

Documento

MN-PEC-0228 Modelo de Gestión por Procesos de Negocio

Fuente

Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica - Subdirección de Procesos

Contenido

1. Objetivo.	3.
2. Alcance.	3.
3. Definición del Modelo de Gestión por Procesos – DIAN.	3.
4. Contexto del Modelo de Gestión por Procesos – DIAN.	5.
5. Condiciones Generales del Modelo de Gestión por Procesos – DIAN.	6.
6. Modelo De Gestión Por Procesos – DIAN.	8.
6.1. Arquitectura Institucional - DIAN.	8.
6.2. Modelo de Gobernanza BPM - DIAN.	9.
6.2.1. Apoyo alta dirección:	9.
6.2.2. Marco estratégico del COE:	10.
6.2.3. Gobierno BPM:	10.
6.2.4. Estándares y mejores prácticas:	13.
6.2.5. Mecanismos del modelo BPM.	16.
6.3. Principios básicos del modelo de gestión por procesos - DIAN.	21.
6.4. Articulación del modelo de gestión por procesos con sus elementos de gestión.	22.

1. Objetivo

Definir y establecer las directrices para la adecuada implementación y administración del Modelo de Gestión por Procesos (MGP) de la UAE DIAN, siendo este, una herramienta de operativización de la estrategia institucional de manera efectiva y eficiente, hacia el cumplimiento de los requerimientos de los grupos de valor e interés de la entidad.

2. Alcance

El Modelo de Gestión por Procesos (MGP) comprende la gestión de todos los procesos de la entidad los cuales interactúan para la generación de valor público, los lineamientos aplican a todos los servidores públicos de la entidad de conformidad con los niveles de gobernanza de los procesos, la arquitectural institucional y el sistema de gestión.

3. Definición del modelo de Gestión por Procesos – DIAN

Modelo de Gestión por Procesos - MGP: Para la DIAN es un compendio de lineamientos que estructuran un enfoque institucional articulado para identificar, diseñar, documentar, ejecutar, medir, analizar, monitorear, controlar y mejorar los procesos institucionales (manuales y automatizados), con el fin de orientar su gestión y resultados de manera coherente y alineada a los lineamientos estratégicos y a los valores aspiracionales de la entidad.

Gestión por Procesos: Es una disciplina integradora que se encuentra apalancada por las personas, tecnología, innovación y mejora continua desde un punto de vista de la arquitectura institucional y el sistema de gestión.

Enfoque cadena de valor DIAN: La DIAN mediante los ciclos de gestión definidos desde su mapa de procesos, permite identificar la generación de valor público a la sociedad colombiana mediante la ejecución de sus procesos para la disminución de tiempos y costos de transacción y/o despacho aduanero, facilitación para el cumplimiento voluntario de obligaciones TACI, reducción de niveles de evasión fiscal y Contrabando; lo cual permite financiar el gasto público, promover la equidad y la justicia fiscal. Al igual, permite comprender los servicios brindados al contribuyente (externos) y los requeridos al interior de la entidad para apoyar su misionalidad.

Arquitectura Institucional: Enfoque que define cómo la DIAN articula la relación entre los servicios institucionales, los procesos que los soportan y las capacidades institucionales que los habilitan. Su propósito es impulsar el fortalecimiento institucional, a fin de generar mayor valor público en función de las necesidades de los grupos de valor y de interés, contribuyendo al cumplimiento de la misión de la entidad.

La Arquitectura Institucional se desarrolla a partir de los siguientes elementos:

- El direccionamiento estratégico y planeación institucional.
- Los servicios institucionales.
- Las capacidades institucionales.
- Modelo de gestión institucional.

Arquitectura de TI / Arquitectura digital: Comprende principios, lineamientos y especificaciones de tecnologías de la información y las comunicaciones y a su vez también define un mapa de ruta con los proyectos necesarios para su implementación.

La Arquitectura de TI está compuesta por las siguientes arquitecturas según el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial Versión 3 (MRAE v3) de MinTIC:

- Arquitectura de Sistemas de Información
- Arquitectura de Infraestructura Tecnológica
- Arquitectura de Seguridad
- Arquitectura de Información y Datos
- Arquitectura de Interoperabilidad.

Elementos de Gestión: Son los componentes claves que se requieren para gestionar y controlar el desempeño de un proceso de negocio de manera efectiva. Algunos de los elementos de gestión que hacen parte del Modelo de Gestión por Procesos de la entidad son: indicadores de desempeño (KPIs), riesgos y controles, sistemas de datos y sistemas informáticos, sistema de gestión documental, productos, servicios, trámites, OPAs y consultas de información. Estos elementos de gestión pueden variar dependiendo de la naturaleza y alcance de cada proceso, pero en general son fundamentales para asegurar de que el proceso se ejecute de manera efectiva y eficiente.

Nivel de Gobernanza: La DIAN cuenta con los siguientes niveles que permiten la implementación, operación y mejora del Modelo de Gestión por Procesos en la entidad, de acuerdo con lo establecido en la Resolución 000002 de 24 enero 2024.

(i) **Nivel de Gobierno:** Es la instancia encargada de tomar decisiones de alto nivel sobre la arquitectura y el mapa de procesos. Establece directrices para la adecuada gestión por procesos en la entidad, basándose en los resultados del desempeño de estos. Desde este nivel se proporciona orientación sobre los niveles de formación clave en competencias de BPM y la asignación de recursos necesarios para facilitar el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Por lo tanto, la instancia de Gobierno está conformada por roles con conocimientos y responsabilidades en estrategia, tecnología, riesgos, procesos y desarrollo del talento humano.

(ii) **Nivel de gestión:** Es la instancia en la que se ejecutan los procesos, planes, programas, iniciativas, proyectos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la gestión por procesos. Esto se realiza en desarrollo de la misión institucional y de los objetivos, directrices, políticas, estándares, modelos y metodologías definidos por la instancia de Gobierno

(iii) **Nivel de aseguramiento:** La instancia de aseguramiento se encarga de realizar evaluaciones de los mecanismos, elementos, componentes, actividades, responsabilidades y resultados relacionados con la gestión por procesos. Su objetivo es asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos y los resultados alcanzados, que sirven de base tanto para las decisiones de la instancia de Gobierno como para las mejoras de la instancia de Gestión.

Vistas de Flujos de Trabajo: Son esquemas descriptivos y gráficos que representan la lógica operativa de un producto o servicio particular, o atienden una temática compleja y transversal de carácter estratégico, misional, habilitante o de aseguramiento de la entidad. Se diseñan a partir de la secuencia e interacción entre los procesos para facilitar su comprensión.

Nota: La Subdirección de Procesos será responsable de acompañar el análisis y diseño de las vistas de flujo de trabajo y que se mantengan alineadas con las necesidades de las dependencias y, o líderes de procesos, en coherencia con el Modelo de Gestión por Procesos de la entidad.

4. Contexto del modelo de Gestión por Procesos – DIAN

Mediante Decreto 1499 de 2017 el Gobierno nacional actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en adelante MIPG, el cual se entiende como “un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”.

El Modelo de Gestión por Procesos se fundamenta desde el MIPG en “La dimensión de Gestión con valores para resultados, cuyo propósito es realizar las actividades que conduzcan al logro de

los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en la planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público”. Dicha dimensión se debe entender desde 3 perspectivas: Esquema operativo interno, la Relación Estado Ciudadano y las Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de recursos públicos.

La gestión por procesos se relaciona directamente con el Esquema operativo interno, ya que una adecuada gestión por procesos dará como resultado una mejor relación a través de la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor de la entidad y de cada uno de sus procesos. Así mismo, la gestión por procesos se relaciona directamente con la “Política de fortalecimiento institucional y simplificación por procesos”.

En este contexto, el Decreto 1742 de 2020, por el cual se modifica la estructura de la UAE DIAN, en su artículo 43 establece competencias para dirigir la gestión por procesos en la entidad, y posteriormente a través de la Resolución 21 de 2022 adopta el MIPG y reglamenta las disposiciones relativas al Sistema Institucional de Control Interno.

En fundamento a lo anterior, la UAE DIAN adoptó el Modelo de Gestión por Procesos; el cual, permite alinear los objetivos estratégicos de la entidad hacia la modernización y mejora continua de sus procesos, articulando de igual manera el cumplimiento a la Resolución 000002 de 24 de enero del 2024 la cual establece el Modelo de Gobernanza de Procesos y el Modelo de Gobernanza de Datos.

Por lo anterior y con el fin de darle cumplimiento a esta normatividad y política, la DIAN implementa el Modelo de Gestión por Procesos, con enfoque de las mejores prácticas de la gestión por procesos de negocio (BPM: Business Process Management), adoptándolas y articulándolas a las necesidades de la entidad que permitan de igual manera la incorporación de los elementos del sistema de gestión y la Arquitectura Institucional para la eficiente transformación digital y generación de valor público.

La implementación del modelo le permite a la DIAN, gestionar todo el ciclo de vida de la gestión por procesos, desde la identificación, incluye el diseño, implementación, monitoreo y hasta el control de sus procesos, garantizando de esta manera la operativización de la estrategia institucional, la gestión eficaz de sus actividades y el control sobre la eficiente gestión de los recursos.

