

UNIVERSIDAD DE PIURA

Programa Master en Gestión Empresarial

Trabajo de Investigación

**“Propuesta de aplicación teórica de un Modelo de
Dirección por Misiones para la Superintendencia
Nacional de Administración Tributaria”**

Ivonne Yanete Vargas Salazar

**Ms.Cs. Alejandro Balarezo
ASESOR**

Piura – Perú

Noviembre 2003

INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	01
INTRODUCCIÓN	03
CAPITULO I:	
RESEÑA INSTITUCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL	05
DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	
1.1 ¿Qué es el sistema tributario nacional?	05
1.2 ¿Qué es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria?	06
1.3 ¿A qué se dedica?	07
1.4 Estructura orgánica de SUNAT	08
1.5 Misión institucional	11
1.6 Visión	12
1.7 Objetivos estratégicos	12
1.8 Convenio de administración por resultados	12
CAPITULO II:	
ANALISIS Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	15
2.1 Análisis de SUNAT como organización de servicios	15
2.1.1 Bases esenciales del servicio que brinda SUNAT	15
2.1.2 Bases esenciales de la funcionalidad del servicio de SUNAT	16
2.1.3 Definición y característica de participantes de la prestación del servicio	18
2.1.3.1 Cliente	18
2.1.3.2 Consumidor	22
2.1.3.3 Productores	23
2.1.3.4 Servicios y productos ofrecidos	27
2.1.3.5 Competidor	30
2.1.3.6 Unidades de negocio	30
2.1.4 Modelo organizacional	34
2.1.5 Análisis de la misión como contribución de identidad del servicio que brinda SUNAT	38
2.1.6 Relaciones esenciales para la optimización y excelencia de la prestación del servicio de SUNAT	41
2.2 Diagnóstico	43
CAPITULO III:	
PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN POR MISIONES PARA SUNAT	46
3.1 Contexto generador de la propuesta	46
3.2 Necesidades teóricas de la propuesta	47
3.3 Fundamentación teórica de la propuesta	48
3.4 Diseño del Modelo Teórico de Dirección por Misiones aplicado a SUNAT	51
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	
Anexos	

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.

EXECUTIVE SUMMARY

This research work presents a theoretical proposal for the application of a model of address by _DPM_ missions for the National Superintendence 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.

“PROPUESTA DE APLICACIÓN TEÓRICA DE UN MODELO DE DIRECCION POR MISIONES PARA LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA”

INTRODUCCION

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.

CAPITULO I: RESEÑA INSTITUCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

1.1 ¿QUÉ ES EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL?

El Sistema Tributario Nacional¹ es el conjunto de tributos establecidos por el Estado Peruano en ejercicio de su potestad tributaria, comprende varios tributos cuyos acreedores tributarios son el Gobierno Central, los Gobiernos Locales, y otras entidades con fines específicos (Seguridad Social _ESSALUD/ONP_, FONAVI, SENATI, SENCICO), constituyendo el Código Tributario el pilar normativo de todo el Sistema, ya que sus normas se aplican a los distintos tributos legalmente establecidos.

El término genérico tributo comprende: impuestos, contribuciones, y tasas, pudiendo ser estas últimas a su vez arbitrios, derechos y licencias.

La Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, vigente a partir de 1994 con la publicación del Decreto Legislativo No. 771, se dictó con los siguientes objetivos:

- Incrementar la recaudación.
- Brindar al sistema tributario una mayor eficiencia, permanencia y simplicidad.
- Distribuir equitativamente los ingresos que corresponden a las Municipalidades.

El Texto Único del Código Tributario se encuentra recogido en el Decreto Supremo N° 135-99-EF y normas modificatorias.

Tratándose de los tributos internos y derechos arancelarios cuyo acreedor es el Gobierno Central, el órgano administrador tributario ha sufrido varias modificaciones a través del tiempo y la historia peruana buscando una mayor eficiencia en la gestión del ejercicio de sus funciones legalmente establecidas², actualmente el ente administrador es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)³, ejerciendo también las funciones antes señaladas respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a las que hace referencia la Norma II del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo N° 135-99-EF.

1.2 ¿QUÉ ES LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA - SUNAT?

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, creada por Ley N° 24829, el estado ejerce a través de ella su facultad del poder fiscal, cuya regulación se ampara en la Constitución Política del Perú (Art. 74°) y el Código Tributario.

Conforme a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501, está dotada de personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera.

El régimen laboral de los trabajadores de SUNAT es el de la actividad privada (Ley N° 4916 y D.L. N° 728), de conformidad con lo establecido en el D.L. N° 673.

A partir del año 2003 ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658.

¹ Ver Esquema de Sistema Tributario Nacional en Anexo N° 01

² Ver Antecedentes Históricos más relevantes de la Administración Tributaria en Anexo N° 02

³ Ver Descripción de Tributos Administrados en Anexo N° 03

1.3 ¿A QUÉ SE DEDICA?

La SUNAT se encuentra facultada para administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del país y derechos aduaneros, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias.⁴

Asimismo, ejerce las funciones antes señaladas respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) de carácter tributario y eventualmente también podría ejercer facultades de administración respecto de otras obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que se establezca en los convenios interinstitucionales correspondientes.

La SUNAT es una institución técnica que cumple una función pública, sin embargo está sujeta a las normas que sobre la materia dicta el Estado Peruano, aún cuando tiene facultad para proponer y participar en dichas normas, lo cierto es que no depende exclusivamente de ella y una vez publicadas las normas sólo se limita a cumplirlas. Por este factor está muy expuesta a la política económica y tributaria que tenga el gobierno.

1.4 ESTRUCTURA ORGANICA DE SUNAT

De acuerdo a la Ley General de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, ésta tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y puede establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Dentro de su actual estructura orgánica⁵, cuenta con los siguientes **órganos de línea**, en los cuales se desarrolla el trabajo operativo de los funcionarios de SUNAT y la gestión diaria de contacto con el contribuyente:

- Dependientes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos⁶: La Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales, Intendencia Regional Lima, 09 Intendencias Regionales (desconcentradas: Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura, Cusco, Ica, Tacna, Loreto y Junín), 8 Oficinas Zonales (desconcentradas: Huacho, Juliaca, Chimbote, Cajamarca, Cañete, Ucayali, San Martín y Huánuco) que dependen de las Intendencias Regionales. Además existen a nivel nacional 20 Oficinas Remotas (Huaraz, Mollendo, Camaná, Madre de Dios, Abancay, Andahuaylas, Sicuani, Quillabamba, Ayacucho, Tarma, Huancavelica, Pasco, Pacasmayo, Chachapoyas, Jaén, Moyobamba, Tumbes, Talara, Moquegua e Ilo) y 19 centros de servicio distribuidos a nivel nacional.

Las Intendencias Regionales cuentan con las siguientes unidades organizacionales:

- Oficina de Administración, es un órgano de apoyo que se encarga de brindar apoyo logístico, control de personal, servicio de biblioteca, servicio de archivo.
- División de Servicios al Contribuyente, es responsable de la atención personalizada de las consultas verbales planteadas por el contribuyente y también recepciona y procesa los trámites de Ruc y Comprobantes, así como quejas y denuncias.
- División de Control de Deuda y Cobranza, es responsable de la determinación, control, seguimiento y cobranza de la deuda tributaria, tiene a su cargo la emisión de documentos de cobranza (valores), evaluación y control de fraccionamientos, realizar acciones de cobranza coactiva.
- División de Auditoría, es responsable de realizar fiscalizaciones a los contribuyentes, control móvil en carreteras, efectuar devoluciones, aplicar la sanción de cierre de local.

⁴ Ver detalle de Finalidad, Funciones y Atribuciones de SUNAT en Anexo N° 04

⁵ Ver detalle de Estructura Orgánica de SUNAT en Anexo N° 05.

⁶ Ver relación de Dependencias a Nivel Nacional de SUNAT – Tributos Internos en Anexo N° 06.

➤ División de Reclamos, es responsable de resolver las impugnaciones presentadas por el contribuyente que no se encuentra de acuerdo con el documento de cobranza (valor) que emite SUNAT.

• Dependientes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas⁷:

La Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo, Intendencia de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera, Intendencia de Aduana Marítima del Callao, Intendencia de Aduana Aérea del Callao, Intendencia de Aduana Postal del Callao, 17 Intendencias de Aduanas (desconcentradas: Tumbes, Paita, Chiclayo, Salaverry, Chimbote, Pisco, Mollendo, Arequipa, Ilo, Tacna, Iquitos, Pucallpa, Cusco, Puerto Maldonado, Puno, Tarapoto, La Tina).

Y además cuenta con los siguientes **órganos de soporte**, que proporcionan el marco normativo interno necesario para la ejecución de los diferentes procesos que se realizan:

➤ La Intendencia Nacional de Administración, se encarga de asegurar el funcionamiento de los diferentes órganos que conforman la SUNAT, a través de la asignación de recursos que demande la ejecución de los procesos que le corresponda desarrollar.

➤ Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario, se encarga de diseñar los programas, procedimientos y acciones relativas al control del cumplimiento de las obligaciones tributarias a través de las líneas de acción de fiscalización, recaudación y recuperación de la deuda.

