



**CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE PARA EL  
TRATAMIENTO DE LAS PQRS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE  
IMPUESTOS DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA DE BOGOTÁ  
D.C. BAJO LA METODOLOGÍA LEAN.**

Jesús Eduardo Flórez Gómez y  
Claudia Gisell Sierra Cabrera

Director  
Sebastián Alberto Peláez Gómez

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2025

## Índice

Resumen.....	5
Palabras Clave.....	6
Problema de Investigación.....	6
Tesis.....	9
Objetivos.....	11
Marco Teórico.....	11
Marco Normativo.....	14
Marco Referencial.....	16
Metodología.....	19
Resultados.....	24
Conclusiones.....	43
REFERENCIAS.....	78

## Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1. Gestión de PQRS en la SDH Vigencia 2023 .....	7
Ilustración 2 Identificación del Problema.....	9
Ilustración 3. Cronograma del Proyecto .....	24
Ilustración 4. Tendencias 2023-2024.....	26
Ilustración 5. Cálculo de muestra funcionarios .....	27
Ilustración 6. Cambios al procedimiento Versión 3 .....	35
Ilustración 7. Riesgos, Probabilidad e Impacto .....	36
Ilustración 8. Mapa de Calor riesgos asociados.....	37
Ilustración 9. Indicadores de Gestión .....	37
Ilustración 10. Control integrado de cambios.....	40
Ilustración 11. Modelo de servicio en puntos de atención presencial .....	41
Ilustración 12. Modelo de servicio en canales de atención virtual .....	42

## Índice de Tablas:

Tabla 1 Respuestas mensuales de PQRS Vigencia 2023.....	8
Tabla 2. Estructura Desglose de Trabajo .....	22
Tabla 3. Hitos Principales.....	23
Tabla 4. Comparativo Gestión mensual 2023-2024 .....	25
Tabla 5. Documento Diagnóstico .....	30
Tabla 6. Actividades resolución pqrs.....	33

## **Índice de Anexos:**

Anexo 1. Clasificación de Derechos de Petición.....	46
Anexo 2. Términos para responder derechos de petición.....	48
Anexo 3. Encuesta a funcionarios. ....	49
Anexo 4. Flujograma de la Gestión de PQRS .....	56
Anexo 5. Procedimiento para Pqrs V1 .....	57
Anexo 6. Historias de Usuario.....	61
Anexo 7. Procedimiento de gestión Versión 2 .....	66
Anexo 8. Script de pruebas Respuesta Inmediata.....	72
Anexo 9. Script de pruebas Respuesta áreas gestoras .....	74
Anexo 10. Requerimientos de cambios. ....	75
Anexo 11. Formato de Aprobación. ....	76
Anexo 12. Formato de seguimiento de cambios.....	77

## **Resumen**

Este proyecto se realizó pensando en el diseño de un modelo de gestión, basado en la metodología Lean, para optimizar el tratamiento de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) en la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá. Con este proyecto se buscó mejorar los tiempos de respuesta y la calidad en el servicio, eliminando actividades innecesarias y reprocesos. A su vez, este proyecto genera un impacto positivo en la percepción y satisfacción de los ciudadanos, fortaleciendo el relacionamiento estado-ciudadano, dada la necesidad de mejorar la gestión de PQRS en los tiempos de respuesta, toda vez que el incumplimiento afecta la confianza y credibilidad en la entidad.

Para optimizar la gestión de PQRS en la SDH, y diseñar un nuevo modelo, se implementó la metodología Lean Government basada en análisis, estandarización, enfoque en el cliente y mejora continua. Se realizó un levantamiento de información sobre el flujo actual de PQRS, identificando y clasificando actividades que generaban reprocesos y cuellos de botella. A través del uso de herramientas como el mapeo de procesos, se propusieron mejoras que reducen tiempos de respuesta y optimizan la eficiencia. Adicionalmente, se establecen lineamientos claros para garantizar la calidad en la atención, facilitar la automatización de tareas repetitivas y fortalecer la comunicación, para que los ciudadanos reciban información clara y oportuna sobre sus solicitudes. La adopción de dicha metodología en la gestión permite ofrecer un servicio más eficiente y de calidad a los ciudadanos, aumentando la confianza en la entidad y mejorando la calidad de vida para los habitantes del Distrito Capital.

## **Palabras Clave**

Derecho de petición: solicitud de ciudadanos, derecho fundamental

Oportunidad: cumplimiento del término para responder de fondo una solicitud

Congruencia: coherencia entre la solicitud y la respuesta

Veracidad: cualidad de la respuesta en relación con la verdad del hecho solicitado

Notificación: conocimiento de la respuesta dada a la solicitud

Seiri: (Clasificar) Organización de las actividades de manera lógica y ordenada

Seiton: (Ordenar) Verificar la mejor posición de las actividades

Seiso: (Limpiar) Contribuir al mejoramiento del orden lógico de las actividades

Seiketsu: (Estandarizar) Mejores prácticas para las actividades

Shitsuke: (Sostener) Mantener en el tiempo las mejores prácticas.

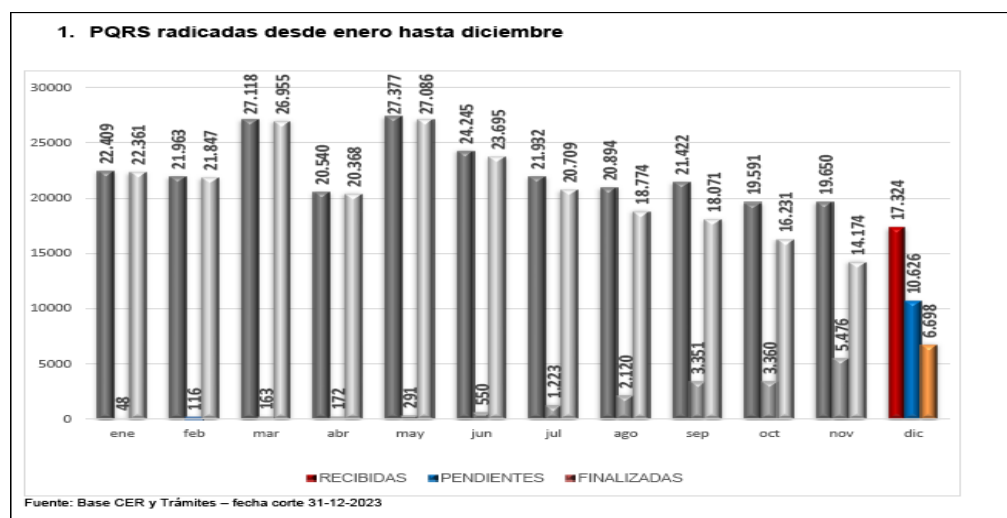
## **Problema de Investigación**

La atención oportuna de las PQRS, en toda entidad, genera en los usuarios una oportunidad de sentirse escuchados e importantes, mediante una pronta respuesta de las inquietudes radicadas, la Dirección Distrital de Impuestos de la Secretaría de Hacienda de Bogotá ofrecerá a sus contribuyentes experiencias de servicio ágiles que permitan crear impacto y generar valor en el relacionamiento de los ciudadanos con la entidad.

Durante el estudio realizado en el año 2023, del comportamiento de las pqrs, se visualizaron las estadísticas de los requerimientos presentados por los ciudadanos a través de los diferentes canales de atención, determinando así la necesidad de implementar una solución definitiva para contrarrestar el incumplimiento sostenido.

En dicho estudio se evidenció que la gestión realizada por la Secretaría Distrital de Hacienda -SDH- mantiene una notable gestión de respuesta de las PQRS; en lo corrido del año 2023 se recibieron 264.465 solicitudes, de las cuales 236.969 se encontraban resueltas, cerrando así con una efectividad en el cierre del 89.60%.

Ilustración 1. Gestión de PQRS en la SDH Vigencia 2023



Fuente: Informe mensual PQRS diciembre 2023 en Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos | Secretaría Distrital de Hacienda

Sin embargo, de la gestión mensual al cierre de cada periodo se denota que las PQRS no están siendo finalizadas dentro del término legal de 10, 15 o 30 días (Congreso de la Republica de Colombia, 2015) presentando siempre un rezago considerable en la atención oportuna de cada una de las peticiones, hecho que afecta la confianza y credibilidad de los ciudadanos en la gestión de la SDH, impactando socialmente a la población del Distrito Capital.

Tomando como ejemplo el mes de enero inicialmente, y a corte de 31 de diciembre de 2023 se tiene que de las 22.409 radicaciones 48 se encuentran sin respuesta, registrando más de 334 días de retraso; para el mes de noviembre 5.476 PQRS no fueron resueltas

dentro del periodo generando el rezago para el periodo siguiente, siendo esta una constante en la gestión mensual de las pqr, aumentando así la brecha en los tiempos de respuesta y obstaculizando un desempeño eficiente en la gestión.

Así mismo, de los informes mensuales de seguimiento de las pqr, se determina que la SDH presenta un bajo cumplimiento en la resolución de PQRS dentro del mismo periodo:

*Tabla 1 Respuestas mensuales de PQRS Vigencia 2023*

Periodo	Solicitudes radicadas en el periodo	Solicitudes resueltas en el periodo	Cumplimiento
Enero	22.409	12.105	54,02%
Febrero	21.963	17.509	79,72%
Marzo	27.118	20.336	74,99%
Abril	20.540	14.544	70,81%
Mayo	27.377	22.541	82,34%
Junio	24.245	18.734	77,27%
Julio	21.932	14.367	65,51%
Agosto	20.894	13.631	65,24%
Septiembre	21.422	13.902	64,90%
Octubre	19.591	10.051	51,30%
Noviembre	19.650	5.242	26,68%
Diciembre	17.324	6.698	38,66%
Total	264.465	169.660	64,15%

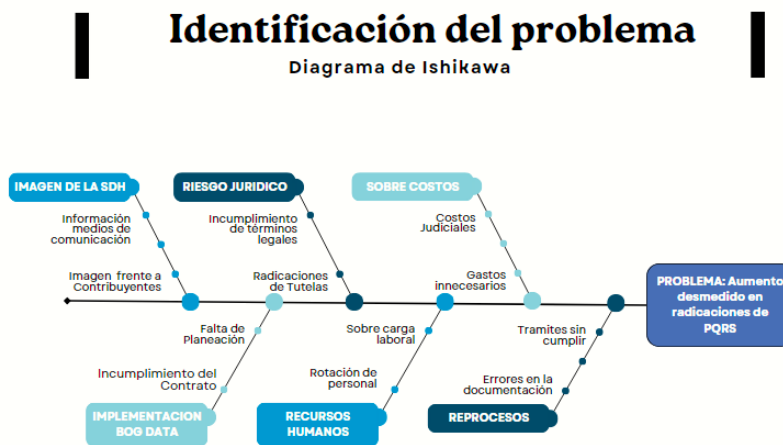
*Fuente: Elaboración propia tomado de los Informe mensuales PQRS Vigencia 2023 en Informes trimestrales sobre acceso a información,*

*quejas y reclamos | Secretaría Distrital de Hacienda*

Considerando lo expuesto, la Secretaría Distrital de Hacienda enfrenta desafíos significativos en cuanto a los tiempos de respuesta por el aumento desmedido de radicaciones, lo cual se refleja en un incumplimiento constante de los plazos establecidos, generando desconfianza y minando la credibilidad de la institución; lo que a su vez incrementa el riesgo jurídico, por cuanto, la demora en la atención de las PQRS aumenta la probabilidad de instauración de tutelas y/o desacatos, debido a que muchas de las PQRS

recibidas son reiteraciones de solicitudes no resueltas, ocasionando reprocesos, sobrecarga laboral y aumento de costos; ver ilustración 2.

Ilustración 2 Identificación del Problema



Fuente: Elaboración Propia

## Tesis

La construcción de un modelo de servicio y gestión eficiente, que elimine las actividades que generar reprocesos, haciendo uso eficiente de los recursos escasos con los que se cuenta, garantiza el legítimo derecho de los ciudadanos a recibir respuestas oportunas a sus peticiones, solicitudes, quejas y reclamos.

La gran cantidad de PQRS radicadas, asociada a la falta de recursos y la estabilización de un nuevo sistema, generan un represamiento en la gestión eficiente de las pqr, ocasionando retrasos y materialización de riesgos en la entidad, así como, un gran perjuicio para los ciudadanos solicitantes de información.

En el desarrollo de la gestión, como actividad transversal en la Secretaría de Hacienda Distrital, los contribuyentes y demás interesados, radican constantemente

peticiones encaminadas a obtener respuestas de trámites, o requerimientos especiales y específicos acerca de la gestión propia, que se ha visto retrasada por la implementación del sistema BOGDATA (SAP), (Hacienda Bogota, 2022) el escenario de las peticiones con más tiempos de respuesta por fuera de términos, se visualiza en especial en la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, perteneciente a la Subsecretaría técnica de la Secretaría Distrital de Hacienda.

El enfoque del nuevo gobierno distrital y por consiguiente la designación de la Secretaria Distrital de Hacienda Dra. Ana María Cadena (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2024), se encuentra encaminado en ofrecer una mejor experiencia para los contribuyentes y ciudadanos, en especial en contrarrestar la imagen deficiente que se ha generado desde la implementación del nuevo sistema BOG DATA, ya que el retraso en la respuesta de PQRS, ha generado una avalancha de nuevos requerimientos que las áreas involucradas no han logrado dar respuesta o resolver de fondo, ocasionando un desgaste administrativo y de personal que afecta la calidad de vida y bienestar de todos los involucrados.

Las causas asociadas al problema nos llevan a determinar que modelando el proceso de servicio y tratamiento de las pqr's reducimos el problema del crecimiento desmedido de las radicaciones, podemos eliminar las actividades que no añaden valor, que incrementan los costos y hacen que las tareas tomen mucho más tiempo del requerido, estandarizando procesos que permitan disminuir los tiempos de respuesta, dando herramientas que eliminando las causas de sobrecarga laboral en el recurso humano, disminuyen considerablemente los riesgos asociados a una pqr's defectuosa.

## Objetivos

### Objetivo General:

Diseñar un modelo de servicio y gestión eficiente que mejore el tratamiento de las pqr's y restablezca la confianza del ciudadano en la SDH, bajo la metodología lean.

### Objetivos específicos:

- ✓ **Identificar la gestión de PQRS** Clasificando y eliminando actividades que generan reprocesos o generan cuellos de botella.
- ✓ **Proveer un marco estandarizado en el servicio** que promueva la eficiencia, calidad y efectividad de la gestión de pqr's para mejorar y fortalecer la confianza de los ciudadanos en la SDH
- ✓ **Promover prácticas de alta calidad en los procesos**, con un enfoque a los clientes de los servicios ofrecidos
- ✓ **Fomentar una cultura de mejora continua** en la Dirección de Impuestos de Bogotá basada en el análisis de los datos recopilados y la retroalimentación constante.

### Marco Teórico

El derecho de petición es un derecho fundamental consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política. *“Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar*

*los derechos fundamentales*”. permitiendo a los grupos de interés, radicar peticiones o solicitudes respetuosas a las autoridades administrativas. Razón por la cual debe asegurarse una respuesta oportuna, eficaz, de fondo y congruente con lo solicitado, imponiendo de este modo, una obligación a cargo de la administración.

Se pueden considerar peticiones todas aquellas solicitudes verbales o escritas que los ciudadanos pueden radicar a la Entidad con el propósito de requerir la intervención de una dependencia determinada en un asunto específico, se considera por tanto que toda solicitud se constituye en petición, a excepción de aquellas enmarcadas en los tramites especiales de la Dirección de Impuestos, por tanto, los ciudadanos pueden solicitar que se resuelva un concepto jurídico, solicitar la prestación de un servicio, pedir información particular o general, requerir copias de documentos, o simplemente formular quejas, reclamos, denuncias y felicitaciones.

Dentro de las solicitudes que se pueden radicar (Secretaria Distrital de Hacienda, 2022), se determinan tipologías que por su contenido deberán gestionarse adecuadamente, *Ver Anexo 1.*

En la Secretaria de Hacienda se han dispuesto dos canales de atención, mediante los cuales cualquier ciudadano puede radicar sus solicitudes, directamente en puntos de atención presencial o mediante el correo [radicacionhaciendabogota@shd.gov.co](mailto:radicacionhaciendabogota@shd.gov.co), igualmente puede radicar las PQRS a través del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones - SDQS “Bogotá te escucha”, el cual encuentra en la página Web <http://www.bogota.gov.co/sdqs>.

Una vez radicadas las solicitudes, si se determina que la Dirección de Impuestos de Bogotá, no es la autoridad competente para resolver de fondo la solicitud, deberá informarse la situación al peticionario, reasignando o trasladando la petición a la entidad

competente, iniciando nuevamente los términos para responder una vez radicada la solicitud.

Todas las peticiones según su clasificación deberán responderse en los términos establecidos, de conformidad con la normatividad vigente, ver Anexo 2. Términos para responder derechos de petición. *Ver Anexo 2.*

A su vez, las respuestas a peticiones deberán contener las cualidades y características de oportunidad (Término legal vigente), veracidad (Contenido verificable), Congruencia (Clara, precisa y que resuelva de fondo la solicitud) y debida Notificación (Sea entregada efectivamente al peticionario).

La mejora del proceso de PQRS desde la metodología lean, permitirá fortalecer el todo el esquema de trabajo colaborativo, entendiendo el proceso como un sistema susceptible a la mejora continua y a la aplicación de mejoras prácticas, mediante la aplicación de las 5s (kaizen Institute, s.f.), Identificando clasificando y eliminando lo innecesario **Seiri** (Clasificar), Organizando las actividades que resultan del proceso anterior de manera lógica y ordenada **Seiton** (Ordenar) y verificando las condiciones óptimas **Seiso** (Limpiar), estandarizando los procesos para mantener los pasos anteriores **Seiketsu** (Estandarizar) y manteniendo en el tiempo la mejora continua reforzando las buenas prácticas **Shitsuke** (Sostener).

En esta perspectiva, el Instituto Kaizen en su definición de kaizen proporciona directrices claras de la generación de valor mejorando continuamente eliminando desperdicios, y colocando el Gemba Kaizen como el corazón de la metodología Lean:

*“El Gemba, el lugar donde realmente se crea valor, es el punto focal para estas actividades de mejora.”*

## **Marco Normativo**

En consonancia con la Política Nacional de Servicio al Ciudadano formulada en el CONPES 3649 (Departamento Nacional de Planeación, 2010), se hace imperativo analizar el estado del tratamiento de las Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la Dirección de Impuestos de Bogotá, con el fin de determinar mejoras en el proceso utilizado.

Siendo el servicio a la comunidad el pilar de la Función Pública y el fin de toda la misionalidad del estado, el acercamiento de la ciudadanía a las entidades estatales debe estar redireccionada a un tratamiento claro de las peticiones y solicitudes en general, sin distinción de solicitud o complejidad de la misma.

Para el caso que nos compete, alineado con el Manual de Servicio a la Ciudadanía del Distrito Capital (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. , 2022), en el cual se establecen los parámetros para brindar un servicio oportuno, eficaz, eficiente, transparente, digno, igualitario, equitativo y de calidad, se expiden las Resoluciones SDH 000118 del 04 de septiembre de 2018 *“Por la cual se define y adopta el trámite interno de las peticiones, quejas, reclamos, y sugerencias, - PQR- de la Secretaría Distrital de hacienda”* y la Resolución SDH 000302 del 23 de julio de 2020, *“ Por medio de la cual se adoptan lineamientos de servicio a la ciudadanía en la Secretaría Distrital de Hacienda”* que permiten, según la definición del trámite, determinar el tratamiento que se le deben dar a las peticiones en general.