De igual manera, permite a cada una de las líneas de defensa, mantener una gestión transparente y controlada con procesos estandarizados, integrados, simplificados y con un lenguaje propio, desde un ambiente de control, autocontrol y evaluación independiente; lo anterior en coherencia con las necesidades y requerimiento de cada grupo de valor y grupos de interés, enfocados la mejora continua de los procesos.

5. Condiciones generales del modelo de Gestión por Procesos – DIAN

Se presenta a continuación las condiciones generales que se deben cumplir para mantener gestionado y controlado el MGP de la DIAN:

- ☒ Cualquier ajuste o mejora identificado en los elementos de gestión de los procesos, tales

como la estructura organizacional, riesgos y controles, indicadores, datos, entre otros, que implique la creación, eliminación o modificación de estos, debe estar precedido por un análisis y articulación de los procesos impactados, en coordinación con las dependencias responsables y con el acompañamiento de la Subdirección de Procesos de la DIAN.

- ☒ Todas las iniciativas y/o proyectos de mejora con componente de TI que impacten los procesos deben garantizar un análisis de alineación, articulación y ajuste en todos los niveles del proceso y sus elementos. Se debe asegurar la gestión de la información y de las aplicaciones, precedida por un trabajo en equipo integrado que evidencie los roles, responsabilidades, tiempos y condiciones de entrega.
- ☒ En la definición y diseño de los procesos, su estructura representa el "qué hacer" de la entidad en su flujo natural de ejecución, por otro lado, la estructura organizacional representa la jerarquía de la entidad, incluyendo las relaciones entre las diferentes dependencias y sus funciones.
- ☒ Las actividades que se realizan en una dependencia de la entidad pueden pertenecer a uno o más procesos.
- ☒ Las iniciativas y proyectos de mejora, así como la definición de los procesos, deben incorporar formas de trabajo ágiles con un enfoque hacia la gestión eficiente de los recursos.
- ☒ Se deben articular, monitorear e incorporar las buenas prácticas y modelos sobre la definición y ejecución de los procesos, conservando el cumplimiento normativo de la entidad.
- ☒ Los procesos de Arquitectura para la gestión y Seguimiento y mejora del desempeño, bajo el liderazgo de la Subdirección de Procesos y todas las dependencias de la entidad, deben monitorear los procesos de acuerdo con las prioridades, requerimientos y oportunidades de mejora a materializar.
- ☒ Asegurar de manera dinámica y continua el estudio e incorporación de buenas prácticas y modelos BPM en la forma de ejecutar los procesos.
- ☒ Se debe tener presente en la definición y diseños de los procesos que los niveles de la estructura de procesos no representan jerarquía de rango, poder, o importancia, corresponde al nivel de desagregación de detalle. El nivel de macroprocesos es más agregado en su nivel de detalle que el nivel de subprocessos, no más importante.
- ☒ Las actividades en que se descompone un proceso no necesariamente deben ser lideradas por una dependencia específica, ya que pueden participar múltiples dependencias, por ejemplo, apoyando o siendo informadas de la actividad ejecutada.

- ✓ El encadenamiento de los procesos debe asegurar cuáles procesos son sucesores y cuáles son predecesores, así como entender el alcance de estos, cuándo inician y cuándo terminan, asegurando una secuencia lógica de las actividades.

6. Modelo de Gestión por Procesos – DIAN

A continuación, se establecen los lineamientos del Modelo de Gestión por Procesos (MGP) de la entidad, el cual es liderado por la Subdirección de Procesos acompañado de las dependencias de las DIAN, con el fin de brindar valor, promover la agilidad, automatización, implementación y adaptabilidad a los cambios del entorno y su mejoramiento continuo de forma natural y sistemática en los procesos.

6.1 Arquitectura Institucional - DIAN

Es importante destacar inicialmente que el MGP hace parte y es un componente esencial de la Arquitectura Institucional; el cual, permite la articulación y orquestación de la Arquitectura de información (Datos), Arquitectura de aplicaciones, Arquitectura tecnológica, la normativa y el sistema de gestión.

Figura 01: Modelo de Arquitectura Institucional DIAN




En este sentido el MGP, será para la DIAN el articulador de todos estos componentes de la Arquitectura institucional y su enfoque se centrará en la gobernanza de los procesos como la forma de organizar y gestionar la entidad; así, el MGP desde su articulación busca la identificación de los procesos y planificación de objetivos a conseguir, la medición de los resultados en la ejecución de sus procesos y el control en la consecución de las mejoras de los procesos de la entidad. En el siguiente capítulo se describe como se compone el modelo y del cual hace parte el ciclo de vida de la gestión de procesos y sus generalidades.

6.2 Modelo de Gobernanza BPM - DIAN

El Modelo de Gobernanza de la gestión por procesos tiene varios componentes, como se ilustra en la Figura 02. Este modelo le permite a la DIAN tener un mayor control y capacidad de respuesta en la operativización del Modelo de Gestión por Procesos, así como en los aspectos técnicos y tecnológicos que puedan requerirse.

Figura 02: Componentes del Modelo de Gobernanza BPM

 Apoyo alta dirección	 Marco estratégico COE	 Gobierno BPM	 Estándares y mejores prácticas	 Mecanismos del Modelo BPM
Declaración BPM	Misión Visión	Funciones y responsabilidades Res. 00002	Ciclo BPM	Mapa de procesos DIAN BPM
Centro de Excelencia de gestión por procesos BPM (COE)	Beneficios del Modelo de Gestión por Procesos	Esquema de reuniones	Lineamientos Notación BPMN 2.0	Estructura de procesos

Elaboración: Subdirección de Procesos - DIAN

A continuación, se presenta cada uno de estos componentes y su definición en la DIAN, los cuales son dinámicos en su definición e implementación y permiten operativizar el Modelo de Gestión por Procesos:

6.2.1 Apoyo alta dirección:

Declaración adopción BPM: En el marco del Programa de Apoyo de Modernización de la entidad y avanzando en la implementación de la disciplina de gestión por procesos (Business Process Management – BPM), contemplada en el componente 1 del CONPES 3993 de 2020, la implementación del Modelo de Gestión por Procesos permite una línea de acción clara en la entidad. De esta manera, se identifica el apoyo de la alta dirección, ya que facilita la asignación de recursos necesarios, fomenta la cultura de mejora continua y asegura que todos los niveles de la entidad estén involucrados en su definición e implementación.

Centro de Excelencia de Gestión por Procesos - BPM (COE): Como parte del modelo de gobernanza de la gestión por procesos la Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica, crea el COE a través del cual se establecen mejores prácticas para facilitar los proyectos e iniciativas de mejora y automatización y que se operativiza en el proceso de Arquitectura para la Gestión por procesos.

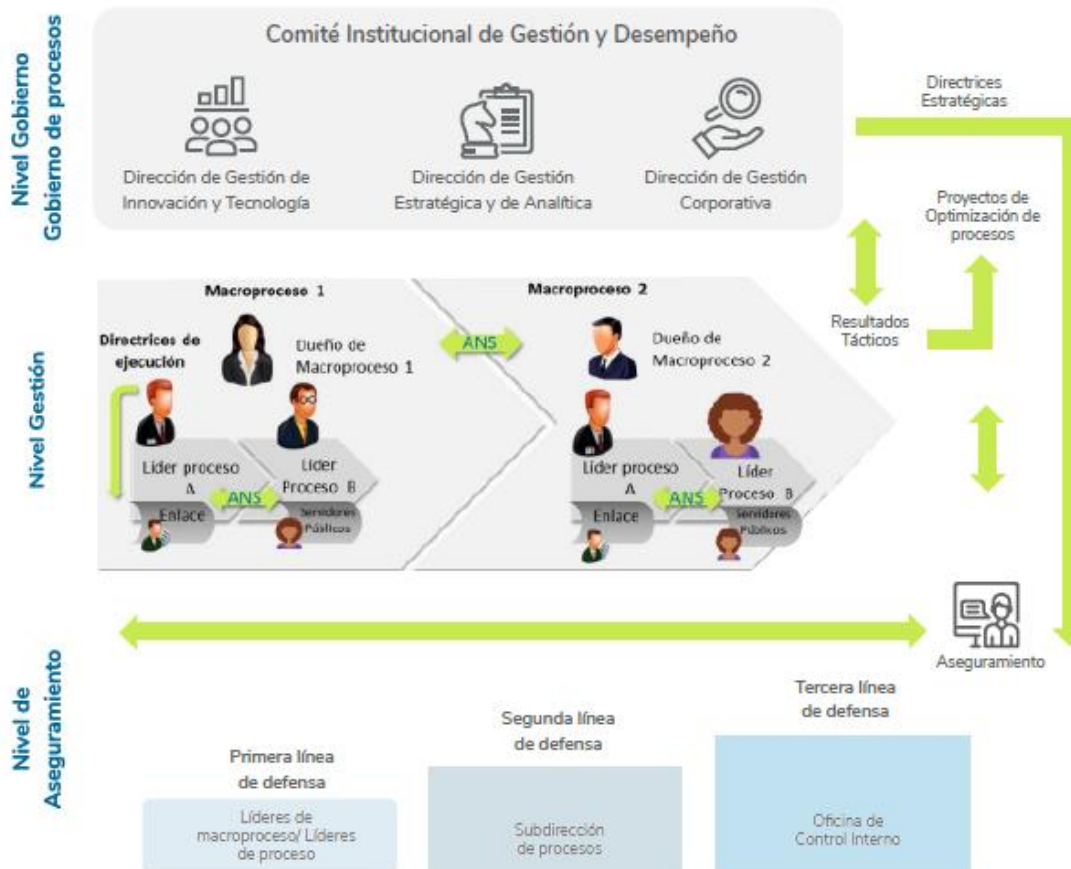
6.2.2 Marco estratégico del COE:

Misión: Establecer y mantener las mejores prácticas para la simplificación, integración y estandarización de los procesos de negocio orientados al cumplimiento del marco normativo de la entidad, la caracterización de sus grupos de valor, con un enfoque de mejora y automatización, que facilite la definición, diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la entidad.

