

Dirección por Misiones: Un Modelo Sistémico para la Gestión en SUNAT

Ms. Cs. Ivonne Yanete Vargas Salazar¹
Octubre. 2018. Lima, Perú

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación presenta una propuesta teórica de aplicación de un Modelo de Dirección por Misiones _DPM_ para la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, con el objetivo de desarrollar la motivación trascendente de los integrantes de la organización a través de la identificación de la misión superior o institucional que obedezca a su contribución o encargo social y el establecimiento de misiones participadas al interior de la misma, que se integren desde los niveles jerárquicamente más elevados hasta el individuo como trabajador.

En el **Capítulo I**, se describe la organización de SUNAT, señalando su rol dentro del Sistema Tributario Nacional; su definición y facultad legal; su finalidad, funciones y atribuciones; misión, visión y objetivos estratégicos; y su convenio de administración por resultados del año 2003 firmado con la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

En el **Capítulo II**, se realiza el análisis y diagnóstico organizacional, bajo el enfoque de una organización de servicios, se establecen y definen las bases esenciales del servicio que brinda SUNAT y la funcionalidad del mismo, así como los diferentes participantes de su prestación: cliente, consumidor, productor, servicios ofrecidos, competidor, unidades de negocio. Asimismo, se presenta el Modelo Organizacional de Servicios de SUNAT, analizando la misión como contribución de identidad de la organización y las relaciones esenciales para la optimización y excelencia del servicio, exponiéndose finalmente el diagnóstico.

Según el análisis desarrollado, el **Servicio** que brinda SUNAT es el de administración tributaria de **tributos** legalmente establecidos, ayudando al **contribuyente** al cumplimiento tributario voluntario del pago a favor del **Estado**, para que éste satisfaga sus necesidades presupuestales y atienda necesidades sociales de la población peruana. Así, el contribuyente es un personaje fundamental, pues él es proveedor y consumidor, es decir de él depende el insumo necesario para la gestión tributaria (recaudación e información) y la aprobación de la satisfacción del servicio proporcionado.

Un elemento indispensable para el ejercicio de la función de SUNAT y el servicio que debe brindar son las personas integrantes de la organización, quienes requieren de un estilo de dirección adecuado para desarrollar el gran potencial que poseen y que su motivación trascendente crezca.

En el **Capítulo III**, se desarrolla la propuesta teórica de aplicación de Dirección por Misiones _DPM_ para SUNAT, exponiendo su contexto generador, su fundamentación teórica y finalmente presentando su diseño.

La problemática central detectada es que el actual diseño de su **MISIÓN** no identifica a cabalidad el encargo social del servicio que brinda, obedeciendo su enfoque a una administración por resultados u objetivos, y no se despliega por derivación en un tejido de misiones, ni se incorpora sistémicamente a la institución en todos sus niveles, con lo cual pierde su fuerza como eje integrador de los esfuerzos institucionales. La Dirección por Misiones o DPM constituye la fundamentación teórica de la propuesta y hace uso de las relaciones de complementariedad Misión - Sociedad, Misión - Empresa, Misión - Valores, Misión - objetivos, Misión - Estrategia, y Misión - Competencias. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Palabras claves: dirección por misiones, SUNAT, modelo sistémico, sistema tributario.

¹ Trabajo de Investigación, elaborado en Noviembre del 2003, en el marco del programa de la Maestría de la UDEP-Piura. La autora, es Master en Gestión Empresarial, y Master en Gestión Tributaria. Ex Intendente Regional Piura y Ex Intendente Regional Chiclayo, de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, Perú. Ex Docente Universitaria USAT-Chiclayo.

Executive Summary

This research work presents a theoretical proposal for the application of a model of address by _DPM_ missions for the National Superintendency of tax administration - SUNAT, with the aim of developing the motivation important members of the Organization through the identification of the top or institutional mission which obey to their contribution or social custom and the establishment of investments inside the same missions, which are inserted from the levels hierarchically higher up to the individual worker. Chapter I, describes the Organization of SUNAT, indicating their role within the national tax system; its definition and legal faculty; its purpose, functions and powers; Mission, vision and strategic objectives; and its agreement of management by results of the year 2003, signed with the national public budget address.

In chapter II, there is the analysis and organizational diagnosis, under the approach of a services organization, established and defined the essential foundations of the service provided by SUNAT and the same functionality as well as the different participants of the benefit: client, consumer, producer, services offered, competitor, business units. Also, is the organizational model of services of SUNAT, analyzing the mission as a contribution by the Organization and relationships essential for optimization and excellent service, exposing himself finally the diagnosis.

According to the developed analysis, service provided by SUNAT is tax administration of legally established taxes, helping the taxpayer to tax compliance voluntary payment in favor of the State, so this meets your needs budget and meet social requirements of the Peruvian population. Thus, the taxpayer is a fundamental character, because he is a provider and consumer, i.e. it depends on the necessary input for the tax management (fundraising and information) and the approval of the satisfaction of the service provided.

An indispensable element for the exercise of SUNAT function and the service that must provide are members of the organisation of people who require a suitable style of leadership to develop the great potential that possess and that their motivation transcendent grow.

In chapter III, the theoretical proposal of application of management by missions _DPM_ is developed for SUNAT, exposing its generator context, its theoretical foundation and finally presenting your design. The central problem detected is that the current design of their mission does not identify fully the social custom of the service provided, obeying his approach to management by results or objectives, and did not deploy by derivation in a tissue of missions, or He joined systemically the institution at all levels, which loses its force as Integrator of institutional efforts.

The address by missions or DPM is the theoretical foundation of the proposal and makes use of the relations of complementarity - society, mission - company, mission - mission values, mission - objectives, mission - strategy and mission - skills. Finally, the conclusions and recommendations of the present research are exposed.

Keywords: address by missions, SUNAT, tax system, systemic model.

Introducción

El servicio de administración tributaria es una función inherente al Estado Peruano, siendo indelegable en agentes particulares, en nuestro caso es asumido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), incluyendo la administración de los aranceles aduaneros luego de la fusión con Aduanas.

La SUNAT tiene como finalidad administrar y aplicar los procesos de recaudación y fiscalización de los tributos internos y el control de derechos aduaneros, promoviendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y las operaciones de comercio exterior por parte de los contribuyentes.

La SUNAT al 31.12.2002 tenía un registro total de 2'421,200 contribuyentes activos

inscritos en el padrón del RUC, mientras que la recaudación por tributos internos del año 2002 llegó a S/. 18,734'000,000, es decir el aporte promedio per cápita es de S/. 7,700 por contribuyente; existiendo alta concentración de la recaudación alrededor de un grupo de ellos, presentando un nivel de morosidad e incumplimiento en el pago de sus impuestos.

Por ello, la estrategia de recaudación se divide en dos grandes grupos: Los Principales Contribuyentes (PRICOS) y los Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOS). Los primeros son el sostén de los ingresos del tesoro y por lo tanto hay un control y seguimiento en línea; mientras que los segundos, deben percibir el riesgo y contribuir voluntariamente al país dado su menor nivel de contacto con funcionarios de SUNAT.

Además, existe una alta propensión a la informalidad y a realizar actividades económicas omitiendo el pago de los tributos, frente a esta realidad hay una permanente lucha por parte del órgano de administración tributaria para combatir la evasión.

Siendo un sector en el que por su propia naturaleza no admite una competencia, ello no significa que el órgano administrador tributario afronte permanentes retos de superación, efectividad y crecimiento frente a un principal cliente: el Estado Peruano que cada vez demanda un mayor nivel de ingresos para cubrir sus necesidades presupuestarias, requiriendo la ampliación de la base tributaria, el incremento de la recaudación en términos reales, proporcionar un servicio de calidad al usuario del servicio público que es el contribuyente.

Por tanto, requiere de un plan de acción de mediano y largo plazo orientado a mejorar el cumplimiento tributario y hacer más

efectiva la recuperación de la deuda tributaria impaga. Para lograr esto, hay que preguntarse ¿cuál es la función social de SUNAT y cómo la está cumpliendo?, ¿la estrategia actual es la más adecuada?, ¿existe una estrategia de mediano y largo plazo que permita incrementar el cumplimiento tributario?

Por ello, se plantea realizar un análisis y diagnóstico de la Administración Tributaria revisando su actual organización, características, resultados y aportar un modelo conceptual teórico que permita introducir cambios para contar con un sistema de dirección que contribuya a mejorar la gestión de la organización e influir en un mayor nivel de cumplimiento tributario.

Misión Institucional²

La actual misión de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria se define de la siguiente manera:

"Incrementar sostenidamente la recaudación tributaria y aduanera combatiendo de forma honesta y justa la evasión y el contrabando, mediante la generación efectiva de riesgo y servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios, así como, promoviendo el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las operaciones de comercio exterior, para contribuir con el bienestar económico y social de los peruanos".

1.1 Vision³

"Ser un emblema de distinción del Perú por su excelencia recaudadora y facilitadora del cumplimiento tributario y comercio exterior, comprometiendo al contribuyente y al usuario de comercio exterior como aliados en el desarrollo y bienestar del país".

1.2 Objetivos Estratégicos⁴

Para el período 2003 - 2008, se ha propuesto lo siguiente:

- Ampliar la base tributaria fortaleciendo la efectividad de las

² Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

³ Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

⁴ Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

acciones de lucha contra la evasión y el contrabando, facilitando el cumplimiento voluntario.