➤ Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento, se encarga de efectuar el análisis e investigación en materia tributaria, de evaluar la coherencia del accionar institucional con los objetivos trazados, de elaborar los planes institucionales y de conducir la evaluación de su cumplimiento, así como de analizar integralmente la información de gestión de la Institución para la toma de decisiones.

➤ Intendencia Nacional de Recursos Humanos, es responsable de conducir los sistemas de administración de personal, selección, evaluación, capacitación, bienestar y desarrollo integral del trabajador.

➤ Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, se encarga de diseñar y administrar los programas, procedimientos y acciones relativos a los servicios a los contribuyentes, responsables y usuarios del servicio aduanero.

➤ Intendencia Nacional de Sistemas de Información, se encarga de proveer de los procedimientos, sistemas e infraestructura informática requeridos para apoyar las labores operativas, de soporte y de gestión de SUNAT.

➤ Intendencia Nacional de Técnica Aduanera, se encarga de administrar la normatividad para la aplicación de los regímenes y operaciones aduaneras, destinos aduaneros especiales o de excepción, reglas de origen, tratados y convenios internacionales relacionados a dicha normatividad, y/o de conducir los sistemas de nomenclatura arancelaria y/o valoración aduanera.

➤ Intendencia Nacional Jurídica, se encarga de elaborar proyectos de normas legales que debe emitir la institución, así como interpretar el sentido y alcance de las normas tributarias y aduaneras para su aplicación por los órganos internos de la Institución.

Cómo órgano de apoyo se destaca el Instituto de Administración Tributaria y Aduanera que se encarga de la formación, capacitación y especialización del personal de la Institución, desarrolla y brinda cursos de capacitación en técnica aduanera dirigidos al público en general.

⁷ Ver relación de Dependencias a Nivel Nacional de SUNAT – Aduanas en Anexo N° 07.

1.5 MISION INSTITUCIONAL⁸

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".

1.6 VISION⁹

"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".

1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS¹⁰

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

- Ampliar la base tributaria fortaleciendo la efectividad de las 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.

1.8 CONVENIO DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS¹¹

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.

⁸ Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

⁹ Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

¹⁰ Fuente: página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

¹¹ Convenio de Administración por Resultados publicado en la página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe

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.

CUADRO N° 01

INDICADORES DEL CONVENIO DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Nº	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

CAPITULO II: ANALISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 ANALISIS DE SUNAT COMO ORGANIZACION 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 Corcueras 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 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.

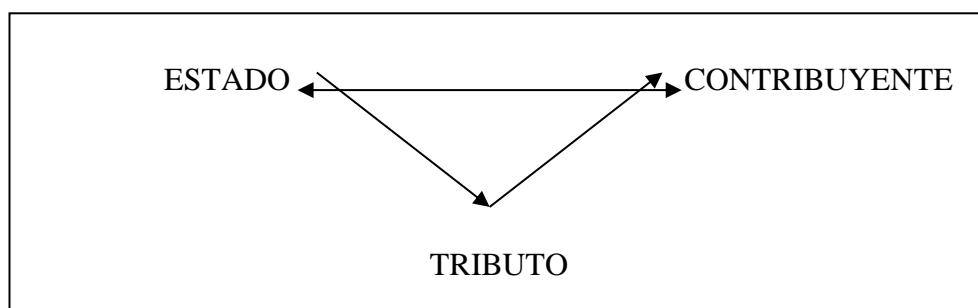
Para que el contribuyente pueda cumplir en forma voluntaria con su obligación legal de pago del tributo, SUNAT pone a disposición del contribuyente una serie de servicios y productos desarrollados para tal fin.

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.

FIGURA N° 01



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 congregate y optimice el esfuerzo del **personal** que lo integra y, representa un gran potencial humano

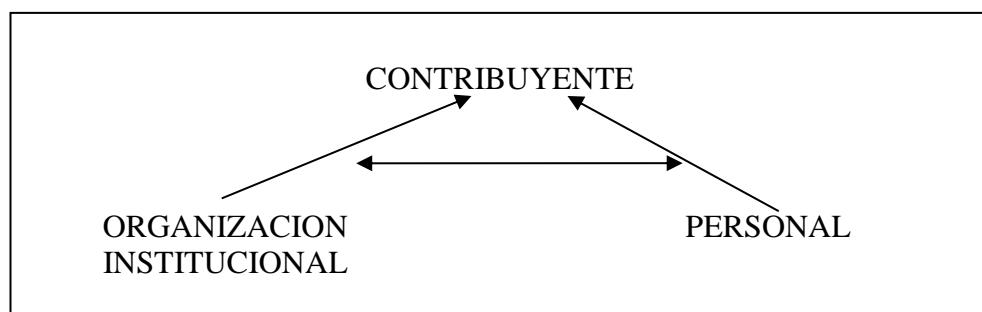
que debe contar con una adecuada dirección con cualidades de liderazgo, que permita desarrollar el servicio y productos al **contribuyente** a fin de ayudarle en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias. La relación de las bases esenciales del servicio que brinda SUNAT: Organización 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.

FIGURA N° 02



2.1.3 DEFINICION Y CARACTERISTICA DE PARTICIPANTES DEL SERVICIO¹²

Para el presente trabajo de investigación, definiremos a quién corresponde el rol de cliente, proveedor, consumidor, así como los productos y servicios ofrecidos, dentro de la prestación de servicios de administración tributaria que brinda SUNAT.

2.1.3.1 CLIENTE

Definido como aquél que paga y requiere el servicio y producto para satisfacer convenientemente necesidades del consumidor (o usuario), es el Estado Peruano nuestro principal cliente, por el nivel de recaudación que le suministramos, y que obtiene a través del servicio de administración tributaria los recursos necesarios para cubrir el presupuesto nacional aprobado para cada ejercicio.

¹² Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001. Las definiciones conceptuales han sido recogidas del autor.

Estos recursos financieros son dotados de manera eficiente, el ingreso recaudado por concepto de Tesoro va a la Cuenta Nacional del Estado Peruano (89% del total de ingresos recaudados de enero-setiembre 2003)¹³.

Tenemos otros clientes de un menor nivel de recaudación, con quienes se han firmado convenios interinstitucionales para ejercer funciones de recaudación, cobranza, y fiscalización, tales como ESSALUD y ONP (9% y 2% del total de ingresos recaudados de enero-setiembre 2003)¹⁴, cuyos ingresos percibidos finalmente también son destinados para el Gobierno Central.

La SUNAT ha recaudado de enero – setiembre 2003 un promedio mensual S/. 2,814 millones que representa 13% más que el promedio mensual a setiembre del 2002 (S/. 2,494 millones), presentando una tendencia creciente de la recaudación durante el año 2003. La estructura de la recaudación del año 2002 y 2003 se muestra en el Cuadro N° 02.

En contraprestación del servicio proporcionado SUNAT recibe una comisión del 2% de los ingresos recaudados.

CUADRO N° 02: **ESTRUCTURA DE LA RECAUDACION ACUMULADA DE ENE. - SET.**

Enero a Setiembre	2002	2003	2002	2003
CONCEPTOS	Mllnes. S/.	Mllnes. S/.	%	%
TESORO	19,923.8	22,666.3	89%	89%
Tributos Internos	13,712.3	15,911.6	61%	63%
Tributos Aduaneros	6,211.5	6,754.7	28%	27%
CONTRIB. SOCIALES	2,526.3	2,660.6	11%	11%
ESSALUD	2,088.3	2,209.7	9%	9%
ONP	438.0	450.9	2%	2%
TOTAL	22,450.1	25,326.9	100%	100%

* En el año 2002 (ene-dic) se recaudó Mllnes. S/. 30,437.8 :

 Tesoro - Total Mllnes. S/. 27,119.0

 Tesoro - Trib. internos Mllnes. S/. 18,734.0

 Tesoro - Trib. aduaneros Mllnes. S/. 8,385.0

Fuente: Nota Tributaria –Setiembre 2003 publicada en Página Web SUNAT.¹⁵

Elaboración propia

En el año 2002 la recaudación por tesoro tanto de tributos internos como aduaneros que ingresó a la caja fiscal representó el 69% del total de ingresos que recibió el Estado Peruano (de los ingresos obtenidos por SUNAT se debe descontar el 2% de su comisión por el servicio prestado y el importe devuelto a los contribuyentes mediante cheques o notas de crédito negociables), convirtiéndonos en la entidad captadora con mayor porcentaje de participación, según se muestra en el Cuadro N° 03 y Gráfico N° 01, pero cuyo aporte no es suficiente para cubrir el presupuesto nacional.

¹³ Ver detalle de Cuadro de Ingresos Recaudados por SUNAT: 2002 – 2003 en Anexo N° 08.

¹⁴ Ver detalle de Cuadro de Ingresos Recaudados por SUNAT: 2002 – 2003 en Anexo N° 08.

¹⁵ Ver detalle de Cuadro de Ingresos Recaudados por SUNAT: 2002 – 2003 en Anexo N° 08.