La definición de las peticiones para el caso particular surge como componente fundamental en la gestión administrativa, determinando así, el tratamiento particular que se debe dar a cada una, fomentando la eficiencia administrativa al determinar los términos establecidos para dar respuesta de fondo, por tanto la regulación del derecho fundamental

de petición contenido en la Constitución Política de Colombia, establecido en la Ley 1755 de 2015, proporciona parámetros suficientes y claros para dar respuestas oportunas, claras, veraces y de calidad.

Teniendo en cuenta que se pueden radicar diferentes solicitudes ante cualquier entidad estatal, la Ley determina también los tiempos establecidos que tiene la entidad para dar respuesta de fondo, la competencia para responder y los lineamientos claros que pueden adoptar las entidades para cumplir con la obligación de suministrar información de interés particular y colectivo.

Lo anterior sin minimizar las características del servicio al ciudadano, que deben estar en concordancia con los principios rectores de transparencia, eficiencia, eficacia, participación ciudadana, responsabilidad, coherencia que rigen la función pública, por lo anterior, el compromiso de la entidad y en especial en la Dirección de Impuestos de Bogotá requiere un modelo dinámico de servicio que permita cumplir con la normatividad vigente y ofrezca las respuestas requeridas en las solicitudes elevadas por los ciudadanos y antes de control.

Considerando los diferentes mecanismos de atención establecidos, canales virtuales y presenciales, se puede ofrecer y dinamizar un modelo de servicio que impacte la recepción de las pqr, mejorando el flujo de trabajo que sigue la pqr desde la recepción hasta la resolución, determinando por tipología una mejora de los tiempos establecidos garantizando la eficiencia, la mejora continua con el monitoreo constante que en últimas se traduce en la satisfacción de la ciudadanía generando una percepción positiva del servicio ofertado.

Para este proyecto se requiere la implementación de mejoras en los sistemas de información CRM, para una gestión más eficiente que disminuya la carga operativa de los

funcionarios; este sistema de gestión de información, nos permitirá entregar indicadores claves para medir el tratamiento de las pqr's y enfrentar de mejor manera los retos que se enfrentan en el tratamiento de las pqr's, toda vez que la volumetría de radicaciones de la Dirección de Impuestos de Bogotá, limita la capacidad de respuesta por los recursos escasos que se tienen.

### **Marco Referencial**

La metodología Lean es ampliamente conocida por optimizar recursos que permitan un mejoramiento continuo en la producción de bienes y servicios, desde sus inicios en los procesos de manufacturación en empresas como Toyota y Ford mostró que, pequeños cambios permiten eliminar el desperdicio y enfocarse en las actividades que generan valor a la organización.

Diferentes organizaciones utilizan la metodología Lean en actividades netamente operativas sin embargo, se puede aplicar en el nivel estratégico de la organización, en la que desde el nivel directivo se visualice la creación del valor, en todas las actividades realizadas, especialmente en la percepción de sus clientes, por cuanto son el grupo de interés principal, en el caso de las entidades públicas que están sujetas a la percepción que tiene la ciudadanía en los momentos de interacción con los ciudadanos en sus diferentes canales de servicio, se evidencian problemas de ineficiencia en la solución a las peticiones interpuestas ante estas, por falta de claridad de la respuesta, oportunidad de la respuesta, veracidad y rapidez de la gestión. (Chaiaburu, 2013)

En este sentido es indispensable crear procesos de gestión que establezcan mejoras continuas en sus actividades, evaluando de primera mano las actividades realizadas, clasificándolas, desechando las prácticas que impacten negativamente. El uso de la

metodología Lean aplicada en la administración Pública en diferentes países ha permitido encontrar factores críticos de éxito en común, para lograr una gestión pública eficiente, contribuyendo a la modernización del estado, facilitando los procesos en diferentes áreas mejorando la relación con los clientes (Carocha, Caiado, Goulart, & Tortorella, 2020)

Teniendo en cuenta que las empresas y en nuestro caso de estudio en la administración pública, es un tema central de la agenda de las entidades gubernamentales el hacerse más eficientes en los servicios y procesos encaminados a dar satisfacción a las expectativas de los ciudadanos, es claro que el uso de metodologías ágiles en especial la metodología Lean impacta positivamente en operaciones y procesos, (Lorenzo, 2012) generando innovación y mejora continua en entidades estatales.

Es primordial para las empresas y dependencias de la administración pública mejorar los resultados y tornarse más eficientes para convertir los recursos públicos en resultados positivos, con el uso de metodologías basadas en la filosofía Lean Government, puede facilitársele a las entidades gubernamentales, eliminar el desperdicio de recursos y tiempo en actividades que no generan valor y lograr mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción de sus clientes y un mejor clima organizacional. (Aljuwaied M,Almanei M,Litos L,Salonitis K, 2024)

(Radnor, 2010)Para alcanzar la mayor eficiencia posible con recursos escasos, se ha evidenciado que la metodología Lean, ha sido exitosa logrando mejorar en las organizaciones planeación, ejecución de actividades y seguimiento y control enmarcados dentro del ciclo PHVA. (Gonzalez Jaramillo, Barcia Villacreces, & Gavica Romero, 2017)

Como se ha documentado en el caso de EPA (Environmental Protection Agency por sus siglas en inglés), la implementación de Lean Government, ha logrado mejorar la

velocidad y la calidad de los procesos, al eliminar desperdicios como errores documentales, etapas y procesos innecesarios reduciendo los tiempos de espera (EPA, 2017) (Environmental Protection Agency (EPA), 2017).

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto a realizar en la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá de la Secretaría Distrital de Hacienda, se requiere la implementación de prácticas ágiles que permitan la obtención de los objetivos en un contexto eficiente y eficaz, de tal manera que el proyecto permita dar respuesta oportuna a las solicitudes de los ciudadanos, por tanto, encontramos que en el contexto de la administración pública lo que para las empresas privadas puede ser una desventaja por la reducción de la administración y el control por parte de los propietarios, en las entidades estatales al adoptar la metodología Lean puede convertirse una gran ventaja, toda vez que dicha metodología, promueve un mayor enfoque en las necesidades del ciudadano, retroalimentación de información y respuestas rápidas al entorno cambiante. (Arias Bareño, 2020)

La metodología Lean presenta un reto para la organización, ya que implica un cambio en la cultura organizacional, dado que en gran medida el éxito de cualquier proyecto pasa por la aceptación que tenga de los diferentes niveles jerárquicos y su compromiso con la adopción de las nuevas prácticas, esta filosofía que debe ser adoptada desde los niveles altos e ir permeando la estructura desde lo más alto hasta los cimientos. (Sarria Yépez, Fonseca Villamarín, & Bocanegra Herrera, 2017)

El control adecuado y la implementación de cambios oportunos dentro del proceso, solo pueden entenderse dentro de un proceso planeado que conlleve revisiones puntuales de dichos cambios y agilidad en la toma de decisiones en una ambiente siempre cambiante, ya sea por la normatividad o por la demanda propia de los grupos de interés, es así que la aplicación de la metodología Lean utilizada en ámbitos diferentes a la ingeniería o a la

producción de bienes tangibles, impacta favorablemente los procesos administrativos en el sector público, permitiendo la estandarización de procesos y la reducción de tiempos y recursos utilizados, logrando que los objetivos se alcancen, para ofrecer servicios que contribuyan a la satisfacción de la calidad de vida de los ciudadanos y en especial a los habitantes del Distrito Capital.

### **Metodología**

El proyecto permitió diseñar un nuevo modelo de servicio que redujo los tiempos de respuesta a las PQRS recibidas en la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá D.C., tomando como punto de partida un diagnóstico de la problemática actual que enfrentaba la entidad en esa coyuntura. Se midió el impacto del modelo de servicio y atención al contribuyente; con base en este diagnóstico, se evaluaron las actividades que no generaban valor y se eliminaron, diagramando una ruta crítica de atención y respuesta de las PQRS, para así modelar el esquema de atención a implementar.

El enfoque metodológico que permitió plantear las fases en este proyecto fue de tipo mixto. En su componente cuantitativo positivista, se utilizaron mediciones estadísticas que, mediante el análisis de hipótesis relacionadas con causas y efectos que afectaban los tiempos de respuesta de las PQRS en la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá D.C., identificaron relaciones directas e inversas entre las variables observadas en los datos obtenidos de la recolección de información hecha a través de la Oficina de Atención al Ciudadano, que emitía mensualmente datos del comportamiento de las PQRS.

En lo que concernió al componente cualitativo, se centró en el paradigma de enfoque crítico, que permitió contextualizar la realidad relacionada con las radicaciones de PQRS, influenciadas por factores como internos y externos como el calendario tributario

distrital, la situación social, económica y jurídica, entendiendo los acontecimientos como un proceso dinámico y sistémico.

La información requerida para el análisis anterior se obtuvo del aplicativo CRM dispuesto por la entidad, en el cual se definieron como variables de análisis los tiempos de respuesta, la clasificación por temas de interés consultados por los ciudadanos y las dependencias con mayores volúmenes de radicación por su quehacer misional. Asimismo, se entrevistó a los funcionarios responsables de las respuestas en 7 de las 18 oficinas de la Dirección de Impuestos de Bogotá para conocer en detalle las actividades realizadas en cada uno de los cierres de los trámites y adoptar las mejores prácticas para el modelo.

Aunado a lo anterior, se validaron las incidencias de las variables endógenas y exógenas en el volumen mensual y promedio de radicación anual de la Dirección de Impuestos, con el objetivo de mitigar el impacto de estas variables en el nuevo modelo diseñado.

La metodología se centró en los procesos de Lean Six Sigma, que, partiendo del modelo de atención en Supercades de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio de la Dirección de Impuestos de Bogotá, permitió identificar actividades que no generaban valor o producían retrasos, mejorando los procesos e instaurando una cultura de mejora continua en pro de la satisfacción de los ciudadanos.

En este proyecto se realizaron mediciones estadísticas para el diagnóstico de los tiempos de respuesta según los reportes generados en el Sistema SAP CRM, tales como Correspondencia Externa Recibida y Correspondencia Externa Enviada dentro de un periodo de tiempo específico. Esta medición permitió revisar los trámites asociados a una

solicitud y determinar dependencias involucradas, estado del trámite, tipo de solicitud, entre otros.

Una vez se obtuvo el reporte estadístico cuantitativo del diagnóstico de PQRS en un periodo determinado, se comparó con el diagnóstico anterior para a su vez tomar en cuenta las variables cualitativas como los vencimientos de impuestos distritales (Predial, Vehículos, ICA), así como los diferentes beneficios tributarios o los procesos de envío de comunicaciones masivas, variables que no tuvieron mayor incidencia en el estudio.

Teniendo en cuenta las mediciones anteriores y la metodología establecida, el cumplimiento de esta extracción de información siempre guardó la debida reserva tributaria en cuanto a la información contenida en los documentos tributarios, cuyo tratamiento se encuentra amparado por lo regulado en el Estatuto Tributario Nacional, artículos 583, 584, 585, 586, 693, 693-1 y 849-4, en concordancia con lo establecido en el artículo 18 del Decreto 807 de 1993, por el cual se armonizaron el procedimiento y la administración de los tributos distritales con el Estatuto Tributario Nacional y se dictaron otras disposiciones. En particular, se tomó en cuenta la Circular Interna DDI00001 del 6 de febrero de 2017, que fue de estricto cumplimiento para todos los funcionarios de la Autoridad Tributaria Distrital, emitida por la Dirección Jurídica de la Secretaría Distrital de Hacienda.

En este último concepto, se puso de manifiesto para los funcionarios de la Administración Tributaria y Hacendaria que los documentos tributarios gozan de estricta reserva en lo atinente al nombre, tipo de documento de identificación, su número, dirección de notificación, teléfono, objeto de pago y base gravable, en virtud de la aplicación del precepto jurídico denominado reserva tributaria y de la especial protección del derecho fundamental a la intimidad. Toda vez que las solicitudes, como derechos de petición basados en documentos tributarios, poseen información catalogada como personal, la cual

debe ser custodiada de la mejor manera por las entidades públicas y privadas a quienes le fue confiada.

Para este proyecto se planteó la siguiente estructura de desglose de trabajo, que incluye los entregables en paquetes de trabajo agrupados en la siguiente estructura:

Tabla 2. Estructura Desglose de Trabajo

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT					
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE PARA EL TRATAMIENTO DE LAS PQRS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE IMPUESTOS DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA DE BOGOTÁ D.C. BAJO LA METODOLOGÍA LEAN.					
FASE	DIAGNÓSTICO	DISEÑO	DESARROLLO	SEGUIMIENTO	CIERRE
ACCIONES	Levantamiento de información del modelo de servicio	Eliminación de actividades que no generen valor	Documentación en Sistema de gestión de calidad (Procedimientos y caracterización)	Control de Indicadores, Matriz de Riesgos Operativos y Reputacionales	Creación del Modelo de atención de PQRS
	Diagnóstico del tratamiento de las pqs con el modelo establecido	Diagramación de la ruta crítica de las pqs	Pruebas pilotos con Supercade CAD	Consulta a funcionarios responsables	Entrega a Oficina Funcional de Gestión del Servicio
	Medición del Impacto del modelo en el tratamiento de las PQRS	Revisión de Historias de Usuario	Estandarización del modelo de servicio en diferentes puntos de atención presencial y virtual	Recolección de hallazgos para iniciar el ciclo PHVA	

Fuente: Elaboración Propia

Para el cumplimiento de las fases de la Estructura de desglose de trabajo se presentaron los siguientes hitos principales, junto con sus entregables:

Tabla 3. Hitos Principales

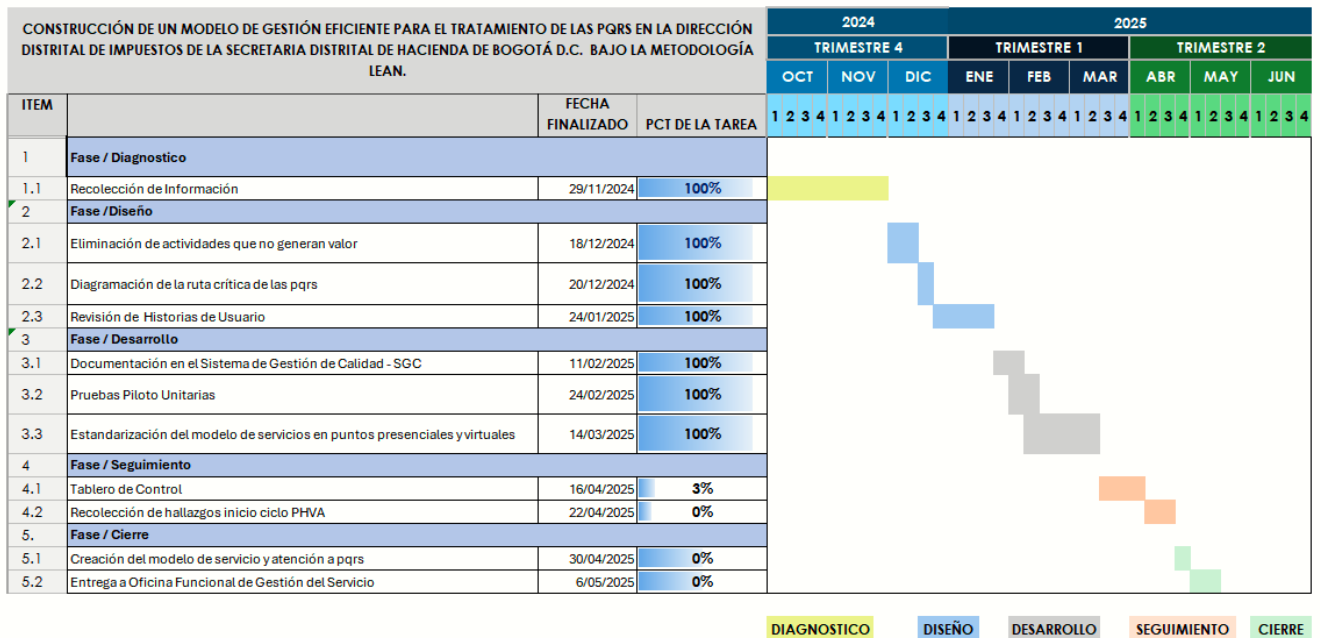
Hitos Principales	Descripción	Entregable	Fecha Fin Programada
Fase / Diagnostico			
Recolección de Información	Con base en la información de los informes mensuales de pqr, y el modelo de servicio de la oficina de gestión del servicio se mide el impacto del modelo en el tratamiento de las pqr	Documento Diagnóstico	29/11/2024
Fase /Diseño			
Eliminación de actividades que no generan valor	Determinación de las actividades que son susceptibles de desechar y que no generan valor al proceso en general.	Procedimiento de tratamiento de PQRS	18/12/2024
Diagramación de la ruta crítica de las pqr	Diagramación de la ruta crítica del proceso con los tiempos específicos de cada actividad.	Diagrama Ruta Critica	20/12/2024
Revisión de Historias de Usuario	Mediante reuniones con los usuarios funcionales se recopila y documenta la experiencia de servicio	Documento de lecciones aprendidas.	24/01/2025
Fase / Desarrollo			
Documentación en el Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Documentar el proceso con un procedimiento que incluya la caracterización del proceso	Generación de procedimiento que incluye la caracterización del proceso	11/02/2025
Pruebas Piloto Unitarias	Realización de pruebas unitarias en el Supercade CAD	Script de Pruebas ejecutadas	24/02/2025
Estandarización del modelo de servicios en puntos presenciales y virtuales	Revisión de aplicabilidad y estandarización el modelo en otros puntos de atención presencial y virtual.	Flujograma de tratamiento de PQRS ajustado	14/03/2025
Fase / Seguimiento			
Tablero de Control	Registro y monitoreo de las actividades y el modelo, de conformidad con los indicadores propuestos, así como el control de la materialización de posibles riesgos y su mitigación.	Tablero de Control	16/04/2025
Recolección de hallazgos inicio ciclo PHVA	Adopción del control de cambios establecido para actuar ágilmente sobre los posibles hallazgos buscando la mejora continua en el proceso	Formatos de Control de cambios.	22/04/2025

Fase / Cierre			
Creación del modelo de servicio y atención a pqr	Modelación del proceso de atención y servicio, en Supercade y atención virtual	Modelo de atención y servicio para las PQRS	30/04/2025
Entrega a Oficina Funcional de Gestión del Servicio	Realización del acta de entrega para formalizar el proceso y asignar la responsabilidad de la ejecución y control posterior	Acta de Entrega	6/05/2025

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las actividades planeadas y ejecutadas cumplen en cada una de sus fases con los objetivos propuestos, para ello se tiene el siguiente cronograma para el proyecto:

Ilustración 3. Cronograma del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

## Resultados

En cumplimiento de los objetivos establecidos y en especial del objetivo de *Identificar la gestión de PQRS Clasificando y eliminando actividades que generan*

*reprocesos o generan cuellos de botella*, se inició la ejecución del proyecto desde el mes de noviembre de 2024, con la información estadística de los informes de pqr desde el mes de enero hasta octubre de 2024, para realizar un comparativo con el informe del 2023 que nos permitió revisar el estado del tratamiento de pqr objeto de estudio del presente proyecto