- Consolidar con éxito la fusión de la administración de tributos internos y aduaneros a través de una integración eficiente de los procesos de administración de los recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos, manteniendo los actuales niveles de recaudación.

1.3 Convenio de Administración por Resultados⁵

SUNAT ha firmado un Convenio de Administración por Resultados para el año fiscal 2003 con la Dirección Nacional del Presupuesto Público - DNPP, con la finalidad de comprometer los esfuerzos de SUNAT en la consecución de sus objetivos institucionales y metas a alcanzar en este año, tomando como referencia el Presupuesto aprobado y los mecanismos de transparencia con que se manejan los recursos públicos; propendiendo a mejorar la calidad y cobertura de los bienes que provee y/o servicios que brinda a la ciudadanía, privilegiando los niveles de economía, eficacia y calidad en la administración de recursos.

La suscripción del Convenio con la DNPP posibilita a SUNAT el otorgamiento de un bono de productividad a su personal en función al porcentaje de cumplimiento de las metas comprometidas, el mismo que será financiado con los ahorros que se obtengan en la ejecución de los rubros que conforman el gasto corriente del presupuesto para el Año Fiscal 2003 que es atendido íntegramente con los recursos directamente recaudados de la Entidad.

El convenio recoge los objetivos estratégicos institucionales 2003-2008, y establece metas para cinco indicadores, tal como se describe en el Cuadro N° 01.

Además, SUNAT se compromete a avanzar en la mejora de la gestión global

de la Entidad, diseñando e implementando sistemas que permitan elevar la calidad de sus servicios:

1. Actualizar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento del personal de la SUNAT que administra los tributos internos y aduaneros.
2. Actualizar el sistema de información del recojo y procesamiento de quejas, sugerencias y comentarios de los usuarios por temas de tributos internos y aduaneros
3. Contar con un Plan Estratégico actualizado, que considera la administración de tributos internos y aduaneros.
4. Actualizar los sistemas de apoyo gerencial que permitan disponer de información sobre el desempeño de la administración de tributos internos y aduanas para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Organizacional

2.1 Análisis de SUNAT como Organización de Servicios

El propósito del presente análisis es identificar las características de SUNAT como organización de servicios y las relaciones que se dan entre los diferentes integrantes que interactúan en el logro de brindar eficientemente este servicio y que sea percibido como tal por el consumidor del mismo, que en este caso es el contribuyente.

El modelo conceptual a utilizar será el presentado por Jorge Pancorvo Corcuera en su libro “Organización de Servicios” - Pub. Universidad de Piura. Perú 2001.

2.1.1 Bases esenciales del servicio que brinda SUNAT

Se logra identificar que SUNAT proporciona un servicio de administración tributaria de los **tributos** establecidos legalmente y por los cuales el **contribuyente** se encuentra obligado a pagar una prestación en dinero a favor del **Estado** Peruano a fin de satisfacer la

⁵ Convenio de Administración por Resultados publicado en la página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

necesidad de contar con recursos financieros que le permitan cubrir sus necesidades presupuestales y atender las necesidades sociales de toda la población de la Nación Peruana. La relación de las bases esenciales del servicio que brinda SUNAT: Estado-Tributo-Contribuyente se grafica en la figura N° 01.

Para que el contribuyente pueda cumplir en forma voluntaria con su obligación legal de pago del tributo, SUNAT pone a disposición del contribuyente una serie de servicios y productos desarrollados para tal fin.

Para el cumplimiento voluntario del pago del tributo la primera decisión que debe superar el contribuyente es el “costo de oportunidad” que representa destinar los recursos financieros al pago tributario y que no sea destinado a cubrir problemas de liquidez que usualmente enfrentan las empresas.

Las tasas de los tributos generalmente son fijas y estables en el tiempo, por lo que representan una constante, a ello se suma la existencia de una tasa de interés moratorio que pretende resarcir al Estado por la falta de oportunidad en el pago.

Si el contribuyente considera que es excesiva la tasa del tributo y/o el control por parte de la administración tributaria, lo considerará como un sobre costo para su funcionamiento dentro de la formalidad, prefiriendo eventualmente operar parte o el total de sus actividades económicas en la informalidad a fin de evadir el pago de los tributos, retirándose así del campo de acción del servicio de administración tributaria que brinda SUNAT.

2.1.2 Bases esenciales de la funcionalidad del servicio de SUNAT

El presente trabajo de investigación, ha identificado que la funcionalidad básica y fundamental de SUNAT para brindar el servicio, se basa en la interrelación de tres elementos claves: la existencia de una **organización institucional** que congregue y optimice el esfuerzo del **personal** que lo integra y, representa un

gran potencial humano que debe contar con una adecuada dirección con cualidades de liderazgo, que permita desarrollar el servicio y productos al **contribuyente** a fin de ayudarlo en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias. La relación de las bases esenciales del servicio que brinda SUNAT: Organización Institucional-Personal-Contribuyente se grafica en la figura N° 02.

Actualmente, SUNAT posee una imagen corporativa de eficiencia que es reconocida tanto en sus clientes como consumidores de sus productos, ganada a lo largo de 10 años de la prestación de un servicio de administración tributaria, habiéndose superado la percepción de falta de transparencia y manejo político que tenía el contribuyente hace dos años atrás. Esto ha sido posible por el fortalecimiento de la imagen institucional y el aporte de todos sus trabajadores.

Debe seguir trabajándose en mantener y mejorar la imagen positiva que actualmente se tiene y que en un tiempo atrás estuviera venida a menos, una parte primordial de ello es lograr una mayor cobertura por parte de SUNAT para brindar servicios de calidad y una orientación personalizada uniforme y completa al contribuyente.

SUNAT cuenta con un personal competente de alto nivel profesional, identificado con su labor y los objetivos institucionales, que posee amplia experiencia, capacidad y potencial para realizar un buen trabajo, caracterizándose además por sus principios éticos. Sus trabajadores poseen cualidades de responsabilidad, creatividad, espíritu de colaboración, sin embargo, existe una pérdida progresiva de la mística institucional, que se ve agravada por los mecanismos de comunicación interna que son deficientes y el personal se encuentra sometido a una gran presión por el cumplimiento de los objetivos que afecta la generación de espacios informales de comunicación. Lo que no contribuye al

adecuado clima organizacional y poder tener una visión integral de todos los procesos operativos, lo cual de no corregirse en el mediano plazo afectará la motivación y el compromiso de los trabajadores.

SUNAT, afronta permanentes retos de superación, efectividad y mejora de su gestión, frente a un principal cliente que cada vez demanda un mayor nivel de recaudación para cubrir sus necesidades presupuestarias. Se espera la ampliación de la base tributaria, el incremento de la recaudación en términos reales, uso de la más adelantada tecnología para mejorar los sistemas de información y servicio.

Los productos telemáticos/virtuales ofrecidos al contribuyente buscan mejorar la calidad de la información capturada mediante una validación en línea, reducir la cantidad de errores en el llenado de formularios físicos, contar con un mayor número de puntos de recepción, reducir costos de transacción del contribuyente, etc.

La calidad de la data es un factor clave para la correcta gestión del administrador tributario, una baja calidad sólo genera costos innecesarios tanto para el administrado como para SUNAT, así como pérdida de imagen y menor percepción de eficiencia por parte del administrado. En este sentido, su estrategia de obtención de información es lograr una mayor incorporación del uso de medios telemáticos, así como una mayor cobertura de acceso, consulta y trámite a través de Internet a fin de disminuir los costos de transacción tributaria por parte del contribuyente y contribuir a la mejora de la calidad de la data recibida.

2.1.3 Modelo Organizacional⁶

El servicio es conceptualizado como la generación de una experiencia satisfactoria, atendiendo las necesidades

del cliente/usuario conforme éste espera que se le atienda, y además como una actividad compuesta de productos tangibles e intangibles que en su prestación puede darse en determinadas proporciones, fijas o variables.

De acuerdo al modelo organizacional desarrollado, el **Servicio** que brinda SUNAT es el de administración tributaria de **tributos** legalmente establecidos, ayudando al **contribuyente** al cumplimiento tributario voluntario del pago a favor del **Estado**, para que éste satisfaga sus necesidades presupuestales y atienda las necesidades sociales de la población peruana⁷, según se grafica en la Figura N° 04. Bajo el enfoque de organización de servicios, la importancia que cobra el contribuyente es fundamental, pues para SUNAT él es tanto su proveedor como consumidor, es decir de él depende proporcionarnos el insumo necesario para nuestra gestión (recaudación e información) como la aprobación de la satisfacción del servicio proporcionado.

Por ello, hay que poner especial atención a la alta propensión a la informalidad y realizar actividades económicas comerciales fuera del sistema formal, omitiendo y evadiendo el pago de los tributos, pues constituye un riesgo permanente para SUNAT, y se contrapone al servicio que ofrece, siendo una modalidad difícil de detectar legalmente, formalizar y sancionar por parte de SUNAT, y que demanda una permanente lucha por parte del órgano de administración tributaria para combatirla.

2.1.4 Análisis de la misión como contribución de identidad del servicio que brinda SUNAT

La razón de ser de una organización, es decir su misión, debe responder a la pregunta *para quién y para qué*⁸ se

⁶ Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001. El modelo conceptual ha sido recogido del autor.

⁷ El Modelo Organizacional de Servicios de SUNAT y las relaciones se grafican y exponen en la Figura N° 04.