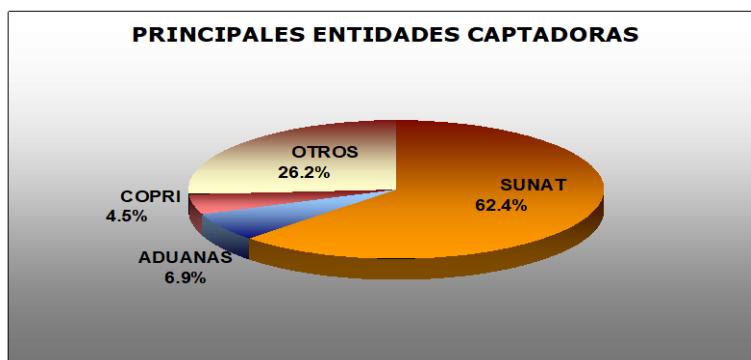
CUADRO N° 03: ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS DE LA CAJA FISCAL EN EL 2002

CONCEPTO - 2002	Mllnes. S./.	%
Entidades Captadoras	23,604.7	74%
SUNAT - Trib. Internos	19 816.5	62%
SUNAT - Trib. Aduaneros	2 188.4	7%
CONSULADOS	1.4	0%
COPRI	1 429.1	5%
Otras Entidades	168.0	1%
Diversos	1.3	0%
Unidades Ejecutoras	745.2	2%
Otros	7,402.4	23%
TOTAL	31,752.2	100%

***TOTAL SUNAT 2002 (ENE-DIC) : 22 004.9 69%

Fuente: Evaluación Anual 2002 publicada en Página Web Contaduría Pública de la Nación.¹⁶
Elaboración propia

GRAFICO N° 01: PARTICIPACION DE ENTIDADES CAPTADORAS DEL INGRESO DE TESORO PÚBLICO



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.

2.1.3.2 CONSUMIDOR

El consumidor de nuestros productos y servicio es el contribuyente a quien se le procura brindar una prestación de servicio de calidad que alcance un nivel de satisfacción óptimo, manteniendo una relación justa y honesta. SUNAT evalúa el nivel de cumplimiento tributario, nivel de recaudación aportado, y el grado de satisfacción del contribuyente respecto del servicio. Sin embargo, aún es muy difícil de lograr a plenitud.

Actualmente SUNAT cuenta con un mecanismo de recepción de quejas y denuncias y una unidad de Defensoría del Contribuyente donde se evalúan las críticas y

¹⁶ Ver detalle de Estado de Tesorería e Ingresos del Tesoro provenientes de SUNAT en Anexo N° 09 y 10

disconformidad que manifieste el contribuyente con el fin de darle una solución adecuada y retroalimentar a las áreas normativas y operativos respecto de los ajustes a realizar.

El contribuyente en su calidad de consumidor del servicio / producto que SUNAT brinda, tiene acceso a la normatividad tributaria que es publicada en el diario oficial El Peruano, además posee una actitud crítica y un nivel de exigencia alto para que el destino de los fondos recaudados sea administrado correctamente por el Estado.

En este contexto se convierte en un consumidor bastante exigente y representa un reto mayor el satisfacer sus necesidades de orientación, de buen trato, respeto y canalización de recursos al tesoro para los fines establecidos; así como proporcionarle facilidad, agilidad y mínimo costo de transacción tributaria. En algunas ocasiones esto no se logra, especialmente cuando convergen diferentes procesos ante un mismo contribuyente, por ejemplo una auditoría, cobranza coactiva y fraccionamiento de su deuda tributaria, debido a que la forma en cada uno de ellos llega al contribuyente es diferente y en muchas ocasiones conflictiva.

En cuanto a nuestros consumidores, el número se encuentra en crecimiento, a setiembre 2003 manejamos a nivel nacional 2.6 millones de contribuyentes activos inscritos, siendo la tasa de crecimiento con respecto del mismo mes del año pasado de 11.6%.

El mayor nivel de demanda agregada del uso del servicio / producto ofrecido es por parte de los medianos y pequeños contribuyentes dada su cantidad (2'612,100), a quienes se les brinda atención en los centros de servicio, red bancaria, Internet, etc. a fin de lograr una atención eficiente y masiva.

El menor nivel de demanda agregada es por parte de los Principales Contribuyentes (14,700), sin embargo por su mayor incidencia tributaria se les brinda una atención intensiva, más personalizada y preferencial, un servicio de recaudación en línea en la dependencia principal de SUNAT, un control inmediato del cumplimiento de sus obligaciones tributarias, etc.

2.1.3.3 PRODUCTORES

Definidos como las personas que actuando coordinadamente consiguen ciertos resultados, pueden ser internos que son aquellos que pertenecen a la organización, es decir el personal, y externos que son aquellos ajenos a este ámbito que son los proveedores que para el caso de SUNAT son los contribuyentes.

Los contribuyentes son los proveedores de los recursos financieros que ingresan en la recaudación y además proporcionan la información que gestiona SUNAT como principal insumo para un mejor control del cumplimiento de sus obligaciones tributarias, presentando mensualmente las declaraciones juradas de las operaciones afectas que realizan y el cálculo del impuesto. Sin esta información la gestión tributaria es excesivamente onerosa y complicada.

Respecto de los ingresos tributarios recaudados existe una alta concentración, cumpliéndose la Ley de Pareto, los denominados Principales Contribuyentes que en cantidad (14,700) representan el 0.56% de los contribuyentes activos inscritos y concentran el 88% de la recaudación tributaria, de los cuales 54 contribuyentes denominados “MEGAS” han aportan de enero a setiembre del 2003 S/. 5,261.5 millones (40.6% de la recaudación total)¹⁷. Estos contribuyentes representan la actividad de grandes grupo de poder económico que tienen influencia en el ambiente político y legislativo, y se encuentran debidamente asociados y agremiados con otros contribuyentes de menor envergadura. Generalmente se encuentran en permanente actitud de crítica del accionar del administrador tributario.

¹⁷ Ver Ingresos Recaudados SUNAT-Trib. Internos por Tamaño Contribuy.: 2002–2003 en Anexo N° 11.

Considerando su nivel de contribución a la recaudación, los contribuyentes pueden ser clasificados en dos segmentos claramente diferenciados:

• El primer segmento lo constituyen los llamados Principales Contribuyentes (PRICOS) cuyo número actual a setiembre 2003 es de 14,700 contribuyentes que representa 0.56% del total de contribuyentes activos inscritos en el padrón del RUC (2'626,800) y 3.6% del total de contribuyentes activos afectos al régimen general (406,100). En el período de enero – setiembre 2003 han contribuido en 88% a la recaudación respecto del total de ingresos por tributos internos recaudados por SUNAT. Estos contribuyentes están debidamente controlados “en línea”, tienen programas especiales de fiscalización y en general una atención personalizada.

Dentro de este segmento podemos identificar tres grandes grupos clasificados en función al interés fiscal de su recaudación, niveles de ventas, compras y activos, denominados: MEGAS (54 contribuyentes seleccionados en el año 2002 que aportan 40.6% del total de ingresos recaudados por tributos internos), TOP (200 contribuyentes que aportan 15.7% del total de ingresos recaudados por tributos internos) y Resto de Picos (14,446 contribuyentes que aportan 31.7% del total de ingresos recaudados por tributos internos)

▪ Un segundo segmento son los llamados Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOS) cuyo número actual a setiembre 2003 es de 2'612,100 contribuyentes que representa el 99.44% del total de contribuyentes activos inscritos en el RUC, en el período de enero – setiembre 2003 han concentrado un nivel de recaudación del 12% respecto del total de ingresos recaudados por la SUNAT .

La brecha de pago o tasa de morosidad de IGV y Renta Régimen General de Principales Contribuyentes, es decir el porcentaje del monto de tributo no pagado en el vencimiento de sus obligaciones tributarias a setiembre 2003 es de 10.9% (TRIBUTO NO PAGADO / TOTAL DECLARADO) siendo la meta institucional para el tercer trimestre del año 2003 una tasa máxima de 13.26%. Este indicador muestra una tendencia decreciente a lo largo del año 2003, lo cual es favorable, según se muestra en el siguiente Cuadro N° 05:

CUADRO N° 04: TASA DE MOROSIDAD DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTE 2002-2003

Trimestre Año	I 2002	II 2002	III 2002	IV 2002	I 2003	II 2003	III 2003
Tasa	15.8	14.8	13.9	13.2	11.5	11.1	10.9
Meta	-.-	18.4	17.7	17.4	-.-	14.23	13.26

Fuente: Información de Cumplimiento de Indicadores de Gestión publicada en Página Web SUNAT.
Elaboración propia

Respecto de la información proporcionada por el contribuyente, ésta debe ser oportuna y veraz, para lograr una adecuada calidad y cobertura de los productos que provee y/o excelencia del servicio que brinda a la ciudadanía., siendo verificada mediante cruces internos con la información proporcionada mediante medios magnéticos por los contribuyentes respecto de su relación comercial y económica con otros contribuyentes y las diferentes entidades públicas, información de Registros Públicos, del Servicio de Administración Tributaria, (SAT), de Notarios (PDT), Operaciones con Terceros (DAOT), del COA Estado y del COA Exportadores, registro de trámites aduaneros, de la SBS, RENIEC, MEF (SIAF), entre otros.