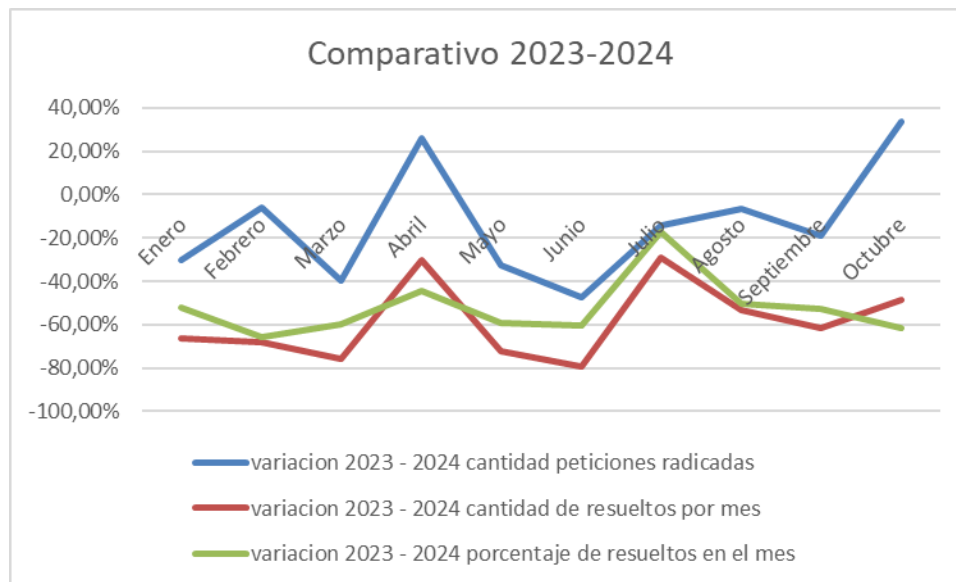
Tabla 4. Comparativo Gestión mensual 2023-2024

Mes de referencia	2023			2024			Variación porcentual 2023 - 2024		
	Solicitudes radicadas en el periodo	Solicitudes resueltas en el periodo	Cumplimiento	Solicitudes radicadas en el periodo	Solicitudes resueltas en el periodo	Cumplimiento	Cantidad peticiones radicadas	Cantidad de resueltos por mes	Porcentaje de resueltos en el mes
Enero	22.409	12.105	54,02%	15.588	4.046	25,96%	-30,44%	-66,58%	-51,95%
Febrero	21.963	17.509	79,72%	20.599	5.585	27,11%	-6,21%	-68,10%	-65,99%
Marzo	27.118	20.336	74,99%	16.282	4.932	30,29%	-39,96%	-75,75%	-59,61%
Abril	20.540	14.544	70,81%	25.836	10.128	39,20%	25,78%	-30,36%	-44,64%
Mayo	27.377	22.541	82,34%	18.519	6.221	33,59%	-32,36%	-72,40%	-59,20%
Junio	24.245	18.734	77,27%	12.684	3.875	30,55%	-47,68%	-79,32%	-60,46%
Julio	21.932	14.367	65,51%	18.787	10.171	54,14%	-14,34%	-29,21%	-17,36%
Agosto	20.894	13.631	65,24%	19.484	6.341	32,54%	-6,75%	-53,48%	-50,12%
Septiembre	21.422	13.902	64,90%	17.308	5.316	30,71%	-19,20%	-61,76%	-52,67%
Octubre	19.591	10.051	51,31%	26.220	5.183	19,77%	33,84%	-48,43%	-61,47%
total	227.491	157.720	69,33%	191.307	61798	32,30%	-15,91%	-60,82%	-53,41%

Fuente: Elaboración propia tomado de los Informe mensuales PQRS Vigencia 2023 y 2024 en Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos / [www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)

Este comparativo permitió evidenciar la variación entre las vigencias mencionadas, encontrando datos desalentadores con respecto a la eficiencia en la gestión de las pqr, generando así, un interés mayor en el proyecto.

Ilustración 4. Tendencias 2023-2024



Fuente: elaboración Propia tomado de Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos / [www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)

Secretaría Distrital de Hacienda

Según los datos obtenidos para los periodos de enero a octubre de 2023 y 2024, se presentó una disminución en la cantidad de solicitudes radicadas con descenso del 15.91%, lo que demostraría una excelente gestión en la SDH, sin embargo, el volumen de solicitudes resueltas en 2024, sufrió una caída de un 60.82%, lo cual revela una incapacidad creciente de la Secretaria Distrital de Hacienda de Bogotá, para gestionar las solicitudes recibidas.

En 2024, el acumulado de cumplimiento fue de (32.30%), una efectividad muy inferior a la de 2023 (69.31%), con una reducción del 53%. Este descenso evidenció pérdida de capacidad para resolver las solicitudes de manera efectiva.

Para reconocer y validar dicha información, se entrevistó a funcionarios responsables de las pqr en la Dirección de Impuestos de Bogotá-DIB de la Secretaria de Hacienda, las preguntas se encuentran relacionadas con la percepción del tratamiento

realizado en las 18 dependencias de la DIB, tomando como referencia las 7 oficinas que mas radicaciones tienen en la actualidad.

Se tomó una muestra de los funcionarios que estuvieron vinculados al proceso de dar respuesta a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), quienes fueron la población estadística objetivo de la encuesta diagnóstica y con esta información se calculó la muestra para obtener un nivel de confianza del 90%.

*Ilustración 5. Cálculo de muestra funcionarios*

<b>CALCULADORA DE MUESTRAS</b>		
<b>Muestreo aleatorio</b>		
$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$		
Población	N	450
Nivel de confianza		90%
Valor Z	Z	1,645
P	P	50%
Q	Q	50%
% de error máximo	d	10%
Tamaño de la muestra	n	58

*Fuente: Elaboración propia*

En concordancia con los datos recopilados en esta calculadora de muestra, se diseñó un formulario de encuesta con 14 preguntas a 63 funcionarios, con el cual , se infiere la percepción que sobre el caso de estudio tienen los funcionarios, los resultados obtenidos reflejan una tendencia negativa, destacando áreas problemáticas y actividades que podrían ser eliminadas o simplificadas. *Ver Anexo 3*

Las conclusiones de los resultados obtenidos son:

- El 55% de los funcionarios perciben el proceso como ineficiente y confuso
- Las etapas de "Clasificación", "Asignación" y "Recepción de las PQRS"; son percibidas como más problemáticas por los funcionarios.
- Las demoras en el proceso de pqr's obedecen a factores como reprocesos y problemas recurrentes.
- La demora en la gestión obedece principalmente a falta de información y errores en la identificación.
- Las demoras fueron percibidas como frecuentes o constantes para el 85% de los encuestados, lo que sugiere sobrecarga laboral para los revisores.
- La excesiva carga laboral fue el factor más elevado, seguido de la falta de capacitación. Lo que nos indicó que se debe hacer una distribución más eficiente de las cargas de trabajo y rediseño del proceso acompañado de la eliminación de actividades que no generan valor.
- Las demoras en el proceso de firmas por parte de los jefes, son frecuentes o constantes para el 80% de los funcionarios encuestados, lo que se puede entender por posibles problemas de comunicación o a la falta de un procedimiento claro para tal actividad.
- La carga laboral excesiva fue la principal causa escogida por los encuestados, sugiriendo que los procesos podrían beneficiarse de un enfoque más ágil.
- La mayoría de las actividades fueron vistas como "Medianamente Útiles", lo que puede indicar la necesidad de optimización y rediseño en el modelo.

- La mayoría de los funcionarios encuestados, consideró que hay muchas actividades repetitivas y que no aportan al proceso, lo que enfatiza la necesidad de optimizar y agilizar los procesos.
- La actividad de "Clasificación", es considerada por los funcionarios encuestados, como la actividad podría mejorar con automatización, seguida por la "Asignación".
- El resultado de las respuestas a la pregunta indicó que más del 70% de los encuestados, está insatisfecho con la excesiva cantidad de actividades, indicando una mala percepción al respecto de la distribución de la carga laboral.
- La carga de trabajo excesiva se mostró como el principal factor de frustración, seguida por problemas en la comunicación y falta de recursos adecuados, lo que refuerza la idea la necesidad de automatizar, optimizar y agilizar los procesos.

Una vez revisados estos resultados y teniendo en cuenta el procedimiento establecido para las pqr en las dependencias se diagramó el flujo de pqr desde la radicación hasta su notificación en las oficinas entrevistadas encontrando reprocesos asociados a la reasignación, generación de informes *Ver Anexo 4*.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el documento diagnóstico del tratamiento de pqr en la DIB, encontrando y visualizando la necesidad de eliminar actividades y procesos que no generan valor:

Tabla 5. Documento Diagnóstico

DOCUMENTO DIAGNÓSTICO					
ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO	RECOMENDACIÓN
1	Radicación presencial / Virtual	Ciudadano peticionario	En los canales dispuestos por la SDH los ciudadanos pueden radicar sus escritos en ventanilla del Supercade CAD o a través del correo radicacionhaciendabogota@shd.gov.co	PQRS	N/A
2	Radicación de la solicitud y asignación a la dependencia	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Atención presencial: digitalización y etiqueta de recibo Externa Recibida ER Atención virtual: etiqueta de recibo y respuesta a ciudadano informando la etiqueta de recibo Externa Recibida ER	PQRS con etiqueta de radicación Correo electrónico de respuesta con le etiqueta de recibo	N/A
3	Registro en SAP CRM	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Registro en CRM de la petición indicando el peticionario, asunto, fecha de radicación, canal, oficina asignada	Registro en los bloques de radicación	N/A
4	Validación de la solicitud	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Validación del contenido para revisar si es competencia de la oficina	Recepción del radicado en CRM	N/A
5	Devolución de la solicitud en CRM	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Devuelve el radicado agregándole una nota indicando a que oficina corresponde la gestión de la CRM	Devolución en CRM	Reasignar desde el módulo de correspondencia
6	Asignación a funcionario Responsable	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Registra en CRM al funcionario Responsable, creando el radicado para el funcionario	Registro en los bloques de recepción CRM	Actividad manual que podría ser automatizada con la validación de asignaciones por funcionario, y que se asigne automático según la carga laboral al momento del radicado
7	Consulta de Información	Funcionario designado Oficina Gestora	Revisión de bases de datos y registros para dar respuesta	Consultas en bases de datos	N/A
8	Envío de correo electrónico de solicitud de información Interna	Funcionario designado Oficina Gestora	Envía correo al área competente, para solicitar información y realizar conjuntamente la respuesta	Correo electrónico de Consulta	N/A
9	Consolidación y/o Elaboración de respuesta	Funcionario designado Oficina Gestora	Recibe respuesta del área consultada y consolida la información	Documento respuesta de PQRS	N/A
10	Envío al Revisor	Funcionario designado Oficina Gestora	Correo electrónico al revisor con los soportes necesarios para la revisión y validación del documento	Correo electrónico de envío	Eliminar el envío por el sistema
11	Registro de Documento en Salidas No conforme y devolución por correo la solicitud de ajustes	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Registra en la base de datos de Excel la salida no conforme SNC, con la observación realizada y devuelve por correo electrónico la solicitud de ajustes	base de datos de SNC y correo electrónico	Registro de la SNC automática del sistema para registro y control
12	Envío de Correo al jefe de Área para Aprobación y Firma	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Envía por correo electrónico la solicitud de ajustes	correo electrónico	Aprobación del revisor debería ser por el sistema

DOCUMENTO DIAGNÓSTICO					
ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO	RECOMENDACIÓN
13	Envío de correo a Revisor para registro de Salida No Conforme y ajustes	Jefe de Oficina gestora	Envía por correo electrónico la solicitud de ajustes	base de datos de SNC y correo electrónico	Registro de la SNC automática del sistema para registro y control
14	Firma de Documento y envío por correo electrónico al funcionario sustanciador	Jefe de Oficina gestora	Envía por correo electrónico el documento firmado al funcionario designado	Correo electrónico	Firma digital en el sistema con la aprobación de la Firma
15	Registro Respuesta en CRM	Funcionario designado Oficina Gestora	Radica la respuesta en CRM generando el radicado de Externa enviada EE	Registro en los bloques de envío en CRM	N/A
16	Envío de Correo a Contratista 472 con la respuesta para que sea notificada	Funcionario designado Oficina Gestora	Envía por correo electrónico el documento de respuesta a la Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental para el cargue del documento en CRM y si es presencial imprime el documento para entregar a un funcionario de 472	Correo electrónico de envío, planilla de entrega del documento impreso	El envío debe ser directo al ciudadano activando indicando el canal de entrega y cargue del documento en pdf
17	Entrega de Respuesta al Ciudadano	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Cargue del documento en pdf, realiza el correo electrónico de respuesta si es virtual o implementa el envío con un mensajero.	Planilla de entrega del documento y envío del radicado por CRM	Eliminar la actividad de cargue y envío de manera virtual, dado que es una opción que puede realizar el funcionario designado
18	Recepción de Respuesta a Solicitud	Ciudadano peticionario	Firma el recibo del documento impreso en su dirección de notificación.	Recibo electrónico de respuesta, documento firmado	N/A
19	Registro de cierre del Radicado en CRM y Notificación a la dependencia gestora	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Una vez retornado el documento físico, lo registra en el sistema de CRM o si fue enviado por correo lo registra la fecha y hora de envío	Registro en el CRM EE de entregado	N/A
20	Verificación de la entrega al ciudadano	Funcionario designado Oficina Gestora	Pasados dos días para radicación virtual ingresa al sistema para validar la entrega del pdf, pasado 1 semana valida la entrega presencial con el documento físico retornado por el área correspondiente	Ingreso y validación den CRM	Debería ser notificado por el sistema evitando el reproceso de ingresar a validar la documentación en el caso de los radicados virtuales
21	Registro de cierre del radicado en gestión interna para informes	Funcionario designado Oficina Gestora	Registro en la base de datos de la oficina, de fecha y hora de entrega para validar los términos de respuesta.	base de datos de Excel de pprs internas	El sistema debe proveer la información que registra el funcionario manualmente.

Fuente: Elaboración propia

De las 21 actividades reconocidas, se determinó que algunas pueden estar sujetas a simplificación por medio de configuraciones del sistema, optimizando y reduciendo los tiempos de revisión, generación de informes, y entrega de respuesta al ciudadano.

Para precisar las actividades que se deben realizar según la revisión inicial del tratamiento de pqr, se propuso un procedimiento que elimina 5 actividades y simplifica procesos como por ejemplo se eliminó el reproceso en el cual el auxiliar administrativo devuelve las solicitudes, por no ser de competencia de la oficina al contratista 472, es decir, desde la validación y con el conocimiento de las funciones de las oficinas de la DIB, el auxiliar administrativo reasigna al área competente; o la eliminación del correo electrónico de aviso de asignación, de envío a revisión y registro de salidas no conformes fuera del sistema de Correspondencia, simplificando estas actividades. *Ver Anexo 5.*

Adicional a lo anterior, se evaluó el tiempo que requiere cada actividad para la elaboración y notificación de una sola radicación por lo cual se diseñó con dicha información un diagrama de red que permite visualizar si las actividades podrían tener una ruta crítica y así validar aquellas actividades que requieren más atención en la gestión de este proyecto.

En este diagrama se identificaron los pasos específicos del proceso para responder una sola pqr, las relaciones de dependencia y se estimaron los tiempos: optimista ( $T_o$ ), probable ( $T_m$ ), pesimista ( $T_p$ ) y esperado ( $T$ ), como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 6. Actividades resolución pqrs

ID	Actividad	Predecesora	Tiempo real	To Optimista	Tm Probable	Tp Pesimista	T
1	Radicación presencial / Virtual	-		-	-	-	-
2	Radicación de la solicitud y asignación a la dependencia	1	10 minutos	0,02	0,03	0,04	0,03
3	Registro en SAP CRM	1	1 minuto	0,02	0,03	0,04	0,03
4	Validación de la solicitud o reasignación	3	2 horas	0,25	0,38	0,50	0,38
5	Recepción de radicado	4	10 minutos	0,02	0,03	0,04	0,03
6	Consulta de Información	5	4	4,00	6,00	8,00	6,00
7	Envío de correo electrónico de solicitud de información Interna	5	1 día	1,00	1,50	2,00	1,50
8	Consolidación y/o Elaboración de respuesta	6,7	1 día	1,00	1,50	2,00	1,50
9	Envío al Revisor	8	30 minutos	0,06	0,09	0,13	0,09
10	Revisión del documento	9	1 día	1,00	1,50	2,00	1,50
11	Envío al jefe de Área para Aprobación y Firma	10	30 minutos	0,06	0,09	0,13	0,09
12	Envío a Revisor por devolución	11	1 hora	0,13	0,19	0,25	0,19
13	Firma de Documento y aviso al funcionario sustanciador	12	30 minutos	0,06	0,09	0,13	0,09
14	Envío de respuesta en CRM	14	30 minutos	0,06	0,09	0,13	0,09
15	Recepción de Respuesta a Solicitud	15	2 días	2,00	3,00	4,00	3,00
16	Registro de cierre del Radicado en Presencial	16	1 día	1,00	1,50	2,00	1,50

Fuente: Elaboración Propia, en donde el registro de los tiempos se encuentra expresados en fracción de días,

(horas y minutos) teniendo como base ocho horas diarias.

Al analizar las actividades y sus tiempos, se identificó que la actividad *consulta de información* es un cuello de botella si los soportes documentales y la información requerida no es accesible en oportunidad, así mismo, las revisiones y aprobaciones toman un tiempo mayor debido a la sobrecarga laboral del jefe y revisor, siendo estas consecutivas, cualquier retraso impacta directamente en el resultado final.

Siguiendo con esta valoración y encontrando que la ruta crítica no permite dilucidar efectivamente mejoras en el proceso se realizaron 3 reuniones con los funcionarios encargados del proceso de radicación, elaboración, cierre y notificación de cada pqrs, en dichas reuniones se analizaron las historias de usuario/ Back Log para definir propuestas de solución en cada una de las actividades, encontrando que algunas de las soluciones o los

requerimientos de los usuarios funcionales no corresponden con el alcance del proyecto, toda vez que tienen un componente tecnológico y de talento humano, como mejoras tecnológicas y sobrecarga laboral, factores que se evidencian desde las encuestas realizadas inicialmente, pero sobre lo cual no se tiene gobernabilidad. *Ver Anexo 6. Anexo 6. Historias de Usuario*

Continuando con el segundo objetivo planteado, Proveer un marco estandarizado en el servicio que promueva la eficiencia, calidad y efectividad de la gestión de pqr para mejorar y fortalecer la confianza de los ciudadanos en la SDH, se generó la versión 2 del Procedimiento de Gestión de peticiones que incluye la orientación y radicación de peticiones, trámite y cierre de radicaciones, y caracterización del servicio en puntos de atención presencial *Ver Anexo 7*

En dicho documento se visualizó la necesidad de modificar el modelo de servicio en los canales de atención presencial, la creación de un equipo interdisciplinario compuesto por funcionarios de las 13 oficinas de la Dirección de Impuestos de Bogotá.

Una vez formulado este procedimiento se realizó una prueba unitaria de radicación y orientación y cierre de pqr, con dos escenarios, uno para solicitudes clasificadas como de respuesta Inmediata (*Anexo 8*).

