UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE FISCALIZACIÓN EN EL SENIAT USANDO LA METODOLOGÍA SEIS SIGMA

presentado por
Gámez Ramos, Bruce Joaquín

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Guillen, Ana Julia

Caracas, Abril de 2007

Dedicatoria

A mi madre…ya que a través de su camino he creado el mío.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono 407-42-68 / Fax 404-43-52
Dirección General de los Estudios de Post-Grado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

A C T A

Nosotros, Ana Julia Guillén Guédez(Asesora) y Ariadna Flores Vitelli, designadas por la Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos de esta universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado **"DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE FISCALIZACION EN EL SENIAT USANDO LA METODOLOGIA SEIS SIGMA"**, presentado por el estudiante Bruce Joaquín Gámez Ramos, Cédula de Identidad N° V- 16.286.607, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 23 de abril de 2007, declaramos que:

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
b) El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
c) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
d) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.
e) Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de **DIECIOCHO (18)** puntos.

En fe de lo cual, nosotros los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el trabajo del estudiante Bruce Joaquín Gámez Ramos, firmamos la presente acta en Caracas, a los veintitrés días del mes de abril de dos mil siete.

Ana Julia Guillén Guédez
C.I.7.599.767

Ariadna Flores Vitelli
C.I. 5.536.920.

Agradecimientos

A Dios, por ser la luz que me guía

A la Profesora Ana Julia Guillen, por darme la oportunidad de culminar esta etapa con éxito

A la profesora Ariadna Flores por brindarme el apoyo necesario y desinteresado

A mis compañeros del postgrado, por su incondicional apoyo

A la UCAB, por darme la oportunidad de continuar aprendiendo

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Autor: Bruce Joaquín Gámez Ramos
Tutor: Ana Julia Guillen
Fecha: Abril 2007

RESUMEN

Durante los últimos tres años ha sido evidente el contundente fortalecimiento del cumplimiento, planificación y organización que se ha llevado a cabo en materia fiscal y aduanera por parte del organismo regulador Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (**SENIAT**) a lo largo y ancho de Venezuela, incorporando cultura tributaria y combatiendo el fraude y la doble tributación, y generando beneficios para el crecimiento y desarrollo de la República. Todo esto ha sido el resultado del uso eficaz y eficiente de los recursos que maneja la organización a través de las directrices estratégicas que se llevan a cabo.
Como parte de estas directrices se incluye el incorporar mejoras en los procesos dentro del organismo que generen valor y se encuentren alineados con la misión y visión de la institución consiguiendo guiar y establecer los altos niveles de recaudación de manera histórica.
La presente propuesta surgió de la necesidad de continuar con la estrategia y oportunidades que sigan el enfoque que actualmente se lleva en la organización, donde se busca la mejora de los tiempos de procesos de fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales – SENIAT. Este trabajo tuvo como objetivo estudiar los procesos de fiscalización actuales para generar un diagnóstico y así poder encontrar mejoras de los tiempos de los procesos de fiscalización de la división de fiscalización de la Gerencia anteriormente mencionada, partiendo de la siguiente interrogante: ¿Es posible mejorar los tiempos de respuesta en los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización? Para dar respuesta a esta interrogante, se debió diagnosticar y evaluar el estado actual de los procesos de fiscalización, identificar elementos que impactan los tiempos de los procesos de la División de Fiscalización y generar indicadores para medir el rendimiento de los procesos estudiados. La propuesta de investigación acá formulada es del tipo de investigación-acción para diagnóstico. A objeto de lograr el objetivo de investigación propuesto, se aplicó la metodología Seis Sigma haciendo uso de sus herramientas y técnicas, así como el uso de la gerencia de proyectos para el logro del objetivo del presente trabajo. Como resultados de la investigación se tuvo la evaluación actual de los procesos de fiscalización, logrando una visión para futuras mejoras.

Descriptores: Procesos, Seis Sigma, Gerencia de Proyectos, Fiscalización, Mejoramiento, SENIAT.

INDICE

Dedicatoria i
Agradecimientos ii
RESUMEN iii
INDICE iv
INDICE DE TABLAS vii
INDICE DE FIGURAS viii
CAPITULO I 1
EL PROBLEMA 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
Objetivos de la Investigación 3
Objetivo General 3
Objetivos Específicos 3
Justificación del Proyecto 3
Consideraciones Éticas 5
Resultados Esperados e Implicaciones 5
CAPITULO II 6
MARCO TEÓRICO. 6
Consideraciones Generales 6
Fundamentos teóricos 7
Ciclo de Vida de los Proyectos 12
Procesos de la Gerencia de Proyectos 13
El Project Management Institute (PMI) 15
Procesos en las Organizaciones 18
Gerencia de la Calidad 22
Metodología Seis Sigma 25

CAPITULO III 33
MARCO ORGANIZACIONAL 33
Reseña Histórica 33
Naturaleza Jurídica 35
MISIÓN 36
VISIÓN 36
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 37
VALORES CORPORATIVOS 37
Estructura Organizativa 38
Funciones De La División De Fiscalización De La Gerencia Regional De Tributos Internos De Contribuyentes Especiales De La Región Capital 39
CAPITULO IV 41
MARCO METODOLOGICO 41
Tipo de Investigación 41
Diseño de Investigación 42
Unidad de Análisis 43
Población y Muestra 43
Método a seguir 43
Técnicas e instrumentos usados en la recolección de datos 46
Proceso de construcción del cuestionario 47
Variables. Definición conceptual y operacional 47
Definición conceptual 48
Definición operacional 49
CAPITULO V 50
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 50
Propósito del diagnóstico 50
Proceso de Diagnóstico 51
Desarrollo del Diagnóstico 52
CAPITULO VI 66
EVALUACION DEL PROYECTO 66

CAPITULO VII 67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67
BIBLIOGRAFÍA 70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la Metodología Seis Sigma.....31
Tabla 2. Variables, dimensiones e indicadores del estudio.....49
Tabla 3. Hoja de trabajo SIPOC.....55
Tabla 4. Evaluación de los Objetivos 66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Origen de un proyecto. 8
Figura 2. Definición gráfica de proceso. 11
Figura 3. Fases de ciclo de vida de un proyecto. 12
Figura 4. Intensidad de los procesos en cada fase a lo largo del proyecto. . 13
Figura 5. Macro Procesos de la Gerencia de Proyectos. 15
Figura 6. Variación de un proceso Seis Sigma. 25
Figura 7. Estructura organizacional del SENIAT. 38
Figura 8. Mapa Seis Sigma. 44
Figura 9. Mapa de procesos de la División de Fiscalización. 52
Figura 10. Frecuencia de Providencias procesada no solicitada anteriormente. 57
Figura 11. Visualización inmediata de casos asignados por fiscal. 57
Figura 12. Visualización inmediata de producción por cada fiscal. 58
Figura 13. Datos del Contribuyente cargados en la Base Datos. 60
Figura 14. Datos cargados de contribuyentes actualizados. 61
Figura 15. Sistema de distribución de actuaciones fiscales por fiscal. 61
Figura 16. Número de fiscales que contribuyen a las metas de fiscalización. 63
Figura 17. Número de fiscales afectan la calidad de los resultados obtenidos. 64
Figura 18. Sistema de corrección de actas eficiente en tiempo. 64

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos tres años el tema y gestión en materia fiscal y aduanera en Venezuela, ha creado un gran impacto tanto en la población venezolana como a nivel internacional, en la que a través del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), organismo encargado de la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como del ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución de las políticas aduanera y tributaria fijadas por el ejecutivo nacional, ha logrado con niveles óptimos que la recaudación de los tributos nacionales, a través de un sistema integral de administración tributaria moderna, eficiente equitativo y confiable, bajo los principios de legalidad y respeto al contribuyente, sea eficiente y exitosa, formando parte del plan de desarrollo de la república.

El éxito de todo esto ha sido el resultado de ir incorporando mejoras a los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y de considerar como clave el recurso humano. Actualmente la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital, se encuentra alineada bajo este concepto. En lo que se refiere a sus procesos internos, cada vez es más intensiva la búsqueda de oportunidades y detección de puntos críticos que se puedan encontrar en la mencionada división con el fin de corregir fallas o aprovechar oportunidades que puedan generar valor a la organización.

La metodología de trabajo en la división de fiscalización del SENIAT durante los últimos años ha generado buenos resultados en lo que se refiere a los procesos de fiscalización de las actuaciones fiscales (procesos en los que se encuentra enfocado este trabajo), pero debido al cambio constante que se vive en el entorno y crecimiento económico de acuerdo al incremento del producto interno bruto (PIB) del país que ha venido a lo largo de estos últimos años surge la siguiente interrogante: ¿Es posible mejorar los tiempos de respuesta en los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital?

Como medio para poder visualizar acciones de mejora, se recurre a evaluar los procesos de fiscalización consiguiendo como resultado el diagnóstico de dichos procesos, que actualmente se manejan en la división de fiscalización, se toma el uso de la metodología Seis Sigma y la Gerencia de Proyectos para la realización de la siguiente investigación, además este trabajo especial de grado fue desarrollado bajo la filosofía de proyectos.

Actualmente, la División de Fiscalización desempeña una gestión de mejora en los procesos de fiscalización durante los últimos cuatro años en búsqueda de la eficiencia para generar un mejor desempeño en las acciones de recaudación de los tributos en el país y mantenerse alineado estratégicamente con la misión y visión de la organización.

El siguiente trabajo busca que La División de Fiscalización encuentre oportunidades de mejora en sus procesos de fiscalización, aumentando patrones de calidad en eficiencia y eficacia en la gestión, la investigación busca la mejora en los tiempos de respuesta de sus procesos, debido a la identificación y seguimiento de las actuaciones fiscales que se llevan a cabo en la división; así mismo podrá contribuir a una visión amplia en dichos procesos en el que genera indicadores para facilitar la toma de decisiones y para futuros estudios de mejoramiento continuo en los procesos de fiscalización.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales - SENIAT - a través de la metodología Seis Sigma.

Objetivos Específicos

1. Evaluar el estado actual de los procesos de fiscalización.
2. Identificar elementos que impactan los tiempos de los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales – SENIAT.
3. Aplicar la metodología Seis Sigma hasta su fase de Analizar, para el mejoramiento de los tiempos de los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales – SENIAT.

Justificación del Proyecto

Como institución bandera a nivel público en el país, tiene como clave la búsqueda de oportunidades que puedan mejorar el nivel de eficiencia de manera que fortalezca y genere valor a la organización.

Actualmente los procesos de la División de Fiscalización se han venido realizando de la misma forma desde hace más de 4 años, dando los resultados esperados y logrando los objetivos que se encuentran dentro de

las funciones de la división. Sin embargo, existe un constante cambio económico en el entorno del país, el cual posiblemente afecte la manera como se sigue trabajando los procesos de la división, donde existen puntos críticos o posibles retrasos en los tiempos de respuesta de los procesos.

Es importante tomar en cuenta, que los factores ambientales que intervienen en el cambio económico del país, influyen sobre el trabajo y desempeño de los procesos de fiscalización, generando debilidades en los tiempos de respuesta de los procesos que participan dentro de la División de Fiscalización.

Según lo expuesto anteriormente, esta investigación se enfoca en generar un impacto positivo para la División de Fiscalización, en la búsqueda de la mejora de los tiempos de respuesta de los procesos de fiscalización y considerando estar apegado a la Ley de Procedimientos Administrativos (1981).

Algunos de los beneficios identificados como consecuencia del desarrollo de esta investigación se describen a continuación:

- Desde el punto de vista estratégico seguirá incrementando los niveles de eficiencia dentro de la organización.
- Permitirá identificar posibles puntos críticos o retrasos en los procesos de fiscalización dentro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales.
- Generará indicadores para medir el rendimiento de los procesos, a través del uso de la gerencia de proyectos.
- Mejorarán los tiempos de respuesta de los procesos de fiscalización a través de la metodología Seis Sigma.
- Desde el punto de vista metodológico, el estudio servirá como parámetro de referencia para futuras investigaciones similares.

Consideraciones Éticas

Esta investigación estuvo limitada por la confidencialidad con la cual el SENIAT maneja los documentos y la información de los procesos de fiscalización, necesarios para el desarrollo de la investigación.

Resultados Esperados e Implicaciones

Una vez concluido el proyecto se espera obtener los siguientes resultados:

- Evaluación del estado actual de los procesos de fiscalización.
- Recomendaciones para la mejora de los tiempos de procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales SENIAT a través de la metodología Seis Sigma.
- Por otro lado, las expectativas de los resultados a mediano plazo de este proyecto se orientan a servir de guía para la mejora de:
- La calidad y los tiempos en los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia de Contribuyentes Especiales – SENIAT y en consecuencia de los tiempos de respuesta de la misma.
- Imagen de la Organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Consideraciones Generales

Una vez planteado el problema de estudio, luego de haber fijado los objetivos generales y específicos y la pregunta de investigación, el siguiente paso en el trabajo de investigación es darle soporte teórico al presente estudio, comúnmente llamado por algunos autores Marco Teórico.

El Marco Teórico de la presente investigación sustenta la ubicación contextual sobre el cual se aborda el problema de investigación, así como los enfoques teóricos y las definiciones de los conceptos que serán utilizados en el marco de la investigación y que servirán para el logro de los objetivos planteados.

En este sentido, la explicación de los conceptos generales de procesos organizacionales tienen un papel fundamental en el presente estudio, ya que la base del mismo lo conforman los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital, y debido al impacto que éstos tienen en los tiempos de respuesta de la mencionada división. Estos procesos organizacionales forman parte de prácticas organizacionales que se encuentran conformadas por un conjunto de hipótesis, desarrollos y reflexiones, orientados a explicar el comportamiento organizacional a través de la consciencia de la existencia de una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta dar origen y establecer un orden específico y convertirse en rutina o en la "manera" de ejecutar las acciones.

Se debe considerar también que este trabajo se enmarca en el análisis del estado actual de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización a través de herramientas que facilita o comprende la metodología Seis Sigma. Y que la metodología de este trabajo se orienta en dar soporte al diagnóstico y propuestas de mejora a los tiempos de procesos de fiscalización.