Los principales contribuyentes presentan su declaración mediante medios telemáticos en las dependencias de SUNAT y su procesamiento es en línea permitiendo una respuesta inmediata de la Administración Tributaria.

Los medianos y pequeños contribuyentes presentan su declaración en las entidades financieras de la red bancaria mediante medios telemáticos y formularios dependiendo del régimen tributario al cual pertenecen; dicha información es remitida luego a la sede central de SUNAT a fin de ponerla a disposición de las diferentes dependencias a nivel nacional y que se proceda a su verificación y procesamiento.

Los contribuyentes acogidos al Régimen Único Simplificado (359,400) que representan el 14% del total de contribuyentes activos a setiembre del 2003 (2'612,100)¹⁸ sólo proporcionan información relativa a su pago y el crédito deducible.

2.1.3.4 SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS

Los servicios y productos considerados como el resultado – tangible, intangible o la combinación de ambos – que proviene de la organización que debe servir para satisfacer necesidades concretas, son aquellos que ofrece SUNAT al contribuyente para ayudarle en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, desarrollados en función de las facultades que posee, y cuyo detalle es presentado en el Cuadro N° 05.¹⁹

SUNAT viene trabajando para proporcionar cada vez mayores y mejores productos que brinden facilidades al contribuyente, desarrollados con tecnología moderna (Programa de declaración telemática _PDT_, Transferencia Electrónica de Fondos _TEF_, Sistema de pago fácil, etc.) y de mayor accesibilidad y cobertura a través del uso de Internet (Sistema de Operaciones en Línea _SOL_ para autorización de imprentas, envío de declaraciones informativas vía PDT, modificación de datos, etc.).

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.

¹⁸ Ver detalle de Contribuyentes por Régimen Tributario 2002 – 2003 en Anexo N° 12.

¹⁹ Ver detalle de productos y servicios desarrollados por SUNAT en Cuadro N° 05.

CUADRO N° 05: SERVICIOS Y PRODUCTOS DESARROLLADOS POR SUNAT²⁰

FACULTADES	FUNCIONES	PRODUCTOS / SERVICIOS DESARROLLADOS	OBJETIVO
DE RECAUDACIÓN	<p>Se realiza la recaudación de los tributos administrados</p> <p>Desde julio 1993 se cuenta con un Sistema de Recaudación Bancaria, habiéndose suscrito un Convenio de Recaudación con seis bancos (Crédito del Perú, Interbank, Wiese Sudameris, Continental, y de la Nación, este último tiene convenios de recaudación con otros bancos), los que reciben a través de sus sucursales y agencias en todo el país las declaraciones de pago de los contribuyentes, facilitando así el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de declaración telemática tales como el PDT - Renta Anual, PDT IGV – Renta Mensual y el PDT – Remuneraciones, entre otros. • Presentación de sus declaraciones a través de medios magnéticos utilizando como base un software denominado Programa de Declaración Telemática (PDT), se encuentra en la página Web de la SUNAT. • Los Principales Contribuyentes efectúan sus presentaciones y pagos en las oficinas de la SUNAT, mientras que los medianos y pequeños contribuyentes los realizan a través de la red bancaria. 	Facilitar y evitar errores en la presentación de sus declaraciones tributarias.
DE DETERMINACIÓN	<p>Se verifica el cumplimiento de las obligaciones tributarias, identifica al deudor tributario y señala la base imponible de la obligación tributaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de Resoluciones de Determinación y Órdenes de Pago que son valores a cargo del contribuyente, emitidos cuando no se calculó correctamente sus tributos o no los pagaron totalmente. 	Materializar la cobranza de deuda tributaria a contribuyentes morosos.
DE COBRANZA COACTIVA	<p>Es última fase del proceso de cobro de deuda tributaria exigible al contribuyente o responsable de los tributos.</p> <p>Se ejerce a través del ejecutor coactivo, mediante Resoluciones de Ejecución Coactiva notificando el inicio de la cobranza coactiva y otras adicionales en las cuales se tratan medidas para cautelar el cobro de la deuda tributaria. También existe cobranza por inducción: visitas, llamadas telefónicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas de pago para compromisos de pago en períodos menores a un mes. • El contribuyente puede salir del procedimiento de cobranza coactiva solicitando: Aplazamiento y/o Fraccionamiento de deudas tributarias, optando por pagar la deuda tributaria hasta en 6 años (carácter particular – Art. 36º del Código Tributario) y/o Fraccionamiento hasta el 31.01.2011 (carácter general – D. Leg. N° 914 Sistema Especial de Actualización y Pago de deudas tributarias exigibles al 30.08.2000). 	Procurar la recuperación de la deuda tributaria impaga
DE FISCALIZACIÓN	<p>Es la potestad de investigar, inspeccionar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Para ello cuenta con un programa y tecnología moderna que le permite la detección automática del incumplimiento.</p> <p>Se pretende generar riesgo para inducir a una correcta determinación de la deuda tributaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al reconocimiento deuda tributaria determinada por SUNAT, mediante declaraciones juradas rectificadorias y aplicación discrecional de multas por presentación de más de una DD.JJ. rectificatoria. • Reducción importe de multa por omisión de importes reparados por SUNAT en declaraciones originales siempre que se pague antes del inicio de la cobranza coactiva. 	Brindar facilidades para el reconocimiento de las omisiones y propiciar una corrección voluntaria
DE SANCIÓN	<p>Se sanciona infracciones por incumplimiento de obligaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Inscribirse en el RUC. b) Emitir y exigir comprobantes de pago. c) Llevar libros y registros contables. d) Presentar declaraciones y comunicaciones. e) Permitir el control de la Administración Tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen de Gradualidad en la aplicación de las sanciones, dependiendo de la frecuencia de la infracción, subsanación voluntaria por parte del contribuyente, incluye la posibilidad de la extinción de la multa. 	Inducir al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias señaladas en la norma.

²⁰ Fuente: Texto Único del Código Tributario y página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe. Elaboración Propia

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.

2.1.3.5 COMPETIDOR

SUNAT no cuenta con un competidor, ejerce su función como única entidad pública administradora de tributos internos y control de aranceles aduaneros, podemos decir en condiciones monopólicas.

Si bien las Municipalidades en su calidad de Gobiernos Locales administran sus propios ingresos, algunos de los cuales son impuestos y tasas, el volumen del negocio no se compara al de SUNAT por la envergadura de los montos administrados y la cantidad de contribuyentes a controlar. Eventualmente los Gobiernos Regionales también podrían convertirse en administradores tributarios de los impuestos que creen o cuya responsabilidad les sea transferida.

2.1.3.6 UNIDADES DE NEGOCIO

Definido como la unidad operativa que proporciona un conjunto de servicios/productos al cliente/consumidor, son las unidades organizacionales consideradas como órganos de línea dentro de la actual estructura orgánica de SUNAT, las mismas que desarrollan las principales acciones y procesos tributarios de contacto con el contribuyente.

Para poder “valorar” las actividades desde la óptica organizativa e identificar los proceso que generan “valor” al servicio de administración tributaria que SUNAT proporciona al contribuyente y aquellos que le representan un costo, se ha utilizado el Esquema de Cadena de Valor de Michael Porter²¹ aplicándolo a la realidad de SUNAT²², tal como se aprecia en la Figura N° 03.

La institución tiene una serie de actividades primarias que aportan un valor o beneficio a sus clientes, consumidores y proveedores a pesar de los “costos” percibidos por ellos al usar el servicio de administración tributaria y/o producto proporcionado por SUNAT, que son los directamente proporcionados por los órganos de línea.

Las actividades primarias de SUNAT comprenden:

- el manejo de la entrada del insumo “información tributaria” proporcionado por el contribuyente donde la calidad de la misma es esencial; en este puede generar un “valor” positivo o negativo dependiendo de la accesibilidad del contribuyente a la entrega de la información. Actualmente su valor es positivo en la medida que hay una amplia cobertura para presentar la información tributaria, incluso por Internet.
- los procesos informáticos que permitirán la adecuada gestión, almacenamiento y seguridad informática de dicha información que tiene carácter de “reserva tributaria”, el valor que genere necesariamente debe ser positivo pues debe cumplirse esta tarea a cabalidad, por ser de exigencia legal.
- el resultado de la salida del insumo de “información tributaria” que sirve de base para la realización del resto de actividades primarias, el valor que se genere puede ser positivo o negativo dependiendo de la calidad de la data, el diseño del proceso informático, los

²¹ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Ed. Ccesa – México. 1985.

²² Ver Esquema de Estructura de Cadena Valor del Servicio que brinda SUNAT en Figura N° 03.

filtros adicionales que realice el funcionario de SUNAT para validar la certeza de la información, actualmente el valor generado es positivo mayormente, sin embargo existen ocasiones en que el retrazo de la carga de información de red bancaria afecta la correcta determinación de la deuda tributaria, ocasionando al contribuyente un malestar y disconformidad que SUNAT debe atender con prontitud.

