con los usuarios, un sistema de manejo oportuno de problemas y coordinación de cambios de las aplicaciones web.
- ✓ Planear y mantener documentados los cambios solicitados a las aplicaciones Web, para las diferentes unidades funcionales de la Dirección General.
- ✓ Realizar pruebas y validaciones de control de calidad a las aplicaciones web para certificar que cumplan los estándares de programación requeridos.

³⁷ <http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Documents/ReglamentoOrg%C3%A1nicoDGII21062010.pdf>

2.6.3 Departamento de Infraestructura Tecnológica

Dependerá directamente de la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones; será responsable de planificar, coordinar y supervisar el diseño, mantenimiento y la administración de las redes, bases de datos, seguridad y equipos tecnológicos, así como las labores de soporte técnico a las diferentes áreas de la institución. Este departamento tendrá las siguientes atribuciones³⁸:

- ✓ Supervisar la instalación y administración de las redes de comunicación, tanto locales como externas, así como los equipos computacionales de la Institución.
- ✓ Proporcionar el soporte técnico necesario para realizar las conexiones de los equipos y redes computacionales.
- ✓ Garantizar la creación e implementación de los controles necesarios para asegurar la integridad y confiabilidad de la información computarizada que se maneje en la institución.
- ✓ Brindar los servicios de mantenimiento y reparación de los equipos computacionales que así lo ameriten.
- ✓ Elaborar y mantener actualizado, el inventario de los equipos de cómputos instalados en la Dirección General y sus dependencias.
- ✓ Mantener en buen funcionamiento las redes de datos de la Sede Central de la DGII y sus dependencias.

³⁸ <http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Documents/ReglamentoOrg%C3%A1nicoDGII21062010.pdf>

2.7 Proceso de Seguimiento y Control de Solicitudes Actual

Al llegar un correo electrónico con el requerimiento de una solicitud de servicio, el supervisor, encargado de área o gerente determina si será atendido por el o lo asigna a uno de sus colaboradores. La persona que soluciono o atendió el requerimiento informa el estatus de la tareas asignadas a las persona incluida en el correo electrónico de la solicitud inicial.

En caso de que el correo electrónico del usuario solicitante no esté en la asignación al colaborador, el supervisor se encarga de hacer las notificaciones correspondientes.

Cada usuario recibe un correo electrónico, usando la herramienta Microsoft Outlook, con los requerimientos y/o solicitudes de servicios e informa el estatus del requerimiento usando esta misma herramienta.

Opcionalmente a los correos electrónicos se les puede adjuntar uno o más archivos que complementen la información del correo electrónico.

2.7.1 Criterios utilizados para medir el seguimiento y control de las solicitudes

Tabla No. 1 Criterios utilizados para medir el seguimiento y control de las solicitudes.

CRITERIOS	EVALUACIÓN		
	1	2	3
Solicitud (Prioridad)	Baja	Media	Alta
Tiempo de Entrada	1 Día Laborable	1 Día Laborable	1 Día Laborable
Soporte Técnico	4 a 6 Horas	2 a 4 Horas	De 30 minutos a 1 Hora.
Tiempo de Respuesta	Varios Días	De 2 a 3 días	Inmediata

2.8 Análisis de la Situación Actual

Actualmente los supervisores encargados de áreas y gerentes de los diferentes departamentos de la Dirección General de Impuestos Internos DGII reciben requerimientos de consultas, ajustes, modificaciones, etc. A través de correos electrónicos a su vez estos asignan tareas a sus colaboradores y comunican los resultados a su supervisores de igual manera por medio de correo electrónico todo esto se lleva a cabo usando la herramienta de Microsoft Outlook.

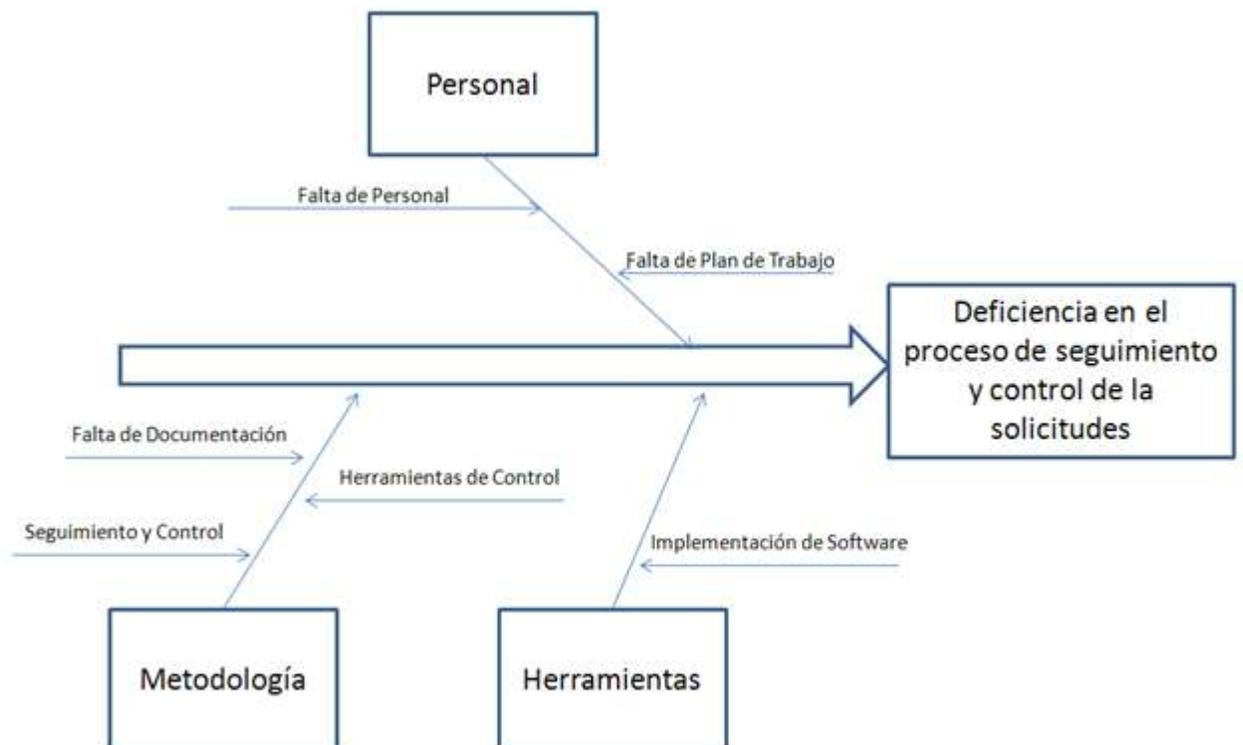
Esta forma de asignar las tareas y comunicar los resultados, dificulta la distribución y controles de asignación del personal responsable de atender las solicitudes de los usuarios. Así como el seguimiento y supervisión de las solicitudes de servicios requeridas por los usuarios de la DGII asociados con nuestra plataforma informática.

El historial o estatus de las tareas asignadas se verifica revisando los diferentes correos electrónicos relacionados con la solicitud de servicio sometida por los usuarios no se cuenta con estadísticas que sirvan para medir de manera objetiva la solución de las solicitudes de servicios y la satisfacción de los usuarios.

Esta forma de trabajo no permite estandarizar los procesos de solución de los requerimientos solicitados por los usuarios ni la clasificación de los requerimientos de acuerdo a su naturaleza de origen, importancia, duración, etc.

En la siguiente figura se puede observar un esquema de los problemas existentes en el manejo de las solicitudes que realiza la DGII con relación al seguimiento y control de las solicitudes, donde se representan como las causas principales los siguientes puntos, como son: Personal o mano de obra, metodología y herramientas.