Visión: Ser reconocido en la DIAN como dinamizador de iniciativas y proyectos ágiles de mejora y automatización de procesos, con criterios de innovación que agreguen valor y apalanque la estrategia y planeación institucional.

6.2.3 Gobierno BPM:

Figura 3: Modelo de Gobierno de Procesos:



Elaboración propia con base en la situación y necesidades actuales de la entidad.

Líneas de acción del COE en consideración de la gobernanza de procesos:

Nivel de Gobierno de la gobernanza de procesos: El director de Gestión Estratégica y de Analítica, es el responsable de focalizar la estrategia de la entidad en la mejora de los procesos y alineación con cada uno de los dueños de macroprocesos, que permiten la definición y establecimiento del “Portafolio de Proyectos de mejora de Proceso” y el aseguramiento de los recursos para su ejecución.

Nivel de gestión de la gobernanza de procesos: El subdirector de Procesos, y dueños de macroprocesos, son los responsables del liderazgo sobre la ejecución del proyecto de mejora del proceso, gestión sobre la cultura BPM, reporta a la línea estratégica con los avances de la promesa de valor, garante de las decisiones.

Nivel de aseguramiento de la gobernanza de procesos: El coordinador de procesos y riesgos operacionales y el equipo designado en el proyecto de mejora son responsables de materializar el proyecto a través del monitoreo de los procesos establecidos en cada uno de los proyectos, asegurando el contexto y la coherencia con el Modelo de Gestión por Procesos.

Funciones y responsabilidades: La DIAN establece la Resolución 000002 de 24 enero 2024, para definir las diferentes funciones y responsabilidades para la gobernanza de los procesos en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- UAE DIAN.

Esquema de reuniones: Bajo un marco ágil y flexible, se permite realizar un monitoreo efectivo y eficiente del aseguramiento de valor que se debe obtener en los proyectos de mejora de procesos.

Los esquemas de reuniones están compuestos por equipos multifuncionales que lideran, gestionan y mantienen las iniciativas y proyectos BPM en la entidad. Estos esquemas de reunión se activan cada vez que se ejecuta una iniciativa o proyecto de mejora de algún proceso.

Esquema de reunión Nivel de Gobierno

Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> Aprobar las decisiones relevantes sobre la definición de las mejoras del modelo de gestión por procesos alineada al portafolio. Validar la diferencia de criterios. Monitorear avance y promesa de valor de la mejora. 	
Decisiones claves	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> Aprobar cambios mayores sobre el portafolio de proyectos de mejora de procesos y requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Según lo estipulado en la Resolución 0002, Art. 4.
Calendario	
<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones se realizarán según lo establecido en la Resolución 0002, Art. 5. Responsable: Secretaría Técnica del Comité Institucional de Gestión y Desempeño. 	

Esquema de reunión Nivel de Gestión

Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar avances y recibir retroalimentación de prioridades claves y conclusiones sobre las fases de los proyectos de mejora de los procesos. • Validar coherencia entre las decisiones tomadas y la estrategia planteada de las iniciativas y/o proyectos focalizados. • Recomendar decisiones y validaciones al nivel de gestión. 	
Decisiones claves	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar lineamientos. • Gestionar recursos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según lo estipulado en la Resolución 0002, Art. 8.
Calendario	
<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones se realizarán por demanda y de acuerdo con la complejidad de proyecto o iniciativa. • Responsable: líder o dueño de la iniciativa o proyecto. 	

*Elaboración: Subdirección de Procesos – DIAN**Esquema de reunión Nivel de aseguramiento*

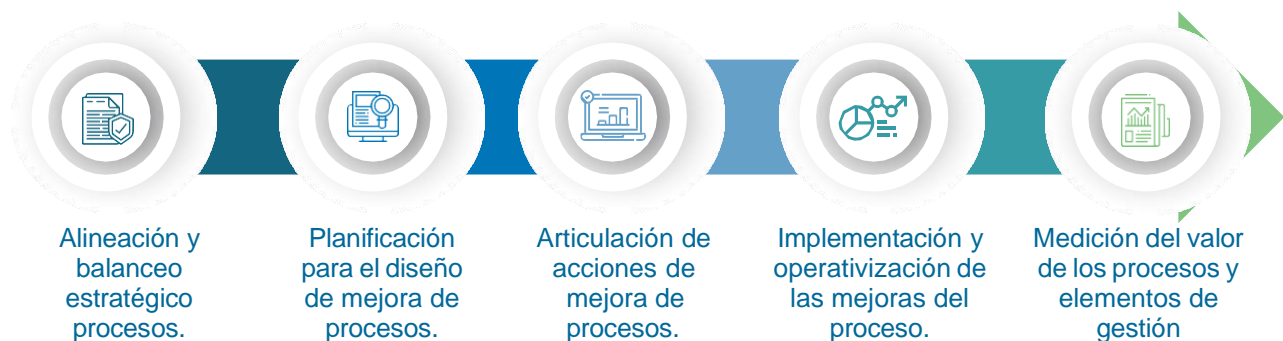
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el avance específico de la definición, diseño y/o implementación de la iniciativa de la mejora del proceso. • Planificar y priorizar las actividades de trabajo. Coordinar equipo. • Validar materiales a presentar en instancias superiores. • Identificar puntos de dolor, necesidades y requerimientos de los equipo y frentes, garantizar soluciones de avance. 	
Decisiones claves	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y articular entregables e hitos claves. • Escalar decisiones de la iniciativa de mejora proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según lo estipulado en la Resolución 0002, Art. 10. <p>Estas mesas de trabajo confluyen con la confirmación de los equipos de trabajo o células ágiles con el liderazgo de la Subdirección de Procesos y las demás dependencias interesadas, con varios roles multifuncionales e interdisciplinarios, también se decide sobre el esquema o marco ágil, que llevará en estas mesas al momento de la ejecución del diseño, implementación y operación de la mejora de un proceso.</p>
Calendario	
<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones se realizarán al menos una vez al mes. • Responsable: Coordinación de Procesos y Riesgos Operacionales. 	

Elaboración Subdirección de Procesos – DIAN

6.2.4 Estándares y mejores prácticas:

Gestión del ciclo de vida de la Gestión de Procesos – DIAN: A continuación, se presenta una vista general de las etapas que operativizan la ejecución del ciclo de vida del BPM y que forman parte estratégica en la definición e implementación del MGP. Estas etapas garantizan el cumplimiento de la gestión por procesos de la entidad, bajo el liderazgo de la Subdirección de Procesos. Asimismo, permiten la administración de la gestión de los proyectos e iniciativas de mejora, cambios y ajustes en los procesos, y su impacto en el cumplimiento de la estrategia institucional.

Figura 4: Gestión del ciclo de vida de la Gestión de Procesos – DIAN



Fuente: Subdirección de Procesos

Así, ante cualquier cambio en la estrategia institucional, solicitudes de creación, ajustes, cambios o mejoramientos de los procesos de la DIAN o temáticas afines, la Subdirección de Procesos, en conjunto con las dependencias necesarias, analiza y prioriza la magnitud de los cambios y su relación con otros proyectos y sus impactos, considerando cada una de las etapas descritos anteriormente en la figura N°4.

A continuación, se brinda una breve descripción sobre el quehacer de cada uno de los procesos:

- **Alineación y balanceo estratégico de procesos:** La Subdirección de Procesos acompañado con la Subdirección de Planeación y Cumplimiento, dueños macroprocesos y líderes de procesos, son los encargados de la alineación de los procesos con la estrategia y las metas de la entidad, asegurando las siguientes actividades:

- Identificar el aporte de los procesos al cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la entidad.
- Identificar y alinear la gestión por procesos de acuerdo con las necesidades y características de los grupos de valor e interés.
- Determinar el enfoque del proceso.
- Alinear y ponderar los tableros de indicadores con las metas.

Es importante destacar que las anteriores actividades se ejecutan de acuerdo con la gestión de planeación de la DIAN, desde sus horizontes de corto, mediano y largo plazo; lo anterior, de acuerdo con los cambios y/o impactos de un entorno de los contextos internos y externos de la entidad.

- **Planificación para el diseño de mejora de procesos:** La Subdirección de Procesos, dueños de macroprocesos, líderes de procesos, arquitectos de procesos, se encargan de realizar y alinear las iniciativas y proyectos en la mejora de procesos, asegurando las siguientes actividades:

- Analizar el proceso actual y sus elementos de gestión sobre el desempeño, la cadena de valor institucional, procesos críticos y mapa de procesos.
- Definir y diseñar los procesos AsIs y ToBe con sus elementos y atributos.
- Priorizar las alternativas de mejora para su implementación (portafolio), teniendo en cuenta los planes de mejora, mejoras simples o complejas.

En la priorización de las alternativas de mejora de los procesos para su posterior desarrollo, se tiene en cuenta la destinación y aprobación del presupuesto de la entidad, con el fin de contar siempre con los recursos necesarios para su desarrollo e implementación.