⁸ Pérez López, Juan Antonio. “Fundamentos de la Dirección de Empresas”. ED. Rialp, Madrid 1994.

realizan las actividades, siendo posible descomponerla en externa e interna.⁹

La misión externa se refiere a las necesidades reales de la sociedad que intenta satisfacer a través del producto o servicio que se ofrece, logrando la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la “**función de consumidores**” y que la ejercen como tales, en este caso brindar un servicio de administración tributaria que ayude al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y satisfaga las expectativas del consumidor del mismo, es decir lograr brindar un servicio de calidad al contribuyente.

La misión interna es aquella que la organización busca satisfacer con respecto de las necesidades reales de sus partícipes en cuanto éstos son los productores, es decir cubrir una necesidad humana, vista como la carencia de una perfección derivada de la naturaleza propia de la persona, es decir cómo el servicio que brinda SUNAT a la sociedad ayuda a desarrollar la motivación trascendente del personal que lo integra y la motivación trascendente de los contribuyentes de aportar al sostenimiento de la economía nacional.

La actual Misión de SUNAT recoge tanto la misión interna como externa, pero el enfoque lo realiza a partir del logro de un objetivo como es el incremento de la recaudación, planteamiento propio de una dirección de administración por objetivos: *"Incrementar sostenidamente la recaudación tributaria y aduanera combatiendo de forma honesta y justa la evasión y el contrabando, mediante la generación efectiva de riesgo y servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios, así como, promoviendo el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las operaciones de comercio exterior, para contribuir con el bienestar económico y social de los peruanos"*

En ese mismo sentido se establecen la visión y los objetivos estratégicos, priorizando el logro de un resultado en el nivel recaudación como es la excelencia recaudadora:

Visión: *"Ser un emblema de distinción del Perú por su excelencia recaudadora y facilitadora del cumplimiento tributario y comercio exterior, comprometiendo al contribuyente y al usuario de comercio exterior como aliados en el desarrollo y bienestar del país"*.

El enfoque de administración por resultados u objetivos es bueno por que permite el establecimiento de metas y orienta la acción de la organización en el corto plazo, sin embargo se corre el riesgo de perder de vista la misión organizacional entendida como la contribución de la identidad del servicio que brinda SUNAT y que en el mediano y largo plazo se pierda el compromiso de los trabajadores con ella.

Es preciso resaltar que el planteamiento de la misión de SUNAT ha ido variando a lo largo de estos tres últimos años, así en el año 2001, SUNAT en su Plan Estratégico de mediano plazo, contaba con una misión, visión y filosofía¹⁰ acorde al cambio de rumbo institucional de mejorar sustancialmente la calidad del servicio que brinda SUNAT y proporcionar una mayor satisfacción al contribuyente, sin descuidar el nivel de recaudación:

"Contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico y social del país, a partir del establecimiento de la relación honesta y justa con los contribuyentes que, vía la provisión de servicios de calidad al contribuyente y la generación efectiva de riesgo, permita asegurar la ampliación de la base tributaria y un adecuado nivel de recaudación"

Asimismo, se definió que el **objetivo superior** o fin institucional de la Superintendencia Nacional de

⁹ Pancorvo Corcuera, Jorge "Organización de Servicios". Pub. Universidad de Piura. Perú 2001.

¹⁰ Ver Conceptos relacionados al Plan Estratégico de Mediano Plazo publicado el 21.04.2001 en el diario El Peruano, en Anexo N° 13.

Administración Tributaria es **contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país**; y que el propósito u objetivo institucional de la SUNAT es administrar de manera honesta y eficiente la recaudación equitativa de tributos, que se ve claramente plasmada en la Misión Institucional planteada en el año 2001.

Como se puede apreciar el planteamiento de la misión del año 2001 parte del establecimiento del objetivo superior institucional y su aporte a la sociedad en su conjunto: *“contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país”*.

2.1.5 Relaciones esenciales para la optimización y excelencia de la prestación del servicio de SUNAT

Partiendo del concepto que el servicio brindado por SUNAT es el de administración tributaria de tributos legalmente establecidos, ayudando al contribuyente al cumplimiento tributario voluntario del pago a favor del Estado, para que éste satisfaga sus necesidades presupuestales y atienda las necesidades sociales de la población peruana; y que el objetivo superior institucional, vale decir su aporte a la sociedad en su conjunto, es la contribución al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país; trataremos de identificar las relaciones esenciales para la optimización y excelencia del servicio que brinda a los contribuyentes.

Para poder brindar su función de servicio SUNAT requiere contar con el potencial de todo el grupo humano que la integra, es decir de su personal, que debe estar capacitado, actualizado y técnicamente calificado para el desempeño de su función, contar con las condiciones de trabajo adecuadas y ser dirigido con un estilo de dirección que logre desarrollar su motivación trascendente y compromiso con la misión institucional. De lograr esto

desarrollaremos y acrecentaremos lo que se denomina “mística institucional”, que no es más que la identificación del trabajador con el rol social que desempeña la organización.

SUNAT operativiza su función o misión social de contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país a partir de dos líneas estratégicas de acción esenciales: el servicio y la generación de riesgo, la una tan importante como la otra, y que conforman la imagen institucional que será percibida por el contribuyente.

El servicio al contribuyentes busca ser de alta calidad y lograr que éste se sienta satisfecho con los productos y servicios que se le ofrecen para facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones.

La generación de riesgo busca ser efectiva y disuasiva de optar por el no cumplimiento de las obligaciones tributarias, de modo que se eleve la probabilidad de una correcta información en su declaración jurada.

Por tanto si existe un balance equilibrado del servicio al contribuyente y la generación de riesgo, la imagen percibida por el contribuyente será mayormente favorable y positiva, y tendrá una mejor disposición para el pago de sus tributos; influyendo y mejorando la conciencia tributaria del contribuyente, vale decir, su reconocimiento como sujeto obligado del pago del tributo a favor del Estado para contribuir con un bien social mayor.

El mejoramiento de la conciencia tributaria del contribuyente, no sólo depende del logro de una eficiente acción de la administración tributaria sino que necesariamente requiere de una formación educativa que proporcione conocimientos tributarios al ciudadano que es o potencialmente será contribuyente ya sea en forma activa (unidad económica) o pasiva (comprador/usuario final), a fin que interiorice de lo que significa tributar y cuáles son sus derechos y obligaciones tributarias que le ayuden a un mejor cumplimiento, y disminuir la informalidad

por falta de información de nuestro Sistema Tributario. Esto es un trabajo de largo plazo que permitirá contar con una mayor cultura tributaria nacional y que redundará en un mayor beneficio para todos los integrantes de la economía nacional.

Las relaciones esenciales para la optimización y excelencia de la prestación del servicio de SUNAT se grafica en la Figura N° 03, y permitirán enfrentar estratégicamente la constantemente amenaza de que los contribuyentes en calidad de consumidores de sus productos y servicio opten por no participar del Sistema Tributario y operar al margen de la Ley realizando actividades en la informalidad.

2.2 Diagnóstico

Luego del análisis realizado podemos concluir en el siguiente diagnóstico:

1. Siendo un sector en el que por su propia naturaleza no se admite una competencia, ello no significa que el órgano administrador tributario no enfrente un nivel de exigencia cada vez mayor, donde su gestión anterior constituye su principal parámetro de comparación; y además, se encuentra sometido a grandes presiones por las expectativas que sobre él recaen de su principal cliente (el Estado Peruano) y de sus consumidores (los contribuyentes).

2. Si bien es cierto uno de los principales objetivos de SUNAT es la recaudación y lograr maximizar el monto recaudado, este es el resultado final del conjunto de acciones que realiza, por lo cual no constituye un fin en sí mismo sino un resultado. Existiendo diferentes procesos, complementarios entre sí (servicio / riesgo), vinculados a brindar el servicio de administración tributaria *_como orientar_*, y generar riesgo, *_como fiscalizar y efectuar el cobro coactivo_* por los cuales el contribuyente percibe un “valor” o “costo” y que en determinados momentos entran en conflicto y se superponen sus intereses, lo que deteriora

la imagen organizacional frente al contribuyente.

3. El contribuyente se constituye en pieza clave para lograr el propósito institucional y la continuidad del mismo en el tiempo, bajo el enfoque de organización de servicios, ya que se constituye en nuestro consumidor y proveedor a la vez, siendo importante el nivel de satisfacción que obtenga del servicio proporcionado por SUNAT y que opte por permanecer dentro del Sistema Tributario Nacional y no trasladar sus actividades económicas a la informalidad con la consecuente evasión tributaria, dificultando la acción de la administración tributaria.

4. Para poder brindar el servicio de administración tributaria es primordial contar con el gran potencial humano, el compromiso y motivación trascendente del personal, que no es posible lograr eficientemente con una dirección de administración por resultados u objetivos que dificulta el ejercicio de un liderazgo serio y el mediano plazo puede contribuir a una pérdida de la “mística institucional” que se agrava por la falta de un buen nivel de comunicación al interior de la organización.

5. El enfoque de su actual Misión no se ajusta a su rol social de brindar un servicio de administración tributaria de tributos legalmente establecidos, ayudando al contribuyente al cumplimiento tributario voluntario del pago a favor del Estado, para que éste satisfaga sus necesidades presupuestales y atienda las necesidades sociales de la población peruana; y al objetivo superior institucional, vale decir su aporte a la sociedad en su conjunto, que es la contribución al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país.