- las acciones de cobranza sobre las deudas tributarias que no han sido pagadas en la oportunidad de su vencimiento, a su vez pueden ser: cobranza por inducción, cobranza pre coactiva, fraccionamiento (de carácter particular o general), cobranza coactiva; en este caso las tres primeras acciones podrían percibirse como un servicio y la cuarta como generación de riesgo, sólo el caso de la cobranza coactiva genera una valoración negativa por el nivel de conflicto que conlleva, el resto de cobranza conlleva una valoración positiva.
- las acciones de generación de riesgo a fin de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones, a su vez pueden ser: fiscalización, verificación, cruces de información, control móvil, fedatarios, genera una valoración negativa por el alto nivel de conflicto que conlleva.
- las acciones propias de servicio a fin de ayudar al contribuyente al cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, a su vez pueden ser: recaudación, orientación, determinación de la deuda, devolución de los pagos indebidos o en exceso, reclamación por la impugnación de la determinación de la deuda tributaria con la cual no está de acuerdo, revocatoria, modificación o complementación de los actos administrativos en los cuales la institución hubiera incurrido en error, quejas y denuncias que permiten al contribuyente trasmitir su descontento o irregularidades en el servicio recibido por SUNAT, incluso por las acciones generadoras de riesgo. Estas acciones generan una valoración positiva por su alto contenido de servicio.

Dada la existencia de diferentes procesos comprendidos en las actividades primarias, enfocados en dos líneas estratégicas diferenciadas pero complementarias (servicio/generación de riesgo), en determinados momentos éstas entran en conflicto y se superponen sus intereses.

Por ejemplo, cuando la norma tributaria carece de claridad u ofrece duda su interpretación, la posición institucional es generalmente pro fisco y carece de una facultad que le permita evaluar si el mandato de la norma es legal (por ejemplo cuando un reglamento excede a la Ley), esto deteriora su imagen frente al contribuyente y lo hace rígido e inflexible.

Otro conflicto se genera cuando SUNAT vía una fiscalización encuentra indicios para aplicar determinación de deuda sobre base presunta, lo cual implica determinar una deuda cuantiosa que generalmente no tiene respaldo patrimonial pues fue realizada por testaferros y cuya recuperación es poco probable. En este caso, la generación de riesgo no es efectiva.

También se genera conflicto, cuando SUNAT no ha podido efectuar la recuperación de la deuda y se ve obligada a efectuar el remate de los bienes del deudor, aún cuando es consciente que este hecho puede ocasionar la desaparición económica del contribuyente. Si consideramos que SUNAT brinda productos y servicios al contribuyente, procesos como la fiscalización y la cobranza coactiva por su alto nivel de conflicto con los intereses del administrado no son percibidos como un servicio ni por el contribuyente ni por la propia SUNAT.

Como vemos si bien las acciones del servicio y la generación de riesgo tienen connotaciones distintas, debe señalarse que son complementarias para el servicio que

brinda SUNAT, siendo posible que la implantación de una verdadera cultura de servicio a su interior, pueda sentar las bases para que tanto la cobranza coactiva como la generación de riesgo se desarrolle en un clima de servicio y ayuda al correcto cumplimiento de sus obligaciones tributarias, teniendo un rol educador en la correcta forma de cumplir con la obligación tributaria antes que sancionadora.

2.1.4 MODELO ORGANIZACIONAL²³

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.

²³ Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001. El modelo conceptual ha sido recogido del autor.

FIGURA N° 03
ESQUEMA DE ESTRUCTURA DE CADENA VALOR DEL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA



- (a) Abarca una serie de actividades que brindan el soporte a toda la actividad institucional comprende tanto las áreas administrativas como normativas. Su desempeño generalmente es centralizado en Lima de donde se imparten los lineamientos y directivas a nivel nacional a los órganos descentralizados.
- (b) Abarca una serie de actividades y procesos que desarrollan los órganos de línea de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- (1) Acciones que abarcan todo el contexto institucional sin excepción y sin distinción alguna.

Cuando se trata de servicios la satisfacción del usuario es más relevante, pues es el único que puede determinar la bondad, conveniencia o no del mismo, él es quien va a determinar la valía del servicio en función de lo que considera y siente como satisfactorio.

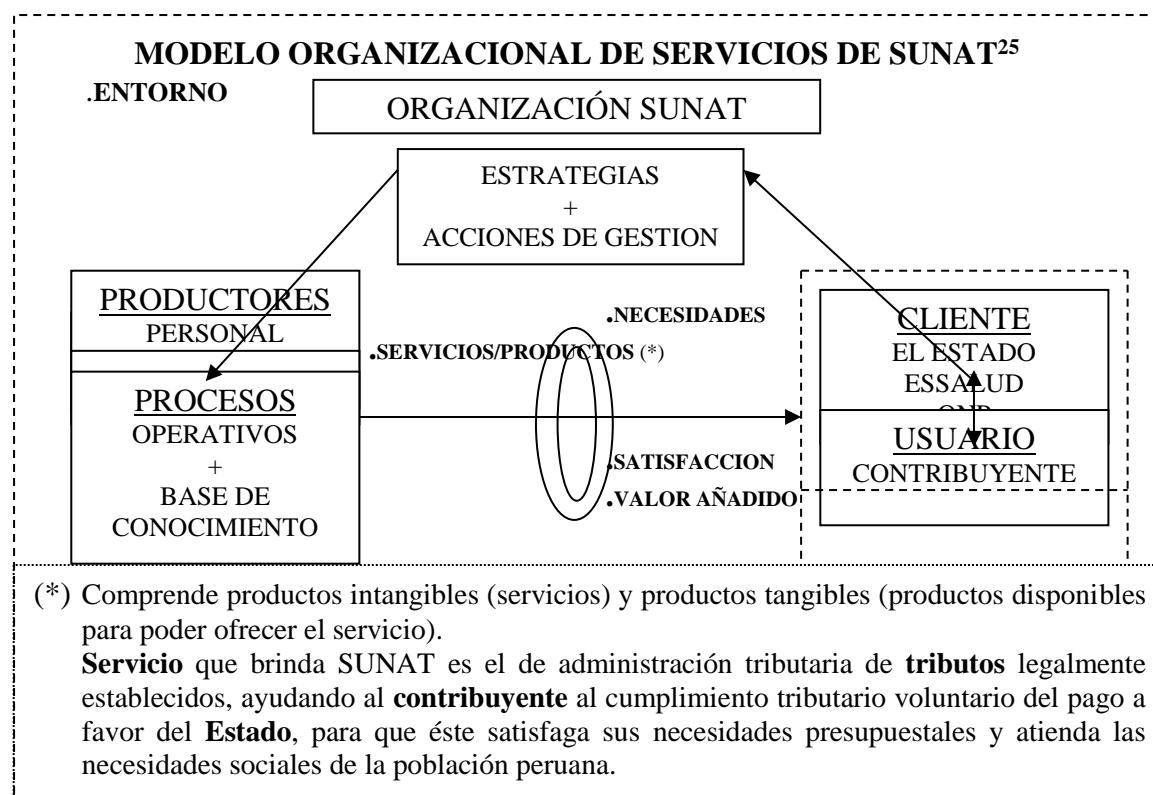
Dependiendo del grado de satisfacción del consumidor/cliente, éstos estarán dispuestos a contribuir en menor o mayor grado a la organización, siendo su contribución fundamental para la continuidad de la organización en el largo plazo y permitir la distribución de retribuciones a los productores.

En este sentido, SUNAT como organización de servicios conformada por las personas que trabajan en ella y que coordinan sus acciones con el propósito de lograr determinadas metas o resultados compartidos, proporciona productos intangibles (servicios) y productos tangibles (productos disponibles para poder ofrecer el servicio).

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 peruana²⁴, 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.

FIGURA N° 04



²⁴ El Modelo Organizacional de Servicios de SUNAT y las relaciones se grafican y exponen en la Figura N° 04.

²⁵ El modelo conceptual ha sido recogido de Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001

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.

2.1.5 ANALISIS DE LA MISION COMO CONTRIBUCION 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*²⁶ se realizan las actividades, siendo posible descomponerla en externa e interna.²⁷

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 filosofía²⁸ 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:

²⁶ Pérez López, Juan Antonio. “Fundamentos de la Dirección de Empresas”. ED. Rialp, Madrid 1994.

²⁷ Pancorvo Corcuera, Jorge “Organización de Servicios”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001.

²⁸ Ver Conceptos relacionados al Plan Estratégico de Mediano Plazo publicado el 21.04.2001 en el diario El Peruano, en Anexo N° 13.

“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 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”*.

2.1.6 RELACIONES ESENCIALES PARA LA OPTIMIZACION Y EXCELENCIA DE LA PRESTACION 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.