La Subdirección de Procesos facilita las diferentes metodologías, herramientas, estándares y buenas prácticas necesarias para el análisis de los procesos, con el fin de brindar un entendimiento común sobre el estado actual de la mejora de un subproceso. Es importante aclarar que esta etapa puede llevarse a cabo en cualquier momento que la entidad lo considere necesario debido a cambios en el entorno interno o externo.

- **Articulación de acciones de mejora de procesos:** Esta etapa, bajo el liderazgo de la Subdirección de Procesos y en conjunto con las dependencias responsables de los elementos de gestión, se desarrolla en coordinación con los dueños de macroprocesos y líderes de proceso. Los siguientes alistamientos de los planes deben llevarse a cabo, sin limitarse solo a estos:

- Elaborar los planes de transición del proceso, en referente a la capacitación de los procesos.
- Definir o actualizar planes que se vean impactados por la mejora del proceso: Diseño Organizacional, Plan de personal (cargas, funciones y responsabilidades), Plan de gestión del cambio, Planes del componente Tecnológico (PETI) (datos, aplicaciones, infraestructura), entre otros.

Para cualquier tipo de iniciativa, la Subdirección de Procesos, en conjunto con los equipos de trabajo, define la iniciativa de acuerdo con las etapas y entregables establecidos en cada uno de los planes para su implementación y seguimiento de los beneficios comprometidos.

De igual manera la Subdirección de Infraestructura Tecnológica y de Operaciones, asegura la mejora del modelo de “Arquitectura de tecnologías de la información” a través de la implementación de los Planes del componente Tecnológico (datos, aplicaciones, infraestructura).

Es importante que cualquier iniciativa se analice en mesas de trabajo desde el nivel de aseguramiento, donde es necesario la participación de, Subdirección de Planeación y Cumplimiento (estrategia y recursos financieros), Subdirección de Procesos (gestión de procesos, (riesgos), Subdirección de Infraestructura Tecnológica y de Operaciones (componente tecnológico), Subdirección Administrativa (documental), y las demás que se consideren necesarias para el desarrollo de la iniciativa.

- **Implementación y operativización de las mejoras del proceso:** La Subdirección de Procesos, acompañada por las dependencias responsables de los diferentes elementos de gestión del proceso, liderará la implementación de las mejoras. Es importante entender que la "implementación y operativización" consiste en la ejecución de los diferentes planes definidos en la etapa anterior, los cuales pueden incluir iniciativas y proyectos de corto, mediano y largo plazo en la entidad.

Es importante destacar que la gestión del cambio y la estrategia del plan de comunicaciones constituyen elementos fundamentales en el éxito sobre la implementación y operativización de los proyectos de mejora de procesos, por tanto, es importante que se articule con los planes definidos.

- **Medición del valor de los procesos y elementos de gestión:** Es una etapa continua que incluye un control constante de los procesos, bajo el liderazgo de la Subdirección de Procesos y las dependencias responsables. Estos controles permiten medir la implementación de las mejoras, la adherencia de los procesos, la madurez del modelo de gestión por procesos, la verificación de los elementos de gestión, entre otros, generando así la mejora continua de los procesos.

Cabe anotar que esta etapa define e implementa las herramientas de madurez del MGP de la entidad. Estas herramientas tienen características y enfoques propios, adecuados a las necesidades y objetivos de mejora de la entidad. El propósito es evaluar y mejorar las capacidades de la entidad para gestionar los procesos de manera efectiva.

Lineamientos Notación BPMN 2.0: La entidad define y establece que el estándar para el diseño y modelamiento de sus procesos será bajo la Notación de Modelado de Procesos de Negocio BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation). Estándar que permite a los diferentes usuarios crear los diagramas de flujo de procesos de manera estandarizada en la herramienta Enterprise Architect. (Ver documento: *Reglas metodológicas para el modelamiento de procesos bajo la notación BPMN 2.0*)

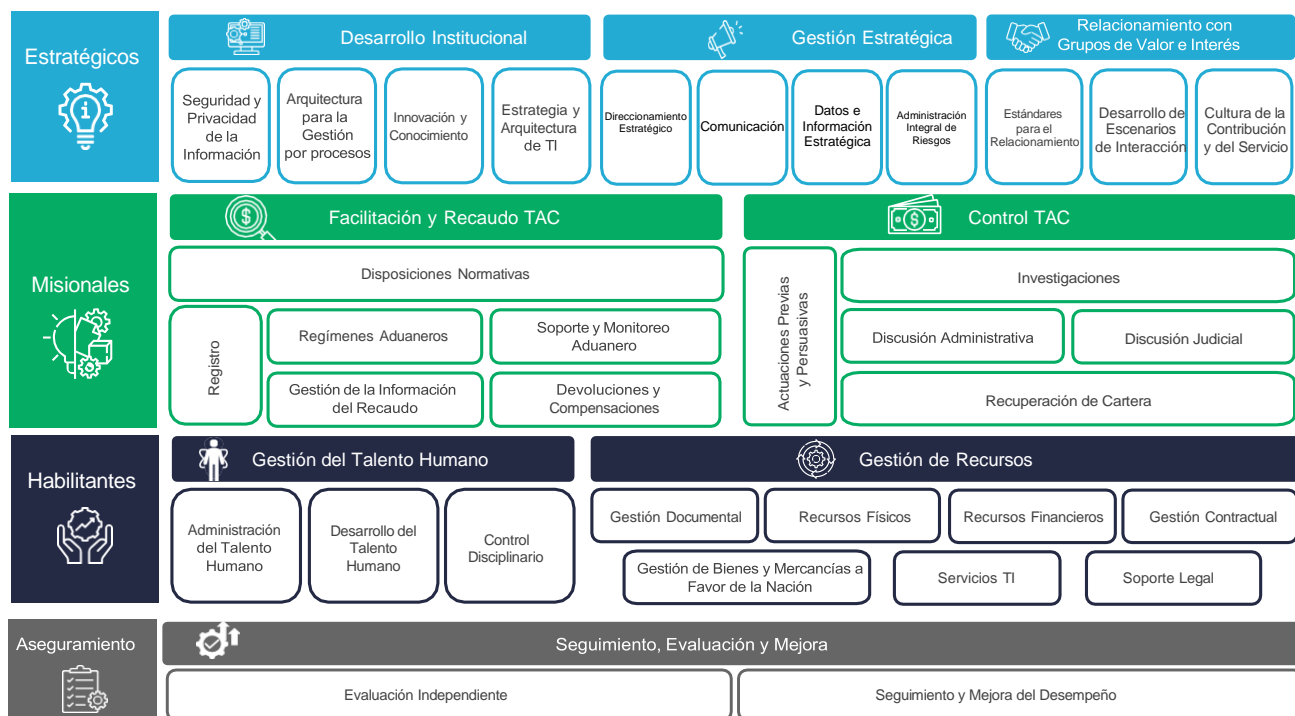
6.2.5 Mecanismos del modelo BPM:

MAPA DE PROCESOS DIAN:

La DIAN visualiza su gestión a través del Mapa de Procesos, el cual representa gráficamente los procesos de la entidad de extremo a extremo (end to end) a nivel de macroprocesos. Asimismo, muestra qué hace la entidad desde su componente misional y visional, representando la interrelación de sus procesos y teniendo en cuenta los requerimientos de los grupos de valor y los servicios que se les brinda.

La entidad define y gestiona sus procesos con un enfoque propio de cadena de valor, que desde su representación macro permite tener una integralidad sistémica basada en procesos, los cuales se operativiza desde el contexto y entendimiento, así:

Versión Mapa de procesos (04/12/2024)



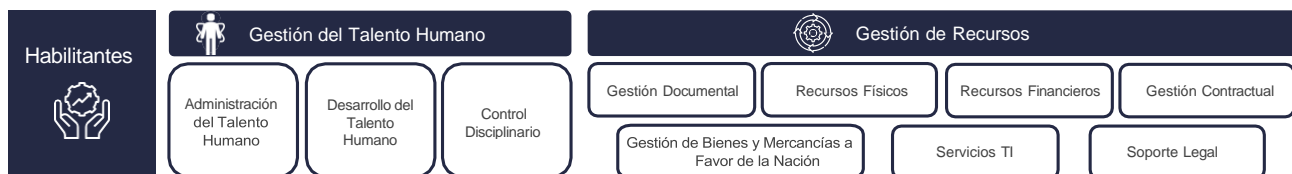
Procesos estratégicos: Son esenciales para la operativización del marco estratégico y la planeación institucional, enfocándose en el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. Desde sus macroprocesos, permiten identificar las capacidades y la viabilidad de los recursos necesarios para garantizar el fortalecimiento, la promoción y la mejora de los servicios ofrecidos a los grupos de valor y de interés de la entidad.

Macroprocesos que hacen parte de los procesos estratégicos

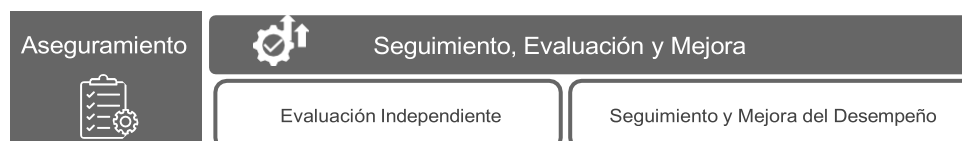
Procesos misionales: Son responsables directos de generar valor sobre los servicios ofrecidos, cumpliendo con los requerimientos de calidad, oportunidad y servicio para el logro de la misión, contribuyendo con el ciclo de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario, y a la sostenibilidad del estado social de derecho.