III. Modelo Teórico de Dirección por Misiones para SUNAT

3.1 Contexto generador de la propuesta

Frente a la necesidad de logro de mayores metas que exige el actual sistema de dirección de **SUNAT**, basado en un modelo de administración por resultados u objetivos, se corre el riesgo a mediano plazo que la organización pierda trascendencia en su contribución social, y que su misión superior pierda fuerza como criterio de decisión, frente al diario accionar de los objetivos que tampoco pueden identificar, ni caracterizar integralmente o en su totalidad a las relaciones que conforman su esencia, funcionalidad, y optimización o excelencia del servicio de administración tributaria. Es por ello que una problemática central detectada es que el diseño de su actual **MISIÓN** no logra identificar a cabalidad el encargo social que posee el servicio que brinda, y por el cual fue creado.

Asimismo, se puede afirmar que **la misión superior** no se despliega por derivación en un tejido de misiones, y que por lo tanto no se incorpora ni atraviesa sistémicamente a la institución en todos sus niveles, incluida la célula básica o trabajador, siendo además abstracta en el sentido de no tener dueño o titular para su ejecución.

Debido a lo anterior, **la misión superior** no se constituye en eje integrador ni unificador de los esfuerzos institucionales, hasta todos los niveles operativos básicos, así como tampoco genera, comanda, direcciona, ni regula la presencia de estrategias, objetivos, competencias ni valores hacia este fin, más aún los valores no tienen un adecuado soporte y mantenimiento que contribuya a su permanente actualización, consolidación y preservación en el tiempo; por el contrario son los objetivos los que terminan dominando el trabajo cotidiano del día a día, empujando a la institución y su personal a un incesante incremento cuantitativo de logros, postergando todo intento serio de liderazgo integral.

Finalmente, es en este contexto que se puede observar en **SUNAT**, áreas de mejora en el logro de procesos conscientes formativos, que permitan elevados niveles de motivación trascendente y desarrollo del potencial del talento humano de su personal, así como la existencia de conflictos interfuncionales por la aparente contradicción de intereses institucionales, debido a la falta de herramientas teóricas para concebirlas como procesos diferentes pero a su vez complementarios y por lo tanto necesarios.

Consecuentemente, es la presente realidad problemática, la que genera la necesidad teórica de una propuesta que enfrente y supere con eficiencia y eficacia las insuficiencias detectadas en el actual sistema de dirección de **SUNAT**, que como se dijo al inicio, está basado en un modelo de dirección de administración por resultados u objetivos.

3.2 Necesidades teóricas de la propuesta.

El análisis de las deficiencias ya detectadas, permite sistematizar la problemática, así como también buscar e identificar con claridad las herramientas teóricas con las cuales superarlas adecuadamente.

En este sentido, para enfrentar y superar con éxito la problemática mencionada, es necesario que en términos teóricos se puedan cubrir satisfactoriamente las siguientes necesidades: de integralidad e integración; de relaciones o complementariedad de contradicciones, de sistemas y subsistemas de comunicación de la **misión** en todos sus niveles, formando un tejido jerarquizado de misiones, desde el más alto hasta el individual o personal; de unidad, comunicación e integración del todo con sus partes y viceversa, donde cada parte o misión inferior-derivada contribuya al todo o misión superior, al tener en su esencia a lo esencial del todo, o lo que se conoce como la relación holístico-holográfica.

En este contexto, el presente estudio plantea como necesidad teórica un modelo de administración o gestión denominado Dirección por Misiones _DPM_, que se constituye en la Fundamentación Teórica de la propuesta.

3.3 Fundamentación teórica de la propuesta.

La Dirección por Misiones _DPM_ y su introducción en la gestión, planteada por Pablo Cardona del IESE Business School-Universidad de Navarra, y por Carlos Rey del Efficiency Coaching, S.A., tiene sus antecedentes más cercanos en la dirección por objetivos, por competencias, por valores, por estrategias, y nace ante la necesidad de superar las ineficiencias o vacíos teórico-prácticos de éstas, lo cual logra conseguir, al incorporar e integrar a todas ellas en su propuesta; así como por la necesidad de la organización de responder adecuadamente al encargo social que le dio origen, de donde se origina el concepto **contribución** como definición de **Misión**.

El modelo de gestión de **Dirección por Misiones o DPM**, es la fundamentación teórica de la propuesta debido a que satisface a cabalidad las necesidades teóricas identificadas para superar la problemática, en este sentido y en un análisis esencial, ampliamente trabajado en el siguiente acápite, podemos afirmar que se constituye en el marco teórico de la propuesta porque posee las siguientes bondades, ventajas o características teóricas:

A. Hace uso de las relaciones de complementariedad o dialécticas:

- Misión-Sociedad: permite que la misión recoja coherentemente y en su totalidad el encargo social o las necesidades y problemática en toda su integralidad, permite identificar el significado de contribución de la misión, así como la significatividad social de ésta.
- Misión-Empresa: permite que la organización forme una unidad inseparable con su misión, y a través de ella con la sociedad y con los problemas y

necesidades que le toca solucionar, asimismo permite crear el sentido de misión en todo el personal.

- Misión-Valores: esta relación de complementariedad logra la exacta visualización de los valores, dentro de un contexto de totalidad y de motivación trascendente, orientado a la misión superior.

- Misión-objetivos: esta relación de complementariedad permite la gestión de los objetivos a través de la misión, y no a la inversa, donde los objetivos se ponen al servicio de la misión, en este contexto, la DPM exige más de los objetivos al darle una finalidad, un sentido, y por lo tanto una mayor motivación de las personas para llevarlas a cabo, los objetivos pueden ser cambiados por necesidades de cumplimiento de la misión.

- Misión-Estrategia: esta relación permite orientar la estrategia en la dirección de la misión. Asimismo permite que la misión exija más de la estrategia, pidiéndole resultados tangibles, la misión puede exigir la renovación de las estrategias.

- Misión-Competencias: esta relación logra la permanencia y continuidad de la capacitación o coaching, incidiendo en el desarrollo de habilidades y capacidades que necesita el directivo o trabajador para cumplir cada vez mejor su misión.

B. Orienta a los valores, objetivos, estrategias, y competencias de la empresa en la dirección de la **Misión**, al mismo tiempo que los integra y unifica en un todo coherente.

C. **La Misión Superior** se diseña, se desarrolla, se distribuye y se incorpora como un tejido de misiones inferiores en toda la organización institucional, integrándose en todos los niveles de la misma: alta dirección, direcciones, jefaturas, equipos de trabajo, y finalmente individuos.

D. **La misión** integra y unifica a toda la institución, superando los aparentes conflictos de intereses institucionales que podrían surgir.

E. **La misión** propicia o genera la **motivación trascendente** o motivación a contribuir con tiempo y energía a esfuerzos que valen la pena.

F. **La misión** siempre tiene titulares o responsables de su ejecución que permite que toda la institución constantemente este en movimiento y dirección correcta.

3.4 Diseño del modelo teórico de Dirección por Misiones aplicado a SUNAT.

En el presente estudio, el diseño de la propuesta de aplicación de la Dirección por Misiones-DPM, se realiza en base a un análisis, comprensión y estructuración de su esencia y relaciones básicas, que a su vez sirvan para su desarrollo en la gestión de SUNAT.

La Dirección por Misiones o DPM, como su nombre lo indica, tiene como eje o elemento central a la “**misión**”, a la que se la define como “una contribución, y no como una posición, y una contribución es ante todo un servicio, una manera específica de resolver problemas reales de personas, grupos, o de la sociedad en general”.

En este sentido, la MISIÓN entendida como CONTRIBUCIÓN SOCIAL, es cumplir con el encargo social, que no es otra cosa que la satisfacción o solución eficiente y eficaz de una necesidad o problema social, que la sociedad encargó a una determinada organización, en este caso a SUNAT.

Por lo tanto la MISIÓN de SUNAT nace en la realidad social para servir a ella y debe estar constantemente retornando a ella, para que dicha contribución tenga sentido social o significatividad social, y en el contexto del modelo de dirección por misiones, **es el primer paso en el diseño de dicha propuesta**, tal como se puede apreciar en la Figura N° 05.

En este primer nivel del diseño, se establecen las relaciones de complementariedad misión-sociedad y MISIÓN-SUNAT, para a continuación y en un **segundo nivel de diseño**, establecer la relación de complementariedad

MISIÓN-VALORES, donde estos son identificados a partir de la **misión** en su relación con **SUNAT** y la **sociedad**, donde la sociedad es la totalidad, y **SUNAT** es la parte; y donde las relaciones poseen la complementariedad ya expresada.

Es recién en este nivel del diseño que los valores son elaborados para ser usados en dos niveles de gestión de **SUNAT**: a nivel de alta dirección y comité de alta dirección, como valores genéricos; y a nivel de órganos de control, de apoyo, de línea, de soporte, de equipos de trabajo, y puestos de trabajo, como valores específicos, formando el primer módulo o unidad: **sociedad-SUNAT-misión-valores**, tal como se puede apreciar en la Figura N° 06.

En un **tercer paso o nivel de diseño** el modelo de dirección por misiones de SUNAT, contempla la estructuración de la misión superior o institucional, y/o de las misiones derivadas de ella por sistematización, en cuatro dimensiones aparentemente distintas, pero relacionadas con un sentido de complementariedad:

- **Unidad:** entendida como el compromiso de los participantes con la misión y los valores.
- **Aptitud:** entendida como la capacitación para la misión, que tiene el responsable de esa misión.
- **Contribución:** entendida como el aporte a la misión que realiza una persona a través de su función.
- **Servicio:** entendida como el aporte a la misión que realiza una persona más allá de su función.