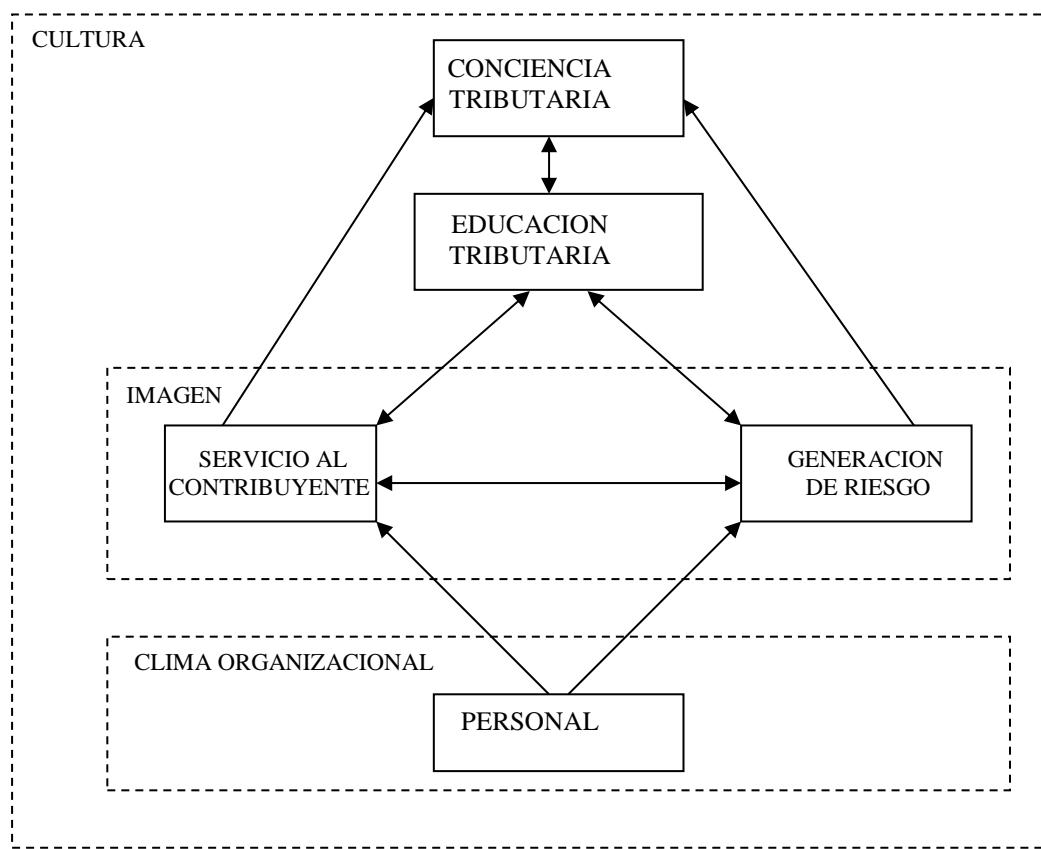
Por tanto si existe un balance equilibrado del servicio al contribuyente y la generación de riesgo, la imagen percibida por el contribuyente será mayormente favorable y positiva, y tendrá una mejor disposición para el pago de sus tributos; influyendo y mejorando la conciencia tributaria del contribuyente, 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.

FIGURA N° 03



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.

CAPITULO III: PROPUUESTA DE 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 ínterfuncionales 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.

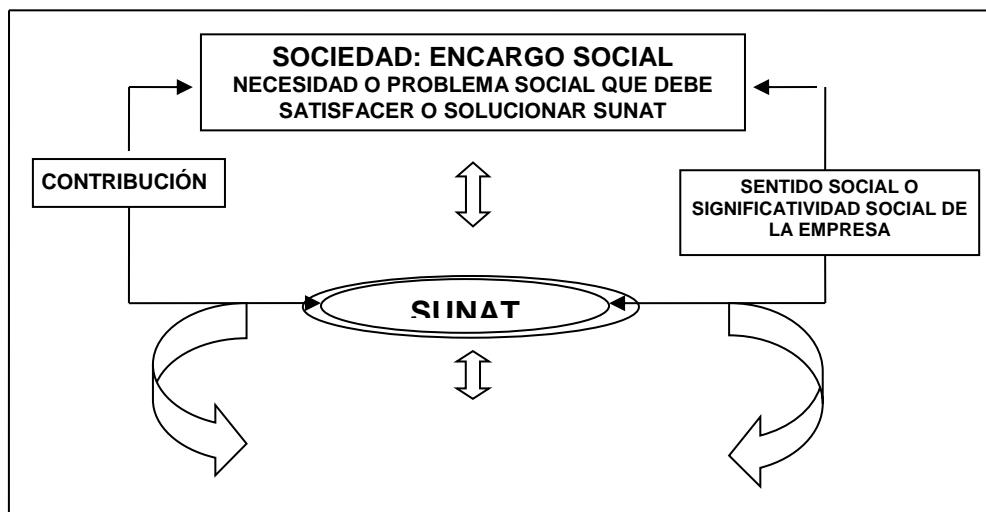
En el presente estudio, el diseño de la propuesta de aplicación de la Dirección por Misiones-DPM, se realiza en base a un análisis, comprensión y estructuración de su esencia y relaciones básicas, que a su vez sirvan para su desarrollo en la gestión de SUNAT.

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.

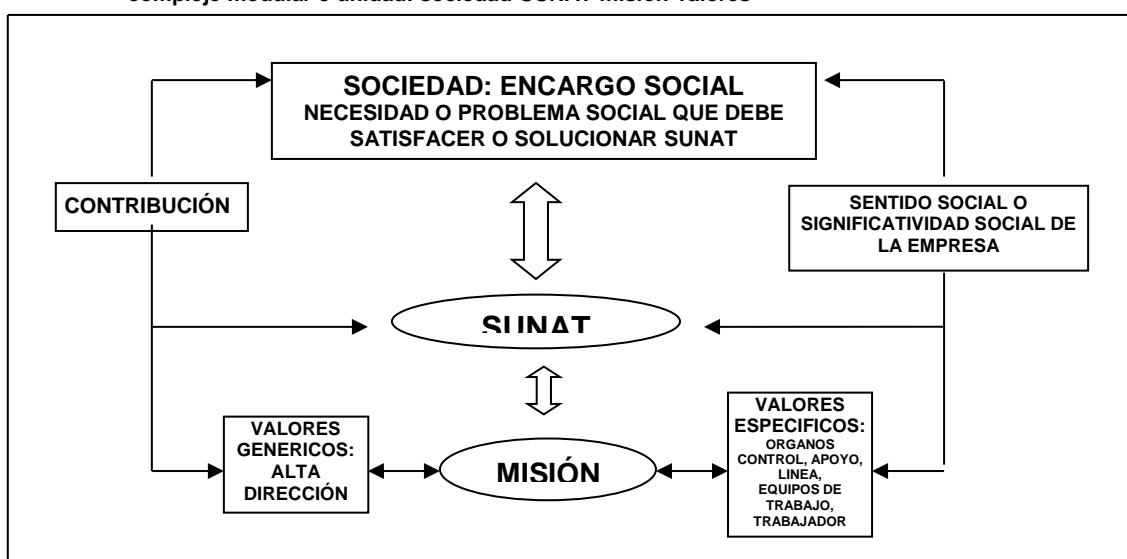
FIGURA N° 05
Primer Paso de la DPM: Diseño de la Misión de SUNAT



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.

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



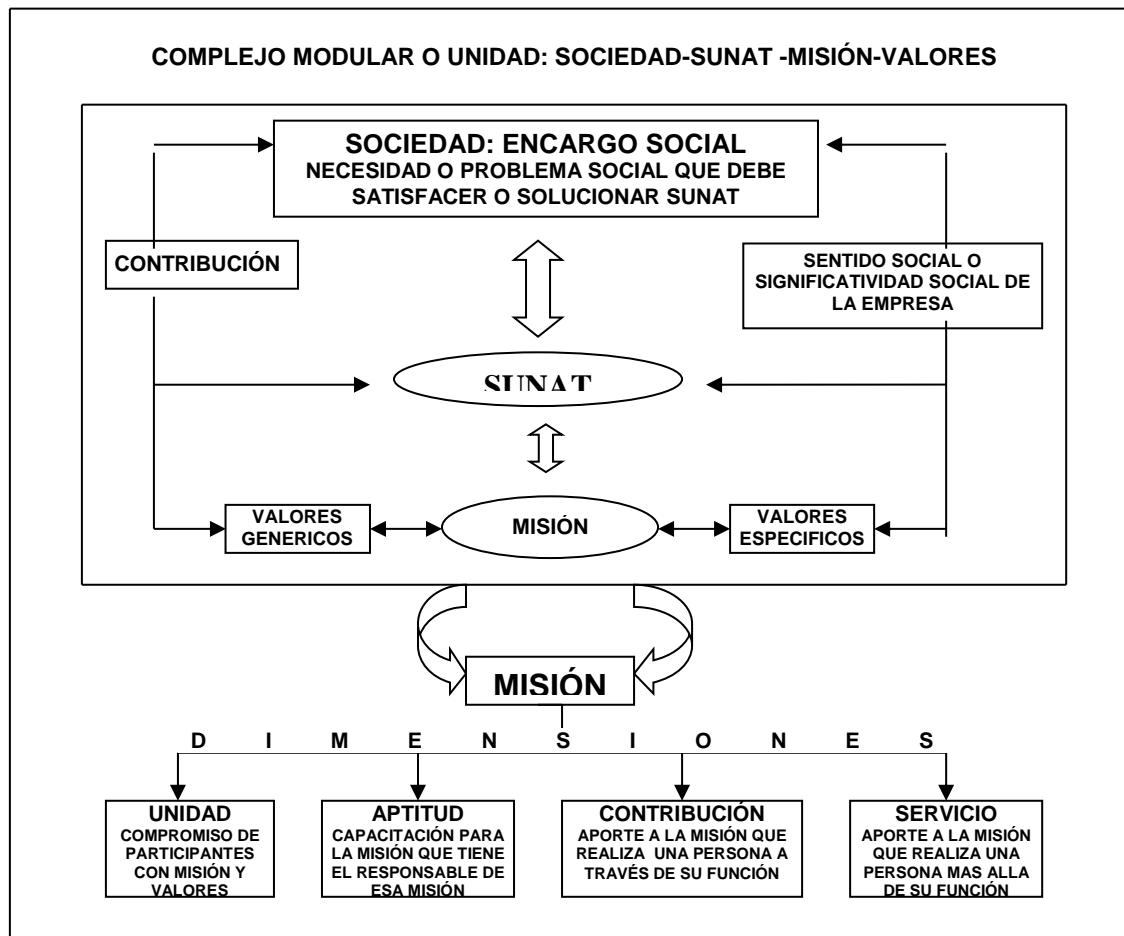
En un **tercer paso o nivel de diseño** el modelo de dirección por misiones de SUNAT, contempla la estructuración de la misión superior o institucional, y/o de las misiones derivadas de ella por sistematización, en cuatro dimensiones aparentemente distintas, pero relacionadas con un sentido de complementariedad:

- **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.

FIGURA N° 07

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

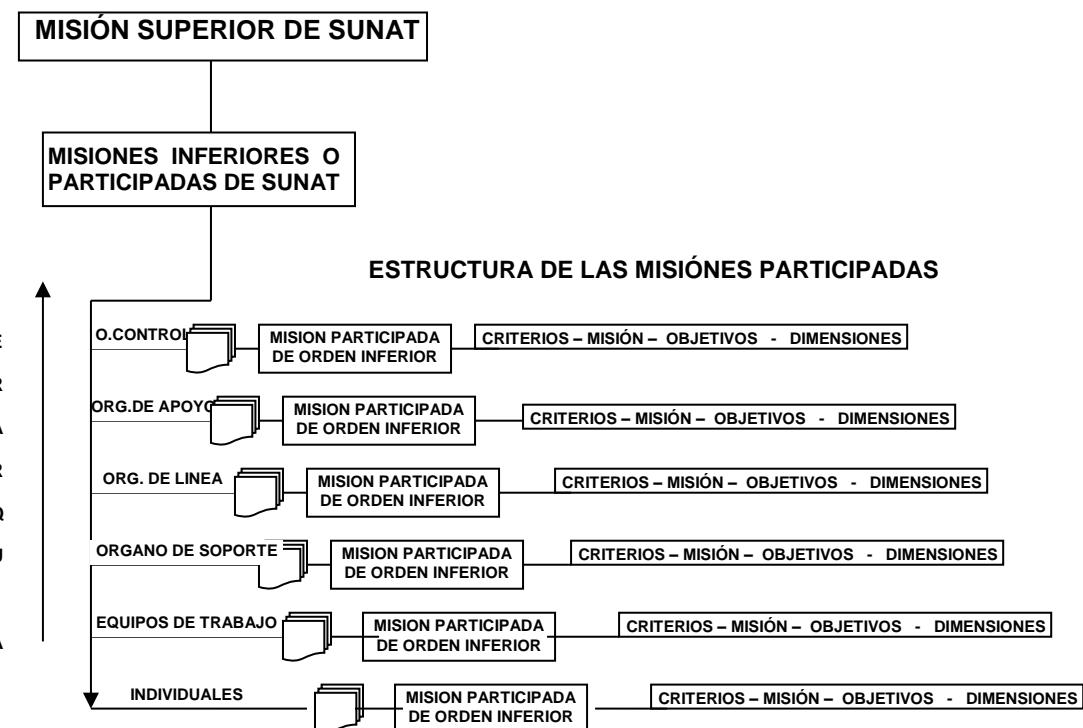


En el cuarto paso o nivel de diseño del modelo, podemos observar y comprobar el despliegue de la **MISIÓN SUPERIOR O INSTITUCIONAL** en un abanico, red o tejido de misiones inferiores que se distribuyen y ubican en la alta dirección y en todos y cada uno de los órganos de control, de apoyo, de línea, 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 MISIÓN 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 sistemática, 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.

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)



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 intratéctica 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.

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

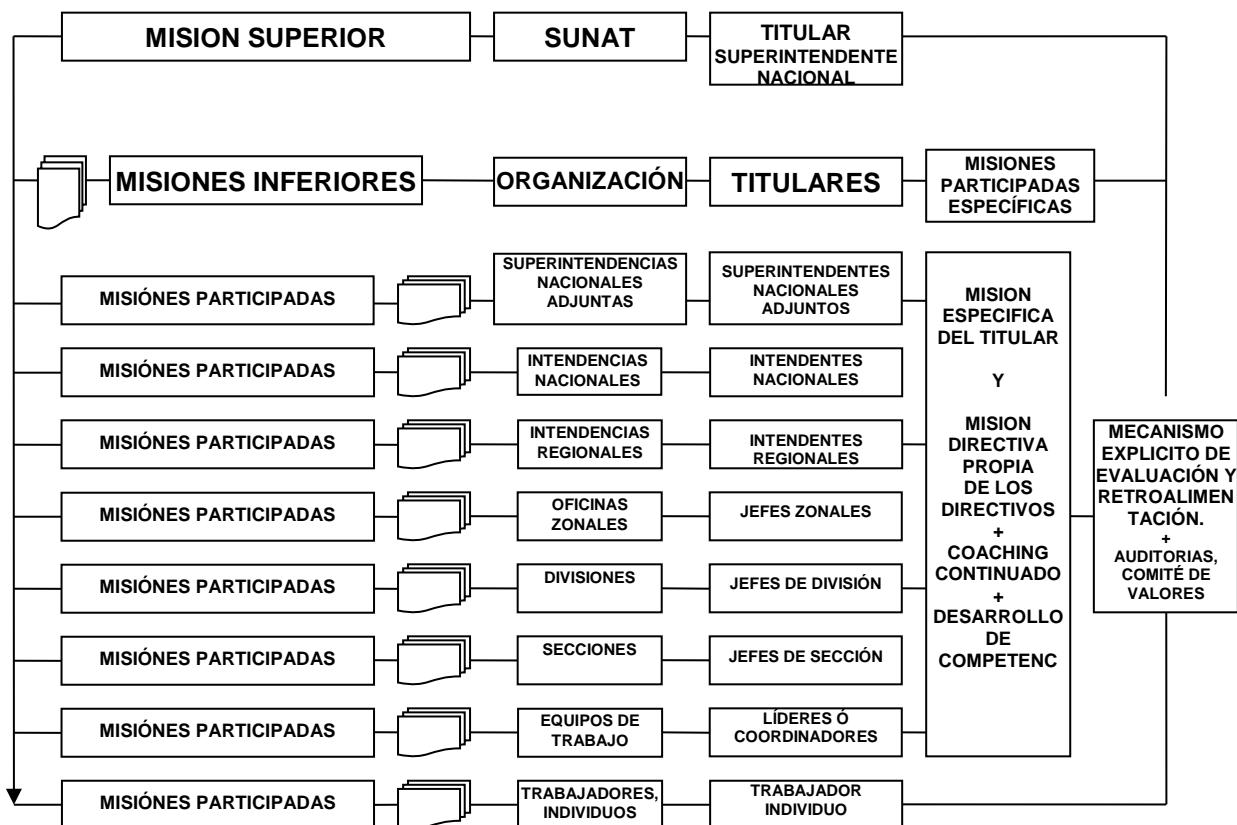
CRITERIOS – MISIÓN – OBJETIVOS - DIMENSIONES				
I N T R A T E G I A	INCLUSIÓN	P A M R I T S I C O I N P A	DESARROLLADOR	APTITUD
	COMPLEMENTARIEDAD	I T S I C O I N P A	FUNCIONAL	CONTRIBUCIÓN
	COHERENCIA	A D A	DE ENTORNO	SERVICIO
				UNIDAD

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 auditorias 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.