La base sobre la cual se fundamenta la estructuración del presente capítulo, la describe Balestrini (2002) indicando "la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación; y muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico" (p. 91), más adelante nuevamente Ballestrini (2002) acota: "El marco teórico, a un nivel más específico y concreto, contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas, las vinculaciones de los resultados por obtener con otros ya conseguidos; pero además, las clasificaciones, tipologías por usar, etc."(p. 92). A su vez Sampieri, Fernández y Baptista (2004), señalan que el marco teórico "implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio (parafrasear). No es sinónimo de teoría" (p. 64).

Fundamentos teóricos

Si bien en el capítulo I del presente trabajo fueron de alguna manera mencionados y definidos algunos aspectos básicos asociados a la gerencia de proyectos, se considera importante puntualizar de manera sencilla en algunos de ellos, previo a entrar específicamente en el desarrollo de lo que es la gerencia de la calidad y metodología Seis Sigma.

¿Qué es un Proyecto?

El PMI, en su "Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos" (PMBOK® 2004), define un proyecto como: "es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p. 5). Se puede decir entonces que un proyecto implica un cambio, único (no se repite), temporal (tiene inicio y fin), multidisciplinario, regulado (sujeto a leyes, normas, etc), influenciable por el entorno o cultura, consensual (sujeto a negociaciones). El origen de un proyecto se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Origen de un proyecto.

Fuente: Lenín Mariño, Procesos de la Gerencia de Proyectos, Enero 2005.

De manera breve estos términos enmarcados en la Figura 1 se definen como:

Productividad: es un indicador que expresa la relación entre resultados obtenidos y recursos empleados.

Efectividad: relación entre eficacia y eficiencia.

Eficiencia: hacer uso racional de los recursos del proyecto, midiéndose en términos de: dinero, recursos humanos y tiempo.

Eficacia: satisfacer las necesidades del cliente (comprender lo que el cliente necesita).

Demanda: en economía se define como, la cantidad de un bien o un servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y en un período determinado.

Continuando con la Gerencia de Proyectos se tiene:

¿Qué es Gestión?

Según la *Norma* COVENIN-ISO 9000:2000. *Fundamentos y vocabulario (3.3.1)*, la define como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

A continuación de describen una serie de conceptos que integran el marco contextual del marco teórico, según Láminas de Clases de Procesos de la Gerencia de Proyectos. Presentadas en la Cátedra de Procesos en la Gerencia de Proyectos. Mariño, Enero 2005.

¿Qué es Gerencia?

Conjunto de actividades dirigidas hacia los recursos de una empresa con la finalidad de lograr las metas de una manera eficaz y efectiva.

¿Qué es la Gerencia de Proyectos?

Palacios (2005) la define como: "aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto" (p. 47). El PMI, en su "Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos" (PMBOK® 2004), la define como: "es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto (p. 8).

¿Qué es Gerenciar?

Es desempeñar un conjunto de roles tales como: manejo de relaciones interpersonales, proceso de información y toma de decisiones.

¿Qué es Gerente de Proyecto?

Persona asignada por la organización, para velar por el buen cumplimiento de todas las tareas asociadas al proyecto.

¿Qué es un Proceso?

Serie de acciones que tiene como consecuencia un resultado. De igual manera se puede definir como el conjunto de actividades mutuamente

relacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados. Gráficamente esto se puede observar en la Figura 2:

Figura 2. Definición gráfica de proceso.

Fuente: Lenín Mariño, Procesos de la Gerencia de Proyectos, Enero 2005.

¿Qué es un *Stakeholder*?

Se puede definir como los involucrados en el proyecto, afectados positiva o negativamente. Según Palacios (2005), "*stakeholder*, traducido literalmente del inglés es "agarrador de la vara". En ese sentido figurado, el proyecto es una simulación de un proceso de clavado de una vara en el suelo. Todo *stakeholder* es todo aquel que intentará tomar la vara en cualquier momento del proceso, para intentar que sea clavada en base a sus intereses, ya sea porque quiere influir en el lugar donde será clavada, en la intensidad del clavado, en la forma, el momento, etc." (p. 48).

Ciclo de Vida de los Proyectos

Al igual que el ser humano, los proyectos tienen una etapa de gestación, un nacimiento, un desarrollo, un periodo de declinación y una terminación, la cual se muestra en la Figura 3:

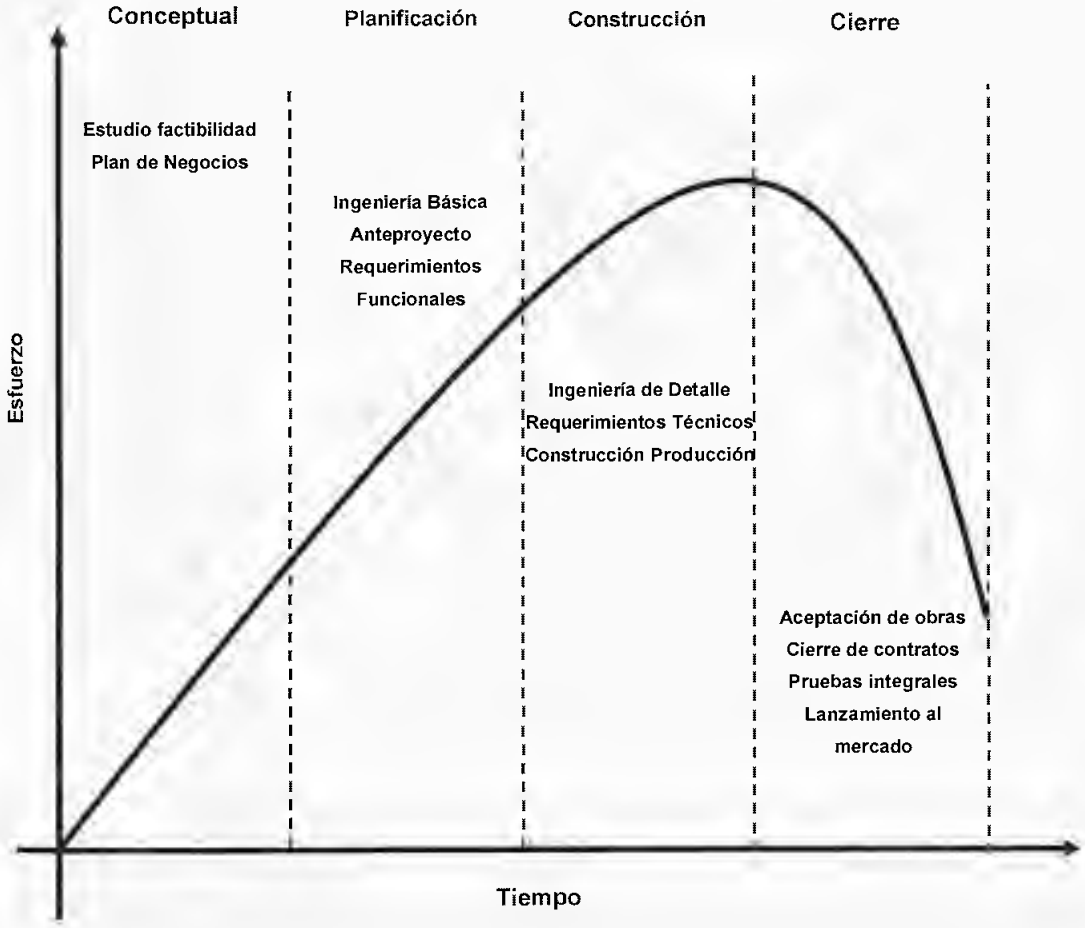

Figura 3. Fases de ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Lenín Mariño, Procesos de la Gerencia de Proyectos, Enero 2005.

Procesos de la Gerencia de Proyectos

Estos se definen como una serie de acciones con el objeto de obtener productos o servicios, eficientemente acabados a través de una serie de herramientas que deben ser utilizadas de manera óptima. La figura No 4, cuya fuente es el PMBOK® 2004 (p. 68), muestra la intensidad de los procesos en cada fase a lo largo del proyecto.

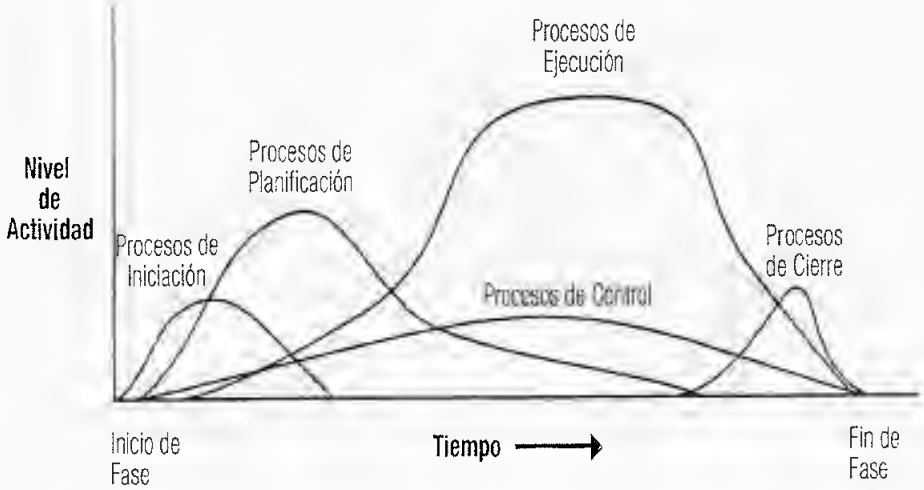

Figura 4. Intensidad de los procesos en cada fase a lo largo del proyecto.

Fuente: PMBOK. (2004).

Estos procesos se pueden definir brevemente de la siguiente manera:

- **Inicio**: consiste básicamente en la autorización del proyecto. Es en esta etapa donde se analiza la factibilidad del proyecto a encarar. Se realizan estudios económicos, de riesgos, de oportunidades y estratégicos. Sus resultados sirven como elementos importantes para decidir proseguir o no con la tarea encomendada. Esta llamada iniciación suele ser impulsada por los empresarios internos de la empresa, los líderes del proyecto y subproyectos.

- **Planificación:** identificación de objetivos y diseños de esquema factible para el logro de los mismos. En esta etapa se avanza en la consolidación de los requerimientos, que inicialmente son los funcionales, los cuales una vez afinados sirven como base para establecer los requerimientos técnicos, que se materializan en paquetes de trabajo, conocido como EDT (Estructura Desagregada de Trabajo) o WBS (*Work Breakdown Structure*), definiéndose con esto el alcance del proyecto. Adicionalmente sirve como base para obtener el cronograma, realizar el presupuesto y obtener el flujo de caja, siendo esto el área más importante para comenzar con la identificación de los riesgos dentro del proceso de gerencia de ellos.

- **Ejecución**: coordinación de personas y otros recursos para la realización del plan. Comienza con una primera reunión conjunta (llamada "*kick off meetting*") del equipo de trabajo que ejecutará el proyecto. Aquí se determinan de definir los roles y responsabilidades de sus miembros con el nivel de información necesario para la ejecución del proyecto.

- **Control**: asegurar que los objetivos sean obtenidos midiendo el progreso y tomando las acciones correctivas cuando sea necesario. En este proceso ocurren las revisiones programadas y las auditorías de ejecución, las cuales a su vez, tienen como objetivo verificar la marcha real del proyecto contra el plan y en el caso de desvíos tomar las acciones correctivas correspondientes.

- **Cierre**: formalización de la aceptación del proyecto o de una fase y organización de un final ordenado.

En la Figura 5 se muestran los macro procesos de la gerencia de proyectos:

Figura 5. Macro Procesos de la Gerencia de Proyectos.

Fuente: Lenín Mariño, Procesos de la Gerencia de Proyectos, Enero 2005.

El Project Management Institute (PMI)

El PMI *(Project Management Institute)*, fundado en 1969, es una institución enfocada en satisfacer las necesidades de los gerentes de proyectos alrededor del mundo. Es la institución pionera en el campo de la gerencia de proyectos y cuenta con más de 100.000 miembros en 125

países. En 1981, y como una iniciativa conjunta entre el PMI y AT&T, comienza el proceso de certificación de Profesionales de Gerencia de Proyectos (PMP, *Project Management Profesional*), certificando a 350 PMPs en los primeros tres años. En la actualidad existen más de 80.000 PMPs en todo el mundo, los cuales se encuentran adscritos a varios institutos y asociaciones a nivel mundial, tales como:

- International Project Management Association, IPMA, UK
- Australian Institute of Project Management, AIPM, Australia
- American Society for Quality Control, ASQ, US
- National Contract Management Association, NCMA, US

El PMI, compiló el primer cuerpo de conocimientos de Gerencia de Proyectos en 1996 en el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), en el que se recogieron las mejores prácticas y herramientas del área.

Posteriormente, en los años 2000 y 2004, emitieron su segunda y tercera edición. Según el PMBOK® (2004), "la finalidad de la guía, es identificar el subconjunto de fundamentos de la Dirección de Proyectos, generalmente reconocido como buenas prácticas. "Identificar" significa proporcionar una descripción general en contraposición con una descripción exhaustiva. "Generalmente reconocido" significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. "Buenas Prácticas" significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes, no queriendo decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos, siendo el equipo de dirección del

proyecto responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado" (p.3).

Finalmente se puede decir que la versión 2004 del PMBOK®, expande el tratamiento de los procesos de arranque e integración y su importancia en proyectos, aumentando el número de subprocesos de 39 a 44, reagrupándolos de la siguiente manera en las nueve áreas de conocimiento:

- Procesos de Iniciación: 2 sub procesos
- Proceso de Planificación: 21 sub procesos
- Proceso de Ejecución: 7 sub procesos
- Proceso de Control: 12 sub procesos
- Proceso de Cierre: 2 sub procesos

Las áreas nueve áreas de conocimiento descritas por el PMBOK® 2004 son:

- Gerencia de la Integración del Proyecto
- Gerencia del Alcance del Proyecto
- Gerencia del Tiempo del Proyecto
- Gerencia de los Costes del Proyecto
- Gerencia de la Calidad del Proyecto
- Gerencia de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gerencia de las Comunicaciones del Proyecto
- Gerencia de los Riesgos del Proyecto
- Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto

Concluido el contexto referido a proyectos, su origen, sus conceptos básicos, su ciclo de vida, sus procesos y la descripción del PMI y sus áreas de conocimiento, se pasa a definir procesos organizacionales, gerencia de la calidad y metodología seis sigma.