En este punto del análisis, es necesario remarcar que si bien es cierto que es la **MISIÓN** o **MISIONES** las que se estructuran, cada una de ellas en cuatro dimensiones, estas ingresan a dicha estructuración o dimensionamiento, con todas sus características y elementos ya integrados anteriormente, es decir, ingresan a su estructuración dimensional como unidades modulares: **sociedad-SUNAT-misión-valores**, tal como podemos apreciar en la Figura N° 07.

En el cuarto paso o nivel de diseño del modelo, podemos observar y comprobar el despliegue de la **MISION SUPERIOR O INSTITUCIONAL** en un abanico, red o tejido de misiones inferiores que se distribuyen y ubican en la alta dirección y en todos y cada uno de los órganos de control, de apoyo, de línea, de soporte, de equipos de trabajo, así como en todos y cada uno de los trabajadores, de tal manera que cada uno tenga su propia misión individual, derivada sistémicamente de la misión superior o institucional ya trabajada, definida y plenamente identificada. De esta forma se tiene misiones de Superintendencias Nacionales Adjuntas, de Intendencias Nacionales, de Intendencias Regionales, de Oficinas Zonales, de Divisiones, de Secciones, de Equipo de Trabajo, y Misiones individuales; en este modelo no existen misiones sin dueño, es decir toda MISION es misión de alguna persona o de varias, de esta forma existen titulares de la misión y participantes de la misión.

En este sentido toda **misión** derivada de la **MISIÓN SUPERIOR O INSTITUCIONAL**, esta jerárquicamente por debajo de ella, en un nivel inferior, por lo tanto **tienen la obligación de participar de la misión superior, así como de la inmediatamente superior**, de donde se deriva su nombre de **MISIONES PARTICIPADAS**, la misión inferior o participada es en definitiva un área de responsabilidad orientada a la consecución de la misión superior; el conjunto de misiones inferiores o participadas deben completar la misión superior.

Toda misión participada de orden jerárquicamente inferior debe diseñarse y estructurarse por derivación y en forma sistémica, a partir de la misión de orden superior o institucional.

En este sentido, se debe tener en cuenta, que toda misión participada de SUNAT tiene una triple estructura básica unificada, compuesta por misión-criterios-objetivos, formándose una relación

triádica de tipo dialéctica, que están ligadas a las dimensiones a través de los objetivos, con las cuales la MISIÓN PARTICIPADA de SUNAT forma una estructura relacional de cuatro elementos: criterios-misión-objetivos-dimensiones como se puede apreciar en las Figuras N° 08 y 09.

Los **criterios** (Figura N° 09) con los que se definen todas las misión participadas de SUNAT, **son en número de tres: de inclusión**, que mira si la misión participada contribuye realmente a la misión superior; **de complementariedad**, que mira si la misión participada refuerza y completa las demás misiones participadas de su nivel; y el **de coherencia** que mira si la misión participada esta alineada con la **INTRATEGIA** de la empresa, es decir con la línea marcada por SUNAT para cumplir la **misión de orden superior**, y se la define como el proceso que busca la coherencia de las misiones participadas para conseguir la **misión**, se considera necesario que la intratègia participe en todos los criterios, y demás elementos de la estructura de la misión participada (Figura N° 09).

La relación **misión-objetivos** se cumple una vez establecidas las misiones participadas de SUNAT en sus distintos niveles, desde la misión superior hasta la misión individual, luego de lo cual se establecen los objetivos de cada nivel; la misión y los objetivos se requieren mutuamente por principio de complementariedad, sin embargo la misión tiene jerarquía sobre los objetivos; una misión sin objetivos es inoperante, y un objetivo sin misión es ciego; por esta razón los **objetivos siempre están** integrados a la misión participada.

Los **objetivos** en las **misiones participadas** también son en número de tres, y están referidos a tres **campos** de acción en **SUNAT**: de **desarrollo**, **funcionales**, y de **entorno**, estos se encuentran íntimamente ligados, no solo a la **misión**, de la cual forman parte, sino

también a las dimensiones de la misma, por estar su diseño orientado a mejorarlas, de esta manera se forma la relación misión-criterios-objetivos-dimensiones (Fig.09).

En este sentido, los objetivos de desarrollo – OD - están referidos al mejoramiento y obtención de capacidades, competencias y aptitudes necesarias para realizar mejor el trabajo en **SUNAT**, ya sea en equipo o a nivel de misión individual; **los objetivos funcionales – OF –** están referidos al trabajo específico de la persona; finalmente **los objetivos de entorno – OE –** se refieren a la mejora del entorno en el que se realiza ese trabajo, como por ejemplo la mejora del clima organizacional, ambiente de trabajo, infraestructura, y la puesta en práctica de nuevas ideas o procesos.

Existen misiones participadas específicas, las mismas que tienen como titulares a los directivos; además de su misión específica ya mencionada, todo directivo tiene una misión directiva propia que es la de contribuir al desarrollo de sus subordinados, así como la consecución de sus objetivos, haciendo coaching continuado y desarrollo de competencias. Figura N° 10.

En cuanto a la unidad de la relación misión-valores, el modelo no encuentra oportuno establecer objetivos explícitos para ello en cada nivel, sin embargo, mantiene la necesidad de un mecanismo correctivo para el tema valores y otros que pudieran presentarse, mediante auditorías o comité de valores. Figura N° 10

El presente diseño, presenta un mecanismo explícito de evaluación y retroalimentación general e integral, en todos los niveles de **SUNAT**, coherente con su filosofía y estructura, que refuerza las relaciones de complementariedad del modelo basado en Dirección por Misiones, coexistiendo e integrando en su interior a la evaluación de valores a través de **auditorías y/o comité de valores** (Figura N° 10), este último integrado por personas de distintos niveles

seleccionados por su prestigio profesional y ejemplaridad en el cumplimiento de la misión y los valores de la empresa.

Dicho mecanismo explícito de evaluación y retroalimentación se desarrolla a través de la implementación de un proceso dinámico de monitoreo, seguimiento y evaluación constante y permanente en **SUNAT**, integrado por un equipo de personas idóneas multinivel, cuyo requisito sine-qua-non sea el de haber participado en el diseño de las misiones y la propuesta, y cuya característica funcional sea su rotación semestral.

En conclusión, el uso de la Dirección por Misiones como base en el diseño de propuesta de modelo de gestión para **SUNAT**, debido a su filosofía y estructura teórica, se ajustan y coinciden pertinentemente con el contexto problemático y generador de las necesidades que el presente estudio satisface y soluciona, cuya visión general del modelo se puede apreciar en la Figura N° 11.

Para que la implementación y puesta en marcha de la presente propuesta en **SUNAT**, genere todo su potencial benéfico en ella, cuya objetivación concreta es la formación de liderazgo en los Directivos, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Debe existir una óptima calidad y un elevado potencial de liderazgo en los directivos de **SUNAT**.
- La cotidiana acción de liderazgo del directivo no debe ser sustituido por la DPM.
- La implantación del presente modelo en **SUNAT**, lleva consigo un desarrollo paralelo de liderazgo.
- El modelo exige que en **SUNAT** se desarrollen las competencias que se refieren a la dimensión interpersonal de liderazgo: comunicación, delegación, coaching, y trabajo en equipo.
- El modelo no obliga a que se cumplan los objetivos a cualquier precio, porque estos nunca son un fin, sino un medio para realizar la misión.

CONCLUSIONES

1. SUNAT es susceptible de ser conceptualizada como una organización de servicios, como tal lograr la satisfacción de su usuario, vale decir el contribuyente es necesario y fundamental para el mejoramiento de su gestión en el mediano y largo plazo.

2. Su Misión se estructura a partir de un enfoque de administración por resultados u objetivos y se prioriza la maximización del nivel de recaudación, dejando en un segundo plano su vinculación con la sociedad.

3. Se genera una problemática que gira alrededor de su misión superior, lo que propicia áreas susceptibles de mejora, dado el enfoque actual de su misión.

4. Su problemática así como sus áreas de mejoramiento, presentan necesidades teóricas para su solución que se fundamenten en las relaciones misión-sociedad, misión-empresa, empresa-sociedad, misión-valores, misión-estrategias, misión-competencias, misión-objetivos y complementariedad-contradicciones.

5. La Dirección por Misiones en su estructura esencial es aplicada al contexto funcional y organizacional de SUNAT, la misma que se constituye en su modelo teórico de Gestión.

6. La propuesta teórica de dirección por misiones de SUNAT, satisface plenamente y con pertinencia las exigencias de la problemática y necesidades de SUNAT que han sido evaluadas.

RECOMENDACIONES

A. Es necesario la aplicación práctica e implementación de la presente propuesta teórica, diseñando para ello un plan de acción.