Figura No. 13 Diagrama de Causa y Efecto



Fuente: Diseño Propio

En las tablas No. 2 y No. 3 siguientes, se procederán a describe las causas y sub-causas de la problemática de seguimiento y control

Tabla No. 2 Descripción de Causas Resultantes del Diagrama de Causa y Efecto.

CAUSAS	SUB-CAUSAS	EFEECTO
PERSONAL	Falta de Personal que se dedique a esa función.	Debido a que es un proyecto poco común en las organizaciones.
	Falta de Plan de Trabajo	El personal que tiene a cargo el proceso de coordinación y documentación no cuenta con planes de trabajos establecidos
HERRAMIENTAS	Implementación de Software	La falta de implementación de software de administración de proyecto centralizado.

Fuente: Diseño Propio

Tabla No. 3 Descripción de Causas Resultantes del Diagrama de Causa y Efecto.

CAUSAS	SUB-CAUSAS	EFEECTO
Metodologías	Falta de Organización de la Documentación	La falta de organización y formalización de la documentación ocasiona en ocasiones retraso es el re trabajo de los empleados.
	Reporte de Validación y Alcance Semanal	Carecen de reportes de avance semanal y validación, lo que ocasiona acumulación de información y no permite mantener actualizado al personal relacionado con la ejecución semanal de los proyectos.
	Seguimiento y Control	El proceso de seguimiento y control de las solicitudes no se cumple a cabalidad, lo cual ocasiona que no se verifique según lo programado las actividades que se ejecutan, lo cual no permite la visualización de la causa de la desviación y tomar medidas correctivas al respecto.

Fuente: Diseño Propio

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS SOLICITUDES REQUERIDAS POR LA DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS.

3.1 Objetivos del Proyecto

El primer paso en el proceso de planeación es definir el objetivo del proyecto, el resultado esperado o el producto final. Éste se tiene que definir con claridad y es necesario que se acuerde entre el cliente y la organización o el contratista que realizará el proyecto. También tiene que ser alcanzable, específico, medible y claro. El logro del objetivo del proyecto tiene que ser fácilmente reconocible tanto por el cliente como el contratista.

En el caso de un proyecto es usual que el objetivo se defina en términos de alcance, programa y costo, requiere terminar el trabajo dentro del presupuesto y en un tiempo determinado. Idealmente el objetivo del proyecto debe ser claro y conciso al inicio del proyecto.

Sin embargo, en ocasiones es necesario modificarlo según se avanza. El gerente del proyecto y el cliente tienen que estar de acuerdo con todos los cambios al objetivo inicial. Cualquiera de estos cambios puede afectar el alcance del trabajo, la fecha de terminación y el costo final.³⁹

³⁹ *Ibid.* P.186,187

¿Para qué desarrollar este proyecto?

Con este proyecto se busca lo siguiente:

- ✓ Recibir, registrar, analizar, escalar, hacer seguimiento y solucionar los requerimientos de servicios solicitados por los usuarios.
- ✓ Notificar a los usuarios sobre el estado de las solicitudes de servicio o requerimientos.
- ✓ Auditar permanentemente las solicitudes de servicios o requerimientos.
- ✓ Realizar reportes y estadísticas según las características de los servicios.
- ✓ Administrar de manera centralizada los requerimientos y problemas asociados a una plataforma informática.
- ✓ Obtener periódicamente información para crear planes de mejora continua.

¿Qué se puede controlar con este Proyecto?

- ✓ El registro de las solicitudes de servicios.
- ✓ Las notificaciones del estatus de las solicitudes de servicios.
- ✓ El seguimiento de las asignaciones de tareas de los supervisores, encargados de áreas y gerentes de los diferentes departamentos de la DGII y sus colaboradores.

¿Qué mejoras se buscan con este Proyecto?

- ✓ El manejo centralizado y automatizado de las solicitudes de requerimientos de los usuarios de la DGII.
- ✓ El control de la comunicación entre los usuarios, supervisores, encargados de áreas, gerentes y responsables de las solicitudes de servicios.
- ✓ El seguimiento de las asignaciones de tareas de los supervisores, encargados de áreas y gerentes de los diferentes departamentos de la DGII y sus colaboradores.
- ✓ El tiempo de atención a los usuarios mediante un eficiente canal de comunicación para su atención.
- ✓ La gestión de solicitudes que permita obtener mayor experiencia mediante el conocimiento documentado en las solicitudes resueltas.
- ✓ La clasificación de las solicitudes de requerimientos.

3.2 Áreas de Aplicación

El área de aplicación de este proyecto es en su etapa inicial es en la Gerencia de Tecnología y Telecomunicaciones de la Dirección General de Impuestos Internos. Donde se tomaran 2 Departamentos que sirvan de piloto para realizar las pruebas entre cada área y a su vez poder verificar el proceso que se requiere entre las áreas pilotos.

El responsable de la implementación de este proyecto es el Gerente de la Gerencia de Proyectos, conjuntamente con los encargados departamentales de las áreas pilotos.

Además de la Gerencia de Tecnología, La Gerencia de Proyectos juega un rol determinante en el proceso, ya que es el área que tiene la responsabilidad de elaborar y diseñar la herramienta informática que permita administrar y manejar las solicitudes.

3.3 Alcance

Este proceso abarca todas las solicitudes que se relacionan con todos los procesos que involucran todas las áreas, desde que se requiere la solicitud, las áreas involucradas, así como todo lo que se relaciona con la realización del proceso, con el constante seguimiento desde que inicia la solicitud hasta finalizar con los requerimientos que se solicitan.

- ✓ Registrar la jerarquía del personal de cada mesa de ayuda.

- ✓ Automatizar el control de los requerimientos-tickets, abiertos a través del sistema de Mesa de Ayuda.

3.4 Problemas Identificados

Para poder identificar los problemas que presenta el actual proceso de las solicitudes requeridas por las áreas nos auxiliamos en los resultados obtenidos mediante entrevistas y encuesta aplicada a alguna de las áreas que desde hace tiempo han requerido un proyecto de este tipo.

Entre los principales problemas podemos mencionar:

- ✓ No se registran los requerimientos que solicitan los usuarios.
- ✓ No hay forma de verificar el estado de las solicitudes.
- ✓ No se puede dar seguimientos a las asignaciones por área.
- ✓ Forma en que se mide el tiempo de atención a los usuarios.
- ✓ Falta de la clasificar las solicitudes.

3.5 Acciones Propuestas

El objetivo principal para el diseño y desarrollo del Sistema de Mesa de Ayuda es responder de manera oportuna, eficiente y con calidad los requerimientos de los usuarios internos de la Dirección General de Impuestos Internos, DGII, mediante el uso de una aplicación que gestione el conjunto de actividades requeridas para solucionar las solicitudes de servicio de los usuarios.

Este sistema permitirá centralizar las solicitudes de requerimientos de los usuarios estableciendo como punto único de registro, canalización, seguimiento y solución de requerimientos. Esta aplicación facilitara a los usuarios la visualización del progreso de sus solicitudes de servicios y/o requerimientos como también a los responsables de la resolución de los mismos.