El segundo para solicitudes que deben enviarse al área gestora de la DIB (*Anexo 9*), en dicha prueba se encontró que es necesaria la validación de funcionarios capacitados en orientación, se encontró que el equipo back office debe tener disponibilidad total y sin demora al tratamiento de las pqr y a la consulta vía chat institucional.

Lo anterior permitió validar la información obtenida hasta el momento y realizar ajustes al procedimiento de gestión de peticiones para incluir un proceso especial para

radicaciones virtuales, esta modificación solo se puede realizar una vez se realicen los desarrollos necesarios al interior de la Secretaria de Hacienda para la orientación, validación y radicación virtual contando con un equipo back office dedicado exclusivamente a la virtualidad.

Este procedimiento ajustado también incluyó el diligenciamiento de un formulario de pqr, en el cual se coloque claramente los datos de notificación del ciudadano y en orientación se pueda redireccionar las respuestas por correo electrónico, es decir, que aunque la solicitud sea presencial, la notificación de respuesta sea entregada de manera electrónica y realizar guiones de texto para solicitudes frecuentes y crear una matriz de tipologías de respuesta que permita agilizar la elaboración de las respuesta para ser más eficiente el proceso.

*Ilustración 6. Cambios al procedimiento Versión 3*

9. CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS
1	18/12/2024	N.A.
2	11/02/2025	Se incluye la caracterización del producto de peticiones, se incluye el proceso de orientación presencial antes de la radicación, las consultas al equipo de Back Office, y la generación de respuesta inmediata.
3	14/03/2025	Se incluye la orientación virtual por Chat Bot y WhatsApp en la actividad 1 y 2, se incluye la radicación virtual en la actividad 3 y se incluye la consulta a los guiones de texto en la actividad 9.

*Fuente: Elaboración Propia del Procedimiento de Gestión de Peticiones V3*

Con el fin de cumplir con el objetivo de *Promover prácticas de alta calidad en los procesos, con un enfoque a los clientes de los servicios ofrecidos*, se realizó la construcción y modelado de un tablero de control que incluye la matriz de riesgos y controles para evitar la materialización de los riesgos identificados, así como un tablero de control de indicadores para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de la Secretaria de Hacienda.

Fundamentados en la Guía provista por el Departamento Administrativo de la Función Pública y en concordancia con los estándares internacionales aplicables a los diferentes tipos de riesgo, se determinó cada uno de los posibles riesgos, valorando la probabilidad y el impacto, para lo cual se hizo uso de un mapa de calor de 5x5, con 5 niveles de probabilidad y 5 niveles de impacto, como se muestra a continuación:

*Ilustración 7. Riesgos, Probabilidad e Impacto*

<b>Grado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>1</b>	Insignificante	Raro
<b>2</b>	Menor	Poco Probable
<b>3</b>	Significativo	Moderado
<b>4</b>	Mayor	Probable
<b>5</b>	Severo	Casi Seguro

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Riesgo Legal</b>	Posibilidad de dar respuestas por fuera de termino a las solicitudes de la SDH	Severo 5	Moderado 3
<b>Riesgo Operativo</b>	Posibilidad de errores en la digitación o transcripción en la información	Significativo 3	Probable 4
<b>Riesgo Tecnológico</b>	Posibilidad de presentar inconvenientes tecnológicos con caídas del sistema de correspondencia	Mayor 4	Poco Probable 2
<b>Riesgo Reputacional</b>	Posibilidad de generar insatisfacción en los ciudadanos por la demora en la respuesta	Mayor 4	Moderado 3
<b>Riesgo Continuidad del negocio</b>	Posibilidad de interrupción total o parcial del proceso debido a indisponibilidad de los recursos críticos como el personal requerido	Mayor 4	Casi Seguro 5

*Fuente: Elaboración Propia*

Ilustración 8. Mapa de Calor riesgos asociados

		IMPACTO							
		INSIGNIFICANTE	MENOR	SIGNIFICATIVO	MAYOR	SEVERO			
		1	2	3	4	5			
PROBABILIDAD	CASI SEGURO	5							
	PROBABLE	4			Riesgo Operativo			Riesgo de Continuidad del Negocio	
	MODERADO	3				Riesgo Reputacional		Riesgo legal	
	POCO PROBABLE	2				Riesgo Tecnológico			
	RARO	1							

Fuente: Elaboración Propia

Para que la adecuada gestión del tratamiento de pqrs, se alinee a la cultura de cumplimiento de la organización y este soportada en un sistema de gestión confiable, se requiere, identificar causas y posibles controles de mitigación, conforme a los estándares, mejores prácticas internacionales y las normas locales. Para lo cual proponemos el siguiente cuadro de control integral:

Ilustración 9. Indicadores de Gestión

Objetivos de Calidad	Métrica asociada	Resultado Esperado	Frecuencia de la medición
Disminuir los tiempos de respuesta de las PQRS	Tiempo promedio de respuestas en días hábiles	Disminuir el tiempo promedio de respuestas a las PQRS, en los próximos 6 meses.	Mensual
Tasa de resolución en primer contacto	(Reiteración de peticiones/totalidad de Peticiones) X100	Disminución de peticiones reiterativas, mediante la optimización de los procesos internos para dar respuesta en primera instancia.	Mensual
Aumentar la satisfacción de los peticionarios	Puntuación de encuestas de satisfacción	Aumentar el índice de satisfacción del ciudadano en la relación con la gestión del nuevo programa PQRS.	Mensual
Reducción de PQRS, presentadas por los peticionarios	{(Peticiones radicadas en el mes anterior – Peticiones radicadas en el mes actual) / Peticiones radicadas en el mes actual} X 100	Aumento de peticiones resueltas en la vigencia anual, con el fin de evaluar la conformidad de la implementación de esta mejora en una constante evolución.	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

En esta perspectiva y con el fin de garantizar la mejora continua del proceso se incluye una consulta a funcionarios responsables del proceso de pqr que hace parte del control integrado de cambios que alimenta el ciclo PHVA, como el que se detalla a continuación y que requiere el diligenciamiento de 3 formatos para documentar el proceso completo, *Requerimientos de cambios*, *Formato de Aprobación* y *formato de seguimiento de cambios*.

En este proceso de control integrado de cambios, los funcionarios responsables del proceso de radicación, orientación, back office y cierre de pqr propondrán a la administración los posibles cambios a realizar, estos se evaluarán en un comité de cambios, que dependiendo de la solicitud se llevara a comité directivo y se documentara la solicitud, aprobación y puesta en productivo del cambio.

Para recopilar la información necesaria para ser estudiado el cambio solicitado se requiere el diligenciamiento completo del formato de Requerimiento de Cambio. *Ver Anexo 10*.

En este formato se pretende enumerar la solicitud de cambio para así identificar claramente con palabras del usuario el cambio que requiere, así como el impacto medio, bajo o alto en el área que se considere y permite determinar el funcionario del área encargada que para la aprobación de este cambio expondrá el caso en el comité de control de cambios, así mismo, se espera obtener información del componente afectado, por el cambio, por ejemplo las vacaciones que se presentan por terminaciones de contratos, o las ventanas de mantenimiento de los aplicativos que se encuentren programadas y no hayan sido contempladas.

Para documentar el proceso de aprobación del cambio se diligenciará una vez aprobado en el comité de control de cambios el formato de aprobación que será firmado por el líder del Comité de Control de Cambios, que para este proyecto será el Gerente del Proyecto de PQRS. *Ver Anexo 11.*

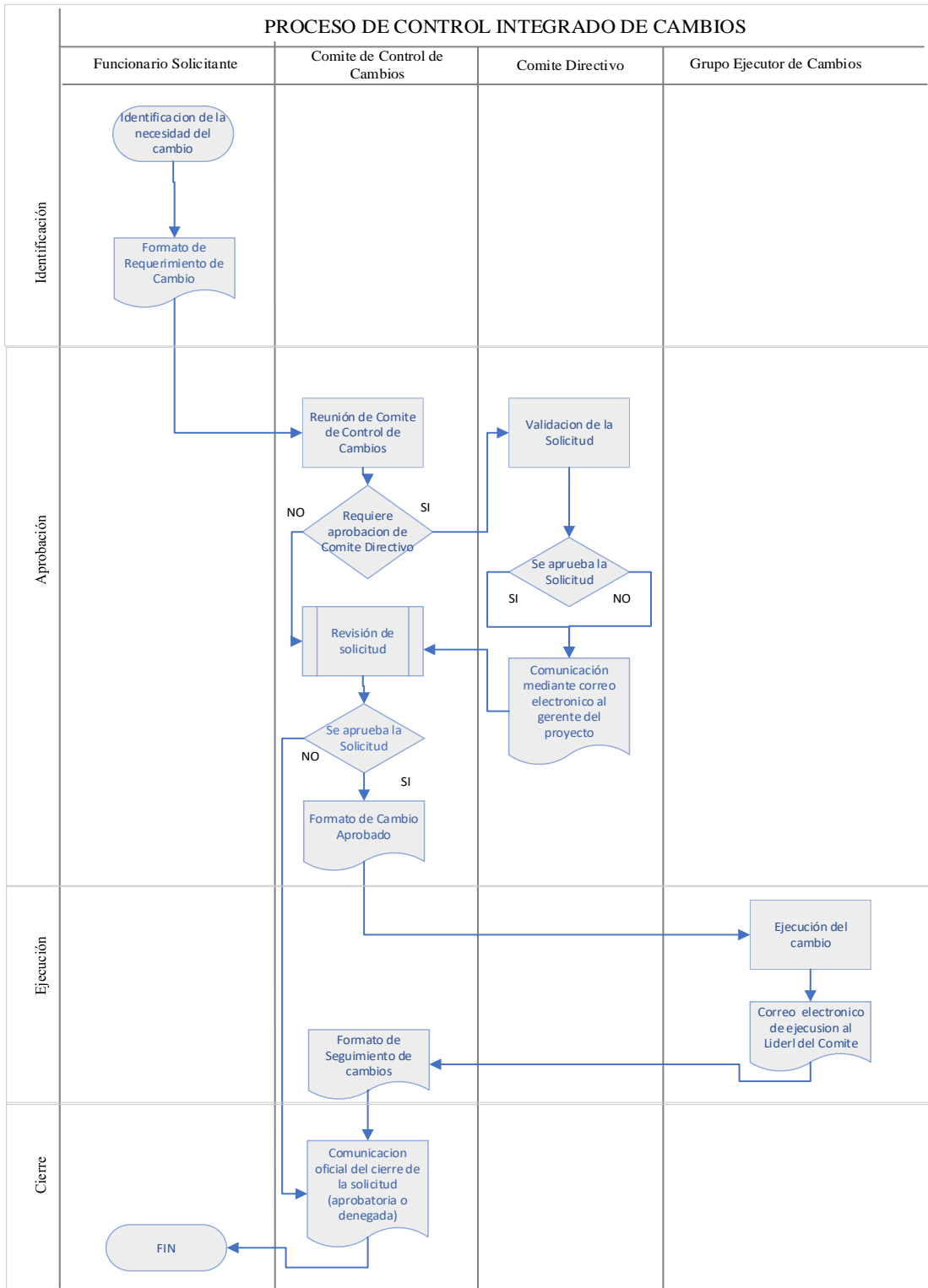
Con el fin de llevar un control del proceso de cambios ejecutados se diligenciará el formato de seguimiento de cambios para poder determinar la ejecución y las actividades que pueden impactar el tiempo, el alcance y los costos asociados al proyecto. *Ver Anexo 12.*

Teniendo en cuenta que algunos cambios no puedan ser aprobados por el impacto que tienen en la entidad, se hace necesario contemplar si el cambio debe ser aprobado por el comité directivo de las diferentes dependencias, por tanto, se consideró indicarlo en el formato de aprobación de cambios.

El relacionamiento con el ciudadano es uno de los objetivos estratégicos de la Secretaria de Hacienda de Bogotá, por tanto, si el cambio amerita un escalamiento mayor, es necesario revisar el caso a nivel de Subsecretaria Técnica o General por el impacto que podría tener en medios de comunicación y redes sociales.

Con el fin de consignar la información adecuadamente y que el ciclo PHVA se encuentre efectivamente ejecutado se realiza una guía del proceso completo que permitirá evidenciar el ciclo completo de mejora continua, denominado Proceso de Control integrado de cambios:

Ilustración 10. Control integrado de cambios



Fuente: Elaboración Propia

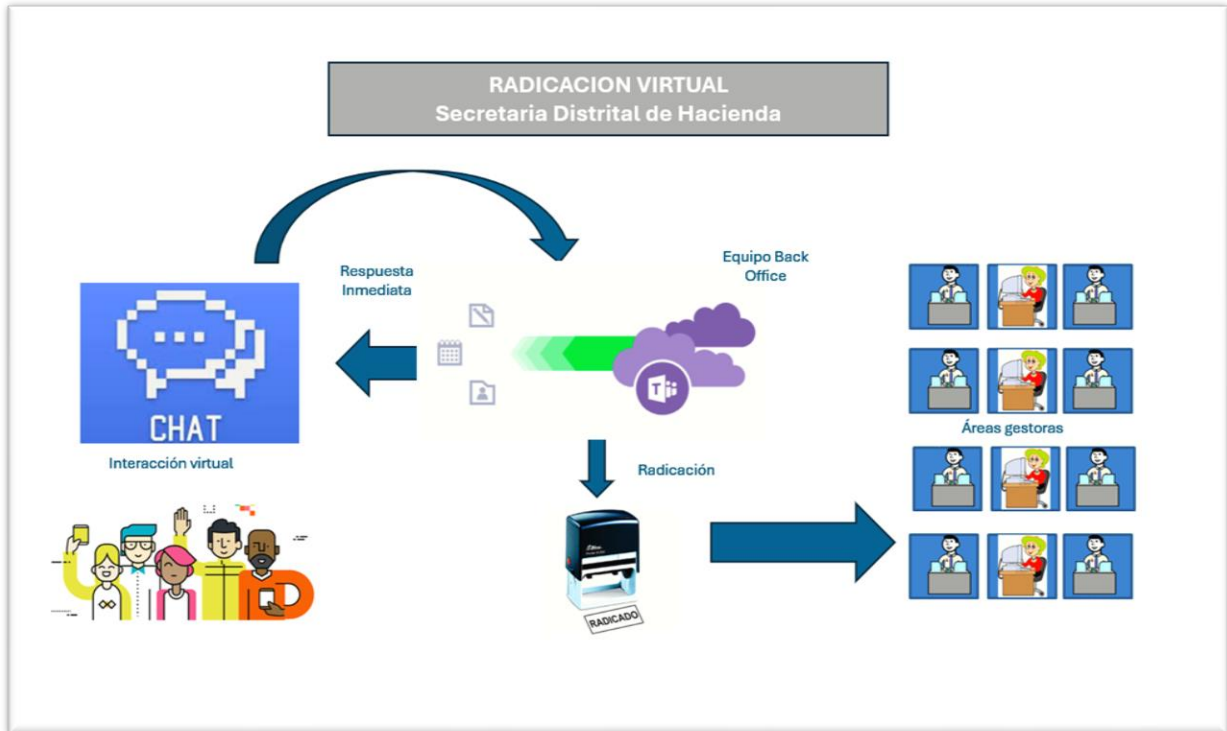
Finalmente, para el cumplimiento del objetivo de *Fomentar una cultura de mejora continua en la Dirección de Impuestos de Bogotá basada en el análisis de los datos recopilados y la retroalimentación constante*, se propone el modelo de servicio y atención de pqr, el cual contempla las mejores prácticas de servicio, cuya entrega se espera realizar en el mes de mayo de 2025.

Ilustración 11. Modelo de servicio en puntos de atención presencial



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12. Modelo de servicio en canales de atención virtual



Fuente: Elaboración Propia

Este modelo se basa en la formulación de las mejores prácticas reconocidas en la atención de ciudadanos y reconoce que el centro del servicio es el relacionamiento con el contribuyente, dispone de herramientas ofimáticas y de la experiencia del talento humano para orientar de mejor manera las solicitudes y así tener un menor número de radicaciones; realiza un proceso de corresponsabilidad en la atención y en la consulta de cada tipología tanto por parte del ciudadano como por parte de la entidad y entiende que el modelo de servicio es dinámico y se mejora constantemente.

## **Conclusiones**

Lean tiene su origen en las plantas de producción de Toyota, pero su uso se ha extendido a diversos sectores productivos demostrando su versatilidad y utilidad. Este sistema está centrado en la eliminación de desperdicios y actividades que no generan valor, la mejora continua y la creación de valor para los grupos de interés y ha sido sumamente útil en la gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) en la SDH.

El verdadero valor en la gestión de PQRS no solo está en responder, sino en hacerlo de manera rápida, clara y eficaz, garantizando que cada solicitud reciba una solución adecuada. Womack y Jones (1996) plantean que Lean se basa en entender lo que realmente importa para los ciudadanos y ajustar los procesos para maximizar ese valor, eliminando obstáculos y mejorando la experiencia. La aplicación de este enfoque permitirá transformar la atención en un servicio ágil, accesible y centrado en quienes buscan respuestas.

Con el uso del mapeo del flujo de valor se pudo visualizar el desarrollo de un proceso y encontrar oportunidades de mejora. Para Carocha et al. (2020), esto permite que se identifiquen actividades que no generan valor y cuellos de botella, que hacen lentos los procesos, en este proyecto se pudo eliminar estos obstáculos, optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio. Además, de analizar los procesos, este mapeo del flujo de valor promueve el mejoramiento continuo, fomentando en los equipos de trabajo el entendimiento de donde se encuentran los retrasos y qué ajustes pueden hacer para agilizar la operación. Aplicado en la administración pública, esta metodología permite que los líderes puedan tomar decisiones informadas, priorizando acciones que realmente impactan en la productividad y en la experiencia de todos los interesados.

En la gestión de PQRS en la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) de Bogotá, con la eliminación de actividades que no generan valor, se logra optimizar los procesos en línea con los principios de Lean. Como lo expresa Arias Bareño (2020), la implementación de metodologías como Design Thinking y Agile, ayuda a identificar actividades innecesarias y suprimirlas para mejorar la eficiencia del servicio, como la burocracia excesiva y la documentación innecesaria que ralentizaban el proceso, agilizando la atención al ciudadano.

Eliminar desperdicios en la gestión de PQRS, además de mejorar los tiempos de respuesta propende por un uso más eficiente de los recursos, mostrando transparencia en la gestión y fortaleciendo la confianza en la administración pública.

Hacer que los trámites sean más rápidos y eficientes para los ciudadanos (SDH) mejorando la gestión de PQRS, a través del flujo continuo como lo enuncia Chiaburu (2013), eliminando interrupciones y burocracia innecesaria, hace que cada solicitud avance sin retrasos, agilizando la respuesta y optimizando los recursos, lo cual permitirá una atención más clara y accesible para los ciudadanos. De esta manera en la SDH, se optimizarán tiempos, mejorando la confianza ciudadana en la entidad, ofreciendo un servicio más transparente y eficaz.

La gestión de PQRS en la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) de Bogotá puede beneficiarse enormemente de la implementación del Sistema, permitiendo que cada solicitud se atienda justo cuando es necesaria, sin acumulaciones ni tiempos de espera innecesarios en especial en la tipología de respuestas inmediatas. En lugar de sobrecargar a los equipos con tareas pendientes, este enfoque ha facilitado un flujo de trabajo más ágil y eficiente, ajustando la carga operativa a la demanda real. Al eliminar procesos redundantes, se optimizan los recursos y se mejora la experiencia de quienes buscan soluciones. Con un

sistema bien diseñado, la SDH puede garantizar transparencia y eficiencia, fortaleciendo la confianza en el servicio público.