Macroprocesos que hacen parte de los procesos misionales

Procesos habilitantes: Son aquellos que brindan los recursos necesarios a los procesos estratégicos, misionales y de aseguramiento, para que estos puedan ejecutarse de manera eficiente y eficaz.

Macroprocesos que hacen parte de los procesos habilitantes

Procesos de aseguramiento: Están enfocados en la gestión de control y la evaluación independiente, basados en los resultados generados por la ejecución de los procesos de la entidad, necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar análisis de desempeño y mejora de la eficacia y la eficiencia, fortaleciendo la toma de decisiones mediante el seguimiento de los avances de la gestión.

Macroproceso que hace parte de los procesos de aseguramiento

Durante las etapas de definición y diseño, el alcance de los macroprocesos se debe asegurar tanto para procesos existentes con oportunidades de mejoramiento, como para procesos nuevos que se requieran por cambios de un entorno externo como interno a la entidad.

Es importante aclarar que el alcance del componente y las reglas básicas del modelamiento bajo la notación BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0, Esp. Modelado y notación de procesos de negocio 2.0), se referencian en el documento “Reglas metodológicas para el modelamiento de procesos bajo la notación BPMN 2.0”.

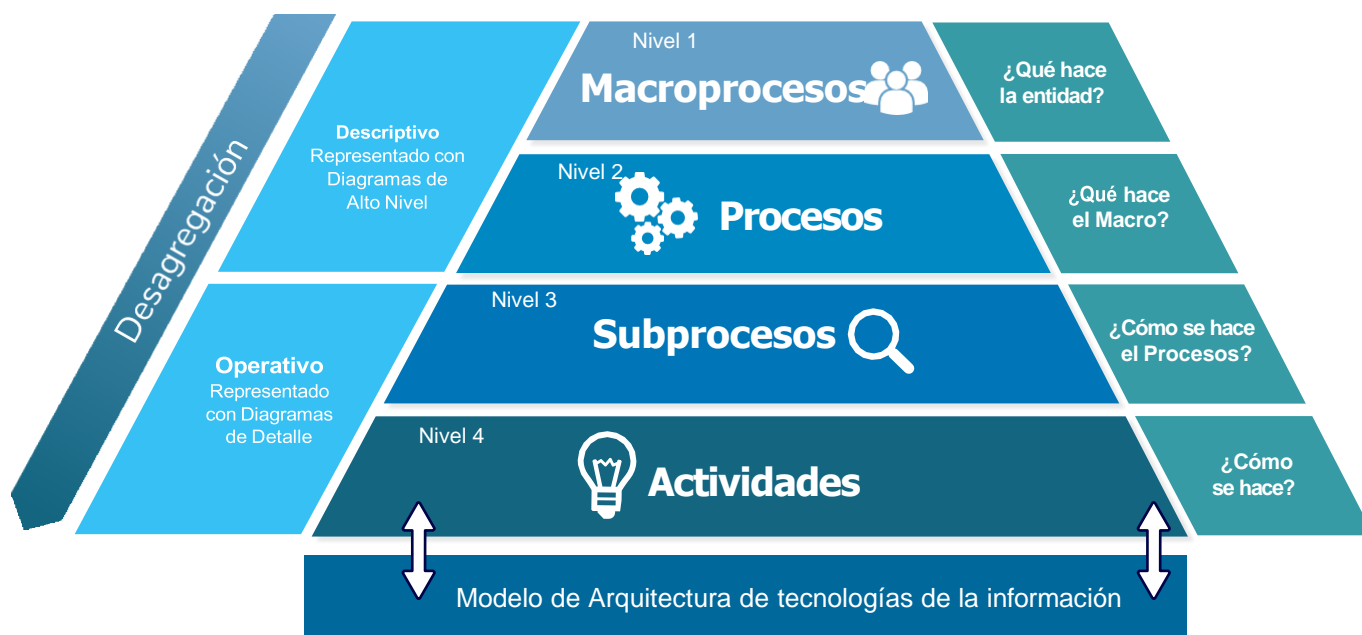
Arquitectura de procesos:

El Modelo de Gestión por Procesos (BPM) se representa en una estructura jerárquica de procesos, compuesta por varios niveles de desagregación de detalle. La estructura de procesos de la DIAN comprende principios y reglas básicas que se documentan para su entendimiento en diferentes niveles, desde los macroprocesos hasta las actividades. Cada uno de estos niveles tiene una serie de modelos y atributos que permiten conocer con mayor detalle la información necesaria para la gestión y control de cada proceso.

En la figura 5, se muestra la estructura de niveles obligatoria para los procesos de la DIAN, con el fin de facilitar y generar un entendimiento y comprensión de cada proceso de negocio con sus secuencias e interrelaciones.

Figura 5: Arquitectura de procesos BPM

Modelo de Negocio



Elaboración: Subdirección de Procesos - DIAN

Descriptivo: Este nivel representa la lógica de los procesos de negocio desde una perspectiva general y agregada. Su propósito es responder al “qué hace la entidad”, proporcionando una visión clara del objetivo y alcance de cada proceso, de principio a fin.

La audiencia principal de este nivel son los dueños de macroprocesos y líderes de procesos, quienes requieren una comprensión integral para la gestión efectiva.

En este nivel se incluyen tanto los macroprocesos como los procesos, facilitando el entendimiento estratégico de la operación institucional.

- **Macroproceso:** se considera la vista a alto nivel de un conjunto de procesos interrelacionados que están alineados a un objetivo general común.
- **Procesos:** contiene dos o más subprocesos que desarrollan una secuencia lógica y se alinean para apoyar el logro de objetivos específicos.

Operativo: Este nivel detalla la lógica del negocio, proporcionando una comprensión específica de cómo se ejecuta cada proceso. Es fundamental para el equipo de la Subdirección de Procesos, ya que permite evaluar la eficiencia y el desempeño de los procesos, así como formular propuestas de mejora.

En el caso de la DIAN, este modelo constituye la base para el análisis y el punto de partida en la definición y diseño de iniciativas y proyectos de Tecnología de la Información (TI).

El diseño de este nivel permite la articulación y alineación entre el modelo de negocio y el Modelo de Arquitectura de Tecnologías de la Información, facilitando el entendimiento y la comunicación entre los dueños de macroprocesos, la Subdirección de Procesos y la Dirección de Gestión de Innovación y Tecnología.

Este enfoque permite identificar el impacto que puede generar la mejora de los procesos cuando se incorpora el componente tecnológico.

En este nivel se incluyen los subprocesos y las actividades, que detallan la ejecución operativa de la entidad.

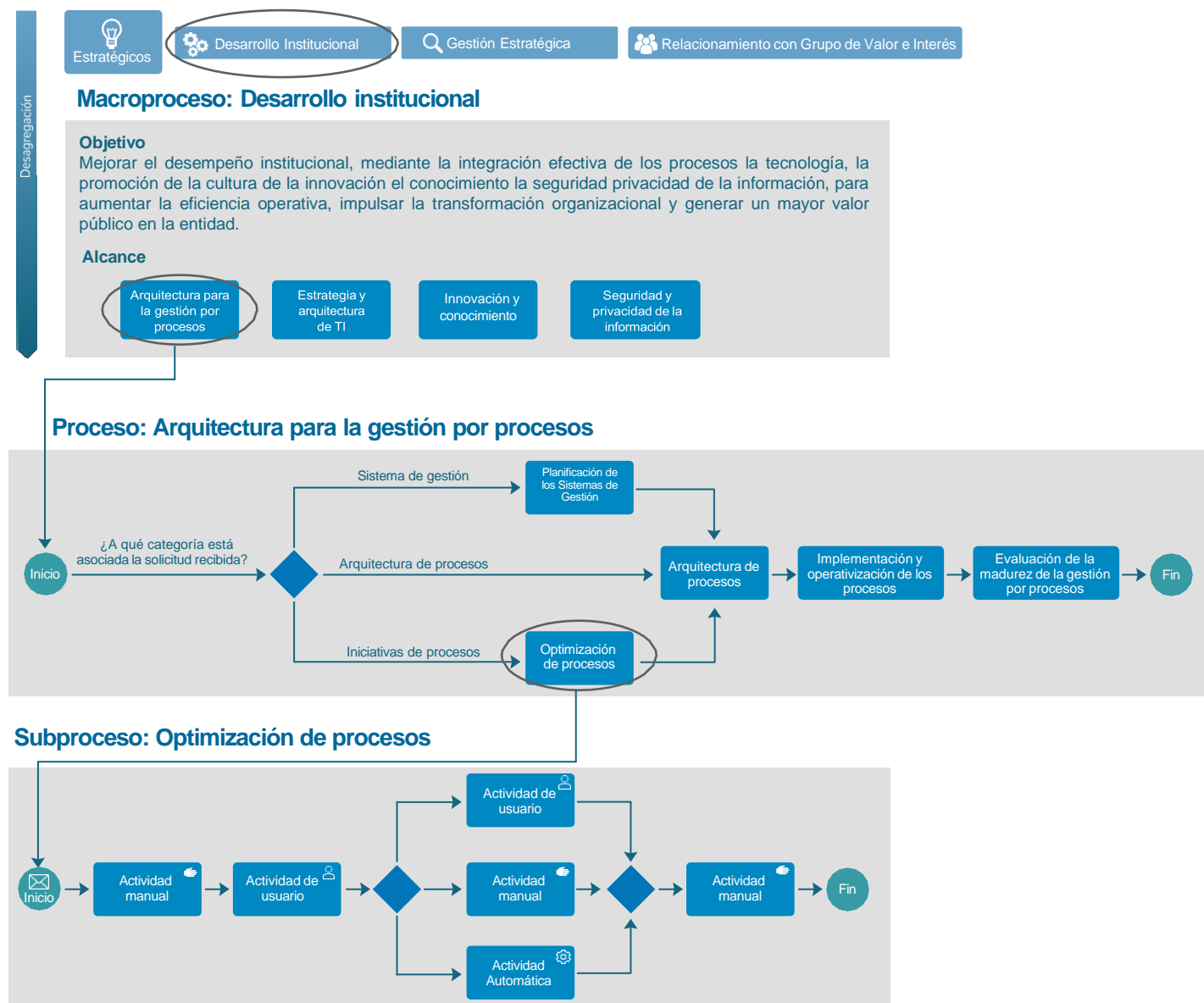
- **Subproceso:** se refieren a un conjunto de actividades que expresan el desarrollo funcional y operativo que hacen posible un resultado.
- **Actividades:** conforman los flujos de trabajo dentro o en una unidad de funcional de la entidad.