1. Parametrizar la jerarquía de cargos de los departamentos de la DGII.

Nombre: Formulario de parametrización de la jerarquía dentro del sistema

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Descripción: Un usuario autorizado ingresa al sistema y selecciona la opción de parametrizar la jerarquía del sistema, con los datos y sus colaboradores.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El actor selecciona la opción del sistema para parametrizar la jerarquía del sistema
- ✓ El actor registra los datos del encargado y sus colaboradores

- ✓ El sistema presenta un mensaje indicando la finalización del proceso.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

2. Parametrizar Mesas de Ayuda

Nombre: Formulario de Parametrizar Mesas de Ayuda.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Descripción: Un usuario autorizado ingresa al sistema y selecciona la opción de parametrizar las Mesas de Ayuda. Selecciona o ingresa los datos de la mesa de ayuda y define el responsable y los colaboradores.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El actor selecciona la opción del sistema para parametrizar las mesas de ayuda.
- ✓ El sistema lista todas las mesas de ayudas disponibles.
- ✓ El actor selecciona o ingresa los datos de la mesa de ayuda.
- ✓ El actor define el responsable y los colaboradores de la mesa de ayuda.
- ✓ El sistema presenta un mensaje indicando la finalización del proceso.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 5, si la mesa de ayuda no existe el actor puede crearla.

En la línea 6, en caso de que la mesa ya tenga un responsable y colaboradores, el actor puede ingresar o eliminar un responsable o colaborador.

3. Registrar las Solicitudes de Requerimientos. Apertura de Tickets.

Nombre: Formulario de registro de solicitudes de requerimientos. Apertura de ticket.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Descripción: Un usuario autorizado ingresa al sistema y selecciona la opción de registro de solicitudes de requerimientos, digitando las informaciones de la solicitud y adjuntando archivos para complementarla (en caso de ser necesario). El sistema enviara un correo electrónico al encargado de la mesa de ayuda seleccionada.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El actor selecciona la opción de registro de solicitud de requerimiento o apertura de ticket.
- ✓ El sistema lista todas las mesas de ayudas disponibles
- ✓ El actor selecciona la mesa de ayuda correspondiente.
- ✓ El actor registra los datos de la solicitud de requerimiento.
- ✓ El actor adjunta el o los archivos al requerimiento (en caso de ser necesario).
- ✓ El sistema envía un correo electrónico al encargado de la mesa de ayuda seleccionada previamente.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son validos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

4. Recepción de solicitudes de requerimiento. Recepción de tickets

Nombre: Formulario de recepción de solicitudes de requerimientos. Recepción de ticket, a través del panel de control del sistema.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las solicitudes de requerimiento están registradas en el sistema.

Descripción: El encargado de la mesa ingresa al sistema y selecciona la opción recepción de solicitudes de requerimiento. El sistema presenta las solicitudes de requerimiento que pertenecen al encargado de la mesa de ayuda para que seleccione el requerimiento.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El actor selecciona la opción recepción de solicitudes de requerimiento o recepción de tickets.
- ✓ El sistema lista todas las solicitudes de requerimiento que pertenecen al usuario.
- ✓ El actor selecciona el requerimiento – ticket que va a trabajar.
- ✓ El sistema cambia el estatus de la solicitud de requerimiento.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son validos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

**5. Recepción de solicitudes de requerimiento. Recepción de tickets.
A través de un mail enviado automáticamente por el sistema al momento de crear un requerimiento.**

Nombre: Formulario de recepción de solicitudes de requerimientos. Recepción de ticket, a través de un mail enviado automáticamente por el sistema al momento de crear un requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las solicitudes de requerimiento están registradas en el sistema.

Descripción: El encargado de la mesa de ayuda revisa su correo electrónico e ingresa al sistema a través del link suministrado. El sistema presenta la solicitud de requerimiento correspondiente para registrar la recepción del sistema.

Flujo Básico:

- ✓ El actor revisa su correo electrónico y selecciona el link suministrado para ingresar al sistema.
- ✓ El sistema valida las informaciones suministradas en el link del correo electrónico.
- ✓ El sistema presenta las informaciones de la solicitud consultada por el usuario.
- ✓ El sistema cambia el estatus de solicitud de requerimiento.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son validos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 2, si las informaciones suministradas en el link del correo electrónico no son validas, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

6. Creación y Asignación de Tareas

Nombre: Formulario de creación y asignación de tareas.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las solicitudes de requerimiento estén aceptadas por el encargado de la mesa de ayuda.

Descripción: El encargado de la mesa de ayuda ingresa al sistema y selecciona la solicitud de requerimiento a la cual le registrara tareas para ser asignadas al mismo encargado o colaborador que pertenece a su área o departamento.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El actor selecciona la solicitud de requerimiento a la cual quiere crear tareas y/o asignarlas.
- ✓ El sistema presenta la lista del personal a los cuales se les puede asignar tareas.
- ✓ El actor crea las tareas para la solicitud de requerimiento seleccionada.
- ✓ El actor selecciona la persona a la cual asignara la tarea creada.
- ✓ El sistema envía un correo electrónico a cada uno de las personas a la cuales se les ha asignado tareas.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son validos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 5, el usuario puede cambiar el estatus de la tarea para cerrarla o ponerla en espera.

7. Reasignación de tareas de solicitudes de requerimientos.

Nombre: Formulario de reasignación de tareas de solicitudes de requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las solicitudes de requerimiento sean aceptadas por los encargados de las mesas de ayuda y las tareas estén asignadas.

Descripción: El encargado de la mesa de ayuda o el colaborador puede reasignar sus tareas a otros colaboradores o al encargado de la mesa de ayuda.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema presenta el listado de tareas que pertenecen al actor
- ✓ El actor selecciona la tarea.
- ✓ El actor selecciona la opción de reasignación de tarea.
- ✓ El actor selecciona de la lista de colaboradores y encargado de la mesa de ayuda al nuevo responsable de la tarea.
- ✓ El sistema envía un correo electrónico al usuario seleccionado en la reasignación de la tarea.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

8. *Registrar actividades a tareas de solicitudes de requerimientos.*

Nombre: Formulario de registro de actividades a tareas de solicitudes de requerimientos.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las tareas de las solicitudes de requerimiento estén asignadas.

Descripción: El responsable de las tareas de solicitudes de requerimiento registra las actividades que realizo para resolver la tarea asignada.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema presenta el listado de tareas que pertenecen al actor
- ✓ El actor selecciona la tarea.
- ✓ El actor selecciona la opción de registro de actividades a tareas.
- ✓ El actor registra las actividades que realizo para resolver la tarea seleccionada.
- ✓ El actor adjunta los archivos que complementan la resolución de la tarea. En caso de ser necesario.
- ✓ Al concluir todas las tareas el sistema envía un correo electrónico al encargado de la mesa de ayuda notificando la conclusión de todas las tareas.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son validos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

9. *Concluir tareas de solicitudes de requerimientos.*

Nombre: Formulario de conclusión de tareas de solicitudes de requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las tareas de las solicitudes de requerimiento estén asignadas.

Descripción: El responsable de las tareas de solicitudes de requerimiento al finalizar las actividades relacionadas con la misma, cierra la tarea.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema presenta el listado de tareas que pertenecen al actor
- ✓ El actor selecciona la tarea.
- ✓ El actor selecciona la opción de concluir tarea.
- ✓ Al concluir todas las tareas el sistema cierra la solicitud de requerimiento.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 6, a pesar de que el sistema le presenta la opción al encargado de cerrar el requerimiento, el encargado puede optar por abrir nuevas tareas o dejarlo en espera.

10. *Concluir tareas de solicitudes de requerimientos.*

Nombre: Formulario de conclusión de tareas de solicitudes de requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las tareas de las solicitudes de requerimiento estén asignadas.