La implementación del modelo Lean no se limita a un cambio puntual, sino que fomenta una mentalidad de mejora continua en la SDH, logrando establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para adaptar el proceso de PQRS conforme a las nuevas necesidades. Haciendo el modelo dinámico y en constante evolución, asegurando que la gestión siga siendo eficiente con el paso del tiempo

La automatización puede transformar etapas lentas como la clasificación y asignación. El incorporar tecnologías para estas tareas elimina errores humanos y mejorará los tiempos, (Aljuwaied, Almani, Litos, & Salonitis, 2024) así mismo, la capacitación es un factor crítico para el éxito de Lean, y ha permitido a los empleados adquirir conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas y logrando una mentalidad de mejora continua que es fundamental para el éxito de la gestión Carocha et al. (2020), y el reorganizar las cargas laborales logrará disminuir el impacto de la sobrecarga en los empleados, lo que requiere de ajustes en la planificación de tareas y la asignación estratégica de responsabilidades, TAVARES et al. (2024).

Como efecto de la eliminación de desperdicios en el proceso y el uso de herramientas analíticas, la toma de decisiones dentro de la SDH se ha vuelto más estratégica. La identificación de patrones en las solicitudes permitirá anticiparse a problemas recurrentes y generar respuestas proactivas, en lugar de meramente reactivas. Esto fortalece la planificación y permite una gestión más efectiva de los recursos. Estos resultados reflejan cómo un modelo eficiente basado en Lean puede transformar la gestión de PQRS, permitiendo una administración más ágil, transparente y centrada en el ciudadano.

Las peticiones se clasifican en:

**Solicitud de Información:** Es la facultad que tiene la ciudadanía para solicitar y tener acceso a la información sobre las actualizaciones derivadas del cumplimiento de las funciones atribuidas, la solicitud de registros, informes, datos o documentos producidos o en posesión, control o custodia de una entidad.

**Queja:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular por parte de uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones.

**Solicitud de copias:** Es la reproducción y entrega de documentos que no tengan el carácter de reservado en una entidad, como expedientes misionales, jurisdiccionales o administrativos. Cuando la información solicitada repose en un formato electrónico, y el/la solicitante así lo manifieste, se podrá enviar por este medio y no se le cobrará costo de reproducción, excepto si la solicita en CD, DVD u otro formato. Cuando el volumen de las copias sea significativo, se podrán expedir, a costas de la persona solicitante, según los costos de reproducción de cada entidad.

**Consulta:** Es la solicitud de orientación a las autoridades en relación con las materias a su cargo, cuya respuesta no tiene efectos jurídicos directos sobre el asunto que trata, por lo tanto, no es de obligatorio cumplimiento.

**Sugerencia.** Es la manifestación de una idea, opinión, aporte o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la Entidad.

**Reclamo:** Es la manifestación de inconformidad en lo referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud.

**Felicitación:** Es la manifestación de inconformidad en lo referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud.

**Derecho de petición de interés general:** Es la solicitud que una persona o una comunidad presenta ante las autoridades para que se preste un servicio o se cumpla una función propia de la entidad, con el fin de resolver necesidades de tipo comunitario.

**Derecho de petición de interés particular:** Es la solicitud que una persona hace ante una autoridad, con el fin de que se le resuelva determinado interrogante, inquietud o situación jurídica que solo le interesa a él o a su entorno.

**Denuncia:** Manifestación que puede realizar cualquier persona para enterar a las autoridades sobre la existencia de hechos contrarios a la ley, incluidos los relacionados con contratación pública, a fin de activar mecanismos de investigación y sanción y de dar a conocer conductas constitutivas en faltas disciplinarias por incumplimiento de deberes, extralimitación de funciones, prohibiciones y violación del régimen de inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses de un servidor público.

*Anexo 2. Términos para responder derechos de petición.*

Según la normatividad vigente las peticiones deben responderse dentro de los siguientes términos según su clasificación:

Las peticiones de interés general o particular deberán ser resueltas por la dependencia a la que sean asignadas, dentro de los quince (15) días siguientes a su fecha de radicación.

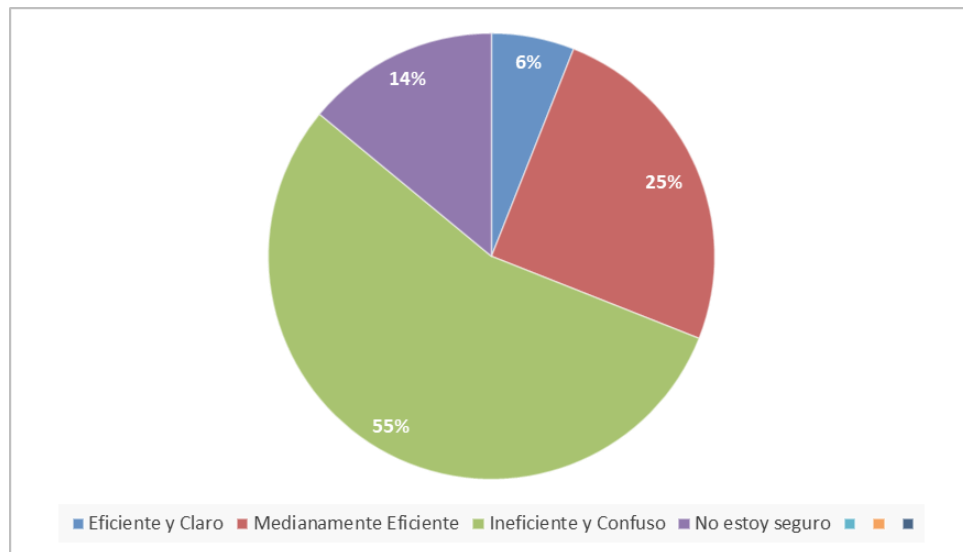
Las consultas jurídicas realizadas por los particulares deberán resolverse, dentro de los treinta (30) días siguientes a su fecha de radicación.

Las peticiones de información deberán resolverse dentro de los diez (10) días siguientes a su fecha de radicación en la entidad.

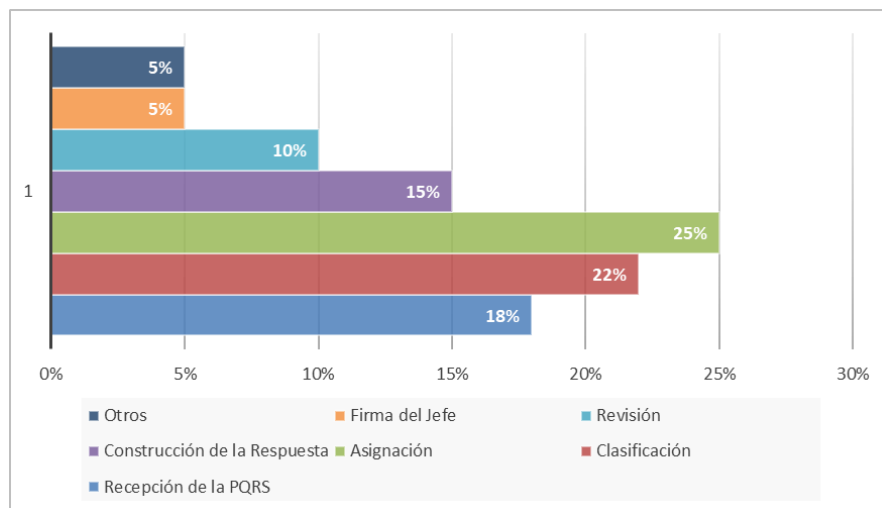
La expedición de copias solicitadas mediante cualquier canal se entregará en un término de diez (10) días, si pasado este lapso no se ha entregado copia al peticionario, se entiende aceptada sin perjuicio de la reserva tributaria, por lo cual deberán entregar dichas copias dentro de los tres (03) días siguientes.

Anexo 3. Encuesta a funcionarios.

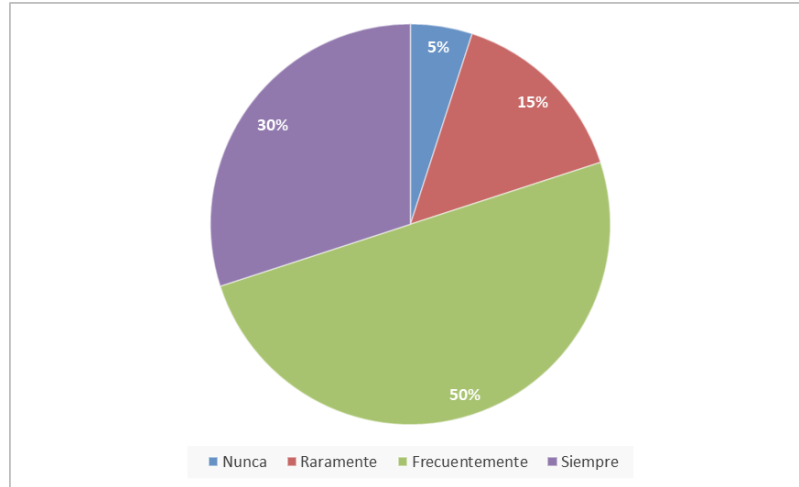
1. ¿Cómo describiría el proceso actual para manejar PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias)?



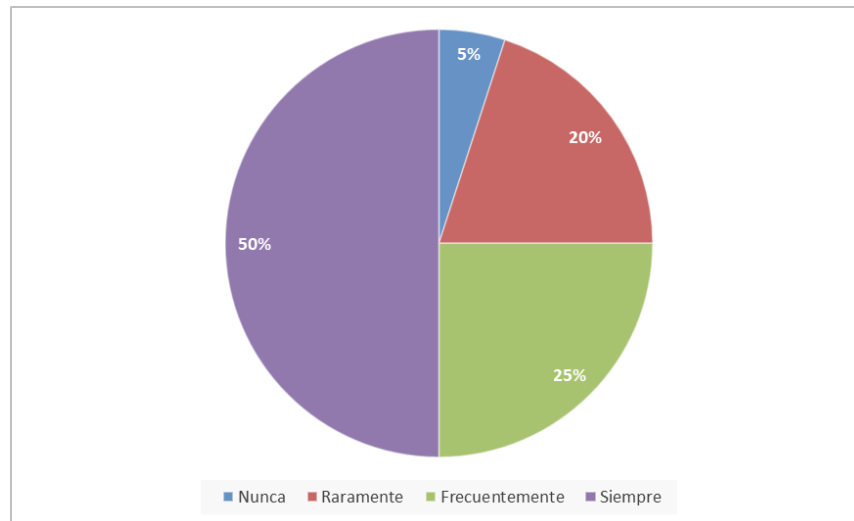
2. ¿Qué etapas del proceso considera que son las más lentas o problemáticas?



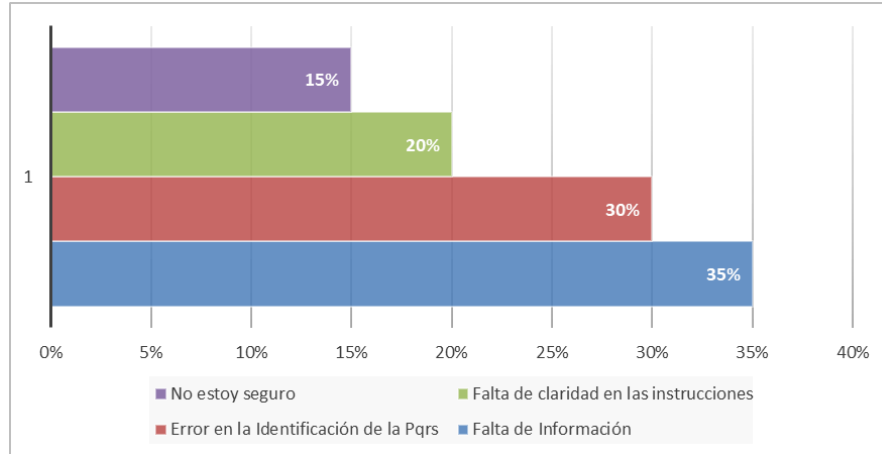
3. ¿Con qué frecuencia se presentan demoras en la identificación de los temas de las PQRS?



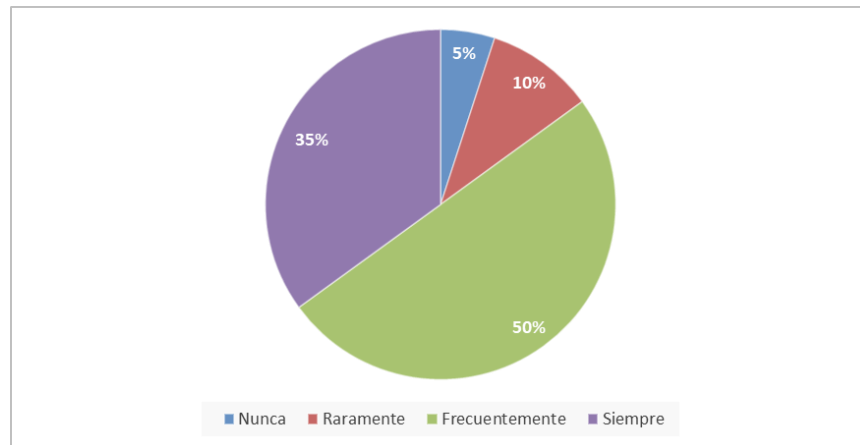
4. ¿Con qué frecuencia tiene que realizar reprocesos en la gestión de PQRS?



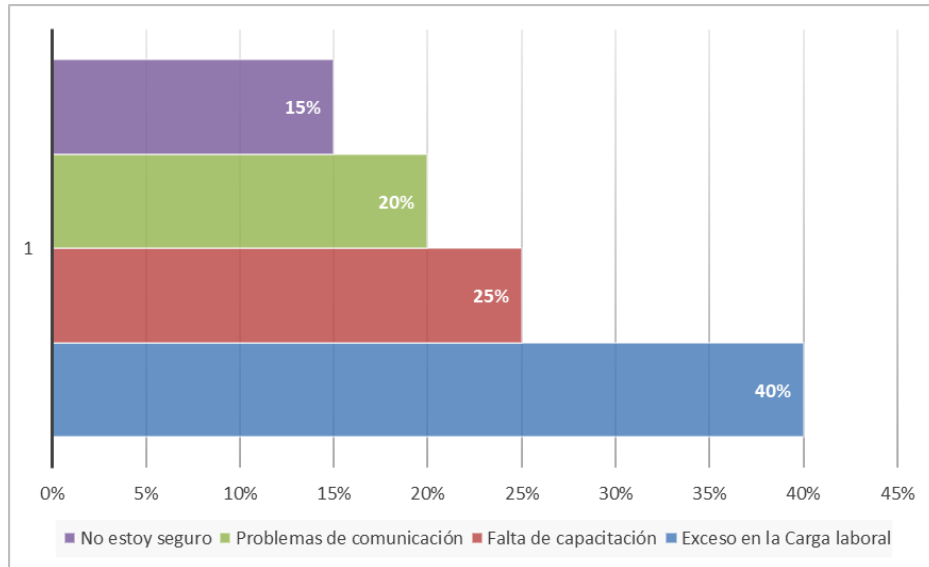
5. ¿Cuáles son las principales causas de las demoras en la gestión de PQRS?



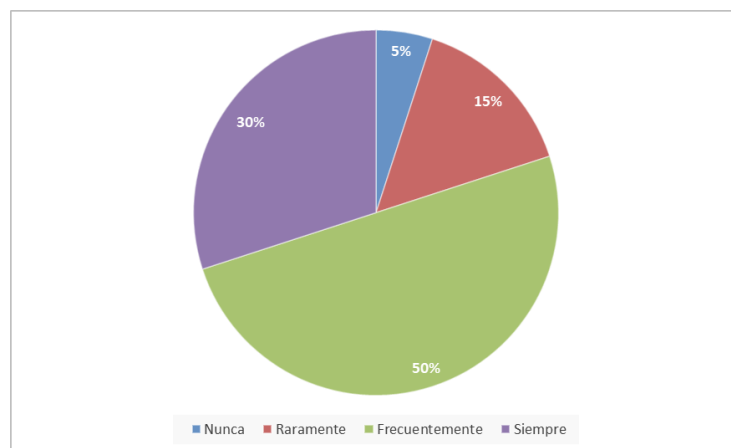
6. ¿Con qué frecuencia se presentan demoras en la revisión de las PQRS por parte de los Revisores?



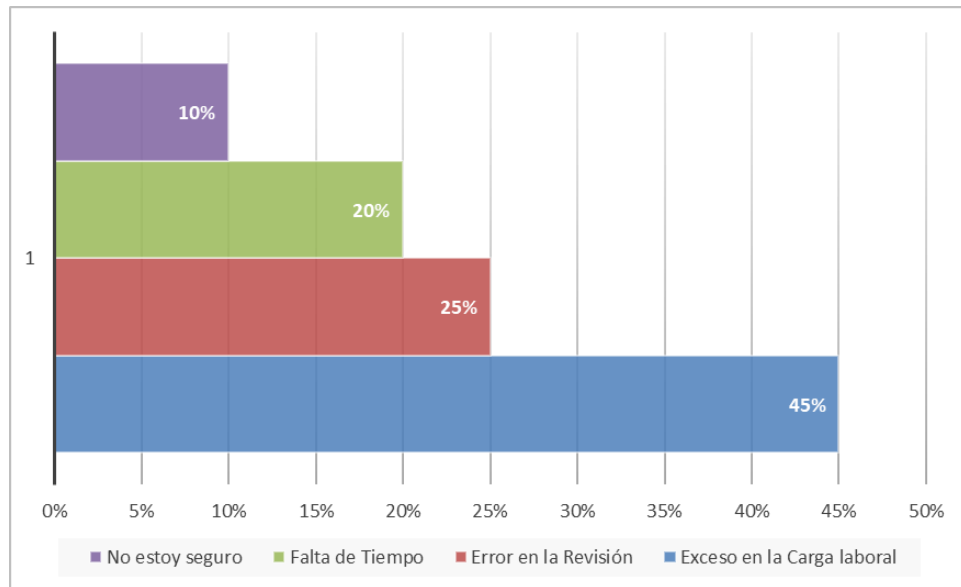
7. ¿Qué factores contribuyen a las demoras en la revisión de las respuestas a PQRS?



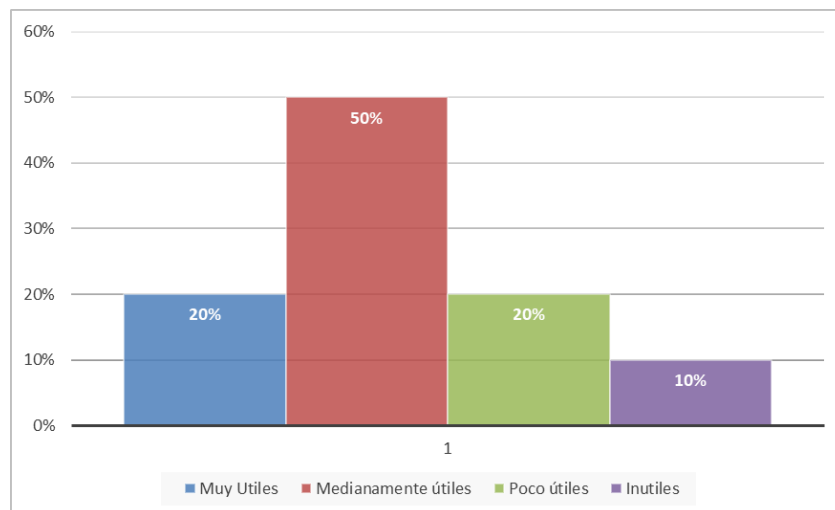
8. ¿Con qué frecuencia se presentan demoras para la firma de las PQRS por parte de los jefes?