Nota: La descripción de las actividades y elementos que hacen parte del detalle de los subprocesos, incluida la representación del diagrama, estarán registrados en el tipo documental “Procedimiento”.

El modelo de “Arquitectura de tecnologías de la información” asegura la implementación de los Planes del componente Tecnológico (datos, aplicaciones, infraestructura).

Para comprender visualmente la desagregación y estructura jerárquica de los procesos de la entidad se presenta la siguiente figura 6, cabe anotar que los lineamientos de su modelamiento se encuentran en el documento (Ver: “Reglas metodológicas para el modelamiento de procesos bajo la notación BPMN 2.0”).

Figura 6: Representación gráfica de desagregación de los modelos de procesos



Elaboración: Subdirección de Procesos – DIAN

Beneficios del modelo de gestión por procesos:

Con el fin de garantizar, la implementación, operativización y la mejora continua de los procesos, la entidad focaliza sus esfuerzos en los siguientes beneficios los cuales serán factores de éxito en su implementación:

- ☒ Orientación a los grupos de valor y optimización en tiempo real.
- ☒ Disminución de periodos de inactividad.
- ☒ Ahorro de costos operativos.
- ☒ Cumplimiento de normas y estándares.
- ☒ Mejora en los tiempos en la prestación de los servicios.
- ☒ Detección y corrección de problemas.
- ☒ Identificación de oportunidades de mejora.
- ☒ Aumento del Nivel de Sistematización/Automatización de los procesos.
- ☒ Adecuación de los servicios enfocados en los grupos de valor.

A lo anterior, los dueños de macroprocesos y líderes de procesos deben comprometerse con la obtención de estos beneficios y fomentar un cambio en la forma de entender y gestionarlos. Estos compromisos deberán estar definidos y alineados de acuerdo con lo establecido en los “Acuerdos de Gestión y Evaluación de Desempeño”.

6.3 Principios básicos del Modelo de Gestión por Procesos - DIAN:

El Modelo de Gestión por Procesos para la entidad debe mantener unas características deseables para sus procesos, los cuales mencionamos a continuación:

Estandarizados: Son aquellos que permite ejecutar sus actividades siempre de la misma manera, con el fin de obtener los productos y servicios requeridos por los grupos de valor y grupos de interés

Integrados: Procesos integrados que aseguren la premisa referida a la consolidación de esfuerzos, para constituir un conjunto mayor y así alcanzar las metas comunes con resultados que aprovechan y maximizan las cualidades de cada uno de los procesos de la entidad.

Simplificados: Procesos que deben ser simples y de fácil entendimiento proporcionando la consolidación de diversos sistemas de gestión y el cumplimiento de aspectos normativos a través de la natural gestión de los procesos y mantenimiento del propio sistema.

Eficaces: Procesos con capacidad para cumplir con su objetivo y alcanzar los resultados esperados.

Eficientes: Procesos con capacidad de hacer la mejor utilización de sus recursos en la obtención de los resultados esperados.

Flexibles: Procesos que se puedan adecuar rápidamente para atender los cambios del entorno sin generar afectación a los resultados esperados.

6.4 Articulación del Modelo de Gestión por Procesos con sus elementos de gestión:

Teniendo en cuenta que la entidad define su Modelo de Gestión por Procesos con enfoque en las mejores prácticas de Business Process Management (BPM), es importante garantizar, desde el diseño o mejora de un proceso, la definición, articulación e incorporación de los elementos de los sistemas de gestión y la Arquitectura Institucional.

Por lo anterior, en el diseño o mejora de un proceso, sus elementos de gestión mínimos deben definirse de manera colaborativa y en reuniones sistemáticas, junto con los responsables de las temáticas, de acuerdo con las metodologías establecidas. Estas reuniones deben llevarse a cabo conforme a la estrategia implementada en la planeación del proyecto o iniciativa de mejora del proceso.

Podemos decir entonces que, para la aprobación de un nuevo o mejorado proceso, se debe contar con la revisión de los líderes de estos elementos de gestión. Esto permitirá identificar los impactos, requerimientos y recursos necesarios para las etapas de implementación y operación del nuevo o mejorado proceso.

La representación gráfica y atributos de cada uno de estos elementos se diseñan y modelan en los procesos, teniendo en cuenta las consideraciones de cada elemento y lo establecido en el documento ("Reglas metodológicas para el modelamiento de procesos bajo la notación BPMN 2.0").

A continuación, se presenta las consideraciones mínimas de cada uno de los elementos de gestión que se deben asegurar para brindar cumplimiento a los sistemas de gestión y a la arquitectura institucional desde el Modelo de Gestión por Procesos de la entidad.

• Riesgos y controles:

N/A: No aplica

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>¿Qué debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben identificar las actividades críticas en el modelamiento de detalle de los subprocesos que pueden llegar a afectar el cumplimiento del objetivo del proceso, sobre las cuales se hará el análisis de riesgos. • Operativización de los controles: Las “actividades de control” deben modelarse en el proceso de acuerdo con su pertinencia, el modelamiento de estas actividades debe hacerse en los niveles subproceso según corresponda. • Se deben asegurar los roles que ejecutan los controles. • Se debe dejar registro de la evidencia de ejecución de los controles, en el modelamiento de los procesos. • Tener presente que todos los riesgos identificados deben estar asociados a la afectación en el cumplimiento de los objetivos relacionados con el proceso. <p>Cuándo lo debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la etapa de Diseño/Instalación/Operación • Con un Esquema de seguimiento periódico. (Certificación de la ejecución de los controles). <p>¿Quién lo debe asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso • Responsables de la implementación del proceso • Gestores/enlaces de riesgos (Se debe asegurar que se asignen los gestores o enlaces de riesgos por proceso y por Dirección Seccional) 	SI	Cartilla gestión de riesgos (En construcción)	NOVASEC	Aplica

• Indicadores:

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
¿Qué debemos asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • Cada vez que se realice o actualice el diseño de un proceso se debe actualizar y/o definir los indicadores de la gestión de su desempeño de acuerdo con los lineamientos establecidos en la metodología correspondiente. • Previamente se deben surtir las etapas de entendimiento del proceso y de priorización de factores relevantes a partir del objetivo definido para el proceso. • En los altos niveles de cada proceso en EA se indicará el enlace de la herramienta que gestionará los indicadores de proceso, en la cual se encontrará lo relacionado con su diseño, medición, monitoreo, análisis de resultados y mejora. 	SI	Metodología para la Gestión de Indicadores de Proceso (En construcción)	DEXON (por definir)	N/A
¿Cuándo lo debemos asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el esquema de las líneas de defensa. 				
¿Quién lo debe asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • Dueño del Macroproceso • Líder de Proceso • Enlaces del nivel central y local 				

• Documentos:

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>¿Qué debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información relevante de los procesos de la entidad debe estar adecuadamente documentada, almacenada y accesible. Esto incluye la creación, registro, conservación, recuperación y eliminación de documentos que respalden el desarrollo y evaluación de los procesos de negocio. (Plan) • Se debe definir o ratificar (propuesta BT) la estructura documental que se va a manejar estableciendo criterios claros para la clasificación de los documentos según su tipo y su importancia para el proceso, así como y sus correspondientes plantillas. • Se debe definir quiénes tienen acceso a qué documentos, asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. • Establecer criterios de versionamiento y codificación, los cuales permitirán asegurar que las versiones correctas de los documentos sean las utilizadas en los procesos, evitando el uso de documentos obsoletos o erróneos. • Garantizar la conservación y el archivo de las diferentes versiones de los documentos, cada vez que se diseñe o mejore un proceso. • Cada vez que se diseñe o modifique un proceso, se debe realizar la creación, actualización o eliminación documental que tenga lugar a partir de unos parámetros previamente establecidos • Se requiere definir el proceso de revisión y aprobación de cada una de las tipologías documentales antes de que los documentos sean considerados oficiales o válidos dentro del proceso. Garantizar que la documentación producida cuente con la debida conservación, es decir, que se disponga de un repositorio adecuado que permita llevar la trazabilidad de cada una de las versiones y sus correspondientes aprobaciones. • Cada vez que se diseñe o mejore un proceso, se debe realizar una homologación o transición de la documentación actual publicada en el LMD, a la nueva estructura de procesos de manera ordenada y transparente, garantizando la trazabilidad documental. 	Sí	Procedimiento "Documentación del Sistemas de Gestión" PR-PEC-0001,	SharePoint	<p>Aplica</p> <p>En el entendido de que se pueden generar documentos a partir de los diagramas que se elaboren a maro procesos, procesos y subprocesos</p>