Descripción: El responsable de las tareas de solicitudes de requerimiento al finalizar las actividades relacionadas con la misma, cierra la tarea.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema presenta el listado de tareas que pertenecen al actor
- ✓ El actor selecciona la tarea.
- ✓ El actor selecciona la opción de concluir tarea.
- ✓ Al concluir todas las tareas el sistema cierra la solicitud de requerimiento.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 6, a pesar de que el sistema le presenta la opción al encargado de cerrar el requerimiento, el encargado puede optar por abrir nuevas tareas o dejarlo en espera.

11. *Cierre de solicitudes de requerimiento.*

Nombre: Formulario de cierre de solicitudes de requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que las tareas de las solicitudes de requerimiento estén concluidos.

Descripción: El encargado de la mesa de ayuda a que pertenece la solicitud de requerimiento revisa el estatus de las tareas y registra el estatus de la solicitud de requerimiento.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema presenta el listado de solicitudes de requerimiento asignadas al encargado de la mesa de ayuda.
- ✓ El actor selecciona la solicitud de requerimiento a cerrar.
- ✓ El actor cierra la solicitud de requerimiento.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

En la línea 5, el sistema informa que no se puede cerrar requerimiento si hay tareas abiertas.

12. *Consulta y/o imprimir solicitudes de requerimientos.*

Nombre: Formulario de consultar y/o imprimir solicitudes de requerimiento.

Actor: Usuario autorizado

Tipo: Primario

Precondiciones: Que se hayan registrado en el sistema las solicitudes de los requerimientos.

Descripción: Un usuario autorizado ingresa al sistema y selecciona el requerimiento que desea imprimir.

Flujo Básico:

- ✓ El actor ingresa al sistema, con su usuario y clave de acceso.
- ✓ El sistema autentica los datos del usuario y la clave digitada.
- ✓ El sistema lista todos los requerimientos del actor.
- ✓ El actor selecciona el requerimiento que desea imprimir.
- ✓ El actor selecciona la opción de imprimir.
- ✓ El sistema presenta un mensaje indicando la finalización del proceso.

Flujo Alternativo: En la línea 2, si el usuario o la clave de acciones no son válidos, el sistema emite un mensaje indicando el error ocurrido.

3.6 Matriz de Responsabilidades

La matriz de responsabilidades es un método utilizado para mostrar, en un formato tabular, las personas que tienen la responsabilidad de realizar las partidas de trabajo. Es una herramienta útil porque además muestra el papel de cada persona en respaldar el proyecto global.

A continuación vamos a presentar una matriz donde está contenido las asignaciones del proyecto: Sistema de Mesa de Ayuda, en el cual se podrá definir las etapas en la elaboración de este proyecto.

Tabla No. 4 Matriz de Responsabilidades del Sistema de Mesa de Ayuda

	SISTEMA DE MESA DE AYUDA	166 days?	Mon 04/02/12	Mon 11/19/12	
	Arranque del Proyecto	10 days?	Mon 04/02/12	Fri 04/13/12	Gerencia de Proyectos
	Acta De Constitución del Proyecto: Carta de Inicio y Compromiso del Proyecto	5 days?	Mon 04/02/12	Fri 04/06/12	
	Especificaciones de Requerimientos: Documento con las especificaciones técnicas d	5 days?	Mon 04/09/12	Fri 04/13/12	4
	Aprobación del Plan General del Proyecto	11 days?	Mon 04/16/12	Mon 04/30/12	Alta Gerencia
	Acta de Constitución del Proyecto: Firmada por los Responsables del Proyecto	11 days?	Mon 04/16/12	Mon 04/30/12	
	Diseño y Desarrollo del Sistema	104 days?	Tue 05/01/12	Fri 09/21/12	7
	Documento con el Diseño del Sistema: Base de Datos, Pantallas, Códigos Fuentes. E	104 days?	Tue 05/01/12	Fri 09/21/12	
	Prototipo del Sistema	15 days?	Mon 09/24/12	Fri 10/12/12	Data Center, Seguridad de Sistemas
	Prototipo del Sistema instalado en el ambiente de Desarrollo	10 days?	Mon 09/24/12	Fri 10/05/12	
	Documento con las especificaciones para las instalaciones de los pilotos	5 days?	Mon 10/08/12	Fri 10/12/12	11
	Inicio de las Pruebas	11 days?	Mon 10/15/12	Mon 10/29/12	Aseguramiento de la Calidad
	Documento con la matriz para realizar las pruebas	11 days?	Mon 10/15/12	Mon 10/29/12	
	Resultado de las Pruebas	14 days?	Tue 10/30/12	Fri 11/16/12	14
	Documento con el resultado de cada una de las pruebas	5 days?	Tue 10/30/12	Mon 11/05/12	
	Documento de satisfacción firmado por los responsables	9 days?	Tue 11/06/12	Fri 11/16/12	16
	Sistema en Producción	1 day?	Mon 11/19/12	Mon 11/19/12	17
	Sistema instalado en el ambiente de Producción	1 day?	Mon 11/19/12	Mon 11/19/12	

Fuente: Diseño Propio

3.7 Desarrollo de la Red de Plan

La planeación en redes es una técnica útil para la planeación, programación y el control de proyecto, que consiste en muchas actividades interrelacionadas³⁶. Muestra la secuencia de actividades que se necesitaron para terminar un proyecto y el tiempo o costos asociados con cada actividad.

Este sirve para que se pueda determinar que evento depende uno del otro y de esta manera identificar puntos potenciales y de las misma forma las dificultades en el desarrollo de una actividad, por medio de estos se puede determinar acciones alternativas que se tendrá sobre la programación y los costos de dicha tarea.

En los años cincuenta se desarrollaron dos técnicas de planeación en redes, la técnica de evaluación y revisión de programas **Program evaluation and review technique (PERT)** y el método de la ruta crítica (MRC) **Critical path method (CPM)**, desde esa época han surgido otras formas de planeación en redes, como el **método de diagrama de precedencias (MDP)**, y la **técnica de evaluación y revisión gráfica (TERG)**. Todas hacen uso de un diagrama de red para mostrar el flujo consecutivo y las interrelaciones de actividades.

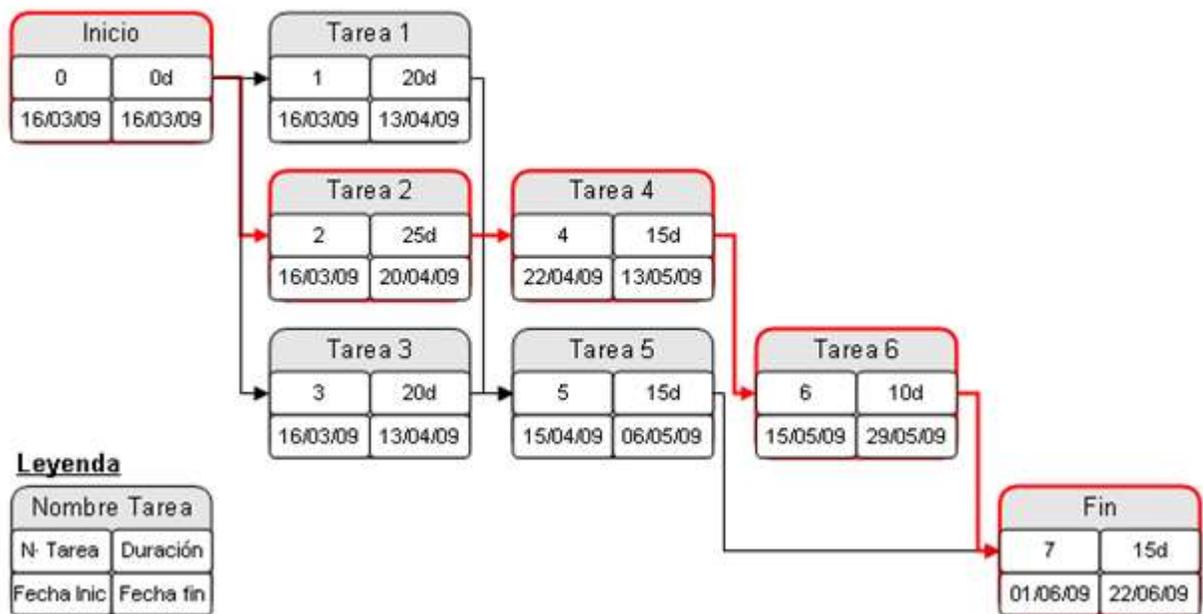
Elementos de un Diagrama o red PERT

En una Red PERT o Diagrama PERT, a cada tarea es asociado:

- ✓ Una fecha de inicio: es la fecha de inicio de la tarea
- ✓ Una fecha de fin: es la fecha de fin de la tarea

- ✓ Una duración: generalmente en días, es la diferencia entre la fecha de inicio y de fin de la tarea
- ✓ Lazos: son los lazos entre las tareas que permiten determinar el encadenamiento de las tareas

Figura No. 14 Ejemplo de la Red Pert o Diagrama Pert



Fuente: <http://erikaagudelo.wikispaces.com/proyectar+actividad+4>

Con frecuencia, a las técnicas de planeación de redes se las compara con una herramienta algo más familiar, conocida como la **gráfica de Gantt**, en ocasiones denominada gráfico de barras.

Esta es la herramienta de planeación y programación más antigua, desarrollada a principios del siglo; sin embargo, sigue siendo muy popular, principalmente por su sencillez.

La gráfica de Gantt combina dos funciones de planeación y programación, es decir, que la programación de las actividades ocurre en forma simultánea con su planeación. Las persona que dibuja las líneas o barras tiene que estar consciente de las interrelaciones en las actividades, es decir, cuáles se tienen que terminar antes de que se puedan iniciar otras y cuales se pueden iniciar en forma concurrente.

Uno de los principales inconvenientes de la gráfica de Gantt tradicional es que no muestra en forma visual las interrelaciones en las actividades. Por lo tanto, no resulta obvio cuales actividades resultarán afectadas si una de ellas se demora.

Sin embargo, la mayor parte de los paquetes de programas de computación para administración de proyectos pueden producirlas mostrando interdependencias entre tareas, al utilizar flechas de conexión.

Debido a que en estas gráficas tradicionales la planeación y programación se realizan en forma simultánea, es engorroso hacer cambios al plan en forma manual. Esto es especialmente cierto si una actividad al inicio del proyecto se retrasa y por lo tanto es necesario volver a dibujar muchas de las líneas o barras restantes.

En el diseño diagrama de Gantt las actividades se relacionan abajo en el lado izquierdo y en la parte inferior se muestra una escala de tiempos.

La duración estimada de cada actividad se señala por una línea o barra que abarca el periodo durante el cual se espera que se logre. Se pueden añadir a la gráfica columnas que señalen quien tiene la responsabilidad de cada tarea.⁴⁰

Figura No. 15 Ejemplo de Presentacion de Diagrama de Gantt



Fuente: <http://hostalelso.blogspot.com/2010/12/5-gestion-del-proyecto.html>

⁴⁰ *Ibid.* P.194

3.8 Planeación para el Desarrollo de los Sistemas de Información

Debido al rápido aumento en el número de proyectos relacionados con la tecnología de la información que se están llevando a cabo. El desarrollo de un sistema de información es un proceso retador que requiere de amplia planeación y control para asegurar que el sistema cumpla con los requisitos del usuario y que se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.

Con frecuencia se usa una herramienta o metodología, para la planeación de la administración del proyecto, denominado **ciclo de vida para el desarrollo de sistemas (CVDS)** para ayudar a planear, ejecutar y controlar los proyectos de desarrollo de SI. El CVDS consiste en un grupo de fases o pasos que son necesarios completar durante el transcurso de un proyecto de desarrollo. Muchos contemplan el CVDS como un enfoque clásico a la solución de problema. Consiste en los siguientes pasos.

- ✓ **Definición del problema:** Se recopila y analiza información y se define con claridad los problemas y oportunidades. Se definen y estudian los factores técnicos, económicos, de operación y otros de factibilidad para determinar, al menos inicialmente, si el SI se puede desarrollar y utilizar con éxito.

- ✓ **Análisis de sistemas:** El equipo de desarrollo define el alcance del sistema a desarrollar, entrevista a los posibles usuarios, estudian el sistema ya existente (que pudiera ser manual) y define las necesidades del usuario.

- ✓ **Diseño del sistema:** Se elaboran varios diseños conceptuales alternativos que describen las entradas, el procesamiento, las salidas, los equipos, los programas y las bases de datos a un nivel alto. Después se evalúa cada una de estas alternativas y se selecciona la mejor para un diseño y desarrollo adicional.

- ✓ **Desarrollo del sistema:** Se lleva a la práctica el sistema real. Se compran equipos; los programas se compran, se hacen a la medida, o se desarrollan. También se desarrollan las bases de datos, las pantallas para captura de datos, los informes del sistema, las redes de telecomunicaciones, los controles de seguridad y otras características.

- ✓ **Prueba del sistema:** Una vez que se ha desarrollado módulos individuales dentro del sistema se puede comenzar las pruebas. las pruebas incluyen buscar errores lógicos, fallas en la base de datos, errores de omisión, se seguridad y otros problemas que pudieran evitar que el sistema tuviera éxito. Una vez que se han probado los módulos individuales y se han corregido los problemas, se prueba el sistema completo. Cuando los usuarios y quienes desarrollaron el sistema están convencidos de que está libre de errores, se puede poner en marcha.

- ✓ **Puesta en marcha del sistema:** El sistema existente se reemplaza por el nuevo, mejorado, y se capacita a los usuarios. Existen varias metodologías para cambiar el sistema existente al nuevo con una interrupción mínima para los usuarios.

3.9 Impacto de las Acciones

Una vez terminado este proyecto y el mismo este en funcionamiento se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Cuando las solicitudes de servicios y sus respectivas soluciones queden registradas en una base de datos de forma centralizada; dejando constancia de
 - ✓ Los datos del solicitante.
 - ✓ La fecha de apertura de la incidencia.
 - ✓ El departamento que la registra.
 - ✓ La asignación y reasignación de las tareas requeridas para solucionar la solicitud de servicio.
 - ✓ El estatus de las solicitudes de servicios.
 - ✓ El tiempo empleado en la resolución del problema.
 - ✓ La fecha de cierre.

2. Cuando los usuarios puedan visualizar el progreso de sus problemas y/o solicitudes de servicios como así también a los responsables de la resolución de los mismos.

3. Cuando el sistema permita generar reportes y estadísticas de solicitudes de servicios con los siguientes criterios de búsqueda:
 - ✓ Rangos de fechas de apertura.
 - ✓ Rangos de fecha de cierre.
 - ✓ Por estatus.
 - ✓ Por departamento solicitante y/o asignado.
 - ✓ Por clasificación de solicitud de servicio.
 - ✓ Por responsable.