Procesos en las Organizaciones

Según Michael Hammer (2006): Un proceso es una serie de actividades y recursos interrelacionados entre sí que convierten insumos en productos. Llámese recursos a las finanzas, instalaciones o infraestructura, equipamiento, técnicas, métodos y recursos humanos participantes.

Los procesos se componen principalmente de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales), y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Según el autor antes mencionado, existen de 2 tipos de procesos, los llamados estratégicos, y los de valor agregado; los primeros van relacionados fundamentalmente con aquellos que están enfocados con la concepción y definición de la empresa, mientras que los de valor agregado, son los enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes. Aquellos que engranan los dos fines, son llamados **Procesos claves** ya que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, y son críticos para el éxito del negocio.

Los procesos poseen diferentes grados dentro de la estructura que los conforman: subprocesos, actividades y tareas.

Los **subprocesos** son partes definidas de un Proceso. Se establecen con el fin de separar o delimitar sectores donde pudiese presentarse un problema, y por ende identificar diferentes soluciones dentro de un mismo proceso.

Las **actividades** son la suma de las tareas. La secuencia entre las actividades, de forma lógica y ordenada es lo que genera los Subprocesos y por ende los procesos.

Los **procedimientos** se refieren a la manera específica de llevar a cabo una actividad. En algunas situaciones, como es el caso, estos procedimientos son plasmados en documentos que describen quién, cómo, cuándo y dónde, debe ejecutarse dicha actividad, tal es el caso de los manuales de procedimientos internos de la organización.

Las **tareas**, según *PMBOK*. (2004): Es un término que reemplaza a trabajo, cuyo significado y ubicación dentro de un plan estructurado para un trabajo del proyecto varía de acuerdo con el área de aplicación.

¿Cual es la importancia de los Procesos?

Tal como hace referencia Michael Hammer (2006) en su libro La Agenda, el mundo empresarial de hoy está impulsado por los clientes, es por esto que las organizaciones, deben abocarse a ellos, sin embargo, lo cierto es que a los clientes sólo les interesa los resultados, mas no todos aquellos procesos o medios necesarios para llegar a ellos. Es decir, los procesos son los que crean los resultados que las empresas entregan a sus clientes.

La mayoría de las empresas logra completar sus resultados o entregables, pero los mecanismos utilizados para dicho cumplimiento no logran obtener la calificación de procesos, es decir, la relación, organización y secuencia de actividades dirigidas hacia un objetivo común.

El valor se crea por la totalidad de los procesos en el que todas las tareas se fusionan de un modo sistemático para lograr una finalidad concreta y clara.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un **sistema de procesos**, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los *inputs* serán generados por

proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de **actividades** que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Los ***Procesos Organizacionales,*** son percibidos como un conjunto interrelacionado de acciones, practicadas consistentemente por el grupo integrante y que determinan, en parte, la respuesta que emiten las Organizaciones frente a la toma de decisiones, diseño y desempeño del trabajo, diseño de la organización, cultura organizacional y cambios organizacionales. En alineación con el planteamiento de Allport (1955), textualmente se explican como:

> ...alguna forma de movimiento, un devenir a través del espacio y durante el tiempo...El otro tipo de elemento, o aspecto, de la estructura está constituido por eventos. Éstos son los "puntos de juntura" del formato. Son los puntos de "contacto" o "encuentro" entre los procesos. Los eventos, definidos de esta manera, no son continuos o extensos en espacio o tiempo. Son "dicotomías" que vinculan procesos de un lado con un proceso del otro; y son también puntos temporales que separan lo ocurrido de lo que ocurrirá.

Una de las respuestas de mejoras de una Organización, viene dada por su ***Desempeño,*** el cual es considerado como la expresión medible del comportamiento de la organización, de un área o proceso cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, podría indicar una desviación o foco de atención, sobre el cual aplicar acciones correctivas, preventivas o de mejora, según el caso. La evaluación de desempeño ya sea individual o de equipo, requiere de indicadores, que en el entorno empresarial son comúnmente conocidos como indicadores de gestión y generalmente están muy relacionados con calidad y productividad. Los ***Indicadores de desempeño,*** son datos producto de mediciones cuantitativas o cualitativas que corresponden a resultados parciales o totales de objetivos, en un tiempo determinado dentro del corto o mediano plazo.

¿Cuáles son las características de los procesos?

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza varios límites organizativos funcionales
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente a los conceptos y actividades incluidos en el mismo

Por último, se pasa a definir la gerencia de la calidad comprendida en la gerencia de proyectos y la metodología seis sigma, la cual forma parte del marco contextual del problema de investigación.

Gerencia de la Calidad

La calidad, según la *Norma COVENIN-ISO 9000:2000. Fundamentos y vocabulario*, se define como: grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2).

Partiendo de estos principios, se puede definir entonces a la calidad de manera sencilla como:

- Requerimientos expresos e implícitos del cliente.
- Proceso más que producto
- Mejorado continuamente
- Lecciones aprendidas

La experiencia ha demostrado que las organizaciones, para alcanzar el éxito, deben integrar las distintas metodologías gerenciales de forma que exista alineación, coherencia, consistencia y entendimiento en la empresa, por lo tanto, la visión del problema de la calidad ha pasado de ser una responsabilidad netamente de un operario de maquinaria a un esquema integral donde toda la organización se enfoque en dar la mejor respuesta a las necesidades de sus clientes. Como se indicó en el capítulo anterior del presente trabajo, este problema ha sido atacado desde diversos ángulos y con diferentes filosofías de tendencias como: Calidad Total, Normativas ISO y estrategias de *Benchmarking*.

Palacios (2005), las define de la siguiente manera:

Calidad Total: esta filosofía implica construir un compromiso hacia la calidad, logrando entre las personas un espíritu de equipo y haciendo énfasis

sobre los procesos. Esta cultura organizacional se fundamenta en el mejoramiento continuo en todas las actividades (p. 403).

Gerencia de la Calidad de Proyectos de acuerdo al PMI

De acuerdo al PMBOK® 2004, "los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas aquellas actividades de la organización que realiza el proyecto para establecer: las políticas de la calidad, los objetivos de la calidad, y las responsabilidades de manera que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió." (p.179).

Considerando que, por un lado la Gestión de la Calidad del Proyecto es aplicable a todos los proyectos, sin importar el tipo de producto generado, y por el otro las medidas y técnicas de calidad del producto son específicas del tipo de producto particular generado en el proyecto; implica que una desviación en los requisitos de calidad de cualquiera de las dos dimensiones puede tener consecuencias negativas graves para cualquiera o todos los interesados en el proyecto. Ya que el descuidar la calidad de los procesos podría acarrear errores involuntarios que produzcan retrabajos, e incidan en un desgaste elevado de los empleados; y el cumplimiento de las actividades planificadas de calidad apresuradamente puede generar el descuido de la calidad de los productos con las consecuencias que esto genera si los errores no son detectados.

Los procesos de gestión de la calidad del proyecto según el PMBOK® 2004, son los siguientes:

Planificación de la Calidad: identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinar como satisfacerlas (p.179). Este proceso es uno de los procesos más importantes del grupo de procesos de planificación, y durante el desarrollo del plan de gestión del proyecto; debería realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del

proyecto, ya que las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el coste o en el cronograma, debido a cambios requeridos en el producto para cumplirlas.

Realizar Aseguramiento de Calidad (QA): aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos (p.179). El aseguramiento de la calidad de acuerdo a la definición ISO 9000:2000 es: "parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad". El QA proporciona una base para la mejora continua del proceso, la cual a su vez permite un medio iterativo para mejorar la calidad de todos los procesos, y lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad al disminuir las actividades inútiles y que no agregan valor.

Realizar Control de Calidad (QC): supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio (p.179).

Estos procesos, al utilizarse un enfoque de sistema para la gestión, interactúan entre sí y también con los procesos de las demás áreas de conocimiento, implicando el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas por cada proceso, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada uno de estos tres procesos, posee entradas, y a través de una serie de herramientas y técnicas las transforman en salidas.

Metodología Seis Sigma

Originalmente diseñada y utilizada por Motorola, el concepto Seis Sigma ha trascendido la empresa que le da origen, convirtiéndose en una nueva filosofía administrativa con amplia divulgación mundial, sobre la cual se ha desarrollado cantidad de elementos, más allá de los que sus creadores originales pensaron. El Seis Sigma es un parámetro cuya base principal es la desviación estándar y su enfoque es reducir la variación y/o defectos en lo que se hace.

El principal planteamiento se puede encontrar cuando se considera la variación de un proceso, con una fluctuación entre más 3 sigma y menos 3 sigma del valor promedio, la probabilidad de que se salga del valor especificado es de 3.4 partes por millón. La magnitud de este valor se muestra en la Figura 6.

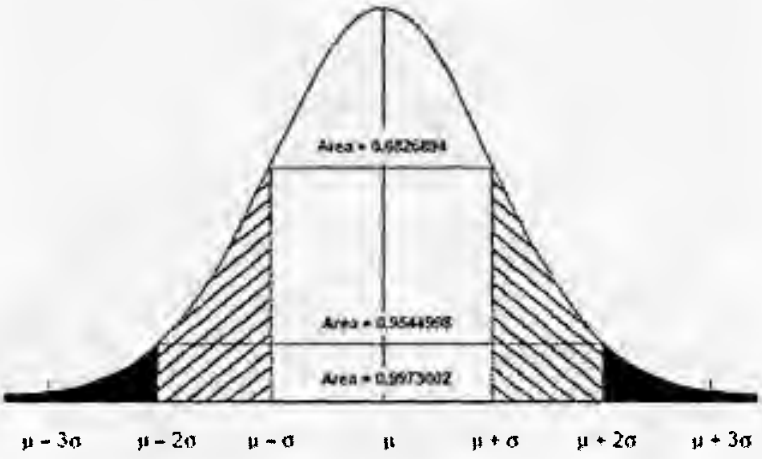

Figura 6. Variación de un proceso Seis Sigma.

Fuente: Pande, Neuman y Cavanagh, (2004).

Pande, Neuman y Cavanagh, (2004) hacen referencia al término Seis Sigma de la siguiente manera:

...Seis Sigma hace referencia al objetivo de reducir los defectos hasta casi cero. Sigma es la letra griega que los estadísticos utilizan para representar la desviación estándar de una población. Sigma, o la desviación estándar, le dice cuánta variabilidad hay en un grupo de elementos (la población) (p.4).

Seis Sigma establece que mejorar los procesos no es un mal necesario, sino uno de los pasos esenciales para generar valor y ventajas competitivas a la organización.

Así mismo Pande, Neuman y Cavanagh, (2004) establecen lo siguiente:

Las mejoras de procesos de la metodología Seis Sigma buscan encontrar una solución que elimine las causas raíz de los problemas de rendimiento de los procesos existentes. Para la mejora de procesos Seis Sigma se utiliza un proceso de cinco etapas para atacar estos problemas raíz (DMAMC):

- Definir el problema y los requisitos del cliente. referencia
- Medir los defectos y el funcionamiento del proceso.
- Analizar los datos y descubrir las causas de los problemas.
- Mejorar el proceso y eliminar las causas de los defectos.
- Controlar el proceso para asegurarse de que los defectos no vuelvan a aparecer.

Método de Resolución de Problemas

Se ha desarrollado como sistema para la resolución de problemas el método DMAMC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar).

Este método es llevado a la práctica por grupos especialmente formados a los efectos de dar solución a los diversos problemas u objetivos de la compañía.

Las claves del **DMAMC** se encuentran en:

1. Medir el problema. Siempre es menester tener una clara noción de los defectos que se están produciendo en cantidades y expresados también en valores monetarios.

2. Enfocarse en el cliente. Las necesidades y requerimientos del cliente son fundamentales, y ello debe tenerse siempre debidamente en consideración.

3. Verificar la causa raíz. Es menester llegar hasta la razón fundamental o raíz, evitando quedarse sólo en los síntomas.

4. Romper con los malos hábitos. Un cambio de verdad requiere soluciones creativas.

5. Gestionar los riesgos. El probar y perfeccionar las soluciones es una parte esencial de la disciplina Seis Sigma.

6. Medir los resultados. El seguimiento de cualquier solución es verificar su impacto real.

7. Sostener el cambio. La clave final es lograr que el cambio perdure.

Definir el problema

¿Debe definirse claramente en qué problema se ha de trabajar?, ¿por qué se trabaja en ese problema en particular?, ¿quién es el cliente?, ¿cuáles son los requerimientos del cliente?, ¿cómo se lleva a cabo el trabajo en la actualidad?, ¿cuáles son los beneficios de realizar una mejora?

Siempre debe tenerse en cuenta que definir correctamente un problema implica tener un 50% de su solución. Un problema mal definido llevará a desarrollar soluciones para falsos problemas.

Medir

El medir persigue dos objetivos fundamentales:

1. Tomar datos para validar y cuantificar el problema o la oportunidad. Esta es una información crítica para refinar y completar el desarrollo del plan de mejora.

2. Permite y facilita identificar las causas reales del problema.

El conocimiento de estadística se hace fundamental. "*La calidad no se mejora, a no ser que se la mida*".

Analizar

El análisis permite descubrir la causa raíz. Para ello se hará uso de las distintas herramientas de gestión de la calidad. Las herramientas de análisis deben emplearse para determinar dónde se está, no para justificar los errores.

Mejorar

En esta etapa, asume una preponderancia fundamental la participación de todos los involucrados del proceso, como así también la capacidad creativa, incluyendo el uso de nuevas herramientas como el Pensamiento Lateral y la Programación Neuro-Lingüística (PNL).