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>¿Cuándo lo debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase de Planificación y Diseño (Antes de la Implementación) se deben asegurar componentes como clasificación o tipologías documentales y su codificación, control de accesos, modificación y aprobación, así como su versionamiento • Durante la implementación y operación se debe contar con este elemento, de manera que se puedan detectar fallas oportunamente y realizar los correctivos a los que haya lugar. • Antes de iniciar con las Pruebas de NAP, ya que se requiere asegurar que lo diseñado está acorde con los ejecutados por los usuarios 				
<p>¿Quién lo debe asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueños de los macroprocesos y procesos • Líder de implementación del proceso • Responsables de la implementación del Modelo de gestión por procesos • Arquitectos y profesionales de procesos 				

• Estructura organizacional:

N/A: No aplica

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>¿Qué debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde el diseño e implementación de los procesos, se debe revisar el Plan Estratégico de Talento Humano, el cual identifica las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para cada anualidad, que incluye entre otros aspectos, la identificación de necesidades de reubicación o redistribución de los empleos en la planta de personal, el análisis ocupacional y funcional de las actividades a desarrollar por los empleos, respecto de los procesos de la cadena de valor de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. <p>La estructura organizacional se define y formaliza conforme a la normatividad vigente, y, cuando esta se actualiza, los procesos deben ajustarse en consecuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para efectos de la organización interna de la DIAN cada vez que se diseñe o implemente un nuevo proceso, se debe revisar que en el Nivel Central se cuente con Coordinaciones y en el Nivel Local con Divisiones y grupos internos de trabajo, con sus respectivos jefes, designados o asignados, conforme a las disposiciones del Sistema Específico de Carrera de la entidad. En la DIAN, el Manual Específico de Requisitos y Funciones (MERF) es el instrumento de gestión del talento humano que permite identificar y delimitar el quehacer, obligaciones y responsabilidades en el desempeño de un empleo, para su formulación y/o actualización se debe asegurar que esté alienado con los nuevos procesos o sus mejoras. 	Si	<p>Ley 489 de 1998</p> <p>Decreto Ley 927 de 2023</p> <p>Decreto 1742 de 2020</p> <p>PR-TAH-0237 Creación, Supresión, Fusión y/o Escisión Grupos Internos de Trabajo</p> <p>PR-TAH-0253 Definición de perfiles de empleo</p> <p>FT-TAH-1824 Descripción del empleo</p>	N/A	N/A
<p>¿Cuándo lo debemos asegurar?</p> <p>En la etapa de Diseño, Instalación y Operación</p> <p>En capacitaciones del modelo de gestión por procesos.</p>				
<p>¿Quién lo debe asegurar?</p> <p>Dirección de Gestión Corporativa</p> <p>Subdirección de Gestión del Empleo Público</p> <p>Subdirección del Desarrollo del Talento Humano</p> <p>Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas.</p> <p>Líder del proceso</p> <p>Enlaces</p>				

• Productos y servicios:

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
¿Qué debemos asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • Cada vez que se diseñe o actualice un proceso se deben realizar la identificación, verificación y asociación de la oferta institucional de productos y servicios, trámites, OPAS y Consultas de Acceso a Información Pública que apliquen, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la metodología correspondiente. • En los altos niveles de cada proceso en EA se indicará mediante una etiqueta los productos y servicios asociados a cada proceso. • Una vez identificados los productos y servicios, se deben mapear las interacciones entre procesos relacionados directamente con su a los grupos de valor, para identificar necesidades de readecuación de la oferta institucional en procura de la generación de valor público. 	SI	Metodología para la Identificación y Caracterización de Productos y Servicios (en aprobación)	N/A	Aplica
¿Cuándo lo debemos asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • En la etapa de diseño/actualización de procesos. • Con revisiones periódicas mínimos anuales. 				
¿Quién lo debe asegurar? <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de Procesos • Dependencia de Relación Estado Ciudadano • Líderes del proceso con productos y servicios asociados 				

• Sistemas de aplicación:

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>¿Qué debemos asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de herramientas y/o soluciones tecnológicas que soporten el desarrollo de los diferentes procesos en el nivel central y local • La alineación de los sistemas de aplicación con la estrategia de la entidad. • El cumplimiento de las especificaciones funcionales de las diferentes herramientas y/o soluciones tecnológicas para soportar las necesidades de los procesos. • La integración o interoperabilidad con los sistemas de información existentes en la entidad y con la plataforma Tecnológica. • Los sistemas deben facilitar la modelación y automatización de procesos. • Los sistemas deben garantizar acceso a datos relevantes en tiempo real. • Protección de datos sensibles y cumplimiento con normativas de privacidad. • La administración de los sistemas de información. • El soporte técnico para asegurar la continuidad operativa. • Monitoreo de los sistemas de información y plataforma tecnológica: A través de revisiones periódicas para asegurar que los sistemas cumplen con los requerimientos (Tableros de control y herramientas de monitoreo). • La vigilancia tecnológica: Incorporar tecnologías emergentes como inteligencia artificial, analítica avanzada o automatización robótica. • Garantizar que los sistemas puedan ajustarse a cambios en la normativa o en el modelo de gestión. • Los requerimientos para el Desarrollo de Herramientas, siempre se deben preceder de un análisis de mejora del proceso antes de iniciar con su desarrollo • La Implementación de herramientas deben realizarse en coherencia con el flujo de los procesos diseñados. • La identificación de soluciones o desarrollos propios a nivel local (direcciones seccionales) que no se administran desde el nivel central • Desde la etapa de diseño de los procesos se deben identificar las necesidades de creación, desarrollo o ajuste de las herramientas y/o soluciones tecnológicas para soportar los procesos (Software, Sistemas de Información, Forms, Excel, entre otros) tanto a nivel central como local • Desde la formulación de las iniciativas tecnológicas • que contribuyan al cumplimiento a la estrategia de la entidad • Desde la etapa de planificación de los requerimientos • específicos (funcionales y no funcionales) de las diferentes herramientas y/o soluciones tecnológicas • Desde el desarrollo de las mesas de trabajo 	SI	<ul style="list-style-type: none"> • PR-IIT-0153 Gestión de proyectos de tecnología • PR-IIT-0498 Gestión ágil de proyectos de desarrollo • PR-IIT-0499 Gestión tradicional de proyectos de tecnología • PR-IIT-0453 Desarrollo de soluciones tecnológicas • PR-IIT-0454 Disponibilidad de la operación tecnológica • PR-IIT-0455 Gestión de accesos • PR-IIT-0456 Gestión de arquitectura digital • PR-IIT-0457 Gestión de cambios • PR-IIT-0458 Gestión de incidentes • PR-IIT-0460 Gestión de requerimientos • PR-IIT-0366 Gestión de activos de información 	Sistemas de la Información	

Consideraciones del elemento de gestión	Atributo Obligatorio desde el Diseño (SI/NO)	Documento de referencia	Sistema de Aplicación Transaccional	Enterprise
<p>para la creación de las historias de usuario o definición de requerimientos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde la arquitectura de los sistemas de información, arquitectura de bases de datos, arquitectura de la plataforma tecnológica, arquitectura de seguridad, etc. • Desde el diseño del proceso y conforme evolucione el proceso y adquiera madurez • Durante el desarrollo de las actividades del proceso • Desde la fase de diseño de los sistemas de información, la definición de roles y accesos e identidades de seguridad y el etiquetado de la información. • Desde la puesta en producción y estabilización del sistema. • Desde la planificación de los procesos. • Desde la fase de diseño de los sistemas de información y la identificación de los cambios • Desde la etapa de evaluación y seguimiento de los procesos: identificación de oportunidades de mejora. • Desde la etapa de diseño y definición del proceso <p>¿Quién lo debe asegurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueño del macroproceso • Líder de implementación del proceso • Profesionales (DGIT – SD de Procesos – OSI) 				

Control de cambios

Versión	Vigencia		Descripción de los cambios	Tipo de información
	Desde	Hasta		
1	10/11/2025		Versión inicial	Esta versión corresponde a Información Pública

Elaboración técnica:	Yerily Isabel Castillo Chitiva	Gestor II	Subdirección de Procesos
	Alfredo Antonio Ahumada	Gestor II	
	Carlos Andres Casallas Castro	Gestor II	
	Sara Sofia Lancheros Ramirez	Gestor II	
	Luis Ernesto Galindo Munoz	Gestor II	
	Carlos Andres Castiblanco Pachón	Gestor II	
	Sandra Milena Acuna Ramirez	Gestor II	
	Erika Alexandra Leal Villamizar	Gestor III	
	Ginna Zabransky Rodriguez	Inspector I	
	Lidy Milene Pedraza Parra	Inspector I	
	Mayra Geraldine Gutierrez Cubides	Inspector I	
	Martha Lucia Berbeo Rodriguez	Inspector I	
	Andrés Leonardo Bran Tobón	Inspector III	
	Hector Edilson Hortua Baquero	Inspector III Jefe (a) Coordinación de Procesos y Riesgos Operacionales	
Revisó:	Ivan Mauricio Quintero Sosa	Subdirector	Subdirección de Procesos
Aprobó:	David Gustavo Suárez Castellanos	Director de Gestión	Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica

Anexo 1. Listado de dependencias relacionadas a cada proceso, en función del liderazgo asignado.