Con este proyecto implementado, y tomando en cuenta todas las ventajas y beneficios que va a incurrir en los procesos de la organización, a continuación vamos a describir como seria el proceso ideal que desea la DGII con este proyecto:

- ✓ Un usuario al momento de solicitar un requerimiento de ayuda, ajuste de procesos o desarrollo de sistemas de información; registre en el sistema de mesa de ayuda los datos y documentos adjuntos necesarios que sirvan de soporte para entender el problema reportado y buscar sus posibles soluciones.
- ✓ Esta solicitud debe notificarse al supervisor, encargado de área o gerente responsable dependiendo del tipo de solicitud sometida por el usuario, para que ingrese al sistema y solucione o asigne a sus colaboradores las tareas requeridas para realizar el requerimiento del usuario; y en caso de ser necesario poder reasignar tareas. Luego de asignadas las tareas, estas deben ser notificadas a los usuarios encargados de realizar las mismas.
- ✓ Los responsables de las tareas deben ingresar al sistema para indicar la aceptación de las mismas y al momento de concluir las actualizar su estatus para que el sistema notifique al encargado el cumplimiento de las mismas.
- ✓ En cualquier momento los usuarios, supervisores, encargados de área o gerentes pueden consultar, según su perfil en el sistema, el estatus de las solicitudes registradas.

CONCLUSIONES

Se realizó un levantamientos en las principales gerencias de la Dirección General de Impuestos Internos, con el propósito de determinar la situación actual de la misma a través del diagrama Causa-Efecto determinándose que el desempeño actual en la coordinación radica de algunas fallas en el proceso de cómo las áreas que componen a las diferentes gerencias manejan las solicitudes o requerimientos que se requieren.

Una vez identificada la situación actual, apoyándonos por medio de las herramientas de planificación de proyectos se pudo detectar las mejoras que podrían contribuir en los procesos de solicitudes donde específicamente se planteó diseñar y desarrollar lo que se conoce como un Sistema de Mesa de Ayuda que permite entre otras cosas, eficientizar la fase de seguimiento y control de las solicitudes y sobre todo poder realizarlas de manera correcta.

Dentro de las herramientas utilizadas, se planteó usar la herramienta de estructura de división de trabajo (EDT), el cual permite dividir un proyecto en piezas o partidas manejables para de esta manera ayudar a asegurar que se identifiquen todos los elementos que se necesiten para completar el alcance del trabajo del proyecto.

De igual forma, también se realizó una evaluación para analizar los procesos que intervienen en esas solicitudes y poder tipificarlo en un orden de prioridades.

También se empleo el método de matriz de responsabilidades, el cual permite mostrar en un formato tabular, las personas o en este caso, las áreas que tienen la responsabilidad de realizar las partidas del trabajo. También es útil para mostrar el papel de cada persona y su participación en la elaboración del proyecto.

Fue necesario proponer unas acciones que debe realizarse en este proyecto, el cual permite connotar el proceso de planeación y control de las actividades realizadas por la DGII, haciendo una buena selección de equipo de análisis de sistemas, asignar miembros de cada área, calcular el tiempo estimado para cada tarea a realizar, de manera tal que las mismas se terminen en el tiempo según lo indicado.

Se sugirió el uso de desarrollo de diagrama de Pert y Gantt, en los cuales se mide la realización y elaboración del proyecto. En el diagrama de Pert se determinan la interrelación que deben existir en las tareas, lo cual sirve para indicar que un evento depende uno del otro, mientras que el diagrama de Gantt combina las funciones de planeación y programación donde las actividades ocurren de forma simultánea con su planeación, y cuales se tiene que terminar antes de iniciar otra.

Fue necesario esbozar el uso de programas de computación para todo el proceso de gestión y administración de proyectos, que puede ser usado por todos los miembros que componen el proyecto.

RECOMENDACIONES

Para la ejecución del uso de las propuestas mostradas en el capítulo N°3 y el buen funcionamiento del proceso de seguimiento y control de las solicitudes es importante una buena y constante comunicación entre todo el personal vinculado con el proceso; realizando encuentros semanales para así tratar los avances del proyecto y localizar las posibles desviaciones.

Implantar nuevas metodologías que permitan descubrir las situaciones que se deben resolver y así evitar dificultades futuras que impidan o afecten el funcionamiento del proceso de planificación y control de gestión de las solicitudes.

Hacer uso del Sistema de Mesa de Ayuda donde todos los miembros puedan formar parte de ese proyecto, con la finalidad de un mejor y rápido manejo de los procesos de planificación y control de los procesos.

Formalizar el seguimiento continuo de las tareas de manera que los responsables cumplan con lo acordado.

Realizar auditorías internas periódicas al proceso de planificación llevado a cabo por la coordinación y poder identificar las posibles fallas del mismo para acceder a un proceso de mejora continua.

Se plantea agilizar el proceso de contratación del personal competente y así realizar una mejor distribución de las cargas de trabajos asignadas a los empleados que van a utilizar el Sistema de Mesa de Ayuda.

BIBLIOGRAFIA

Textos

- ✓ Amendola, Luis José. (2004). ***Estrategias y tácticas en la Dirección y gestión de proyectos***. Editorial de la unidad politécnica de valencia (UPV). España.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (2002). ***Administración en los nuevos tiempos***, Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (1999). ***Introducción a la Teoría General de la Administración***, (5ª ed.). Mc Graw Hill. Colombia.
- ✓ Clements, James y Gido, Jack. (1999). ***Administración exitosa de proyectos***. International Thomson Editores, S.A.
- ✓ Daft L., Richard. (2007). ***Teoría y Diseño Organizacional***. (9ª ed.), Editora Cengage Learning.
- ✓ Diez, Manuel M. (1977). ***Manual de Derecho Administrativo***. Editora Plus Ultra. Buenos Aires.
- ✓ Guía del PMBOK, ***Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos***. (3ª ed.). PMI, Inc.
- ✓ Guía del PMBOK, (2008). ***Fundamentos para la Dirección de Proyectos***. (4ª ed.). PMI, Inc.
- ✓ ICB – IPMA, (2006) ***International Project Management Association Competence***. Baseline Version 3.0

- ✓ Kendall, E. K., Kendall, E. J. (2005). **Análisis y diseño de sistemas**. (6ª ed.). Pearson Educación, México.

- ✓ Koontz, H., Weihrich, H. (1994) “**Administración. Una Perspectiva Global**”. (10ª ed.). Editorial Mc. Graw Hill. México.

- ✓ Losada, Carlos. (1999) ¿De burócratas a gerentes? : **Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del estado**. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- ✓ Miranda, Juan José. (2004). **Desafío de la gerencia de proyectos**. MM editores. Bogotá.

- ✓ PM4DEV, (2008). **Project management for development Fundamentos de la gerencia de proyectos**. PM4DEV.

- ✓ Randolph, W. Alan, Posner, Barry z., (1993). **Gerencia de Proyectos**. McGraw Hill.

- ✓ Robbins, S. P., Mary C., (2005). **Administración**. (9ª ed.), Pearson Prentice hall. México.

- ✓ Stoner, J., Freeman, E.D.G, jr. (1995). **Administración**. (6ª ed.).

Internetgrafia:

- ✓ Project Management Institute, Global Standard, (<http://www.pmi.org/>) (en ingles).
- ✓ Dirección General de impuestos Internos: <http://www.dgii.gov.do/Paginas/Index.aspx>
- ✓ Instituto Nacional de administración pública: <http://inap.gov.do/>
- ✓ Project Management Journal (December 2006), http://profjayrfigueiredo.com.br/STI_AC_12.pdf
- ✓ (Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación) Erik Arnold - Abril de 2007: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=976012>
- ✓ E-book_asamblea_rep_dominican_2009,43a Asamblea General Del Ciat, ***Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones al Servicio de las Administraciones Tributarias***, Juan Hernández Batista, Director General, Dirección General de Impuestos Internos (República Dominicana).