La fase de mejora implica tanto el diseño como la implementación. En esta fase de diseño es muy importante la actividad de *benchmarking* a los efectos de detectar en otras unidades de la misma empresa o en otras empresas (competidoras o no) formas más efectivas de llevar a cabo un proceso.

Controlar

Es necesario confirmar los resultados de las mejoras realizadas. Debe por tanto definirse claramente unos indicadores que permitan visualizar la evolución del proyecto. Los indicadores son necesarios pues no se pueden basar las decisiones en la simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del negocio y ayudarán a caracterizar, comprender y confirmar los procesos. Mediante el control de resultados se logra saber si se están cubriendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Es además primordial verificar mediante el control la estabilidad de los procesos. Distintos indicadores vinculados a Seis Sigma pueden y deben ser articulados en los Tableros de Comandos o Cuadros de Mando Integral a los efectos de permitir un monitoreo constante en la evolución de los mismos por parte de los diferentes funcionarios y responsables de los procesos productivos y de mejoras.

Pande, Neuman y Cavanagh, (2004) hacen referencia a los principios de Seis Sigma de la siguiente manera:

Los Seis Principios de Seis Sigma

Principio 1: Enfoque genuino en el cliente

El enfoque principal es dar prioridad al cliente. Las mejoras Seis Sigma se evalúan por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2: *Dirección basada en datos y hechos*

El proceso Seis Sigma se inicia estableciendo cuáles son las medidas claves a medir, pasando luego a la recolección de los datos para su posterior análisis. De tal forma los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíces o fundamentales que los originan, y no sus síntomas.

Principio 3: *Los procesos están donde está la acción*

Seis Sigma se concentra en el procesos, así pues dominando éstos se lograrán importantes ventajas competitivas para la empresa.

Principio 4: *Dirección proactiva*

Ello significa adoptar hábitos como definir metas ambiciosas y revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen.

Principio 5: Colaboración sin barreras

Debe ponerse especial atención en derribar las barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización. Logrando de tal forma mejor comunicación y un mejor flujo en las labores.

Principio 6: Busque la perfección

Las compañías que aplican Seis Sigma tienen como meta lograr una calidad cada día más perfecta, estando dispuestas a aceptar y manejar reveses ocasionales.

Es importante resaltar, como lo mencionado anteriormente en el tercer objetivo específico que para esta investigación, que sólo se llegará hasta la etapa o fase de Analizar.

Procesos de Mejora Seis Sigma

Tabla 1. Etapas de la Metodología Seis Sigma

Definir	Identificar el problema/oportunidad Definir los requisitos Establecer el objetivo
Medir	Validar el problema/proceso Redefinir el problema/objetivo Medir los pasos/entradas clave
Analizar	Desarrollar hipótesis sobre las causas Identificar las causas raíz Validar las hipótesis
Mejorar	Desarrollar ideas para eliminar las causas raíz Probar las soluciones Estandarizar la solución/medir los resultados
Controlar	Establecer medidas estándar para mantener el rendimiento Corregir los problemas según sea necesario

Fuente: Pande, Neuman y Cavanagh, (2004).

Estas son las etapas utilizadas en la metodología Seis Sigma para el logro de las mejoras de los procesos.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

A continuación se da una descripción referencial de la organización involucrada en la que se plantea el problema de la presente investigación.

Reseña Histórica

Antecedentes de la creación del **Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT)**

El 21 de mayo de 1993

Creación de Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo (AVSA), como organismo sin personalidad jurídica, mediante Decreto Presidencial 2.937 de esa misma fecha, publicado en la Gaceta Oficial Nº 35.216 del 21 de mayo 1993. Sustituye en ese momento a la Dirección General Sectorial de Aduanas del Ministerio de Hacienda.

23 de marzo de 1994

Creación del Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT), como servicio autónomo sin personalidad jurídica, según Gaceta Oficial Nº 35.427 del 23 de marzo de 1994.

Esta dependencia sustituye a la Dirección General Sectorial de Rentas del Ministerio de Hacienda.

El 10 de agosto de 1994

Se fusionan Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) para dar paso a la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según Decreto Presidencial Nº 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta Nº 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994.

El 1° de julio de 1994, entró en vigencia la Reforma Tributaria instrumentada por el Ejecutivo Nacional con fundamento en la Ley Habilitante de fecha 14 de abril de 1994, publicada en Gaceta Oficial Nº 35.442 del 18 de abril de 1994. El proceso de fusión fue concebido como un proyecto de modernización orientado hacia un gran servicio de información con objetivos de incrementar la recaudación, actualizar la estructura tributaria nacional y fomentar la cultura tributaria, para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes.

Este nuevo Servicio responde a la fusión y reestructuración que en conformidad con el Artículo 226 del Código Orgánico Tributario, se propone el Ministerio de Hacienda a objeto de cumplir con la administración eficiente de los ingresos tributarios nacionales, no sólo de los tributos internos, sino también de los tributos aduaneros que hasta ese momento estaban siendo administrados por Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA).

Para normar el Servicio, es decir, el establecimiento de la organización, atribuciones y funciones, el Ministerio de Hacienda publica la Resolución Nº 32 con fecha 24 de marzo de 1995, que establece el Reglamento Interno del SENIAT. Esta Resolución es publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 4.881 de fecha 29 de marzo de 1995.

12 de Febrero de 2000

La Resolución Nº 32, fue reformada parcialmente en el año 2000, según publicación en Gaceta Oficial Nº 36.892, del 12 de febrero del mismo año, en la cual se cambió el nombre de la institución a Servicio Nacional Integrado de

Administración Aduanera y Tributaria, incluyendo la palabra "Aduanera", y conservando las mismas siglas SENIAT; se crearon las Intendencias Nacionales de Aduanas y Tributos Internos, estableciendo sus atribuciones, entre otros.

Finalmente en el año 2001, se decretó la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, la cual fue publicada en Gaceta Oficial Nº 37.320 de fecha 8 de noviembre de 2001, con el objeto de regular y desarrollar la organización y funcionamiento de la institución, estableciéndolo de igual forma, como un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas.

Naturaleza Jurídica

En concordancia con la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, publicada en la Gaceta Oficial No. 37.320 de fecha 8 de noviembre de 2001, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas. Constituye un órgano de ejecución de la administración tributaria nacional, al cual le corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución integrada de las políticas aduanera y tributaria fijadas por el Ejecutivo Nacional.

MISIÓN

El servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es un órgano de ejecución para la administración tributaria nacional que goza de autonomía técnica, funcional y financiera. Su objeto principal es recaudar los tributos nacionales y facilitar el comercio internacional de la República Bolivariana de Venezuela, mediante un sistema tributario integrado, eficiente y moderno que procure elevar el bienestar social de la población y enfrente exitosamente el contrabando y la evasión fiscal. Le corresponde asumir el rol fundamental en el logro del objetivo estratégico de la Sostenibilidad Fiscal, de manera que los gastos ordinarios del Estado sean cubiertos por la recaudación tributaria de origen no petrolero, obtenida del pago voluntario de los contribuyentes.

VISIÓN

El servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), como Institución Pública dirigida a servir eficientemente a los ciudadanos, centra su actividad en el cumplimiento de su Misión y ejerce su acción en plena correspondencia con la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación del futuro sistema económico de la Republica Bolivariana de Venezuela. Su aporte fundamental en la consecución de la sostenibilidad fiscal, la contribución al intercambio comercial de la Nación, su exitosa lucha contra el contrabando, la piratería y la evasión fiscal, el profesionalismo y la sensibilidad social de sus funcionarios, la alta calidad en la atención y respeto a los contribuyentes, la excelencia de sus sistemas y de sus información, el desarrollo de una gestión transparente y abierta a la contraloría social; proyectan al SENIAT como una institución de alto prestigio

y credibilidad nacional e internacional y lo erigen como modelo para el proceso de transformación revolucionaria del Estado Venezolano.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incremento de la recaudación tributaria de origen no petrolero.
- Modernización del sistema jurídico tributario.
- Desarrollo de la cultura tributaria y mejora de la eficiencia y eficacia institucional.

VALORES CORPORATIVOS

- Solidaridad
- Sensibilidad Social
- Decencia
- Eficacia
- Honestidad
- Solvencia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Excelencia
- Respeto al Contribuyente
- Sentido de pertenencia

Estructura Organizativa

La Figura 8., muestra que la máxima autoridad del SENIAT es el Superintendente Nacional Aduanero y Tributario, seguidamente se despliega el Intendente Nacional de Tributos Internos y por debajo de éste se encuentra la Gerencia de Contribuyentes Especiales. Dentro de esta gerencia hay ocho divisiones adscritas, una de ellas la División de Fiscalización, área de negocio en la cual se centró el estudio en el presente trabajo.

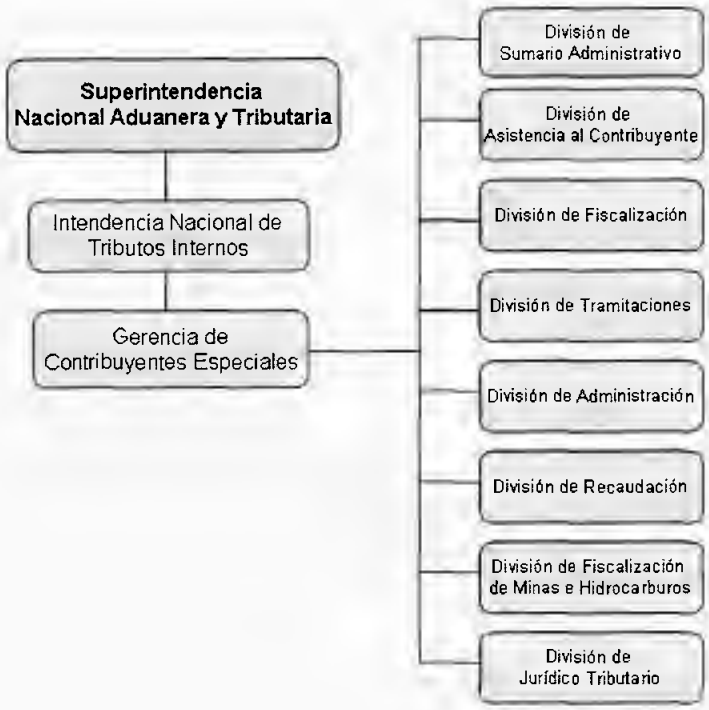

Figura 7. Estructura organizacional del SENIAT.

Fuente: División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Capital de Contribuyentes Especiales (2007).

Funciones De La División De Fiscalización De La Gerencia Regional De Tributos Internos De Contribuyentes Especiales De La Región Capital

1. Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión de la División, e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes;
2. Ejercer las atribuciones de Fiscalización a que se refiere el artículo 96 de la Ley Orgánica de Hacienda Pública Nacional;
3. Ejecutar, supervisar y controlar los planes y programas de investigación fiscal que se realicen a los Sujetos pasivos que administra;
4. Notificar y emplazar a los contribuyentes y responsables a fin de que procedan a presentar la declaración omitida o rectificar la presentada, de acuerdo a lo establecido en el artículo 145 del Código Orgánico Tributario;
5. Determinar los tributos internos y sus accesorios de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario;
6. Dirigir, coordinar, supervisar, ejecutar controlar en su jurisdicción las funciones de fiscalización, determinación, liquidación, recaudación e inspección de los tributos internos, de acuerdo a las instrucciones impartidas por el nivel central o normativo;
7. Dirigir, coordinar, supervisar, ejecutar controlar en su jurisdicción las funciones de fiscalización, determinación, liquidación e inspección en materia aduanera, de acuerdo a las instrucciones impartidas por el nivel central normativo;
8. Proponer a la Gerencia de Fiscalización los ajustes necesarios a los planes de investigación fiscal relacionados con los sujetos pasivos de la Región;
9. Fiscalizar y determinar los tributos nacionales de su competencia;
10. Desarrollar y proponer métodos para analizar y detectar formas de evasión y fraude tributario y las medidas para prevenir y evitar estos ilícitos;

11. Adelantar las acciones pertinentes asociadas a la fiscalización tributaria, para constatar la veracidad de los datos aportados en las declaraciones juradas;

12. Requerir a los sujetos pasivos de la Región, los datos adicionales necesarios para la construcción de las bases de datos del Sistema de Información de apoyo a la Fiscalización;

13. Autorizar a los funcionarios competentes a realizar las actuaciones señaladas en el artículo 112 y su parágrafo del Código Orgánico Tributario;

14. Instruir y sustanciar los expedientes, así como elaborar las actas, actos e informes fiscales que surjan como consecuencia de las fiscalizaciones, e imponer las sanciones a que haya lugar conforme a la normativa legal vigente;

15. Notificar, a la División de Auditoría Zonal, cuando en el caso de determinación de ilícito tributario, se presuma o involucren funcionarios o particulares que tengan a su cargo o intervengan en cualquier forma en la administración, manejo o custodia de los tributos y rentas nacionales;

16. Instruir a los funcionarios competentes para que consignen en los expedientes fiscales las circunstancias detectadas a través de las fiscalizaciones efectuadas de acuerdo a los establecido en el artículo 85 del Código Orgánico Tributario o conforme a las leyes especiales de la materia que se trate;

17. Firmar los actos y documentos relativos a las funciones de su competencia;

18. Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar el plan operativo de su área, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Oficina de Planificación; y,

19. las demás que se le atribuyan.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

Una vez que se ha presentado el marco teórico y el marco organizacional, se hace necesario el desarrollo de la explicación del conjunto de aspectos que conforman la metodología implementada. La siguiente investigación es de tipo acción para diagnóstico y se enfoca sobre los objetivos formulados.

Este capítulo refleja el uso de las herramientas que se tomaron para el levantamiento de información, el análisis y técnicas que fueron necesarios para el logro de cada uno de los objetivos específicos, donde se da respuesta al problema planteado.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta el marco metodológico de la presente investigación.

Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como un *estudio de investigación-acción: de diagnóstico.* Balestrini (2002) cataloga este tipo de investigación como proyecto factible definiéndolo de la siguiente manera:

> ..están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitacion de la propuesta final pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada (p. 8).