Como parte de la operativización del modelo de gobernanza de procesos establecido mediante la Resolución 2 del 25 de enero de 2024 (constituido por tres (3) niveles: de Gobierno, de gestión y de aseguramiento), se realizó la designación de la titularidad y liderazgo de los macroprocesos y procesos en la Entidad, al igual que la identificación de dependencias relacionadas con mencionado liderazgo, representados en el siguiente listado.

Macroproceso	Dueño del macroproceso	Dependencias relacionada liderazgo	Proceso	Líder del proceso	Dependencias relacionadas liderazgo
Gestión Estratégica	Director(a) de Gestión Estratégica y de Analítica	-	Direccionamiento Estratégico	Subdirector(a) de Planeación y Cumplimiento	- Subdirección de Procesos
			Administración Integral de Riesgos	Subdirector(a) de Procesos	- Subdirección de Análisis de Riesgo y Programas, - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, - Subdirección de Desarrollo de Talento Humano, - Jefe Oficina Seguridad de la Información - Subdirección de Apoyo en la Lucha contra el Delito Aduanero y Fiscal, - Subdirección Operativa de Análisis y Sectores Estratégicos.
			Comunicación	Jefe de Oficina de Comunicaciones Institucionales	- Subdirección de Soluciones y Desarrollo
			Datos e Información Estratégica	Subdirector(a) de Información y Analítica	- Subdirección de Procesamiento de Datos, - Subdirección Operativa de Análisis y Sectores Estratégicos, - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, - Subdirección de Factura Electrónica y Soluciones Operativas, - Subdirección de Análisis de Riesgo y Programas.
Desarrollo Institucional	Director(a) de Gestión Estratégica y de Analítica	-	Arquitectura para la gestión por Procesos	Subdirector(a) de Procesos	
			Seguridad y privacidad de la información	Jefe de Oficina de Seguridad de la Información	
			Innovación y Conocimiento	Subdirector(a) Escuela de Impuesto y Aduanas	- Subdirección de Innovación y Proyectos - Subdirección de Estudios Económicos.
			Estrategia y Arquitectura de TI	Subdirector(a) de Innovación y Proyectos	- Subdirección de Infraestructura Tecnológica y Operaciones, - Subdirección de Soluciones y Desarrollo, - Subdirección de Procesamiento de Datos.
Relacionamiento con grupos de valor e interés	Director(a) de Gestión de Impuestos	Director(a) de Gestión de Aduanas	Estándares para el relacionamiento	Subdirector(a) Servicio al Ciudadano y Asuntos Tributarios	- Subdirección de Servicios y Facilitación al Comercio Exterior.
			Desarrollo de escenarios de interacción	Subdirector(a) Servicio al Ciudadano y Asuntos Tributarios	- Subdirección de Servicios y Facilitación al Comercio Exterior.
			Cultura de la Contribución y del servicio	Subdirector(a) Servicio al Ciudadano y Asuntos Tributarios	- Subdirección de Impulso a la Formalización Tributaria, - Subdirección de Servicios y Facilitación al Comercio Exterior, - Subdirección de Factura, y Electrónica y Soluciones Operativas.
Facilitación TACI	Director(a) de Gestión de Impuestos	Director(a) de Gestión de Aduanas	Disposiciones normativas	Subdirector(a) Normativa y Doctrina	- Subdirección Técnica Aduanera.
			Registro	Subdirector(a) de Administración de Registro Único Tributario	- Subdirección de Recaudo, - Subdirección de Registro y Control Aduanero, - Subdirección Técnica Aduanera, - Subdirección del Operador Económico Autorizado, - Subdirección de Fiscalización Cambiaria, - Subdirección Operativa de Análisis y Sectores Estratégicos, - Subdirección de Factura Electrónica y Soluciones Operativas, - Subdirección de Fiscalización Internacional, - Oficina de Tributación Internacional
			Gestión de Información del Recaudo	Subdirector(a) de Recaudo	- Subdirección de Registro y Control Aduanero, - Subdirección Técnica Aduanera, - Subdirección de Fiscalización Cambiaria, - Subdirección de Factura Electrónica y Soluciones Operativas, - Subdirección de Fiscalización Internacional, - Subdirección de Fiscalización Tributaria, - Subdirección de Fiscalización Aduanera, - Subdirección de Cobranzas y Control Extensivo, - Subdirección de Devoluciones, - Subdirección de Representación externa, - Subdirección de recursos jurídicos, - Subdirección Operativa de Servicio, Recaudo, Cobro y Devoluciones, - Subdirección Operativa de Fiscalización y Liquidación, - Subdirección Operativa de Fiscalización y Liquidación Internacional, - Subdirección Operativa Jurídica.

Macroproceso	Dueño del macroproceso	Dependencias relacionada liderazgo	Proceso	Líder del proceso	Dependencias relacionadas liderazgo
			Regímenes aduaneros	Subdirector(a) de Operación Aduanera	
			Soporte y monitoreo aduanero	Subdirector(a) de Técnica Aduanera	- Subdirección del Laboratorio Aduanero, - Subdirección del Centro de Trazabilidad Aduanera.
			Devoluciones y compensaciones	Subdirector(a) de Devoluciones	
Control TACI	Director(a) de Gestión de Fiscalización	Director(a) de Gestión Jurídica Director(a) de Gestión de Impuestos	Actuaciones previas y persuasivas	Subdirector(a) de Apoyo en la Lucha contra el Delito Aduanero y Fiscal	- Subdirección de Fiscalización Tributaria, - Subdirección de Fiscalización Aduanera, - Subdirección de Fiscalización Cambiaria, - Subdirección de Fiscalización Internacional, - Subdirección de Cobranzas y Control Extensivo, - Subdirección Operativa de Fiscalización y Liquidación Internacional.
			Investigaciones	Subdirector(a) de Fiscalización Tributaria	- Subdirección de Fiscalización Aduanera, - Subdirección de Fiscalización Cambiaria, - Subdirección de Fiscalización Internacional, - Subdirección de Factura Electrónica y soluciones operativas - Subdirección de Recaudo, - Subdirección Operativa de Fiscalización, y Liquidación Internacional.
			Discusión administrativa	Subdirector(a) de Recursos	
			Discusión judicial	Subdirector(a) de Representación Externa	- Subdirección de Asunto Penales, - Subdirección de Apoyo en la Lucha contra el Delito Aduanero y Fiscal
			Recuperación de cartera	Subdirector(a) de Cobranzas y Control Extensivo	
Gestión del Talento Humano	Director(a) de Gestión Corporativa	-	Administración del Talento Humano	Subdirector(a) de Gestión del Empleo Público	
			Desarrollo del Talento Humano	Subdirector(a) de Desarrollo del Talento Humano	
			Control Disciplinario	Subdirector(a) de Asuntos Disciplinarios	
Gestión de Recursos	Director(a) de Gestión Corporativa	Director(a) de Gestión de Innovación y Tecnología	Gestión Documental	Subdirector(a) Administrativo	- Subdirección de Procesos.
			Recursos Físicos	Subdirector(a) Administrativo	- Subdirección de Procesos.
			Recursos Financieros	Subdirector(a) Financiero	- Subdirección de Planeación y cumplimiento.
			Gestión Contractual	Subdirector(a) de Compras y Contratos	
			Servicios TI	Subdirector(a) de Infraestructura Tecnológica y de Operaciones	- Subdirección de Soluciones y Desarrollo, - Subdirección de Procesamiento de Datos, - Subdirección de Innovación y Proyectos, - Oficina de Seguridad de la Información, - Subdirección de información y analítica.
			Gestión de Bienes y Mercancías a Favor de la Nación	Subdirector(a) de Logística	- Subdirección Administrativa.
			Soporte legal	Subdirector(a) de Representación Externa	- Subdirección de Normativa y Doctrina, - Subdirección de Asuntos Penales - Subdirección de Recursos Jurídicos
Seguimiento, evaluación y mejora	Director(a) de Gestión Estratégica y de Analítica		Evaluación Independiente	Jefe Oficina de Control Interno	-
			Seguimiento y mejora del desempeño	Subdirector(a) de Procesos	- Subdirección de Planeación y Cumplimiento, - Subdirección de información y analítica, - Subdirección de Estudios Económicos.

Anexo 2. Tipologías documentales de los documentos de gestión

Dado que la estructura documental es el conjunto de documentos que describen, respaldan y regulan los procesos definidos en la arquitectura de procesos de la entidad, a continuación, se presentan las tipologías de los documentos de gestión requeridos para tal fin:



Nota: El detalle las tipologías, su administración y demás aspectos relevantes se encuentran contenidos en el Proceso Gestión Documental.



Documento

MN-PEC-0228 Modelo de Gestión por Procesos de Negocio

Fuente

Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica - Subdirección de Procesos