ANEXOS

ANEXO I:
ANTE PROYECYO DE MONOGRAFICO APROBADO

**ANEXO II:
MODELOS Y DESCRIPCION DETALLADA DE CASOS
DE USOS**

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos, 2012.”

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Alexandro Mejía	2010-1268

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

ENERO, 2012

INDICE

INTRODUCCION.....	3
1. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	7
5. MARCO TEORICO (TEORICO – CONCEPTUAL).....	8
5.1 Gestión y administración de la organización.....	8
5.2 Las Organizaciones.....	9
5.3 Soporte a los Usuarios.....	10
5.3.1 Definiciones y Conceptos.....	10
5.3.2 Ventajas	10
5.4 Atención al Cliente.....	11
5.4.1 Concepto	11
5.4.2 Ventajas.....	11
5.5 Apoyo de un Sistema de Información.....	12
5.5.1 Concepto	12
5.5.2 Ventajas	13
5.5.3 Importancia	13
5.5.4 Beneficios	14
6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	15
7. TABLA DE CONTENIDO	16
8. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR.....	17

INTRODUCCION

El presente trabajo está enfocado en ofrecer una propuesta de mejora para ser implementado en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), donde se desarrollara la importancia de contar con un sistema tecnológico que permita manejar de forma adecuada la gestión de seguimiento, control y solicitudes que requieren cada una de las áreas que componen a esta Dirección General.

El sistema tecnológico para ofrecer este servicio se llama “*SISTEMA DE MESA DE AYUDA*” el cual será un elemento fundamental para el control y evaluación de los requerimientos y solicitudes que realicen las áreas.

El Objetivo de diseñar y desarrollar esta herramienta es responder de manera oportuna, eficiente y con calidad los requerimientos-tickets de los usuarios internos de la DGII, mediante el uso de una aplicación que gestione el conjunto de actividades requeridas para solucionar las solicitudes de servicio de los usuarios.

Este sistema permitirá centralizar las solicitudes de requerimientos de los usuarios estableciendo como punto único de registro, canalización, seguimiento y solución de requerimientos. Esta aplicación facilitara a los usuarios la visualización del progreso de sus solicitudes de servicios y/o requerimientos como también a los responsables de la resolución de los mismos.

Estos datos podrán ser analizados y estudiarlos para generar estadísticas o reportes que sirvan de marco de referencia en las evaluaciones de cumplimiento de las solicitudes y las tareas asignadas para obtener periódicamente informaciones en base a la cuales implementar planes de mejora continua de solución o desarrollo de actividades.

Al implementar este sistema contaremos con un mayor control de los requerimientos de los usuarios, supervisores, encargados de área o gerentes y colaboradores.

1. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION

“Propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos, 2012”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Actualmente los supervisores encargados de áreas y gerentes de los diferentes departamentos de la Dirección General de Impuestos Internos DGII reciben requerimientos de consultas, ajustes, modificaciones, etc. A través de correos electrónicos a su vez estos asignan tareas a sus colaboradores y comunican los resultados a su supervisores de igual manera por medio de correo electrónico todo esto se lleva a cabo usando la herramienta de Microsoft Outlook.

Esta forma de asignar las tareas y comunicar los resultados, dificultad la distribución y controles de asignación del personal responsable de atender las solicitudes de los usuarios. Así como el seguimiento y supervisión de las solicitudes de servicios requeridas por los usuarios de la DGII asociados con nuestra plataforma informática.

El historial o estatus de las tareas asignadas se verifica revisando los diferentes correos electrónicos relacionados con la solicitud de servicio sometida por los usuarios no se cuenta con estadísticas que sirvan para medir de manera objetiva la solución de las solicitudes de servicios y la satisfacción de los usuarios.

Esta forma de trabajo no permite estandarizar los procesos de solución de los requerimientos solicitados por los usuarios ni la clasificación de los requerimientos de acuerdo a su naturaleza de origen, importancia, duración, etc.

Al llegar un correo electrónico con el requerimiento de una solicitud de servicio, el supervisor, encargado de área o gerente determina si será atendido por el o lo asigna a uno de sus colaboradores.

La persona que soluciono o atendió el requerimiento informa el estatus de la tareas asignadas a las persona incluida en el correo electrónico de la solicitud inicial. En caso de que el correo electrónico del usuario solicitante no esté en la asignación al colaborador, el supervisor se encarga de hacer las notificaciones correspondientes.

Cada usuario recibe un correo electrónico, usando la herramienta Microsoft Outlook, con los requerimientos y/o solicitudes de servicios e informa el estatus del requerimiento usando esta misma herramienta. Opcionalmente a los correos electrónicos se les puede adjuntar uno o más archivos que complementen la información del correo electrónico.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de mejora en los procesos de seguimiento y control de las solicitudes requeridas por la Dirección General de Impuestos Internos.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Opción para registrar el responsable por mesa de ayuda y sus colaboradores directos
- ✓ Opción para generar un requerimiento desde la intranet. Apertura de un ticket.
- ✓ Avisar a través del Microsoft Outlook los requerimientos nuevos.
- ✓ Opción para generar las tareas que sean necesarias para resolver el requerimiento.
- ✓ Opción para escalar una tarea.
- ✓ Opción para cerrar el requerimiento. Cierre del ticket.
- ✓ Avisar a través del Microsoft Outlook los requerimientos cerrados. Tickets Cerrados.

4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

La investigación propuesta busca, a través de este trabajo poder visualizar la importancia de la implementación de un Sistema de Mesa de Ayuda en una organización como la DGII. En la actualidad la utilización de este tipo de herramienta en las organizaciones asegura el éxito de la misma.

Este tipo de herramienta permite incrementar la productividad y aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Durante el desarrollo de esta investigación se pretende conocer más fondos los aspectos relacionados con este tipo de tecnología, elementos, plataformas a utilizar, en fin todo lo relacionado con este tipo de sistemas.

Estas herramientas permiten apoyar la labor productiva de los usuarios, garantizando la explotación eficiente de las aplicaciones, buscando a su vez la manera más eficiente y rentable de realizar esta labor.

Para culminar, podemos decir que el beneficio de estos sistemas es muy alto, ya que permite a la organización generar un registro y seguimiento de problemas, definir responsabilidades y funciones, permitiendo de esta manera aumentar la productividad y la reducción de costos para la organización.

5. MARCO TEORICO

5.1 Gestión y Administración de las Organizaciones

La gestión y la administración son dos herramientas de organización que van juntas de la mano, y resultan ser un elemento fundamental en toda empresa sin importar la magnitud de la misma. Es importante destacar que aunque la administración y la gestión sean herramientas conjuntas, no significan lo mismo; por un lado la gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas aquellas actividades productivas en una empresa u organización, con el objetivo de generar rendimientos de los factores que suelen intervenir en el desarrollo de la misma. Mientras que la administración es la correcta y adecuada disposición de bienes y de recursos de una empresa para poder lograr la optimización del desarrollo correspondiente a la misma en la consecución de la utilidad o la ganancia.

La administración según algunos autores:

Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10. “Sostiene que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14. “Para Koontz y Weihrich, la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Robbins / Coulter, administración. Pearson Prentice Hall, Octava Edition. 2005, P.7 “Para Robbins y Coulter la administración consiste en coordinar las actividades de trabajos de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través d ellas”.

5.2 Las Organizaciones

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.



Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (en portugués).

5.3 Soporte a los Usuarios

5.3.1 Definición y Conceptos

Es el conjunto de servicios que permite establece una interacción diaria con los usuarios en general para organizar los errores que se generan en el día a día y de esta manera así comunicar los problemas técnicos que se presentan en la organización.