B. Un bosquejo preliminar del procedimiento a seguir para la implementación de un Modelo de Dirección por Misiones en SUNAT, debe contemplar lo siguiente:

1. Como primera prioridad desarrollar las cualidades de liderazgo de la plana directiva de la organización.
2. Evaluar a SUNAT conceptualizándola como una empresa de servicios
3. Realizar un análisis de cadena valor de sus diferentes procesos al interior de la organización y la cadena valor de los contribuyentes en su relación tributaria con SUNAT.
4. Definir la Misión Superior concebida como una contribución a la identidad de la organización que recoja el encargo social de SUNAT
5. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales al servicio de la Misión Superior.
6. Despliegue de las Misiones participadas al interior de la Institución en orden jerárquico descendente, que involucra la construcción de la misma y su participación a las otras de mayor o igual nivel jerárquico.
7. Establecimiento de objetivos operativos que permitan el logro de la misión establecida.
8. Evaluación y retroalimentación del cumplimiento de las misiones participadas.
- C. Se debería evaluar la inclusión en el Código Tributario de la “Facultad de Orientación” cuya función sea: educar, mantener informado al contribuyente, orientarlo en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias; otorgándole una responsabilidad legal que actualmente no están normada.
- D. Se deberían coordinar con el Ministerio de Educación la elaboración e implementación de posibles planes educativos que incluyan formación tributaria.

En conclusión, el uso de la Dirección por Misiones como base en el diseño de propuesta de modelo de gestión para SUNAT, debido a su filosofía y estructura

teórica, se ajustan y coinciden pertinentemente con el contexto problemático y generador de las necesidades que el presente estudio satisface y soluciona, cuya visión general del modelo se puede apreciar en la Figura N° 11.

Para que la implementación y puesta en marcha de la presente propuesta en SUNAT, genere todo su potencial benéfico en ella, cuya objetivización concreta es la formación de liderazgo en los Directivos, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Debe existir una óptima calidad y un elevado potencial de liderazgo en los directivos de

BIBLIOGRAFIA

- PANCORVO CORCUERA, Jorge. **“Organización de Servicios”**. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001.
- CARDONA Pablo, REY Carlos. **“La Dirección por Misiones: Cómo introducir la misión en la gestión”**. IESE Business School. Universidad de Navarra. Efficiency Coaching S.A.
- CARRASCO Buleje, Luciano; TORRES Cárdenas Germán. **“Manual del Sistema Tributario”**. Centro de Investigación Jurídico Contable S.A. Lima. Perú. 2003.
- PORTER, Michael E. **“Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior”**. Ed. Cecs – México. 1985

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio.

“Fundamentos de la Dirección de Empresas”. ED. Rialp, Madrid 1994.

Página Web de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT: www.sunat.gob.pe..

Convenio de Administración por Resultados del año 2002 y 2003 de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria firmado con la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

Nota Tributaria – Setiembre 2003 - Año 12 / N° 09. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Información de Cumplimiento de Indicadores de Gestión 2002 y 2003

Información Institucional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT.

Diario Oficial “El Peruano”: Lima. Perú. 2001.

Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria _ROF_.Decreto Supremo N° 115-2002-PCM.

Plan Estratégico de Mediano Plazo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Separata Especial. SUNAT. Publicado el 21.04.2001.

Texto Único Ordenado del Código Tributario . Decreto Supremo N° 135-99-EF. Publicado 19.08.1999

CONTADURÍA PÚBLICA DE LA NACIÓN, “Evaluación Anual 2002”.Publicada en su Página Web.

ANEXOS

CUADRO N° 01

Indicadores del convenio de administración por resultados

N°	INDICADOR	FUNDAMENTO	AMBITO DE DESEMPEÑO
1	Ingresos Tributarios del Gobierno Central	Mantener como mínimo, lo actuales niveles de recaudación a pesar del a reciente fusión de tributos internos y aduaneros	Eficiencia
2	Acciones de Prevención y Represión del Contrabando	Mejorar la participación de la SUNAT en la lucha contra el contrabando	Eficiencia y Eficacia
3	Número de acciones de auditoría y verificaciones de fiscalización	Medir la ampliación de la base tributaria producto de la mayor cobertura de las intervenciones de fiscalización, así como el incremento en la generación de riesgo de detección del incumplimiento tributario. Producto de la fusión SUNAT – ADUANAS se incorporan las intervenciones basadas en información aduanera.	Eficiencia y Eficacia
4	Tasa de Morosidad de Principales Contribuyentes del Régimen General	Medir la efectividad de las acciones de la Administración sobre nivel de cumplimiento voluntario en el pago de tributos.	Eficiencia y Eficacia
5	Tasa de Cobertura de los Formularios Electrónicos de Tributos Internos en el Total de Contribuyentes	Medir la mejora en el nivel de presentaciones de formularios por medios electrónicos para facilitar el cumplimiento voluntario; medio que permite obtener la información en menor tiempo y con mayor calidad, lo que facilitará una mejor gestión de deuda y, por tanto, coadyuva en la labor de ampliar la base tributaria; además de generar ahorros para la institución por corresponder una menor comisión bancaria.	Economía y Calidad

Fuente: Convenio de Administración por Resultados.
Elaboración Propia

FIGURA N° 04

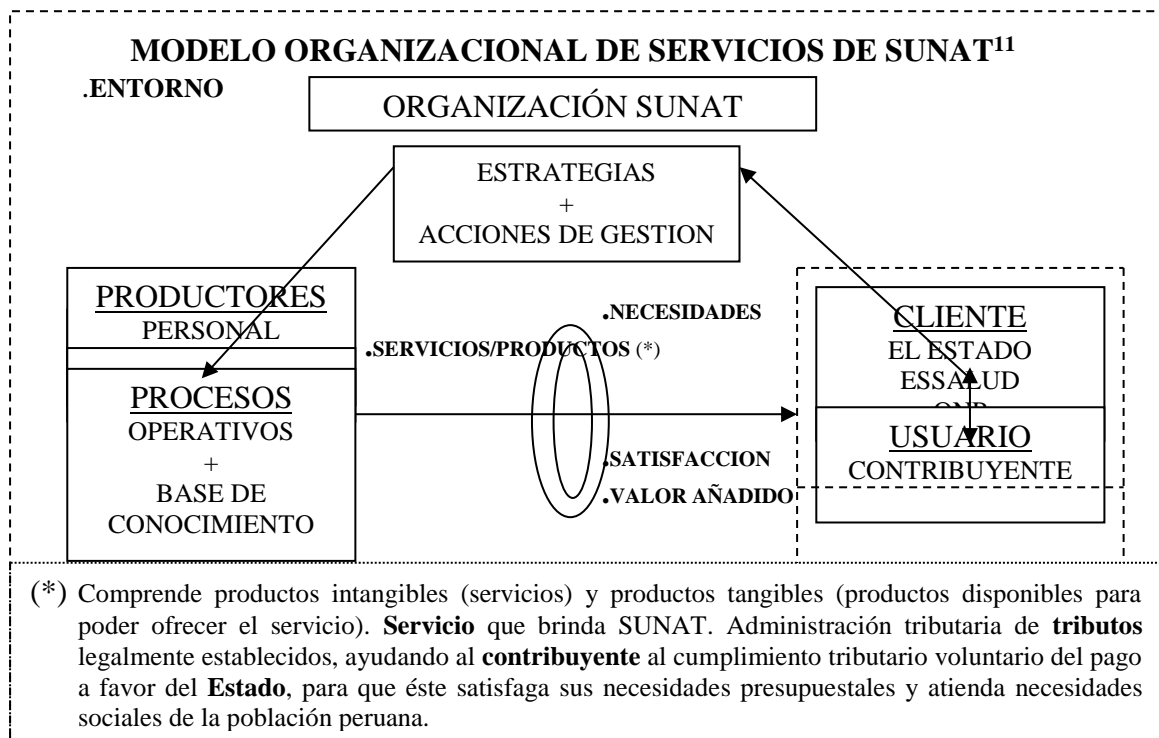
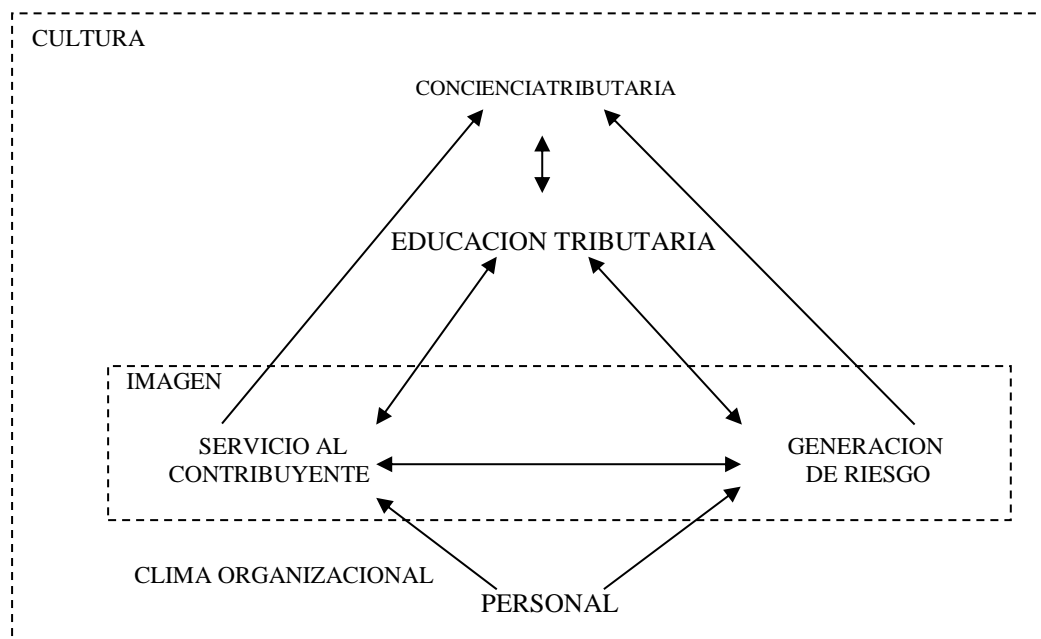