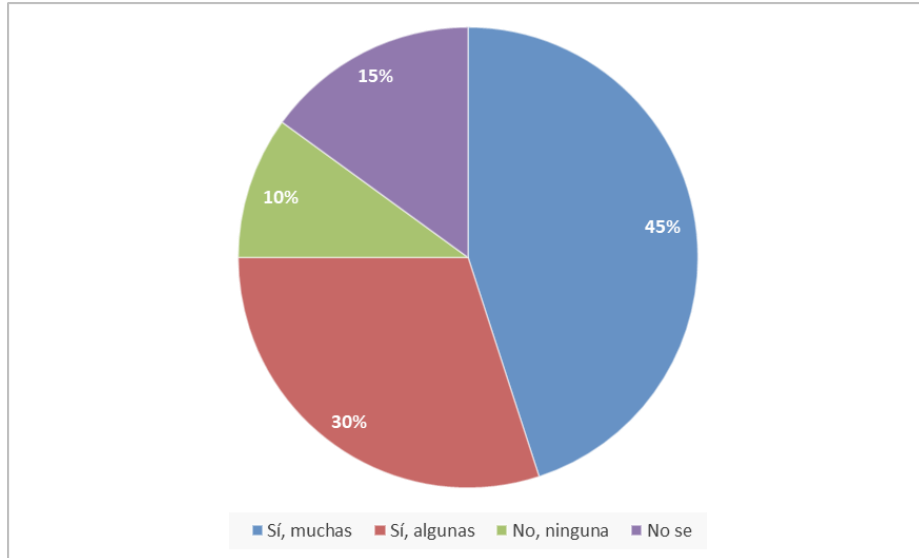
9. ¿Qué factores contribuyen a las demoras en la firma de las respuestas a PQRS?



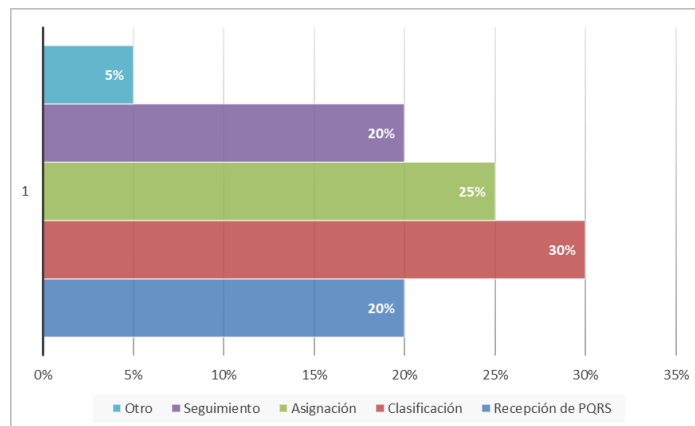
10. ¿Cómo calificaría la utilidad de las actividades que realiza en la gestión de PQRS?



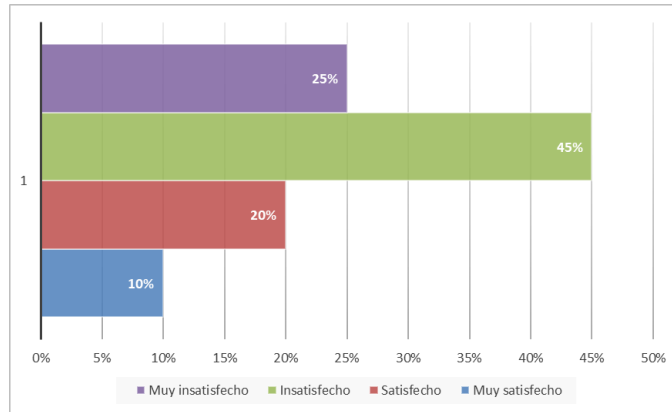
11. ¿Existen actividades que considera repetitivas y que no aportan valor al proceso?



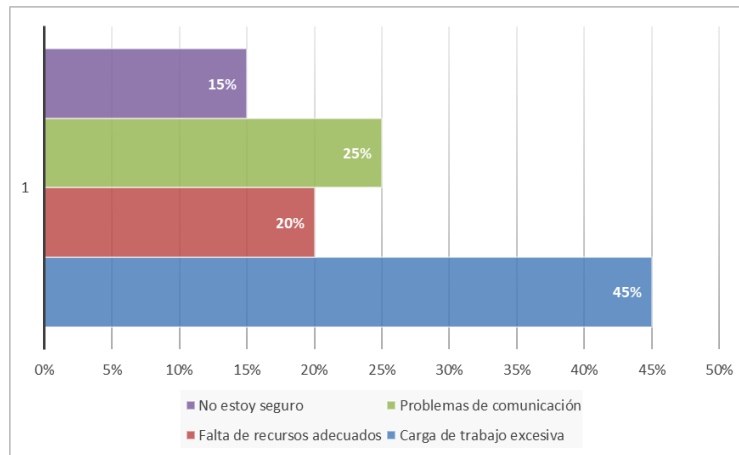
12. ¿Qué actividades cree que podrían ser automatizadas para mejorar la eficiencia?



13. ¿Cómo se siente respecto a la cantidad de actividades que realiza en la gestión de PQRS?

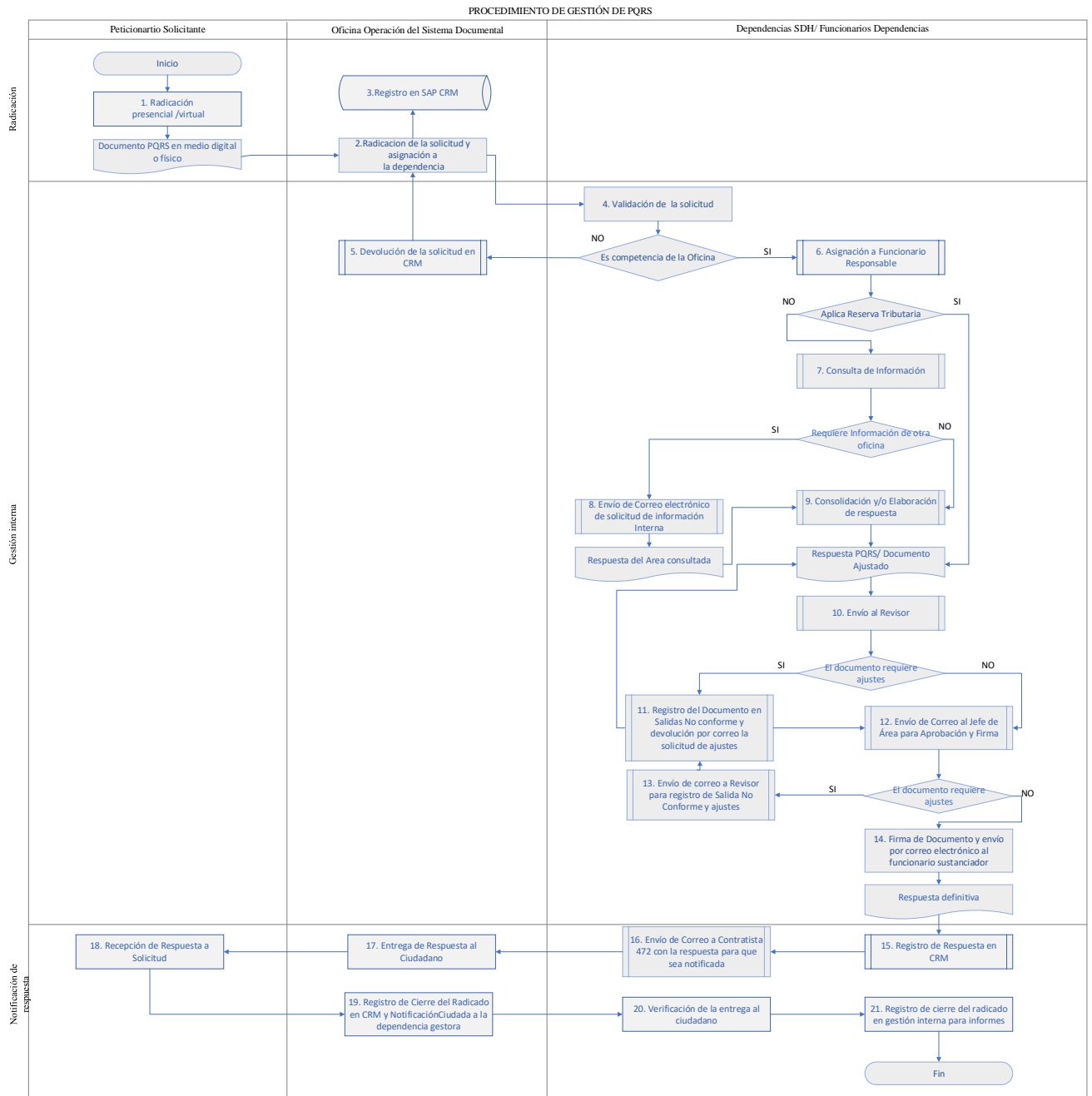


14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de su trabajo le generan frustración o desmotivación?



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 4. Flujograma de la Gestión de PQRS

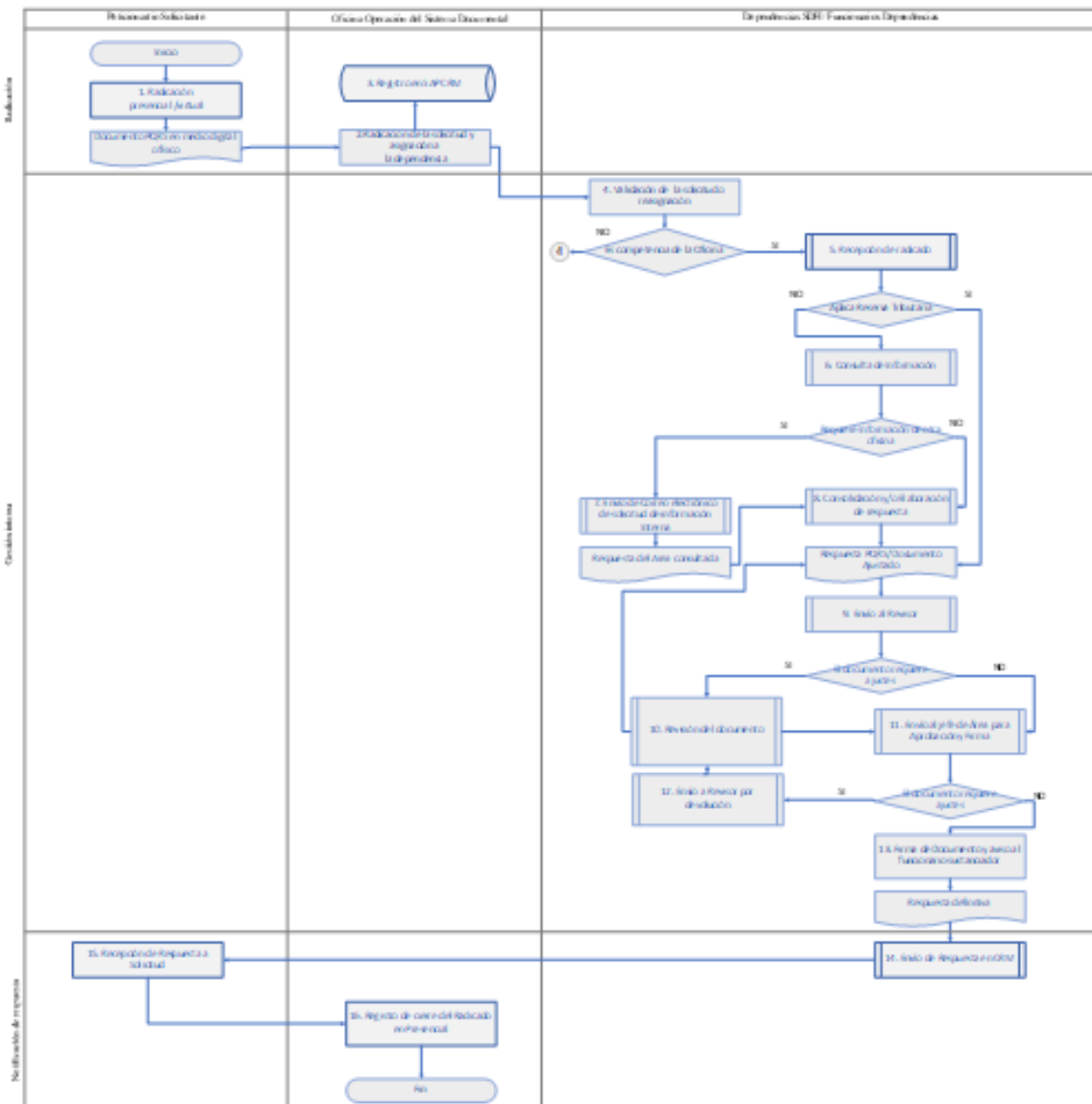


Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Procedimiento para Pqrs V1

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: <b>GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA</b>	Página 2 de 6	

**5. DIAGRAMA DE FLUJO:**



	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA		Página 3 de 6

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO
1	Radicación presencial / Virtual	Ciudadano peticionario	En los canales dispuestos por la SDH los ciudadanos pueden radicar sus escritos en ventanilla del Supercade CAD o a través del correo radicacionhaciendabogota@shd.gov.co	PQRS
2	Radicación de la solicitud y asignación a la dependencia	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Atención presencial: digitalización y etiqueta de recibo Externa Recibida ER  Atención virtual: etiqueta de recibo y respuesta a ciudadano informando la etiqueta de recibo Externa Recibida ER	PQRS con etiqueta de radicación  Correo electrónico de respuesta con la etiqueta de recibo
3	Registro en SAP CRM	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Registro en CRM de la petición indicando el petionario, asunto, fecha de radicación, canal, oficina asignada	Registro en los bloques de radicación
4	Validación de la solicitud o reasignación	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Validación del contenido para revisar si es competencia de la oficina y reasignación si no se encuentra en sus funciones a la Oficina Gestora correcta y vuelve el proceso a la actividad 4	Recepción del radicado en CRM
5	Recepción de radicado	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Acepta la radicación y el sistema delega a un funcionario responsable según la carga laboral al momento de la recepción del radicado	Registro en los bloques de recepción CRM y alerta al funcionario designado por correo electrónico
6	Consulta de Información	Funcionario designado Oficina Gestora	Revisión de bases de datos y registros para dar respuesta	Consultas en bases de datos
7	Envío de correo electrónico de solicitud de información Interna	Funcionario designado Oficina Gestora	Envía correo al área competente, para solicitar información y realizar conjuntamente la respuesta	Correo electrónico de Consulta

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: <b>GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA</b>		Página 4 de 6

ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO
8	Consolidación y/o de Elaboración de respuesta	Funcionario designado Oficina Gestora	Recibe respuesta del área consultada y consolida la información.	Documento respuesta de PQRS
9	Envío al Revisor	Funcionario designado Oficina Gestora	Registra en el sistema los soportes y el documento en su versión inicial	Alerta de registro al Revisor
10	Revisión del documento	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Registra en el sistema su aprobación o no del documento, si no se aprueba devuelve el documento al funcionario sustanciador, con una nota y se registra la devolución en el sistema con la observación realizada.	Alerta de ajustes al funcionario
11	Envío al jefe de Área para Aprobación y Firma	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Aprueba en el sistema el documento	Alerta de Firma al Jefe de Área
12	Envío a Revisor por devolución	Jefe de Oficina gestora	Registra en el sistema su aprobación o no del documento, si no se aprueba devuelve el documento al funcionario sustanciador, con una nota y se registra la devolución en el sistema con la observación realizada.	Alerta de ajustes al funcionario
13	Firma de Documento y aviso al funcionario sustanciador	Jefe de Oficina gestora	Aprueba el documento en el sistema y este trae su firma original en el documento.	Alerta al funcionario sustanciador
14	Envío de respuesta en CRM	Funcionario designado Oficina Gestora	Autoriza el envío directo al ciudadano si es por radicación virtual, o genera el envío alertando a la oficina funcional	Envío a radicación presencial, alertando a mensajería
15	Recepción de Respuesta a Solicitud	Ciudadano petionario	Firma el recibo del documento impreso en su dirección de notificación.	Recibo electrónico de respuesta en el sistema, documento firmado
16	Registro de cierre del Radicado en Presencial	Funcionario Contratista 472 de Operación del Sistema Documental	Cargue de la información de entrega física	Registro en el CRM EE de entregado y generación de informes

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	Página 5 de 6	

7. ANEXOS	
ITEM	NOMBRE
No Aplica	No Aplica

8. CONTROL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA	DESCRIPCION DE CAMBIOS
1	18/12/2024	N.A.

9. APROBACIÓN		
ELABORÓ/ACTUALIZO (Nombre y Cargo)	REVISÓ (Nombre y Cargo)	APROBO (Nombre y Cargo)

Fuente: Elaboración Propia tomando como referencia el formato de procedimiento de la Secretaria Distrital de Hacienda

Anexo 6. Historias de Usuario

**Descripción Corta de Historia de Usuario**

Clasificación de Historias de Usuario					Detalles de la Historia de Usuario		
ID Historia de Usuario	Actividad	Área interviniente	Fuente (¿Dónde fue identificada la Historia de Usuario?)	Tipo de Historia de Usuario	Título Historia de Usuario	Descripción Corta de Historia de Usuario	Propuesta de Solución
SDH-001	Radicación presencial / Virtual	Secretaria General - Contratistas 472.	Flujograma de tratamiento de PQRS	Radicación	Orientación	La radicación de cualquier solicitud inicia en la necesidad del ciudadano, sin embargo, estas solicitudes, en ocasiones carecen de información suficiente o de competencia de las Oficinas de la Dirección e Impuestos	Orientación previa a la radicación en puntos presenciales y virtuales con Chat Bot
SDH-002	Radicación de la solicitud y asignación a la dependencia	Contratistas 472	Flujograma de tratamiento de PQRS	Radicación	Orientación	Las radicaciones no tienen información suficiente para determinar las áreas a asignar o el trámite que requiere el ciudadano.	Orientación previa desde los agentes de servicio en puntos presenciales o en el chat Bot, donde se identifique la consulta y/o un equipo de apoyo conformado por un funcionario de las áreas gestoras para asignar correctamente cada radicado
SDH-003	Registro en SAP CRM	Contratistas 472	Flujograma de tratamiento de PQRS	Radicación	Tecnología	Indisponibilidad del servicio en temporada de vencimientos	No corresponde al alcance del proyecto, por tener un componente tecnológico de competencia de la Dirección de tecnología