Una vez que la tecnología ha sido instalada y los usuarios han sido capacitados, todavía será necesario un soporte continuo para los usuarios. Habrá muchas ocasiones en que los usuarios necesitarán asistencia para resolver un problema del "mundo real".

Normalmente, el soporte a los usuarios se ofrece a varios niveles, dependiendo de la complejidad del problema. Se puede ofrecer de manera interna, mediante personal interno o externo, por expertos técnicos contratados.

5.3.2 Ventajas

- Disminuir costos e incrementar la productividad y satisfacción de sus usuarios finales.
- Ofrecer un excelente servicio a los usuarios finales.
- Reducción de los tiempos de respuestas y resolución de incidencias.
- Adaptación del servicio a las necesidades reales de los usuarios.
- Tener un mejor control del servicio.

5.4 Atención al Clientes

5.4.1 Concepto

Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se deduce que el servicio al cliente tiene una serie de características muy especiales que la diferencia de otros productos. Dentro de las cuales podemos mencionar:

- El Servicio al cliente es un intangible. Es perceptivo
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral.
- La oferta del servicio.

5.4.2 Ventajas

- Evangelizar a la Alta Gerencia
- Conocer la competencia
- Evaluar la Calidad del Servicio.
- Diseñar la Estrategia del Servicio.
- Definir los Ciclos del Servicio
- Educar a la Organización
- Educar al Cliente Externo.
- Monitorear el Servicio.
- El Servicio una, Estrategia Permanente.

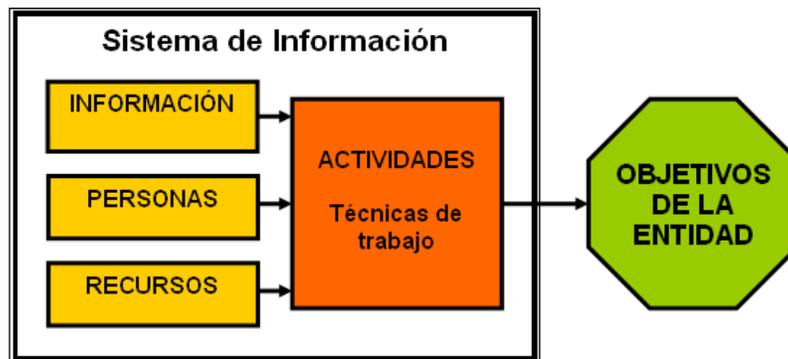
5.5 Apoyo de Sistema de Información

5.5.1 Definiciones y Conceptos

Un Sistema de Información está compuesto de datos, hardware, software, personas y procedimientos. La idea consiste en reunir, almacenar y procesar datos para convertirlo en información de acuerdo con las instrucciones que la gente proporciona mediante programas por computadora.

Algunas de las tendencias de los Sistemas de Información:

- La Capacidad de las computadoras ha crecido en gran medida mientras los precios han disminuido.
- La variedad de programas de computadora ha aumentado.
- El rápido crecimiento del internet.



Elementos de un sistema de información.

5.5.2 Ventajas

- Drástica reducción de los costos operativos.
- Disponibilidad inmediata de la información.
- Intercambio instantáneo de los resultados.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Actualización constante de la Base de Datos.
- Mayor eficiencia.
- Más y mejores servicios a los clientes.
- Incremento en la eficiencia de la fuerza de venta.
- Retener el dominio del mercado por parte del líder.
- Retener a los clientes casuales u ocasionales.
- Incrementar en el tiempo el valor potencial de cada cliente.
- Ganarle clientes a la competencia.

5.5.3 Importancia

Los sistemas de información se han ido convirtiendo con el tiempo, en otra área funcional de la empresa, tal como la de contabilidad, finanzas, mercadeo, o producción. En la actualidad toda organización exitosa se ha concientizado de la importancia del manejo de las tecnologías de información (TI) como elemento que brinda ventajas comparativas con respecto a la competencia.

Es importante tener en cuenta que un sistema de información necesita justificar su implementación desde el punto de vista - costo / beneficio -, partiendo de la concepción del valor que se le otorgue a la información dentro de una organización.

Los beneficios se pueden medir a nivel intangible y tangible de acuerdo a la organización, pues es diferente hacer el análisis desde el punto de vista de una empresa comercial a una de tipo académico que pretende prestar un servicio social como lo es la salud o educación pública.

5.5.4 Beneficios

- Acceso rápido a la información y por ende mejora en la atención a los usuarios.
- Mayor motivación en los mandos medios para anticipar los requerimientos de las directivas.
- Generación de informes e indicadores, que permiten corregir fallas difíciles de detectar y controlar con un sistema manual.
- Posibilidad de planear y generar proyectos institucionales soportados en sistemas de información que presentan elementos claros y sustentados.
- Evitar pérdida de tiempo recopilando información que ya está almacenada en bases de datos que se pueden compartir.
- Impulso a la creación de grupos de trabajo e investigación debido a la facilidad para encontrar y manipular la información.
- Soluciona el problema de falta de comunicación entre las diferentes instancias.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

En la siguiente investigación se realizara un estudio de tipo descriptivo, ya que consistirá en un hecho, con el fin de establecer su estructura o situación. De igual forma se estudiaran las variables independientes; en donde la misión será, observar las características de un grupo, sin establecer relaciones y formulación de hipótesis. También se procederá a obtener la información requerida para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo, a través de un diseño de campo, el cual se realizara mediante entrevistas a los empleados que conforman el personal que labora en la gerencia de proyecto de tecnología, los cuales poseen conocimientos acerca del tema en estudio.

6.1 Técnicas para la recopilación de la información

Recopilación y organización de la investigación: La investigación documental se realizara por medio de libros, Guías, revistas, internet y otros, con el objetivo de obtener un conocimiento amplio y teórico sobre el tema.

Entrevistas y consultas: Consistirá en reuniones realizadas con el personal capacitado y que labora en el área en estudio, se entrevistarán a personas que están relacionadas con el proceso de gestión y administración de proyectos con la finalidad de obtener la mayor información posible para la ejecución de la investigación.

6.2 Técnicas para el análisis de información

Se procederá a usar el diagrama de Causa – Efecto: el cual es una técnica que permite la visualización detallada y rápida de un gran problema representado en una pequeña gráfica, facilitando a través de la misma, la comprensión y esquematización del problema y sus diferentes causas.

7. TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Dedicatorias

Agradecimientos

Introducción

CAPITULO I. GESTION Y ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE REPUBLICA DOMINICANA.

CAPITULO II. DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, RD.

CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS SOLICITUDES REQUERIDAS POR LA DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS.

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

8. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Textos

- Chiavenato, Idalberto.(2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.
- Robbins / Coulter. (2005). *Administración*. (2ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Laudon, Kenneth C y Laudom, Jane P. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. (10ª ed.). Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). Mc Graw Hill.
- Armistead, Colin y Clark, Graham. (1994). *Servicio y Dedicación al Cliente*. (2ª ed.). Ediciones Folio S.A.
- Serna Gómez, Humberto y Jairo Gomez, John. (2006). *Servicio al Cliente*. (3ª ed.). Panamericana Editorial.
- Effy, Oz. (2001). *Administración de Sistemas de Información*. (2ª ed.). International Thompson Editores.

Internetgrafía

- <http://www.softtek.com/es/servicios/servicios-administrados-de-soporte-de-infraestructura-de-ti/servicios-de-soporte-a-usuarios-finales>
- http://www.tuenti.com/trabajo/departamento/?department_id=10
- <http://www.iritec.es/nuestra-propuesta-SOPORTE-Y-ATENCION-A-USUARIO.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n
- <http://wilbercalles.tripod.com/impben.html>