Así mismo, Chein, Cook y Harding (1948) definen un estudio de investigación-acción: de diagnóstico, de la siguiente manera:

> ...en la investigación-acción de diagnóstico, el científico se adentra en una situación problema, la diagnostica y hace recomendaciones al cliente para un tratamiento de remedio. Las recomendaciones se derivan de una manera intuitiva, no se someten a una prueba previa, y por lo común provienen de la experiencia o de los conocimientos del científico (p. 43-50).

Esta investigación se ajusta a las definiciones precedentes pues contempla el diagnóstico del estado actual de los procesos de Fiscalización de la División de Fiscalización y en función de los resultados propone y presenta recomendaciones de mejoras que optimicen su rendimiento, sin considerar intervenciones.

Diseño de Investigación

Sobre este aspecto se tiene que "Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma" (Ballestrini, 2002, p.131).

En sentido con los objetivos específicos definidos, la investigación aplicada lleva a cabo un diseño de campo no experimental, donde se observan los hechos sin realizar intervenciones de forma intencional, para posteriormente diagnosticar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Unidad de Análisis

Sobre las unidades de análisis, Ballestrini (2002) señala que "previo a la definición de la población, se requiere establecer las unidades de análisis sujetos u objetos de ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos (hombres y mujeres o niños), ejecutivos; pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc.; en función de la delimitacion del problema y de los objetivos de la investigación"(p.137).

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito y dado que en el presente trabajo se busca diagnosticar el estado actual de los procesos de fiscalización, se establece como unidad de análisis la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital.

Población y Muestra

La totalidad de la población de la gerencia en estudio se tomó de los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital y para la muestra, se seleccionaron los procesos de fiscalización que conforman las actuaciones.

Método a seguir

Una vez definido el tipo, diseño y objetivos propuestos, esta investigación se constituyó por varias fases, las cuales se describen a continuación, basado en el enfoque del modelo lógico de análisis y mejoramiento de procesos *Seis Sigma.*

Tal como se mencionó en el marco teórico, la amplitud en la aplicación de la metodología de mejora Seis Sigma es tal que se extiende a cualquier tipo de procesos, dado que en sí misma plantea una estrategia de evolución de la gestión, a través del desarrollo de soluciones orientadas a eliminar la causa raíz de los problemas de rendimiento con el fin último de controlar el proceso.

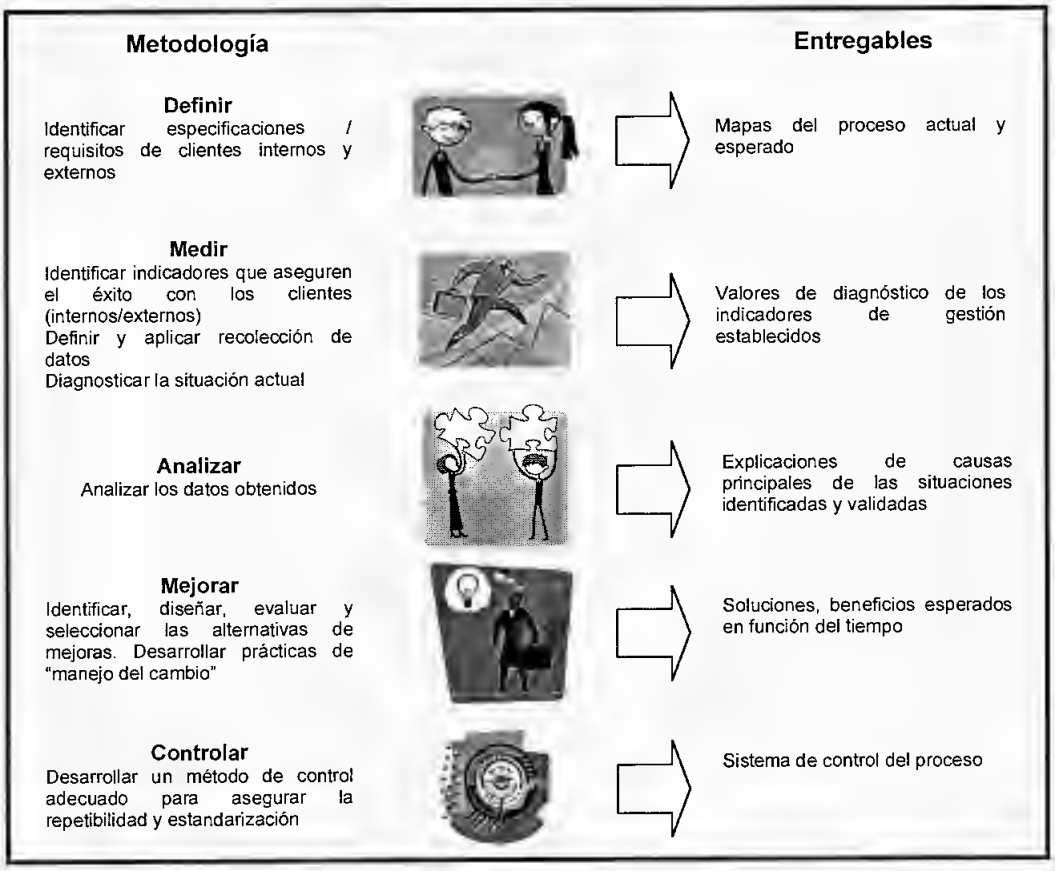

Figura 8. Mapa Seis Sigma.

Fuente: Elaboración propia (2007).

Es importante destacar que en el alcance de aplicación de la metodología, no se incluyó la fase de mejora y control.

Etapa Definir: Esta primera etapa abarcó la identificación, caracterización y definición de los procesos de fiscalización que se llevan acabo en la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales. Es importante volver a comentar y tener claro que el siguiente proyecto se limita sólo hasta la fase de Analizar dentro de la metodología Seis Sigma. La información se recabó a través de un cuestionario para el diagnóstico de los procesos, en donde existió interacción con los empleados internos y directamente involucrados con los procesos.

Seguidamente, los entregables o productos de la etapa "Definir" constituyeron un prerrequisito para la segunda etapa de la metodología: "Medir".

Etapa Medir: Su alcance cubrió los procesos de medición donde los indicadores valoraron el rendimiento de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización en cuanto a cómo se desempeña su estructura funcional. En esta etapa, se consideró como aspecto relevante la manifestación de necesidades y especificaciones generales desde la propia perspectiva de los procesos existentes como fuente primaria de información.

La actividad anterior fortaleció la definición e interpretación del mapa de procesos, en cuanto a responsabilidades de las actividades.

Etapa Analizar: Esta fase, tal como lo dice la metodología, consta de dos partes: el análisis de datos y el análisis de procesos. Las herramientas de esta fase se clasificaron en tres grupos diferentes para cada uno de estos puntos: **Exploración**, **Generación de Hipótesis sobre las causas** y la **Verificación o eliminación de las causas**. Al culminar esta etapa se logró:

identificar y validar las causas y condiciones que propiciaron los resultados percibidos por el análisis.

Técnicas e instrumentos usados en la recolección de datos

En referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de información, (Balestrini, 2002) explica:

> Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando p.132).

A fin de poder explicar con suficiente especificidad, para todos los datos requeridos en este estudio, se identificaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos para etapas claramente diferenciadas como lo son: la teórica y la metodológica de la investigación. En este orden de ideas, se listan las técnicas y protocolos fundamentalmente aplicadas para el análisis de fuentes que sustentan el marco conceptual. En este mismo contexto, se usaron las siguientes técnicas operacionales: subrayado, fichaje bibliográfico, citas y notas de referencias bibliográficas, construcción y presentación de índices, presentación de cuadros, gráficos de barras e ilustraciones, presentación de trabajo escrito, todas ellas consistentes con los lineamientos de la American Psychological Association, APA (2001).

La particularidad en este caso sobre la recolección de datos, es que anteriormente no se había hecho de manera estructurada o planificada una medición de los procesos, por lo que al recurrir a cualquier lista de comprobación de fuentes, se utilizó un cuestionario para la definición de indicadores. Sin embargo, hay algunos en existencia, pero como parte de las

limitaciones del presente trabajo, hay un margen de confidencialidad en la información que se maneja dentro de la División de Fiscalización de la Gerencia de Contribuyentes Especiales de Tributos Internos de la Región Capital.

Proceso de construcción del cuestionario

La construcción del cuestionario tiene como finalidad la definición de las variables de medición las cuales condujeron a identificar una serie de indicadores significativos para los objetivos que se pretenden alcanzar en este estudio.

Para la formulación de los ítems, la construcción del cuestionario y la disposición de los ítems en el cuestionario se siguió una serie de recomendaciones de otros autores para la elaboración de este tipo de instrumentos (Nisbet y Entwistle, 1980; Rodríguez, y otros, 1996): formulación sencilla y concreta, que las preguntas posean una sola interpretación y sin ambigüedad, claridad en la comprensión de la actividad a realizar por el encuestado, enunciado del texto de forma directa.

Variables. Definición conceptual y operacional

Con la finalidad de enfocar convenientemente el uso del cuestionario y el formato de registro de las actividades que se generan por cada proceso de los empleados como instrumentos lógicos de medición y posterior análisis, a continuación se esquematiza el conjunto de los elementos interdependientes que los componen. En este sentido, se aplica el concepto de variable a un conjunto de elementos críticos que inciden en los procesos de la División de

Fiscalización de la Gerencia de Contribuyentes Especiales de Tributos Internos de la Región Capital.

Definición conceptual

Tal como se ha mencionado, han sido seleccionados como la variable en estudio, los procesos funcionales de la División de Fiscalización. Dichos procesos, en el ámbito de esta investigación, se derivan de aquellas percepciones, que a criterio de los empleados involucrados, están presentes en las funciones del equipo de trabajo de la División, son relevantes para los objetivos de la Organización y pueden ser medidos en función del grupo y su nivel de contribución a la organización.

En términos generales, la respuesta esperada en los elementos críticos, así como su selección, son relativos, a los estándares establecidos en cada organización y se miden a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la Gerencia de Contribuyentes Especiales a determinar cuán efectiva y eficiente son los procesos de fiscalización en el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la organización, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada empleado.

En referencia a la estructura del cuestionario, el enfoque conceptual de *desempeño* aplicado en este estudio se desagrega en dimensiones diferenciadas por secciones del cuestionario. A continuación se realizará una descripción pormenorizada de dichas dimensiones:

• Tiempo de respuesta en cada etapa del proceso: Con esta dimensión, se pretende recoger información respecto la percepción de los empleados de la

división de fiscalización con los tiempos de respuestas en diferentes momentos.

• Calidad de los resultados: La segunda dimensión, está orientada a recabar información respecto a la valoración que los empleados involucrados asignan a elementos como: cumplimiento del alcance definido y el control que asegure la calidad.

• Desarrollo de la gestión: Con esta dimensión se trata de conocer cómo los empleados involucrados en los procesos perciben aspectos funcionales en la gestión de la División de Fiscalización.

Definición operacional

En función de definir la variable en términos empíricos, en la Tabla 2 se presentan las dimensiones establecidas y los indicadores para cada una de ellas.

Tabla 2. Variables, dimensiones e indicadores del estudio.

VARIABLE	DIMENSION	[illegible]
Procesos de Fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Contribuyentes Especiales de Tributos Internos de la Región Capital	Tiempo de respuesta en cada etapa del proceso	Duración de las etapas del proceso
		Duración de las actividades por etapas
		Cumplimiento de cronogramas comprometidos
	Calidad de los resultados	Cumplimiento del alcance
		Control para asegurar la calidad
	Desarrollo de la gestión	Percepción sobre la efectividad de los procesos
		Grado de cumplimiento del alcance

Fuente: Elaboración propia (2007).

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se desarrollarán las etapas de Definir y Medir de la metodología planteada y luego se prosigue con la etapa Analizar, la cual refleja el análisis de los resultados obtenidos de las dos etapas anteriores.

El objeto de las etapas definir, medir y analizar es diagnosticar el estado actual de los procesos de fiscalización y obtener todos los insumos que permitieron dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo del Problema.

Propósito del diagnóstico

El propósito del diagnóstico es precisar el estado actual de los procesos de fiscalización de la División de fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital, con base en la metodología de Seis Sigma, así como también del análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección incluido dentro del modelo. De esta manera, el diagnóstico de los procesos responderá al objetivo general de este trabajo, estará centrado en búsqueda de oportunidades de mejoras.

Proceso de Diagnóstico

El conocimiento adquirido en las etapas "Definir" y "Medir" de la metodología Seis Sigma (Ver Fig. 9 Mapa Seis Sigma), constituye el estado actual de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital, constituye el enfoque actual que dará lugar a la generación del diagnóstico.

Los entregables del diagnóstico son los resultados de la interpretación y análisis del procesamiento de datos que se generaron para el diagnóstico del estado actual de los procesos de fiscalización, identificación de tareas de los integrantes y el mapa de procesos inicial o actual.

El diagnóstico fue planificado por la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital y su alcance se sintetiza de la siguiente manera:

1. La definición de los procedimientos, objetivos y tareas fundamentales de la División, para concientizar cómo se realizan los procesos desde su expresión real dada la incertidumbre de "lo que verdaderamente se hace y quién lo hace", no necesariamente siempre coincide con "lo que se debe hacer y/o quién lo debe hacer".
2. La consolidación, interpretación y análisis de la información.

Otro recurso empleado para el diagnóstico fue el procesador de base de datos (Excel®), herramienta con la cual se manejaron todos los datos obteniendo los resultados que permitieron llegar a identificar las áreas de fortalezas y debilidades de los procesos.