### Descripción Corta de Historia de Usuario

Clasificación de Historias de Usuario					Detalles de la Historia de Usuario		
ID Historia de Usuario	Actividad	Área interviniente	Fuente (¿Dónde fue identificada la Historia de Usuario?)	Tipo de Historia de Usuario	Título Historia de Usuario	Descripción Corta de Historia de Usuario	Propuesta de Solución
SDH-004	Validación de la solicitud o reasignación	Auxiliar administrativo área gestora	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Orientación	Se deben reasignar muchas pqrs a diferentes áreas, dado que no son competencia de la oficina a la que llegan o requieren información de otras áreas	Orientación previa desde los agentes de servicio en puntos presenciales o en el chat Bot, donde se identifique la consulta y/o un equipo de apoyo conformado por un funcionario de las áreas gestoras para asignar correctamente cada radicado
SDH-005	Recepción de radicado	Auxiliar administrativo área gestora	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Tecnología	Se debe aceptar el radicado y realizar la asignación manual según lo informado por el jefe de Área, no existe una asignación organizada y que tenga en cuenta la carga de trabajo	No corresponde al alcance del proyecto, por tener un componente tecnológico de competencia de la Dirección de tecnología
SDH-006	Consulta de Información	Funcionario sustanciador	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Información	Indisponibilidad de la información suficiente para responder, en algunos casos se requiere consultas con otras áreas que dificulta el proceso, hay respuestas que podrían ser otorgadas desde la orientación sin tener que generar radicados.	Realizar modelos de respuesta según las tipologías de cada área, gestión de permisos para consulta de información.
SDH-007	Envío de correo electrónico de solicitud de información Interna	Funcionario sustanciador	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Información	Indisponibilidad de la información suficiente para responder, en algunos casos se requiere consultas con otras áreas que dificulta el proceso, hay respuestas que podrían ser otorgadas desde la	Realizar modelos de respuesta según las tipologías de cada área. Gestión de permisos para consulta de información

### Descripción Corta de Historia de Usuario

Clasificación de Historias de Usuario					Detalles de la Historia de Usuario		
ID Historia de Usuario	Actividad	Área interviniente	Fuente (¿Dónde fue identificada la Historia de Usuario?)	Tipo de Historia de Usuario	Título Historia de Usuario	Descripción Corta de Historia de Usuario	Propuesta de Solución
						orientación sin tener que generar radicados.	
SDH-008	Consolidación y/o Elaboración de respuesta	Funcionario sustanciador	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Información	Se deben cumplir otras funciones adicionales al cierre de las pqr (sobrecarga laboral), elaborar documentos sin una guía dificulta la respuesta, hay respuestas básicas que podrían ser elaboradas desde la orientación en los puntos de atención sin generar radicados.	Realizar modelos de respuesta según las tipologías de cada área.
SDH-009	Envío al Revisor	Funcionario sustanciador	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Tecnología	El proceso de cargue de información en el aplicativo o cargue de soportes es dispendioso, cuando se tienen muchos soportes de respuesta	No corresponde al alcance del proyecto, por tener un componente tecnológico de competencia de la Dirección de tecnología, se podría pensar en buscar un desarrollo o una mejora que permita subir masivamente los soportes a CRM
SDH-010	Revisión del documento	Revisor	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Talento Humano	Se deben cumplir otras funciones adicionales al cierre de las pqr (sobrecarga laboral), elaborar documentos sin una guía dificulta la revisión, se es revisor de muchos funcionarios a la vez.	Realizar modelos de respuesta según las tipologías de cada área.

### Descripción Corta de Historia de Usuario

Clasificación de Historias de Usuario					Detalles de la Historia de Usuario		
ID Historia de Usuario	Actividad	Área interviniente	Fuente (¿Dónde fue identificada la Historia de Usuario?)	Tipo de Historia de Usuario	Título Historia de Usuario	Descripción Corta de Historia de Usuario	Propuesta de Solución
SDH-011	Envío al jefe de Área para Aprobación y Firma	Revisor	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Talento Humano	Se deben cumplir otras funciones adicionales al cierre de las pqrs (sobrecarga laboral), elaborar documentos sin una guía dificulta la revisión, se es revisor de muchos funcionarios a la vez.	No corresponde al alcance del proyecto dado que la sobrecarga laboral se verá disminuida una vez se gestionen adecuadamente las pqrs desde la radicación y disminuya la cantidad de radicados
SDH-012	Envío a Revisor por devolución	Jefe de área	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Talento Humano	Hay solicitudes que se deben responder diferente a las respuestas normales, cada caso particular debe tener información suficiente y se omiten algunas directrices	No corresponde al alcance del proyecto dado que la sobrecarga laboral se verá disminuida una vez se gestionen adecuadamente las pqrs desde la radicación y disminuya la cantidad de radicados
SDH-013	Firma de Documento y aviso al funcionario sustanciador	Jefe de área	Flujograma de tratamiento de PQRS	Gestión	Talento Humano	Se deben cumplir otras funciones adicionales al cierre de las pqrs (sobrecarga laboral) hay respuestas básicas que podrían ser elaboradas desde la orientación en los puntos de atención sin generar radicados.	Delegación de funciones de firma al Revisor o profesional con más alto grado del área según tipología de respuesta.
SDH-014	Envío de respuesta en CRM	Funcionario sustanciador	Flujograma de tratamiento de PQRS	Notificación	Tecnología	Cargue de Información para el envío es demorada, el sistema no dispara automáticamente la respuesta al Ciudadano, hay que confirmar el correo	No corresponde al alcance del proyecto, por tener un componente tecnológico de competencia de la Dirección de tecnología, se podría pensar en buscar un desarrollo o

### Descripción Corta de Historia de Usuario

Clasificación de Historias de Usuario					Detalles de la Historia de Usuario		
ID Historia de Usuario	Actividad	Área interviniente	Fuente (¿Dónde fue identificada la Historia de Usuario?)	Tipo de Historia de Usuario	Título Historia de Usuario	Descripción Corta de Historia de Usuario	Propuesta de Solución
							una mejora que permita visualizar la entrega por correo electrónico como certimail o alguna funcionalidad similar
SDH-015	Registro de cierre del Radicado en Presencial	Contratistas 472	Flujograma de tratamiento de PQRS	Notificación	Tecnología	Cargue de Información de cada radicado es demorado, se debe hacer manualmente uno por uno.	No corresponde al alcance del proyecto, por tener un componente tecnológico de competencia de la Dirección de tecnología, se podría pensar en buscar un desarrollo o una mejora que permita cargue masivo de la gestión de mensajería, para tener mejores y más rápidos informes.

Fuente: Elaboración Propia

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 2
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: <b>GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA</b>	Página 1 de 7	

### 1. OBJETIVO:

Establecer el ciclo de gestión de peticiones o solicitudes presentadas por los ciudadanos ante la Dirección de Impuestos de Bogotá en la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH)

### 2. ALCANCE:

Inicia con la orientación previa a la radicación y o presentación de peticiones o solicitudes por los ciudadanos, el registro en SAP-CRM para asignación a dependencia competente, preparación de la respuesta, clasificación (inmediata o área gestora), equipo back office, entrega de la comunicación con la respuesta al operador de correspondencia, continúa con la notificación al ciudadano solicitante y la generación de informes del área.

### 3. DOCUMENTACIÓN LEGAL Y REGLAMENTARIA:

La Documentación legal y reglamentaria se encuentra consignada en el normograma de la Entidad, ubicado en el Sistema de Información interna:

**NORMOGRAMA**

### 4. POLITICAS DE OPERACIÓN:

4.1 Las dependencias de la DIB, son responsables por la calidad, oportunidad y respuesta a los ciudadanos, y cada interacción debe quedar registrada en el aplicativo de correspondencia diseñado por la entidad quedando registrada la asignación del trámite a funcionario, el traslado a otra dependencia o entidad, la respuesta parcial o final a las PQRS y en general el cierre del registro relacionando la acción o respuesta dada con la radicación inicial.

4.2 El seguimiento del cumplimiento del presente documento es responsabilidad del jefe de cada dependencia, y a su vez el despacho del Director(a) de Impuestos realizara el respectivo seguimiento para la medición de tiempos y calidad en la respuesta.

4.3 Los ciudadanos pueden presentar peticiones verbales o escritas, en idioma oficial de Colombia, lenguas nativas o extranjeras incluso lengua de señas colombiana. Lo anterior, lo podrá realizar en forma presencial o mediante el uso de medios tecnológicos o electrónicos.

4.4. El equipo Back Office esta conformado por un funcionario de cada dependencia de la DIB con mayor volumen de radicación, este equipo apoyara el proceso de orientación, clasificación, reasignación y respuesta inmediata de las peticiones en el canal presencial.

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 2
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	Página 2 de 7	

## 5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:

Las peticiones se clasifican en:

**Derecho de petición de interés general:** Es la solicitud que una persona o una comunidad presenta ante las autoridades para que se preste un servicio o se cumpla una función propia de la entidad, con el fin de resolver necesidades de tipo comunitario.

**Derecho de petición de interés particular:** Es la solicitud que una persona hace ante una autoridad, con el fin de que se le resuelva determinado interrogante, inquietud o situación jurídica que solo le interesa a él o a su entorno.

**Solicitud de Información:** Es la facultad que tiene la ciudadanía para solicitar y tener acceso a la información sobre las actualizaciones derivadas del cumplimiento de las funciones atribuidas, la solicitud de registros, informes, datos o documentos producidos o en posesión, control o custodia de una entidad.

**Queja:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular por parte de uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones.

**Solicitud de copias:** Es la reproducción y entrega de documentos que no tengan el carácter de reservado en una entidad, como expedientes misionales, jurisdiccionales o administrativos. Cuando la información solicitada repose en un formato electrónico, y el/la solicitante así lo manifieste, se podrá enviar por este medio y no se le cobrará costo de reproducción, excepto si la solicita en CD, DVD u otro formato. Cuando el volumen de las copias sea significativo, se podrán expedir, a costas de la persona solicitante, según los costos de reproducción de cada entidad.

**Consulta:** Es la solicitud de orientación a las autoridades en relación con las materias a su cargo, cuya respuesta no tiene efectos jurídicos directos sobre el asunto que trata, por lo tanto, no es de obligatorio cumplimiento.

**Sugerencia:** Es la manifestación de una idea, opinión, aporte o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la Entidad.

**Reclamo:** Es la manifestación de inconformidad en lo referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud.

**Felicitación:** Es la manifestación de inconformidad en lo referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud.

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 2
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	Página 3 de 7	

**Denuncia:** Manifestación que puede realizar cualquier persona para enterar a las autoridades sobre la existencia de hechos contrarios a la ley, incluidos los relacionados con contratación pública, a fin de activar mecanismos de investigación y sanción y de dar a conocer conductas constitutivas en faltas disciplinarias por incumplimiento de deberes, extralimitación de funciones, prohibiciones y violación del régimen de inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses de un servidor público.

Según la normatividad vigente las peticiones deben responderse dentro de los siguientes términos según su clasificación:

Las peticiones de interés general o particular deberán ser resueltas por la dependencia a la que sean asignadas, dentro de los quince (15) días siguientes a su fecha de radicación.

Las consultas jurídicas realizadas por los particulares deberán resolverse, dentro de los treinta (30) días siguientes a su fecha de radicación.

Las peticiones de información deberán resolverse dentro de los diez (10) días siguientes a su fecha de radicación en la entidad.

La expedición de copias solicitadas mediante cualquier canal se entregará en un término de diez (10) días, si pasado este lapso no se ha entregado copia al peticionario, se entiende aceptada sin perjuicio de la reserva tributaria, por lo cual deberán entregar dichas copias dentro de los tres (03) días siguientes.

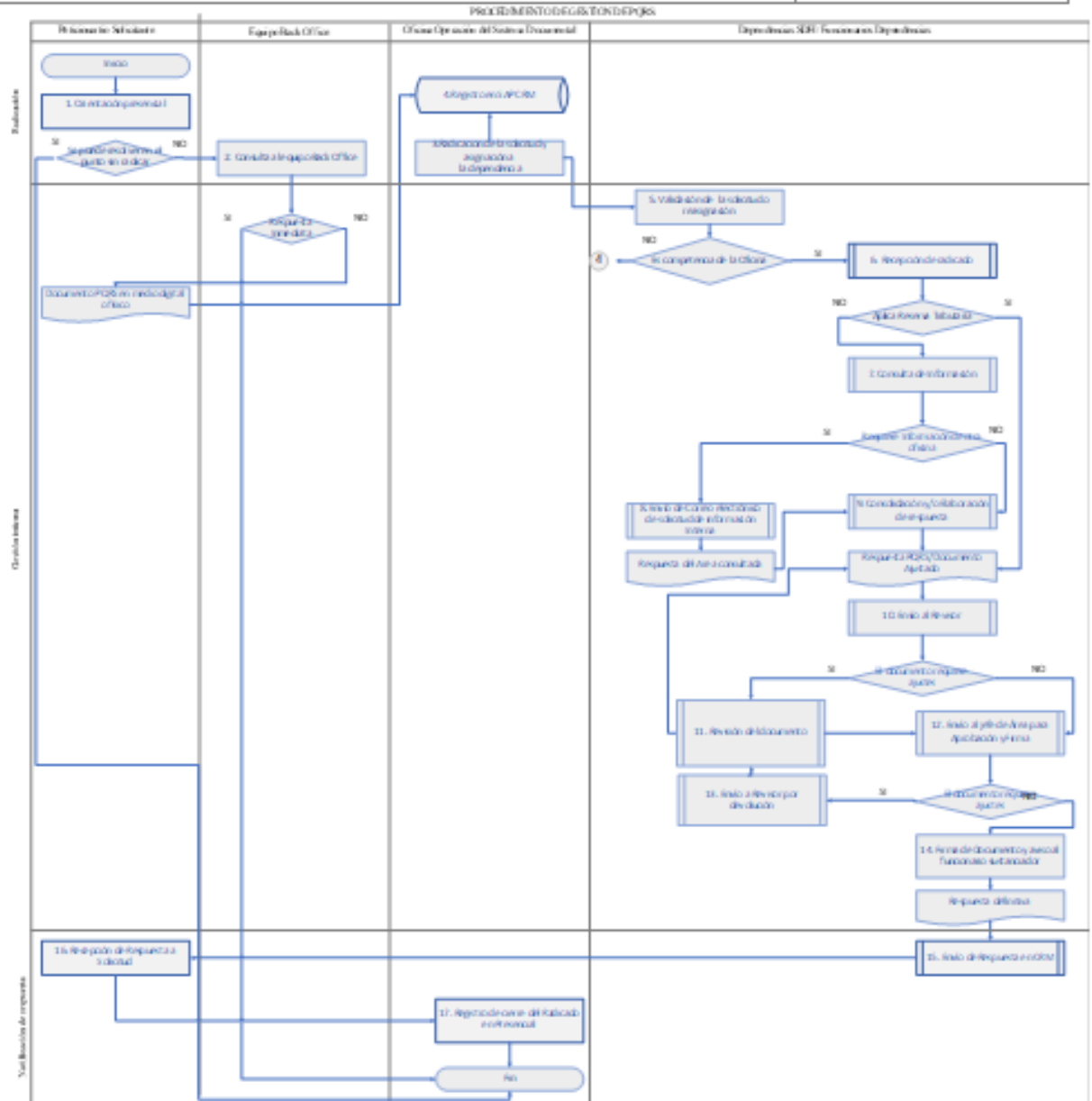
Por todo lo anterior, todas las comunicaciones oficiales de la Dirección de Impuestos de Bogotá deberán tener como característica de calidad:

**Claridad:** Las comunicaciones u oficios deben contener información de fácil entendimiento, en lenguaje claro y concreto

**Sustento Legal:** Las comunicaciones u oficios deben sustentarse conforme a la normativa, jurisprudencia y doctrina vigente.

**Oportunidad:** La gestión y entrega de comunicaciones u oficios se debe efectuar dentro de los términos legales.

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 2
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: <b>GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA</b>	Página 4 de 7	



	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA		Página 5 de 7

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO
1	Orientación presencial	Ciudadano peticionario	En el proceso de atención de los ciudadanos, se debe revisar si se puede dar una respuesta inmediata o requiere ser escalado el caso al equipo Back Office	Chat Microsoft Teams
2	Consulta al Back Office	Equipo Back Office	Por medio del chat corporativo el funcionario de atención validara si con la consulta de información previa puede dar respuesta, o si se requiere que el caso sea escalado, esta inquietud se debe revisar con el equipo de back Office quien define si se puede dar una respuesta inmediata o no.	Chat Microsoft Teams
3	Radicación de la solicitud y asignación a la dependencia	Funcionario Contratista 472	En los canales dispuestos por la SDH los ciudadanos pueden radicar sus escritos en ventanilla del Supercade CAD o a través del correo <a href="mailto:radicacionhaciendabogota@shd.gov.co">radicacionhaciendabogota@shd.gov.co</a> Atención presencial: digitalización y etiqueta de recibo Externa Recibida ER	PQRS con etiqueta de radicación
4	Registro en SAP CRM	Funcionario Contratista 472	Registro en CRM de la petición indicando el peticionario, asunto, fecha de radicación, canal, oficina asignada	Registro en los bloques de radicación
5	Validación de la solicitud o reasignación	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Validación del contenido para revisar si es competencia de la oficina y reasignación si no se encuentra en sus funciones a la Oficina Gestora correcta y vuelve el proceso a la actividad 4	Recepción del radicado en CRM
6	Recepción de radicado	Auxiliar administrativo Oficina Gestora	Acepta la radicación y el sistema delega a un funcionario responsable según la carga laboral al momento de la recepción del radicado	Registro en los bloques de recepción CRM y alerta al funcionario designado por correo electrónico
7	Consulta de Información	Funcionario designado Oficina Gestora	Revisión de bases de datos y registros para dar respuesta	Consultas en bases de datos
8	Envío de correo electrónico de solicitud de información Interna	Funcionario designado Oficina Gestora	Envía correo al área competente, para solicitar información y realizar conjuntamente la respuesta	Correo electrónico de Consulta

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 1
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: <b>GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA</b>		Página 6 de 7

ITEM	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	DOCUMENTO O REGISTRO
9	Consolidación y/o de Elaboración respuesta	Funcionario designado Oficina Gestora	Recibe respuesta del área consultada y consolida la información,	Documento respuesta de PQRS
10	Envío al Revisor	Funcionario designado Oficina Gestora	Registra en el sistema los soportes y el documento en su versión inicial	Alerta de registro al Revisor
11	Revisión del documento	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Registra en el sistema su aprobación o no del documento, si no se aprueba devuelve el documento al funcionario sustanciador, con una nota y se registra la devolución en el sistema con la observación realizada.	Alerta de ajustes al funcionario
12	Envío al jefe de Área para Aprobación y Firma	Funcionario Revisor Oficina Gestora	Aprueba en el sistema el documento	Alerta de Firma al Jefe de Área
13	Envío a Revisor por devolución	Jefe de Oficina gestora	Registra en el sistema su aprobación o no del documento, si no se aprueba devuelve el documento al funcionario sustanciador, con una nota y se registra la devolución en el sistema con la observación realizada.	Alerta de ajustes al funcionario
14	Firma de Documento y aviso al funcionario sustanciador	Jefe de Oficina gestora	Aprueba el documento en el sistema y este trae su firma original en el documento.	Alerta al funcionario sustanciador
15	Envío de respuesta en CRM	Funcionario designado Oficina Gestora	Autoriza el envío directo al ciudadano si es por radicación virtual, o genera el envío alertando a la oficina funcional	Envío a radicación presencial, alertando a mensajería
16	Recepción de Respuesta a Solicitud	Ciudadano petionario	Firma el recibo del documento impreso en su dirección de notificación.	Recibo electrónico de respuesta en el sistema, documento firmado
17	Registro de cierre del Radicado en Presencial	Funcionario Contratista 472 Oficina de Operación Funcional del Sistema Documental	Cargue de la información de entrega física	Registro en el CRM EE de entregado y generación de informes

	CÓDIGO XXX-X-XX	VERSIÓN 2
	VIGENTE A PARTIR DE XX de XXXXXXXX de XXXX	
TÍTULO PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PETICIONES EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	Página 7 de 7	

8. ANEXOS	
ITEM	NOMBRE
No Aplica	No Aplica

9. CONTROL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA	DESCRIPCION DE CAMBIOS
1	18/12/2024	N.A.
2	11/02/2025	Se incluye la caracterización del producto de peticiones, se incluye el proceso de orientación presencial antes de la radicación, las consultas al equipo de Back Office, y la generación de respuesta inmediata.