FIGURA N° 03



¹¹ El modelo conceptual ha sido recogido de Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001

FIGURA N° 05
Primer Paso de la DPM: Diseño de la Misión de SUNAT

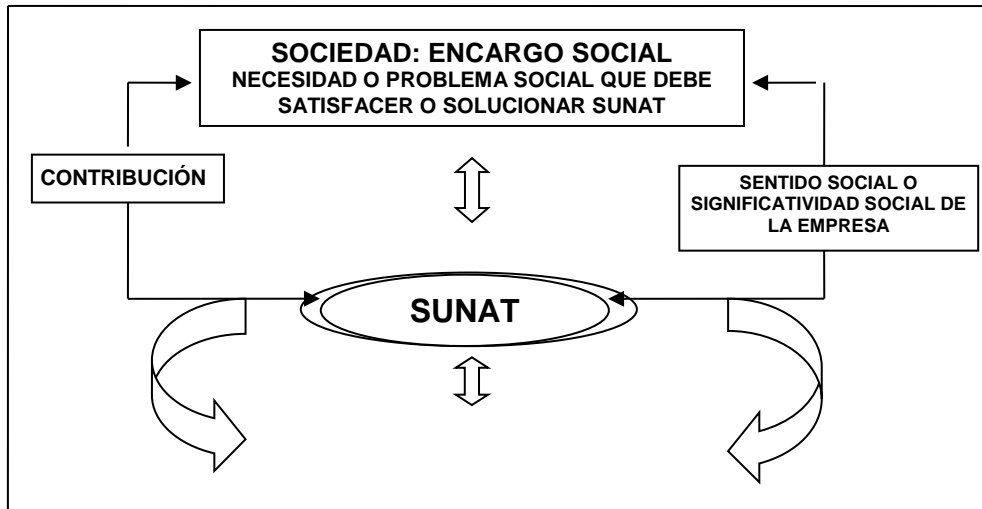


FIGURA N° 06
Segundo Paso de la DPM: Diseño de los Valores Genéricos y Específicos; primer complejo modular o unidad: sociedad-SUNAT-misión-valores

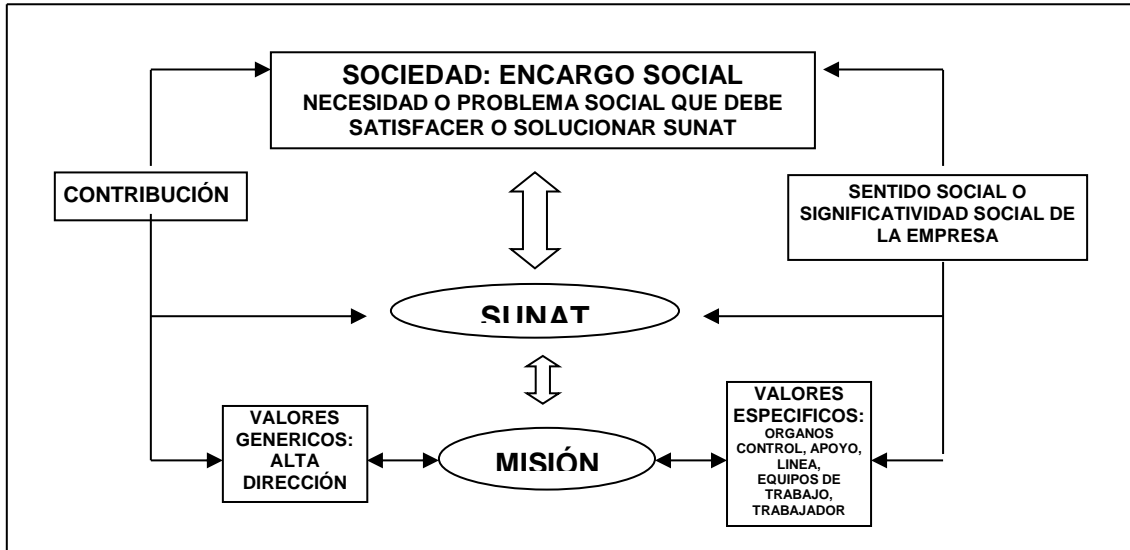


FIGURA N° 07

Tercer Paso de la DPM: Diseño de la Estructuración de las Dimensiones de la MISION de SUNAT

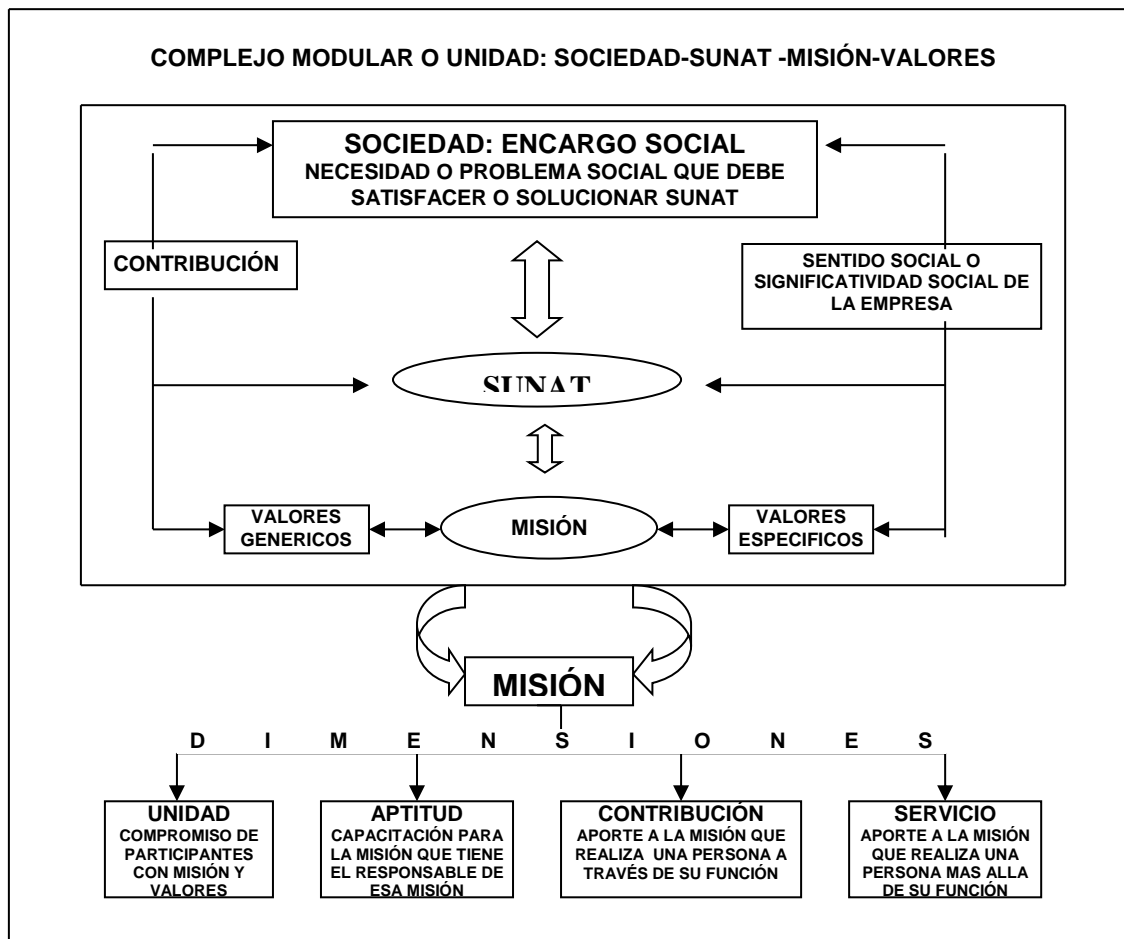


FIGURA N° 08
Visión general de la Misión Superior de SUNAT y su derivación en misiones participadas jerárquicamente organizadas en orden descendente (inferiores) y ascendentes (superiores)

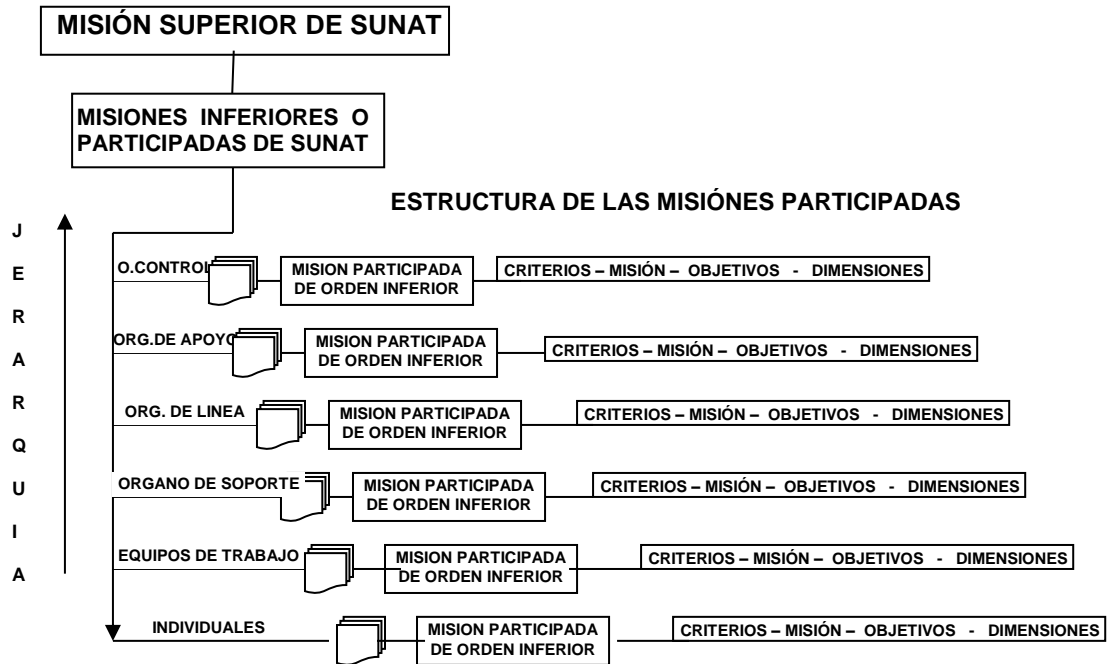


FIGURA N° 10
Relación misión superior-SUNAT-titulares, derivación de misiones participadas, misiones participadas específicas, y mecanismo de control de valores.