Desarrollo del Diagnóstico

De aquí en adelante se procede a dar respuesta al primer objetivo específico enunciado textualmente como "Diagnosticar el estado actual de los procesos de fiscalización"

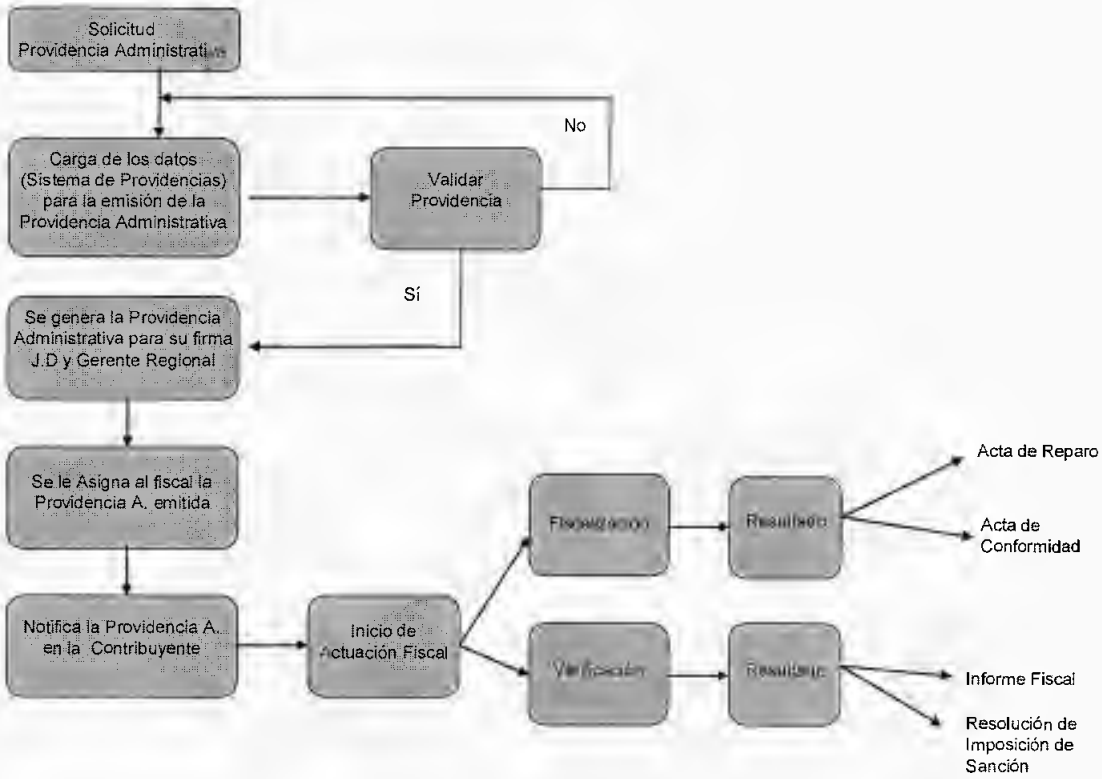

Figura 9. Mapa de procesos de la División de Fiscalización.

Fuente: División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Capital de Contribuyentes Especiales (2007).

Etapa Definir: Tal como lo establece la metodología Seis Sigma, la identificación del problema consiste en la búsqueda de mejoras de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región

Capital, para esta etapa se utilizó como herramienta una hoja de trabajo para el cuadro definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAMC).

Definición del problema u oportunidad: En esta etapa se refleja el estado actual de los procesos de fiscalización en las actuaciones fiscales que se ejecutan dentro de la división. Es importante dejar claro que para poder lograr el resultado final de los procesos de fiscalización, cada proceso no avanza hasta que termina el anterior, lo que se quiere decir con esto es que este tipo de procesos son secuenciales, de manera que en lo que termina uno inmediatamente comienza el otro dejando de un lado procesos paralelos.

Como primer proceso se encuentra la *"Solicitud de la Providencia Administrativa"*, documento en el se autoriza la apertura de una actuación fiscal, este documento contiene los periodos a fiscalizar o verificar el comportamiento fiscal de un contribuyente para un periodo establecido, así mismo le otorga competencia al funcionario fiscal para la actuación.

Las solicitudes de Providencias Administrativas las realizan los coordinadores de lo sectores económicos que comprende la División de Fiscalización, así mismo antes de cualquier apertura de actuación fiscal o solicitud de providencia administrativa, se realiza un análisis de selección previa, medida que constituye visualizar la variación interanual del contribuyente y de esta manera se logra conocer el comportamiento fiscal que lleva un contribuyente para determinado periodo.

Luego de haber realizado análisis previo del contribuyente, se realiza la solicitud de la providencia administrativa, pasando al segundo proceso, la cual seria la *"carga de datos"* concernientes y relevantes que contiene una providencia administrativa, en este caso los datos del contribuyente; tipo de actuación fiscal, periodos de investigación y validar en la base de datos si anteriormente se le ha realizado una investigación fiscal a ese contribuyente, en el caso de que se le hubiese realizado una actuación fiscal, se debe validar para qué periodo y qué tipo de actuación fiscal, ya que por las leyes

de tributación del país, no es permitido investigar un contribuyente para un mismo periodo y tipo de actuación, si fuese el caso el acto administrativo prácticamente quedaría invalido.

Como tercer proceso se produce la generación de la providencia administrativa, luego de haber realizado la carga de datos y haber validado que esos datos sean correctos, y no redundantes con una actuación fiscal anterior, el proceso trae como entregable el físico de la providencia administrativa, la cual será enviada a la Jefe de División de Fiscalización y luego pasará a la firma del Gerente Regional para indicar la autoridad y dar la competencia al funcionario actuante que realice la investigación.

Seguidamente se le entrega la providencia administrativa a la coordinación del sector económico que está adscrito a la división de fiscalización, para su inicio, por lo que dicho coordinador le entregará la providencia administrativa al funcionario actuante, que previo a la solicitud el coordinador ya había verificado en su pool de funcionarios a su cargo para la asignación de la presente actuación fiscal; este sería el cuarto proceso.

El fiscal actuante al tener en su poder la providencia administrativa recurre a la notificación de la misma, entiéndase por notificación hacer presencia física en el domicilio del contribuyente y notificarle a un representante legal la apertura de dicha investigación.

A partir de la notificación se da el inicio de la investigación, donde el fiscal le hará una serie de requerimientos amparados por las leyes respectivas de tributación que se tienen el país, que le facilitará una visión más clara y amplia del comportamiento fiscal del contribuyente.

Como último proceso se tiene el resultado de la investigación fiscal, de la cual sólo existen dos vías, conformidad o sanción.

Esta ha sido una explicación general sobre cómo se relaciona un proceso con otro, entendiendo que son procesos dependientes, lo que significa que no existen procesos paralelos en dicho estudio.

Para poder entender cada uno de los procesos se realizó una hoja de trabajo que traduce SIPOC, herramienta utilizada para proporcionar una perspectiva de alto nivel de las principales etapas del proceso, comprender el alcance de cada proceso e identificar las relaciones entre los responsables, las entradas y el proceso. Esta herramienta es manejada dentro de la metodología Seis Sigma para la etapa de definición.

Tabla 3. Hoja de trabajo SIPOC.

Responsables	Entradas/Requisitos	Proceso	Salidas
Coordinador del Sector Económico	Realizar apertura de Providencia vía manual	Solicitud de Providencia Administrativa	Físico de la Providencia Administrativa
Asistente Jefe de División	Datos del contribuyente	Carga de Datos Providencia Administrativa	Nueva apertura de una actuación fiscal
	Validar datos (Contribuyente, actuación y periodos)	Generación de Providencia Administrativa	Nueva apertura Providencia Administrativa
Coordinador del Sector Económico	Verificar en el pool de funcionarios disponibilidad	Asignación de Providencia Fiscal Actuante	Entrega de Providencia al fiscal
Fiscal actuante	Providencia Administrativa	Notificación de Providencia A. al Contribuyente	Contribuyente dado por notificado
	Requerimientos solicitados por el fiscal	Inicio de Actuación Fiscal (procedimiento)	Documentación necesaria para la actuación
	Final de la investigación por parte del fiscal actuante	Resultado de la actuación	Sanción o conformidad

Diseño: Elaboración propia (2007).

Encuesta para el Diagnóstico de los Procesos de Fiscalización

A continuación se presentan los resultados de la encuesta, aplicada a los integrantes la División de Fiscalización, tomando en cuenta las siguientes premisas:

Una muestra de 19 personas involucradas directamente con la División de Fiscalización.

La valoración de cada uno de los niveles fue con base 100% y las preguntas asociadas a cada nivel tendrá la misma distribución porcentual.

Las respuestas fueron calificadas de la siguiente manera:

Bloques de opciones:

1: Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, Nunca.

2: Muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo.

3: Adecuado, Inadecuado

4: Sí, No

A partir del análisis realizado al cuestionario y en función de las premisas planteadas anteriormente, la distribución y valoración de las preguntas de la evaluación, se muestran a continuación en las siguientes gráficas:

Sección A. Lapsos de Tiempo

Esta sección tiene como finalidad conocer cómo los funcionarios involucrados califican la gestión de la División de Fiscalización, en cuanto a lapsos de tiempos de respuestas implícitos, desde que es solicitada una providencia administrativa. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

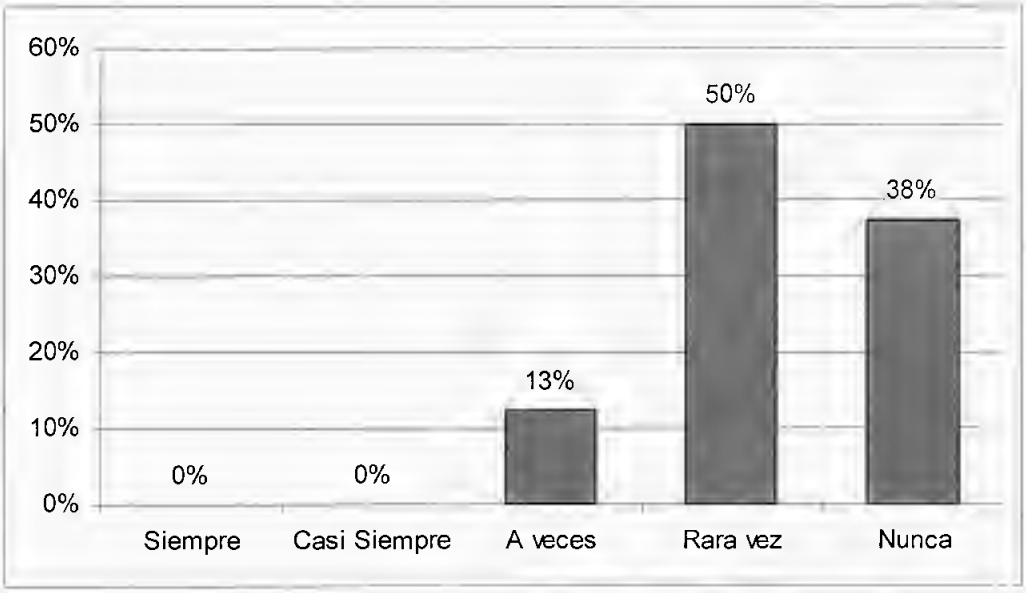

Figura 10. Frecuencia de Providencias procesada no solicitada anteriormente.
Fuente: Elaboración propia (2007)

En la figura 10, se muestra la grafica donde la respuesta predominante es "rara vez" con un valor del 50% de la muestra, esto indica que se da con poca frecuencia el que se generen solicitudes de providencias para un periodo determinado ya procesado. Esto sumado a un 13% de la muestra que expresa una frecuencia aún mayor de esta fuente de retrabajo y atrasado.

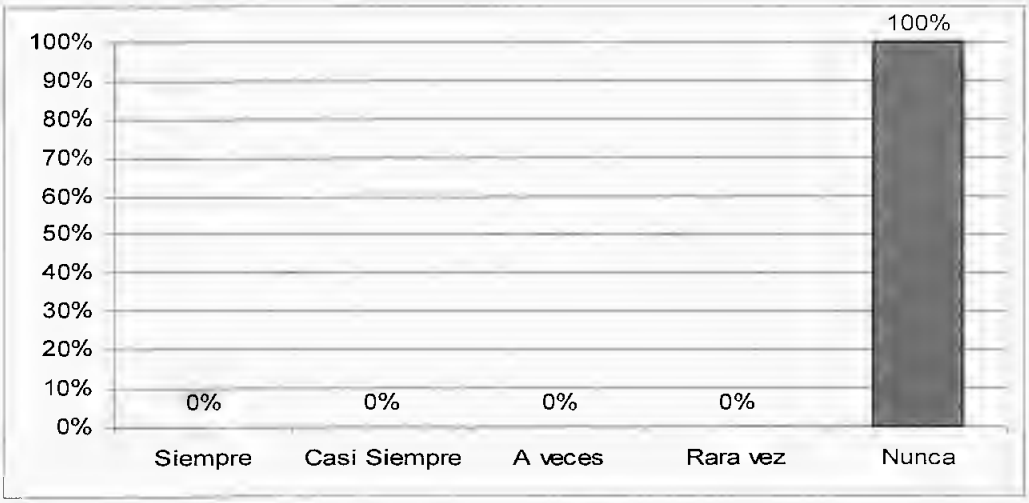

Figura 11. Visualización inmediata de casos asignados por fiscal.
Fuente: Elaboración propia (2007)

La figura 11, evidencia que actualmente no es posible visualizar de forma inmediata el número de casos asignados por fiscal, lo cual potencia fallas de sobre asignación y subasignación de casos.