10. APROBACIÓN		
ELABORÓ/ACTUALIZÓ (Nombre y Cargo)	REVISÓ (Nombre y Cargo)	APROBÓ (Nombre y Cargo)

Fuente: Elaboración Propia tomando como referencia el formato de procedimiento de la Secretaria Distrital de Hacienda

Anexo 8. Script de pruebas Respuesta Inmediata

SCRIPT DE PRUEBAS UNITARIAS RADICACION SUPER CADE CAD												
				ESCENARIO		Radicación presencial tramite de respuesta Inmediata						
DATOS MAESTROS BASICOS												
		VALOR/CÓDIGO	DESCRIPCIÓN							COMENTARIOS Y NOTAS		
El alcance de este script de pruebas corresponde a: 1. Facilidad de atención en Super CADE 2. Orientación. 3. Consulta al Back Office												
PRERREQUISITOS DE PRUEBA												
Semana de Vencimientos												
Atención presencial en ventanilla atención y ventanilla virtual												
DESARROLLO DE LA PRUEBA												
NUMERO	TIPO DE PRUEBA	FECHA PRUEBA	PASOS	Tramite o Funcionalidad	MODULO	ROL DE USUARIO	DATOS DE ENTRADA	RESULTADO ESPERADO	DOCUMENTO	ESTATUS EJECUCION	OBSERVACIONES	
Solicitud de Orientación												
1	UNITARIA	26/02/2025	Ingreso al Supercade Ventanillas de atención	Solicitud de turno	SAT	Contribuyente	No aplica	El contribuyente solicita turno en la SDH debido a que no encuentra la aplicación de su pago en la cuenta dado que registra como moroso.	Turno de atención	APROBADO		
2	UNITARIA	26/02/2025	Espera en sala	Espera en Sala	N/A	Contribuyente	No Aplica	Tiempo de espera mayor en vencimientos		APROBADO		
3	UNITARIA	26/02/2025	Asignación de funcionario en sala	Asignación de turno	SAT	Funcionario servicio	No Aplica	llamado a turno del contribuyente		APROBADO		
4	UNITARIA	26/02/2025	Entrega de Solicitud verbal	N/A	N/A	Contribuyente	No Aplica	Información suficiente para conocer la petición		APROBADO		
5	UNITARIA	26/02/2025	Comprobación de identidad	entrega del documento de identificación	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Comprobar la reserva tributaria	Cedula de Ciudadania	APROBADO		
6	UNITARIA	26/02/2025	Revisión en sistema tributario	Sistema Tributario	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Ingreso oportuno y confiable de la información		APROBADO		
7	UNITARIA	26/02/2025	Validación del pago	Sistema Tributario	TRM SIT II	Funcionario servicio	No Aplica	Consulta del pago según la información entregada por el ciudadano		APROBADO		
8	UNITARIA	26/02/2025	Consulta Back Office	Microsoft Office	Chat Teams	Funcionario servicio	No Aplica	Respuesta oportuna del pago se encuentra aplicado no es necesario radicar	Respuesta del Chat	FALLIDO	El tiempo de respuesta del back office toma mas tiempo del necesario	
9	UNITARIA	26/02/2025	Entrega de respuesta verbal y registro	Tramites	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Registro de la petición verbal		APROBADO		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9. Script de pruebas Respuesta áreas gestoras

SCRIPT DE PRUEBAS UNITARIAS RADICACION SUPER CADE CAD												
			ESCUENARIO	Radicación presencial tramite de respuesta en Oficinas Gestoras								c
DATOS MAESTROS BASICOS												
VALOR/CÓDIGO			DESCRIPCIÓN					COMENTARIOS Y NOTAS				
El alcance de este script de pruebas corresponde a: <b>1. Facilidad de atencion en Super CADE</b> <b>2. Orientación.</b> <b>3. Consulta al Back Office</b> <b>4. Creación de tramite y asignación de tarea al area gestora</b>												
PRERREQUISITOS DE PRUEBA												
Semana de Vencimientos												
Atención presencial en ventanilla atencion y ventanilla virtual												
DESARROLLO DE LA PRUEBA												
NUMERO	TIPO DE PRUEBA	FECHA PRUEBA	PASOS	Tramite o Funcionalida	MODULO	ROL DE USUARIO	DATOS DE	RESULTADO ESPERADO	DOCUMENTO	ESTATUS EJECUCIO	OBSERVACIONES	
<b>Solicitud de Orientación</b>												
1	UNITARIA	26/02/2025	Ingreso al Supercade Ventanillas de Espera en sala	Solicitud de turno	SAT	Contribuyente	No aplica	El contribuyente solicita turno en la SDH debido a que no encuentra la aplicación de su pago en la cuenta dado que registra como moroso.	Turno de atención	APROBADO		
2	UNITARIA	26/02/2025	Asignación de funcionario en sala	Espera en Sala	N/A	Contribuyente	No Aplica	Tiempo de espera mayor en vencimientos		APROBADO		
3	UNITARIA	26/02/2025	Entrega de Solicitud verbal	Asignación de turno	SAT	Funcionario servicio	No Aplica	llamado a turno del contribuyente		APROBADO		
4	UNITARIA	26/02/2025	Comprobación de identidad	N/A	N/A	Contribuyente	No Aplica	Información suficiente para conocer la petición		APROBADO		
5	UNITARIA	26/02/2025	Revisión en sistema tributario	entrega del documento de identificación	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Comprobar la reserva tributaria	Cedula de Ciudadan	APROBADO		
6	UNITARIA	26/02/2025	Validación del pago	Sistema Tributario	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Ingreso oportuno y confiable de la información		APROBADO		
7	UNITARIA	26/02/2025	Consulta Back Office	Sistema Tributario	TRM SIT II	Funcionario servicio	No Aplica	Consulta del pago según la información entregada por el ciudadano		APROBADO		
8	UNITARIA	26/02/2025	Entrega de Formulario PQRS	Microsoft OFFice	Chat Teams	Funcionario servicio	No Aplica	Respuesta oportuna del pago si no se encuentra en el procesoy la rta de si debe radicar o no	Respuesta del	FALLIDO		
9	UNITARIA	26/02/2025	Diligenciamiento de PQRS	Tramites	N/A	Funcionario servicio	No Aplica	Entrega del formulario diseñado con la información suficiente y escritura del area a asignar		APROBADO		
10	UNITARIA	26/02/2025	Transferencia de Turno a ventanilla radicación	Tramites	N/A	Contribuyente	No Aplica	Diligenciamiento completo del documento		PROBADO		
11	UNITARIA	26/02/2025	Entrega del radicado	Transferencia del turno	SAT	Contribuyente	No Aplica	tiempo de espera corto para radicación		PROBADO		
12	UNITARIA	26/02/2025	Validacion area gestora	Tramites	CRM	Contratista 472	No Aplica	Radicaion en menos de 3 minutos	Documento radicado	FALLIDO		
13	UNITARIA	26/02/2025	Consulta de información	Tramites	CRM	Contratista 472	No Aplica	Una hora luego de radicado		FALLIDO		
14	UNITARIA	26/02/2025		Tramites	TRM SIT II	Funcionario SDH Responsable	No aplica	Tiempo requerido para consulta detallada y continuación del flujo de pqrs		PENDIENTE		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10. Requerimientos de cambios.

Número RC		
<i>Descripción breve del cambio a realizar</i>		
<b>INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE IMPACTO</b>		
<b>IMPACTO EN CLIENTES INTERNOS DE LA SDH</b>		
<Diligenciar en caso de que aplique>		
<i>Área de la SDH impactada</i>	<i>Nombre funcionario para contacto</i>	<i>Impacto</i>
	<i>(Líder funcional o Técnico Implicado)</i>	<b>Bajo/Medio/Alto</b>
<b>Componentes Impactados</b>		
<i>Nombre del componente</i>	<i>Aplicación/Servicio Impactado</i>	<i>Detalle del impacto</i>
<i>Ej.: Tecnológico</i>	<i>Ej.: Aplicativo o componente del Aplicativo</i>	<i>Detallar el impacto que se tendrá</i>
<i>Ej.: Recurso humano</i>	<i>Funcionarios asignados</i>	<i>Detallar el impacto que se tendrá</i>
<i>Ej.: Costos Asociados</i>	<i>Compras adicionales de equipos de computo</i>	
<i>Ej.: Tiempos</i>		
<b>Restricciones del Cambio</b>		
<i>Describir los prerrequisitos y las condiciones previas para la ejecución del cambio.</i>		

Anexo 11. Formato de Aprobación.

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO					
FECHA DE APROBACIÓN CCC					
INTEGRANTES DE CCC					
LIDER IMPLEMENTACIÓN (INICIADOR)					
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN					
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN DEL CAMBIO					
TIEMPO DE INDISPONIBILIDAD					
PRIODIDAD DE LA RFC	(Alta/ Media/Baja)				
PLAN DE ACTIVIDADES (Ejecución Cambio)					
Actividad	Responsable	Duración	Fecha hora inicio	Fecha hora Fin	Seguimiento
SECCIÓN PARA SER DILIGENCIADA POR EL LIDER CCC					
TIPO CAMBIO	Tecnológico/ Humano/ Físico				
REQUIRIÓ APROBACION DE COMITÉ DIRECTIVO	SI/NO				
FIRMA DE APROBACIÓN					

Fuente: Adaptación propia del Formato 121-F.20\_V5\_RFC Secretaria Distrital de Hacienda

Anexo 12. Formato de seguimiento de cambios

Nombre cambio estándar	RC generador	Grupo responsable del cambio	Categoría	Plan de actividades				
				Fecha	Actividad	Responsable	Duración	Observación
<i>Ej.: Asignación de funcionarios</i>	<i>Ej.: RC-001-2025</i>	<i>Ej.: Jefes de área</i>	<i>Ej.: Recurso Humano asignado al back Office</i>	<i>14/04/2025</i>	<i>Ausencia por vacaciones funcionario</i>	<i>Funcionario delegado de funciones</i>	<i>26/04/2025 al 20/05/2025</i>	<i>Se suspenden las actividades del funcionario y se reasignan a XXX</i>
				<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Observación</b>
				<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Observación</b>

Fuente: Adaptación propia del Formato 121-F.21\_4\_20231227 Secretaría Distrital de Hacienda

## REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (15 de Enero de 2024). *www.bogota.gov.co*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gabinete-distrital/ana-maria-cadena-es-la-nueva-secretaria-de-hacienda-de-bogota>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. . (2022). *www.secretariajuridica.gov.co*. Obtenido de <https://secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/Manual%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadanía%20del%20Distrito%20Capital%20V2.pdf>
- Aljuwaied M, A. M. (2024). Lean Thinking and Resource Efficiency in the Design of Public Services. *Procedia CIRP*, 894-899.
- Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 166, 169-173.
- Carocha, D., Caiado, R., Goulart, A. K., & Tortorella, G. (2020). *Critical successes factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/prod/a/6fPwjFvkhFRV5b3vsTfM3zv/?lang=en>
- Chaiaburu, G. (2013). *www.repositorio,unican.es*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6438/CHIABURUGHEORGHE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Congreso de la Republica de Colombia. (30 de Junio de 2015). *Ley 1755 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65334>
- Costa, R., Resende, T., Dias, A., Pereira, L., & Santos, J. (2020). *ublic Sector Shared Services and the Lean Methodology: Implications on Military Organizations*.

Obtenido de Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122005716>

Departamento Nacional de Planeación. (2010). *www.dnp.gov.co*. Obtenido de CONPES

3649: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CD

T/Conpes/Econ%C3%B3micos/3649.pdf

Environmental Protection Agency (EPA). (2017). *Lean Government Implementation Guide*.

Obtenido de [www.epa.gov/lean](http://www.epa.gov/lean)

Ferdous, J., & Huque, A. (2024). *"Electronic public service delivery: progress and*

*challenges in Bangladesh"*. Obtenido de Public Administration and Policy: An

Asia-Pacific Journal: <https://doi.org/10.1108/PAP-06-2023-0090>

Frinaldi, A. (2023). *"Public Sector Performance and Digital-Governance Effectiveness*

*Predicted by Community Happiness as a Representation of Culture."*. Obtenido de

Journal of Ethnic and Cultural Studies: <https://www.jstor.org/stable/48728402> .

Accessed 28 Jan. 2025.

Gatell IS, A. L. (2024). Impact of Industry 4.0 and circular economy on lean culture and

leadership: Assessing digital green lean as a new concept. *European Research on*

*Management and Business Economics*, 1. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000190>; [http://dx.doi](http://dx.doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100232)

[.org/10.1016/j.iemeen.2023.100232](http://dx.doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100232)

Gonzalez Jaramillo, V. H., Barcia Villacreces, K., & Gavica Romero, G. R. (2017).

Aplicación de la metodología de Notación y Modelado de Procesos de Negocios

(BPMN) y Propuesta técnica Lean para la Mejora de Procesos Administrativos de

Una Empresa. 2.

- Hacienda Bogota. (18 de 04 de 2022). *www.haciendabogota.gov.co*. Obtenido de <https://www.haciendabogota.gov.co/es/sdh/bogdata>
- Harvard Kennedy School. (2017). *Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement* . Obtenido de <https://hwpi.harvard.edu>:  
<https://hwpi.harvard.edu/files/datasmart/files/case-study-results-washington-performance-management-lean.pdf?m=1631281241>
- HogoNext Editorial Team. (2024). *How to Enhance Customer Service with Lean Six Sigma*. Obtenido de <https://hogonext.com>: [https://hogonext.com/how-to-enhance-customer-service-with-lean-six-sigma/#google\\_vignette](https://hogonext.com/how-to-enhance-customer-service-with-lean-six-sigma/#google_vignette)
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). *Lean government and platform-based governance—Doing more with less*. Obtenido de *Government Information Quarterly*:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X12001517>
- Kaizen Institute. (s.f.). *www.kaizen.com*. Obtenido de <https://kaizen.com/es/insights-es/gemba-significado-lean-management/#:~:text=El%20significado%20de%20Kaizen%20es,para%20estas%20actividades%20de%20mejora>.
- KLUSE, C.; SHANNON, C. J. . (2024). *Challenges to the Implementation of Lean Practices in Higher Education: Is the Culture in Higher Education Conducive to Adoption of Lean Principles and Philosophy?* . Obtenido de *Journal of Management & Engineering Integration*: <https://research-ebSCO-com.loginbiblio.poligran.edu.co/linkprocessor/plink?id=354fa789-e554-322a-904c-de99988929b8>
- KÜHLER, J.; DRATHSCHMIDT, N.; GROSSMANN, D. (2024). “*Modern talking*”: *Narratives of agile by German public sector employees*. Obtenido de The

International Journal of Government & Democracy in the Information Age:

<https://research-ebSCO->

[com.loginbiblio.poligran.edu.co/linkprocessor/plink?id=a802cdc8-5c6a-32ca-bcba-1ff3efd23a](https://research-ebSCO-com.loginbiblio.poligran.edu.co/linkprocessor/plink?id=a802cdc8-5c6a-32ca-bcba-1ff3efd23a)

Lean Enterprise Institute. (2014). *Lean Management Case Studies Library*. Obtenido de [www.lean.org](https://www.lean.org): <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/lean-management-case-studies-library/>

Lean Six Sigma Institute. (2023). *Lean Six Sigma Tools for Process Improvement*. Obtenido de <https://leansixsigmainstitute.org>: <https://leansixsigmainstitute.org/lean-six-sigma-tools-for-process-improvement/>

Lorenzo, O. (2012). Prácticas de mejora e innovación empresarial al servicio de la gestión pública. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 4.

Lucidchart Blog. (2025). *The best Lean tools for process improvement*. Obtenido de [www.lucidchart.com](https://www.lucidchart.com): <https://www.lucidchart.com/blog/best-lean-tools-for-process-improvement>

McKinsey Center for Government. (2012). *Transforming government performance through lean management*. Obtenido de [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com): [https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client\\_service/Public%20Sector/PDFS/MCG\\_Transforming\\_through\\_lean\\_management.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/MCG_Transforming_through_lean_management.ashx)

Planet Lean. (2025). *Case studies*. Obtenido de [www.planet-lean.com](https://www.planet-lean.com): <https://www.planet-lean.com/categories/case-studies>

Radnor, Z. (2010). Transferencia de Lean al gobierno. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 411-428. Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410381011024368/full/html>

SaaS Metrics. (2025). *5 Lean Principles That Take Customer Services A Notch Higher*.

Obtenido de <https://saasmetrics.co>: [https://saasmetrics.co/5-lean-principles-that-take-customer-services-a-notch-higher/#google\\_vignette](https://saasmetrics.co/5-lean-principles-that-take-customer-services-a-notch-higher/#google_vignette)

Sarria Yépez, M. P., Fonseca Villamarín, G., & Bocanegra Herrera, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN*, 51-71.

Secretaria Distrital de Hacienda. (01 de 12 de 2022). *HaciendaBogota*. Obtenido de <https://www.haciendabogota.gov.co/es/sdh/peticiones>

Socconini, L. V. (2019). *Lean Company: más allá de la manufactura*. Obtenido de

<https://elibro.net/es/lc/poligran.edu>: <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/117565>

Socconini, L., & Barrantes, M. (2023). *Manual práctico de Las 5's para ganar en calidad y productividad*. Obtenido de <https://biblio.poligran.edu.co>:

<https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/230512>

TAVARES, G. M.; WRIGHT, B. E.; SOBRAL, F. (2024). *Organizational leniency:*

*examining the consequences of ignoring performance problems in public organizations*. Obtenido de *Revista Brasileira de Administração Pública*:

<https://research-ebSCO->

[com.loginbiblio.poligran.edu.co/linkprocessor/plink?id=67c54ac6-ba8b-3ae9-9563-7314fba8745c](https://research-ebSCO-com.loginbiblio.poligran.edu.co/linkprocessor/plink?id=67c54ac6-ba8b-3ae9-9563-7314fba8745c).

Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Obtenido de *Journal of the Operational Research Society* :

[https://www.researchgate.net/publication/200657172\\_Lean\\_Thinking\\_Banish\\_Waste\\_and\\_Create\\_Wealth\\_in\\_Your\\_Corporation](https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation)

Zefaj, E. (2020). *Lean Management Philosophy for Public Administration: Case COVID-19 Pandemic*. Obtenido de European Journal of Economics Law and Social

Sciences:

[https://www.researchgate.net/publication/381135111\\_Lean\\_Management\\_Philosophy\\_for\\_Public\\_Administration\\_Case\\_COVID-19\\_Pandemic](https://www.researchgate.net/publication/381135111_Lean_Management_Philosophy_for_Public_Administration_Case_COVID-19_Pandemic)