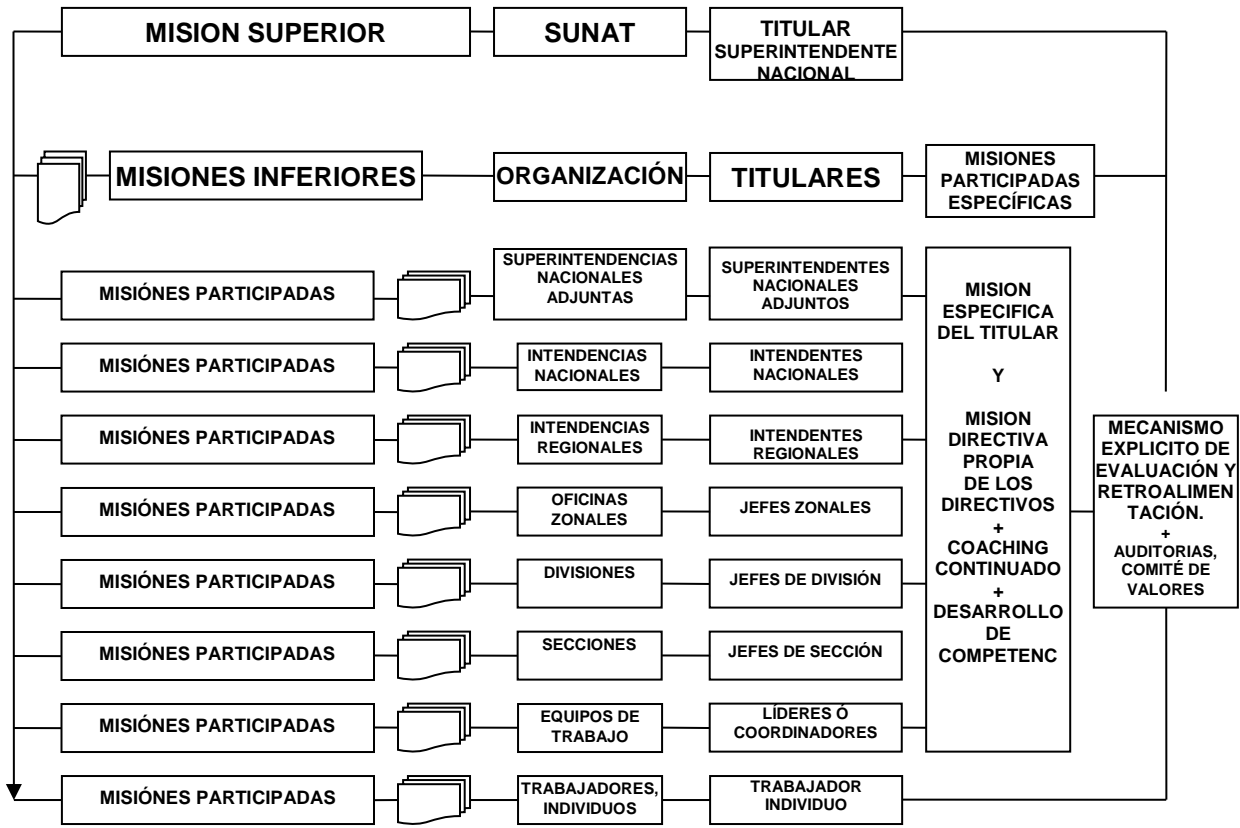


FIGURA N° 11
VISIÓN GENERAL DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR MISIONES APLICADO A SUNAT: DISEÑO DE LA MISIÓN SUPERIOR Y DESPLIEGUE POR DERIVACIÓN EN MISIONES PARTICIPADAS O INFERIORES, JERÁRQUICAMENTE ORGANIZADAS EN ORDEN DESCENDENTE (DE ORDEN INFERIOR) Y ASCENDENTES (DE ORDEN SUPERIOR)

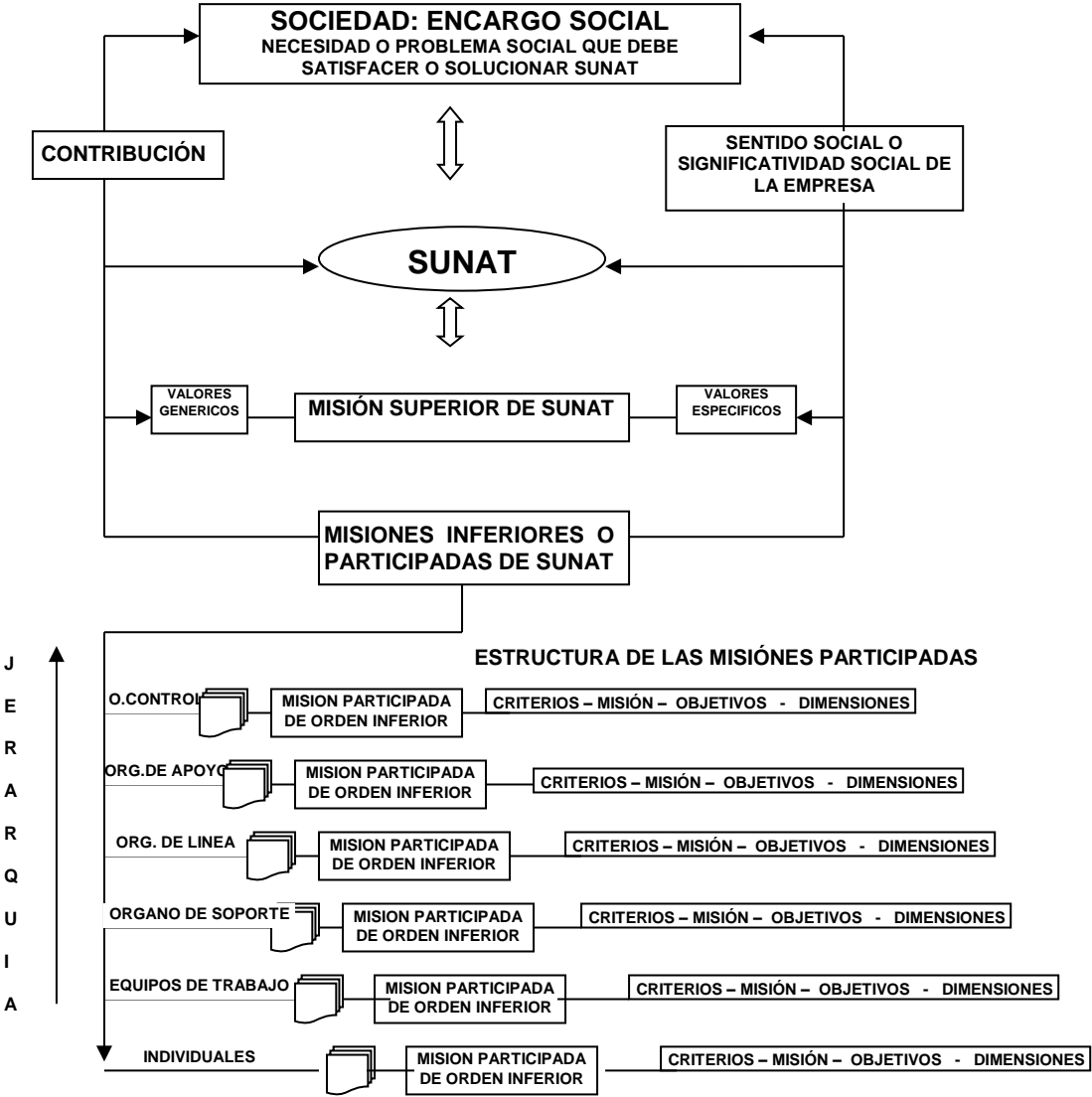


FIGURA N° 09
Estructura de la (s) Misión (es) Participada (s) de SUNAT

CRITERIOS – MISIÓN – OBJETIVOS - DIMENSIONES				
I N T R A T E G I A	INCLUSIÓN	P A R T I C I P A D A	DESARROLLADOR	APTITUD
	COMPLEMENTARIEDAD		FUNCIONAL	CONTRIBUCIÓN
	COHERENCIA			SERVICIO
			DE ENTORNO	UNIDAD