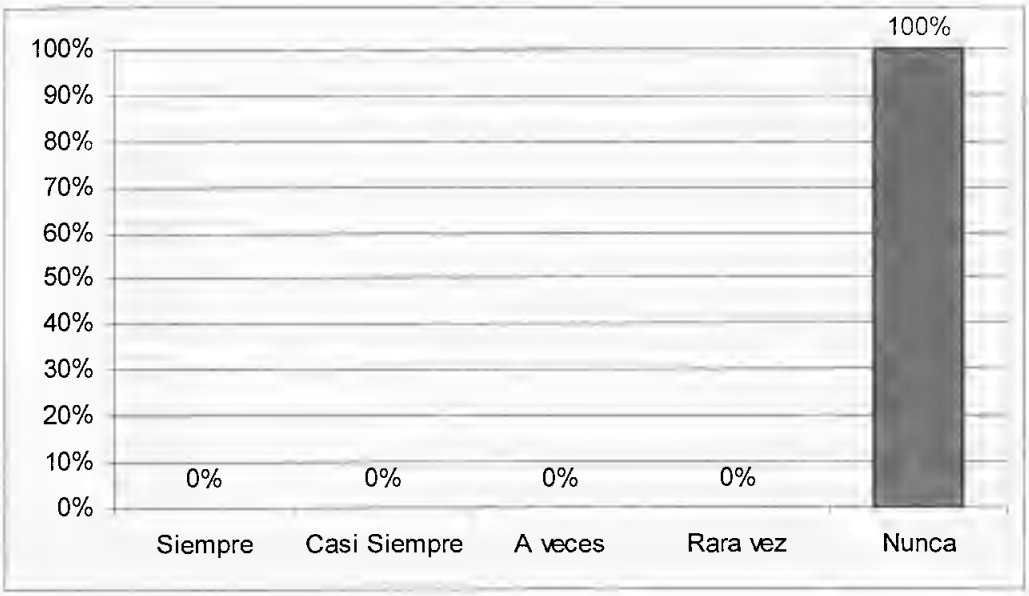

Figura 12. Visualización inmediata de producción por cada fiscal.
Fuente: Elaboración propia (2007)

Tal como se muestra la figura 12, se expone que la totalidad de la muestra considera que nunca se puede visualizar de manera inmediata la producción generada por cada fiscal.

Al analizar los resultados de la Sección A, se plantean la siguiente interpretación:

En primer lugar, siguiendo la metodología seis sigma, estos resultados obtenidos por los actores involucrados expresan que cada vez que se realiza una solicitud de providencia administrativa, *"rara vez"* no han sido solicitadas anteriormente, la cual indica que existen algunas inconsistencias al momento

de realizar una solicitud de providencia, dentro del sistema de proceso de solicitud de providencia. Esta visualización tendría que ser exacta. Así mismo refleja que al solicitar una apertura de una actuación fiscal, existe un retrabajo por no tener o poseer un sistema o herramienta que tenga la capacidad de mostrar los datos necesarios por contribuyente, al momento de consultar previo al análisis de selección. Por otro lado, se tiene que la visualización inmediata de fiscales, que tienen asignados casos o actuaciones fiscales es una debilidad de gestión. Este es un punto de gran importancia, ya que al momento en que el coordinador del sector económico quiera hacer la distribución balanceada de la asignación de casos, le genera pérdida en los lapsos de tiempo, al realizar una revisión entre sus funcionarios con casos asignados, por lo que si se pudiese visualizar inmediatamente la distribución actual de los casos en los funcionarios establecería rapidez en los lapsos de tiempo y generación de resultados, a su vez evitaría carga de trabajo no equilibrada.

Para poder medir el desempeño de los funcionarios que se encuentran adscritos en la división de fiscalización es importante poder visualizar la producción que ha realizado cada uno de ellos por casos asignados. Se refleja el resultado que nunca se puede visualizar de manera inmediata la producción de dichos empleados, con esto no se quiere decir que no se vea la producción, lo que se busca es hacerlo de manera inmediata para mejorar los tiempos, esto es producto de que no existe una herramienta o sistema que logre poder mostrar el comportamiento de los funcionarios actuante por cada caso y que resalte su producción por resultado.

Se tiene que el proceso de solicitud de providencia evidencia una debilidad en cuanto a los lapsos de respuesta de las actividades que se generan dentro de ésta.

Sección B. Calidad de los Resultados

A continuación se presentan los resultados de la valoración que los funcionarios involucrados asignan a la gestión de la división de fiscalización, en términos de calidad de los resultados entregados:

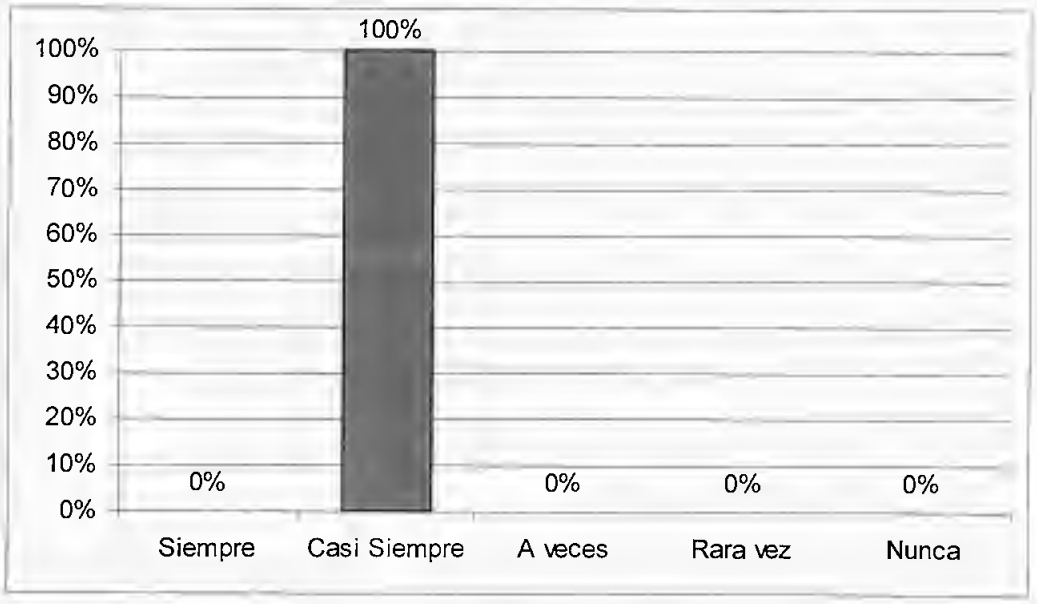

Figura 13. Datos del Contribuyente cargados en la Base Datos.
Fuente: Elaboración propia (2007)

El gráfico de la figura 13, refleja un resultado absoluto de la muestra donde casi siempre se encuentran los datos de los contribuyentes cargados en la base de datos.

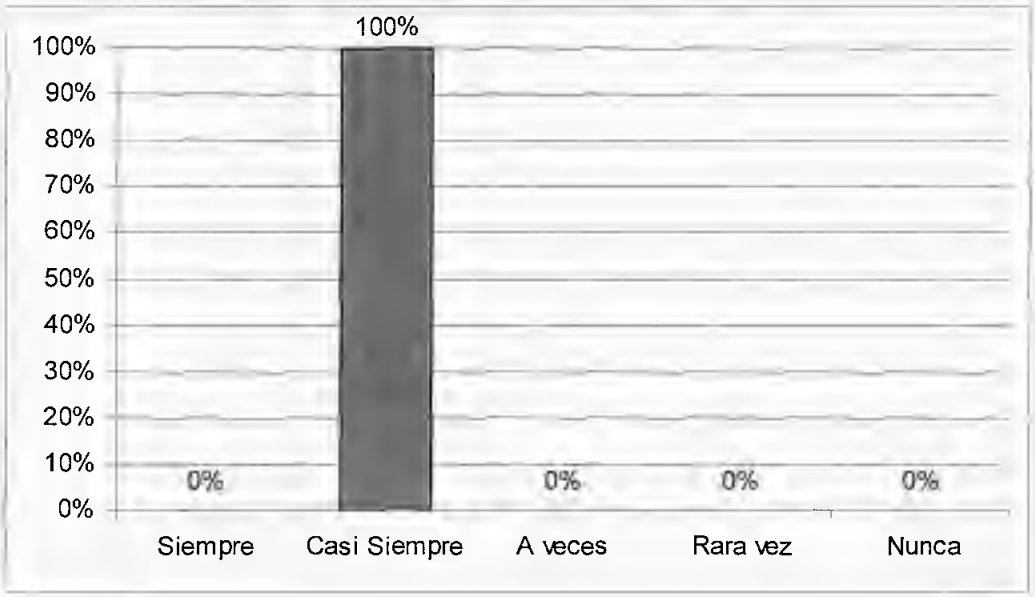

Figura 14. Datos cargados de contribuyentes actualizados.
Fuente: Elaboración propia (2007)

La figura 14, evidencia que casi siempre los datos que se encuentran cargados en la base de datos están actualizados.

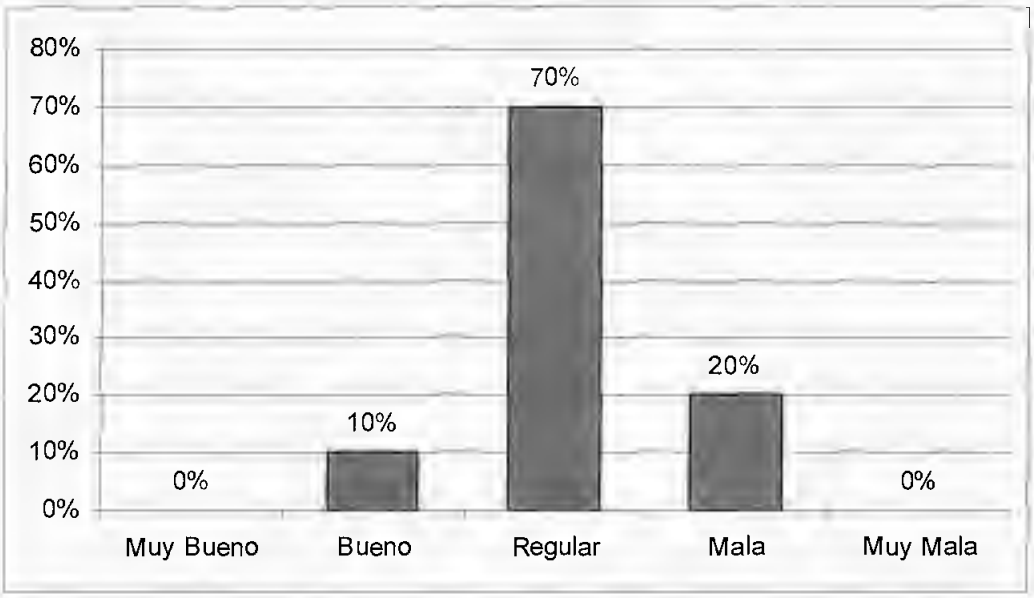

Figura 15. Sistema de distribución de actuaciones fiscales por fiscal.
Fuente: Elaboración propia (2007)

La Figura 15, expresa que la mayoría de los encuestados (70%), predomina la opinión de "regular". Se cumple que el sistema de distribución de actuaciones fiscales por fiscal, no es percibido de manera equilibrada con resultados de la División de fiscalización. El porcentaje restante (20%) considera que "mala" y el otro (10%) lo ve como bueno.

Una vez recolectados y procesados los resultados de la Sección B del cuestionario, se realizó el análisis que se expone a continuación.

En cuanto a los datos del contribuyente cargados en la base datos, la valoración de los participantes fue de casi siempre, lo que indica que en ocasiones se produce que al solicitar una providencia y tratar de generar esos datos, posiblemente no se encuentren cargados en la base datos. Este indicador muestra una pérdida en los lapsos de tiempo. En el caso de que ocurriera lo anteriormente dicho, se recurriría a solicitar la carga de dichos datos del contribuyente en la base datos, generando una pérdida de tiempo, pero al mismo tiempo existe un retraso en el proceso.

Así mismo, el resultado de la actualización de los datos de los contribuyentes en la base de datos es "casi siempre", cuando se trata de cargar los datos vienen datos de contribuyentes que no se encuentran actualizados, para la carga de datos esto genera pérdida en los lapsos de entrega de la providencia, y por lo tanto se produce la búsqueda de los actuales datos del contribuyente para la carga.

Por último tenemos que la opinión en la distribución de las actuaciones por fiscal es valorada como regular, lo que nos indica que existe plena inconformidad por los funcionarios de la división en cuanto al sistema de distribución de actuaciones, esto viene vinculado con la dimensión del anterior proceso, donde previo la solicitud de la providencia el coordinador del sector económico no posee una visualización inmediata de la distribución

de trabajo por fiscal y por ende genera un desequilibrio en la asignación de casos.

Sección C. Desarrollo de la Gestión

En esta sección los funcionarios involucrados han emitido su percepción respecto al desempeño en aspectos globales de la gestión, a continuación se presentan los resultados:

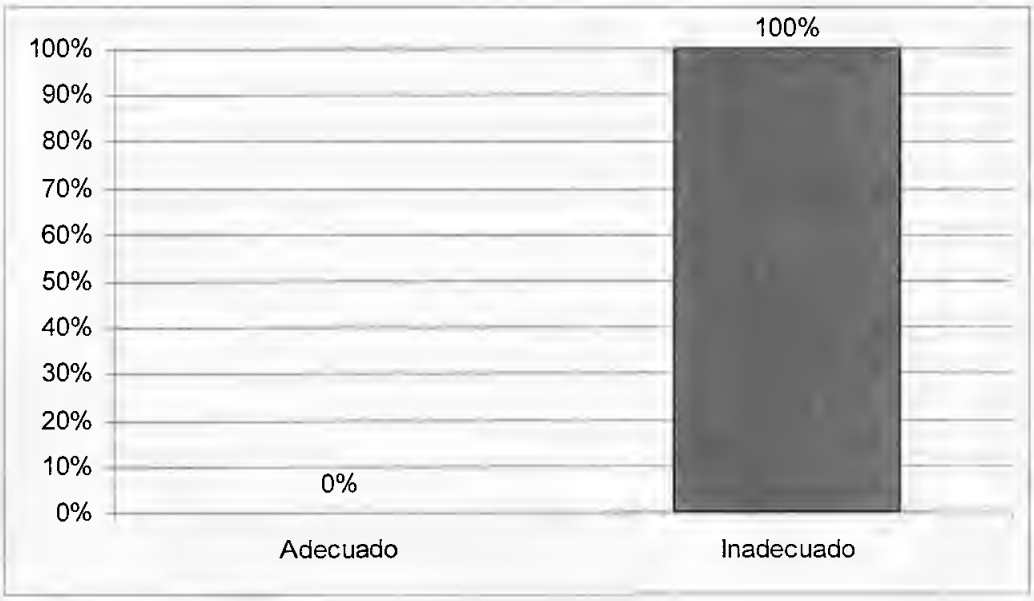

Figura 16. Número de fiscales que contribuyen a las metas de fiscalización.
Fuente: Elaboración propia (2007)

Podemos observar en la figura 16, que la totalidad de la muestra (100%) refleja que el número de fiscales de la división de fiscalización de la gerencia regional de tributos internos de contribuyentes especiales de la región capital es inadecuado.

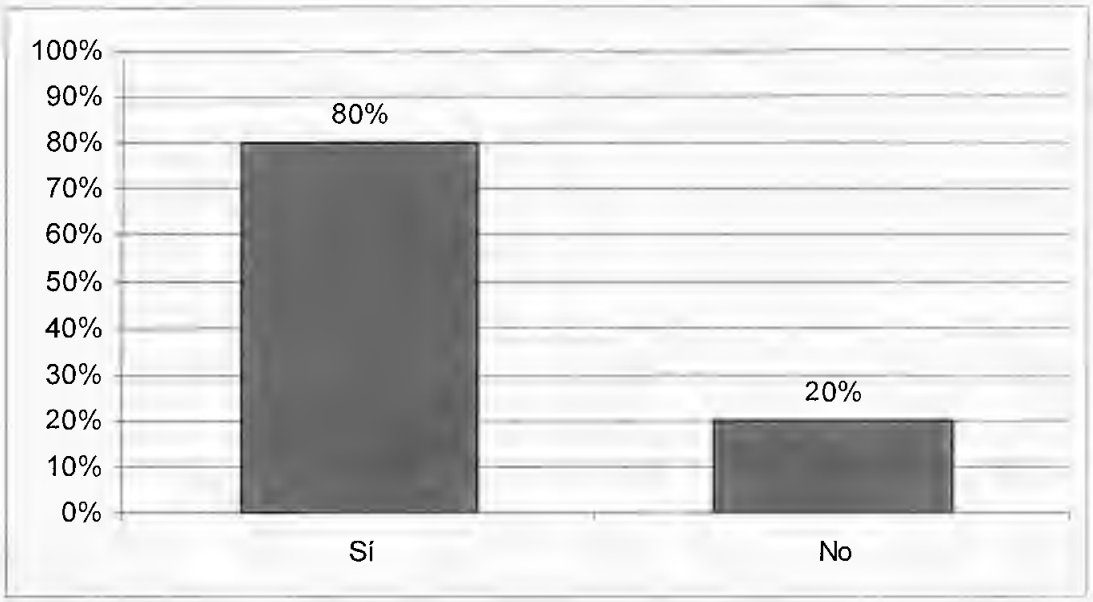

Figura 17. Número de fiscales afectan la calidad de los resultados obtenidos.
Fuente: Elaboración propia (2007)

La figura 17 refleja que el 80% de la muestra valora que el número de fiscales que se encuentran actualmente afecta la calidad de los resultados obtenidos.

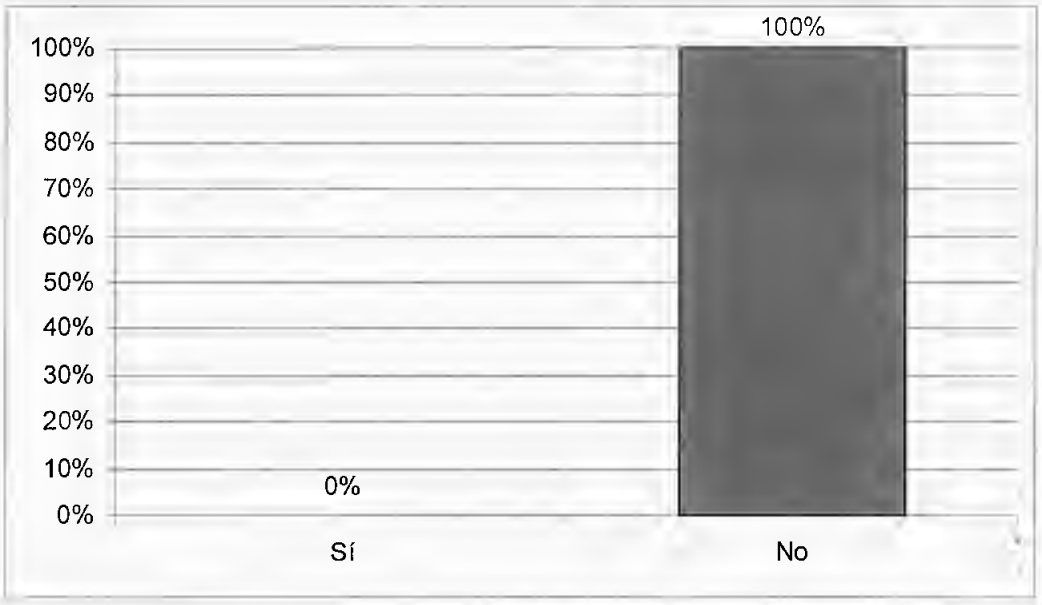

Figura 18. Sistema de corrección de actas eficiente en tiempo.
Fuente: Elaboración propia (2007)

La figura 18 evidencia que el sistema de corrección de actas no es eficiente en tiempo.

El análisis de la Sección C, recopila aspectos funcionales y de integración de la División de Fiscalización.

En primer lugar se tiene que según la opinión de los encuestados el número de fiscales que se encuentran en la división de fiscalización es inadecuado para la contribución de metas de fiscalización, lo cual indica que existe un sobre trabajo para el cumplimiento de las metas. En segundo lugar, debido al número de fiscales, la calidad de los resultados es afectada, por los lapsos de tiempo establecidos para cada actuación y el sobre trabajo que genera en cada uno de los fiscales. Por último se encontró que el sistema de corrección de actas no es eficiente en los tiempos de respuesta, por lo que se genera retraso en los resultados de las investigaciones fiscales.

CAPITULO VI

EVALUACION DEL PROYECTO

A continuación se muestra en el siguiente cuadro el cumplimiento que se obtuvo por cada uno de los objetivos de la presente investigación.

Tabla 4. Evaluación de los Objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Diagnosticar el estado actual de los procesos de fiscalización de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales - SENIAT - a través de la metodología Seis Sigma.	Siendo este el Objetivo General de la Investigación, se logró conocer los procesos que se realizan en la División de Fiscalización, lo cual permitió conseguir el diagnóstico del estado actual de cada proceso que interviene en la división. El objetivo general se cumplió a través del logro de los objetivos específicos.
Evaluar el estado actual de los procesos de fiscalización.	Bajo la metodología Seis Sigma y el uso de algunas herramientas que esta comprende, se obtuvieron los resultados necesarios para poder evaluar los procesos que trabaja la División de Fiscalización. Este objetivo esta plasmado en el capítulo V.
Identificar elementos que impactan los tiempos de los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales – SENIAT.	Por medio de la definición de indicadores (Cap. IV) y medición de los resultados que arrojo la encuesta realizada a los involucrados que interactúan con los procesos (Cap. V), se consiguió identificar aquellos elementos que impactan los tiempos de respuesta en los procesos de la División de Fiscalización.
Aplicar la metodología Seis Sigma hasta su fase de Analizar, para el mejoramiento de los tiempos de los procesos de la División de Fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales – SENIAT.	Con el uso de la metodología Seis Sigma en el trabajo de investigación, acotando que el enfoque de este trabajo solo abarco hasta la fase de análisis para el logro del diagnostico del estado actual de los procesos de la División de Fiscalización, logro el cumplimiento de este objetivo, tal como se desarrollo en el capítulo V.

Fuente: Elaboración propia (2007).

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo realizado expone el desarrollo de un diagnóstico de los procesos de fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales de la Región Capital - SENIAT, con el fin de adaptarla a las exigencias requeridas por la Organización, basadas en su lineamiento estratégico de mejoras. El estudio es del tipo investigación-acción de diagnóstico.

Dicho desarrollo, se basó en el diagnóstico generado a través de los resultados de la metodología Seis Sigma, el cual permite conocer el estado actual de los procesos de fiscalización en que se encuentra la organización en estudio.

Los resultados obtenidos indican que en la Gerencia Regional de Tributos Internos de Contribuyentes Especiales División de Fiscalización (GRTICEDF), existen debilidades en los grupos de procesos de Fiscalización.

En función de proponer alternativas para solventar cada una de las necesidades antes expuestas, se formuló una propuesta a través de la aplicación de tres iniciativas:

1. Establecer documentación estándar para cada uno de los procesos de fiscalización.

2. Establecer procedimientos para la elaboración de la documentación estándar en cada una de los procesos de fiscalización.

3. Capacitación a los miembros de la División de fiscalización sobre la documentación estándar a implantar.

4. Establecer una herramienta con una base de datos que minimice los efectos de fallas y debilidades para el control de gestión de la división de fiscalización.

5. Incorporar fiscales a la división de fiscalización.

6. Capacitar los fiscales que se estén incorporando.

Finalmente, es importante destacar que el diagnóstico realizado a través de la metodología Seis Sigma en los procesos de fiscalización, está basada en demostrar el estado actual de los procesos, para visualizar las posibles fallas y debilidades, lo que evidencia las oportunidades de mejoras que existen en los procesos.

Como parte de las recomendaciones se exponen a continuación tres posibles escenarios en la mejora de los tiempos en los procesos de la División de Fiscalización. Como primer escenario se tiene que, según el estudio reveló, hay retrasos en los tiempos de respuesta, por lo que si no se aplican intervenciones inmediatas, la gestión de la División de Fiscalización se verá afectada ya que estos retrasos o debilidades disminuirá la calidad y metas establecidas en cuanto a la recaudación por la institución SENIAT. Como segundo escenario se tiene que, al intervenir en los puntos críticos o debilidades encontrados en el presente trabajo de investigación, aumentará la calidad de la gestión de que lleva la División de Fiscalización e

incrementará los niveles de eficiencia dentro de la institución, así mismo de esta manera se encontrará alineado con los objetivos estratégicos de la institución. Como último escenario se tiene que esta investigación podrá servir para futuros estudios o continuidad en la búsqueda de la mejora de los tiempos en los procesos de fiscalización de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Capital de Contribuyentes Especiales, aplicando la metodología Seis Sigma, incluso se pudiese extender por el resto de la organización bajo el concepto de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

ALLPORT, G. (1955). ***Becoming: Basic considerations for a psychology of personality***. New Haven: Yale University Press.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (1994). ***Publication manual of the American Psychological Association***. (4ª Ed.). Washington, DC: Author.

ARIAS, A. (2006). ***El proyecto de Investigación Introducción a la metodología Científica***. (5ª Ed.). Caracas: Editorial Episteme.

BALESTRINI ACUÑA, MIRIAN. (2002). ***Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*** *(Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. (6ta ed.).Caracas: Editorial Consultores Asociados BL. 248 pp.

CHEIN, I., COOK S., HARDING J., (1948). ***The field of action research, American Psychologist***. 3 (Febrero de 1948).

CÓDIGO ORGÁNICO TRIBUTARIO. (2001) ***Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela***, *37.305*, Octubre 17, 2001.

FRANCES, ANTONIO. (2001). ***Estrategia para la Empresa en América Latina***. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela. Primera Edición. 302 páginas.

HAMMER, MICHAEL. (2006). ***La Agenda***. Ediciones Deusto

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. (1991). ***Metodología de la Investigación***. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Segunda Edición. México, D.F., México. 501 pp.

ISO. (2000). ***Quality management systems – Requirements***. ISO. Third Edition. Switzerland. 17 pp.

ISO. (2001). ***Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario***. Fondonorma. Segunda Edición. 33 pp.

LEY ORGÁNICA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. (1981) ***Gaceta Oficial de la República de Venezuela***, *2.181 Extraordinario*, Julio 1, 1981.

MARIÑO, LENÍN (2005, Enero). ***Material no publicado***. Cátedra de Procesos en la Gerencia de Proyectos. Caracas, Venezuela.

NISBET, J.D. y ENTWISTLE, N.J. (1980): ***Métodos de investigación educativa***, Barcelona, Oikos-Tau.

NORMAS COVENIN-ISO 9000:2000. **Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario**. Fondonorma. Segunda Edición. 33 pp.

PANDE, P., NEUMAN, R., CAVANAGH, R. (2004). ***Las Claves Prácticas de Seis Sigma***. Madrid: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

PALACIOS, ING. LUIS ENRIQUE, PMP. (2005). ***Gerencia de Proyectos, Un Enfoque Latino***. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Tercera Edición. 722 pp.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (2004). ***Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide)***. (Edición 2004). Pennsylvania: Lexicomm Internacional Ltd.

SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2004). ***Metodología de la Investigación***. México: McGraw Hill Interamericana.

SANTALLA, Z. (2003). ***Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.*** Caracas: Publicaciones UCAB.

RODRIGUEZ, G. Y OTROS (1996): ***Metodología de la investigación cualitativa***, Granada, Aljibe.

UPEL. (2003). ***Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría.*** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tercera Edición. Caracas, Venezuela. 215 pp.
Muy detallado aplica las normas APA.

ANEXOS

Cuestionario de diagnostico

Solicitud de Providencia	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Con que frecuencia ocurre que la Providencia solicitada ya había sido procesada anteriormente					
Con que frecuencia los datos de las actuaciones fiscales por contribuyente y periodo se encuentran actualizadas					
Se puede verificar de manera inmediata cuantos casos asignados tiene cada fiscal					
Se puede ver de manera inmediata cual es la producción que ha realizado cada funcionario					
Carga de Datos					
Los datos del Contribuyente están cargados					
Los datos cargados del Contribuyente se encuentran actualizados					
Asignación de Providencia Administrativa	**Muy Bueno**	**Bueno**	**Regular**	**Mala**	**Muy Mala**
Como califica el sistema de distribución de Providencia por fiscal					
	Adecuado	**Inadecuado**			
El numero de fiscales contribuye con el cumplimiento de las metas de fiscalización					
	Si	**No**			
Considera que el numero de fiscales que se encuentran actualmente en la división afecta la calidad de los resultados obtenidos					
Resultados					
El sistema de corrección de actas es eficiente en lapsos de tiempo					