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



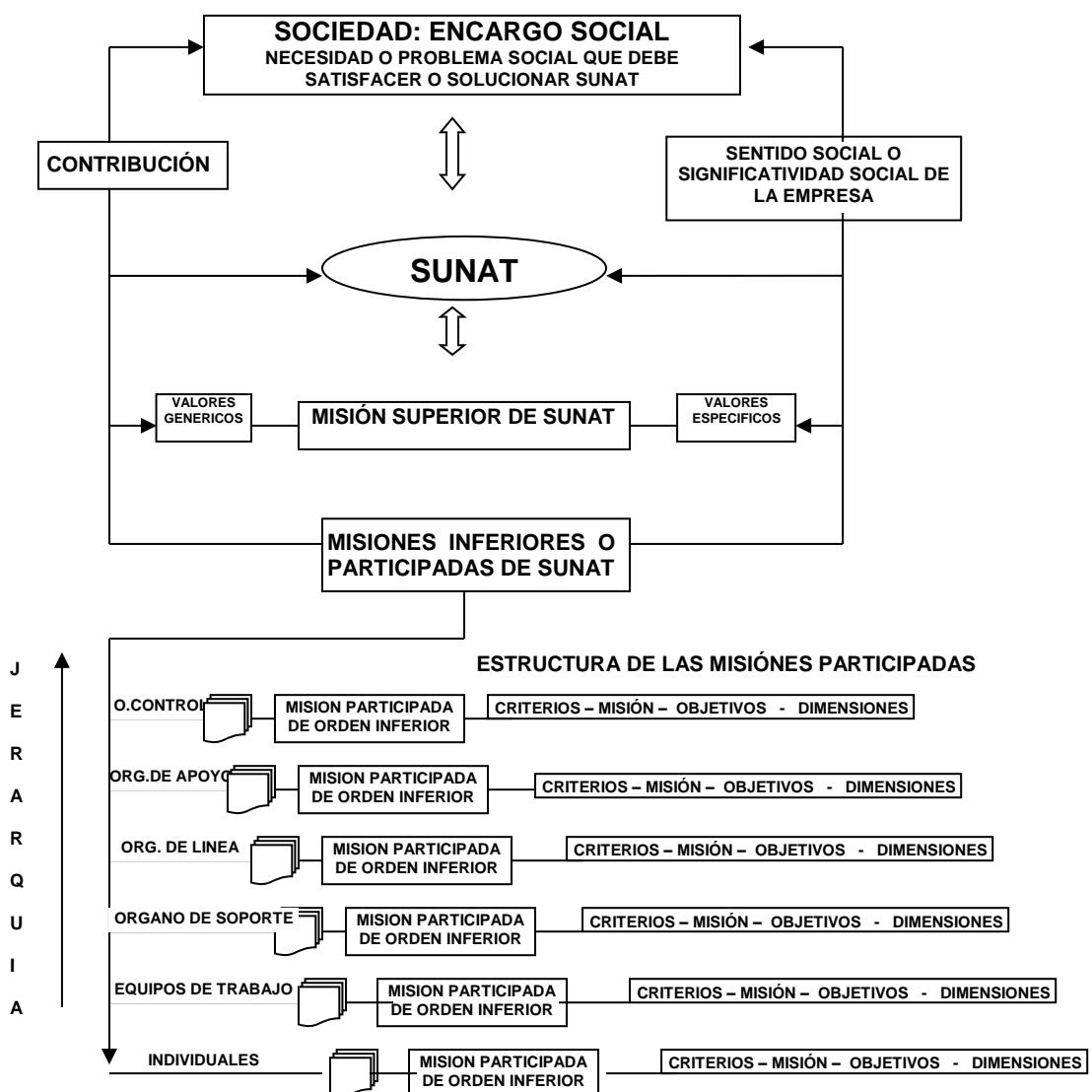
Dicho mecanismo explícito de evaluación y retroalimentación se desarrolla a través de la implementación de un proceso dinámico de monitoreo, seguimiento y evaluación constante y permanente en **SUNAT**, integrado por un equipo de personas idóneas multinivel, cuyo requisito sine-qua-non sea el de haber 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 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 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.

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)



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

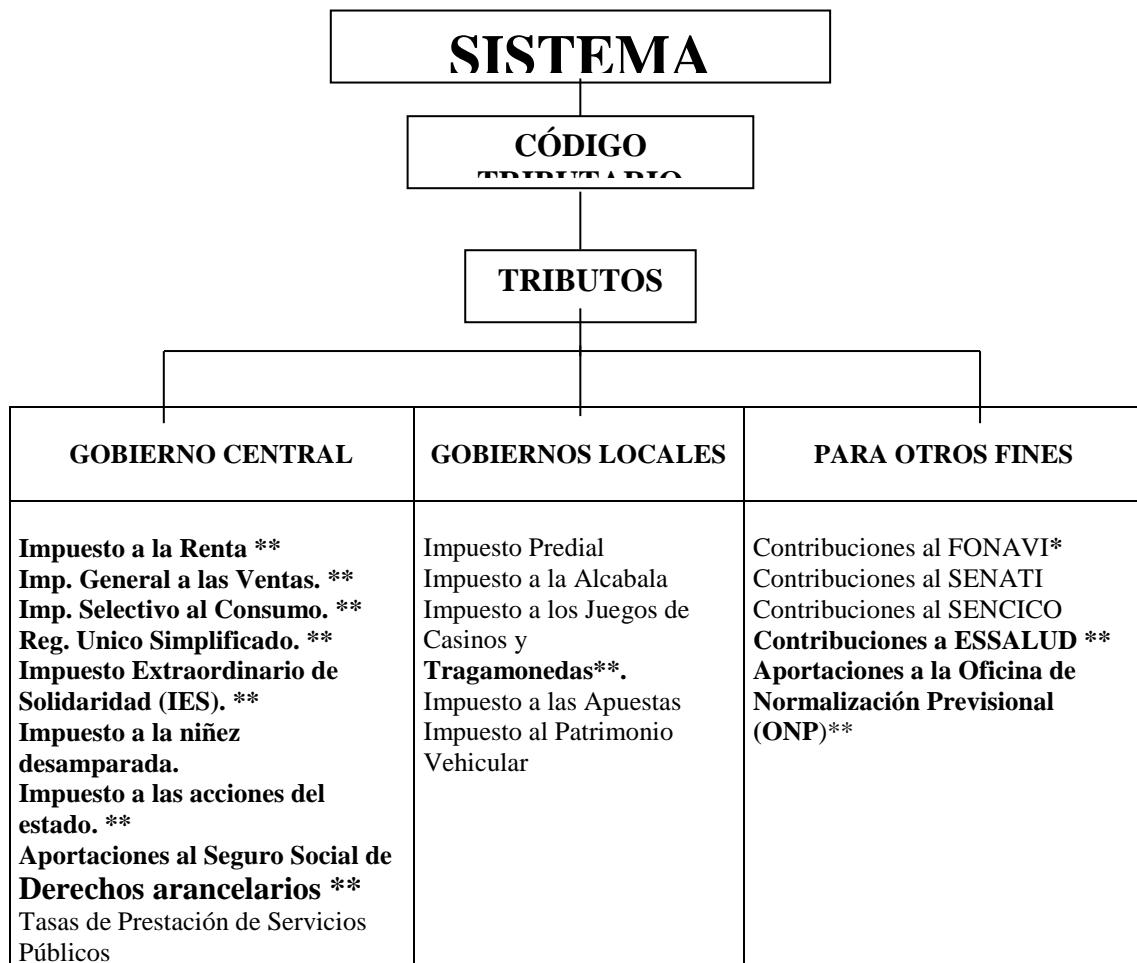
- A. Es necesario la aplicación práctica e implementación de la presente propuesta teórica, diseñando para ello un plan de acción.
- B. Un bosquejo preliminar del procedimiento a seguir para la implementación de un Modelo de Dirección por Misiones en SUNAT, debe contemplar lo siguiente:
 1. Como primera 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.

BIBLIOGRAFIA

1. PANCORVO CORCUERA, Jorge. “**Organización de Servicios**”. Pub. Universidad de Piura. Perú 2001.
2. 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.
3. CARRASCO Buleje, Luciano; TORRES Cárdenas Germán. “**Manual del Sistema Tributario**”. Centro de Investigación Jurídico Contable S.A. Lima. Perú. 2003.
4. PORTER, Michael E. “Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Ed. Cecsa – México. 1985
5. PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la Dirección de Empresas”. ED. Rialp, Madrid 1994.
6. Página Webb 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.
7. 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
9. CONTADURÍA PÚBLICA DE LA NACIÓN, “Evaluación Anual 2002”.Publicada en su Página Web.

ANEXOS

ANEXO N° 01²⁹



* Tributo derogado no prescrito.

** Tributos administrados por SUNAT.

ANEXO N° 02
**ANTECEDENTES HISTORICOS MAS RELEVANTES DE LA
ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

FECHA	ACCION	OBJETIVO
1848	Se creó la Sección de Contribuciones Directas “Correo y Papel Sellado” dentro de la Ley Orgánica del Ministerio de Hacienda promulgada el 14 de enero de 1848	Organizar las Finanzas Nacionales
1865	La Sección Contribuciones fue reorganizada por Decreto Supremo publicado el 14 de diciembre de 1865	Reorganizar la Sección Contribuciones
1868	Se produce la segunda reorganización de Contribuciones	Reorganizar la Sección Contribuciones
Antes de la Guerra del Pacífico	Cambio de los Departamentos del Ministerio, convirtiéndose en Sección de Contribuciones y Bienes Nacionales	Enfrentar épocas de difícil situación económica para sacar al país de la ruina causada por la Guerra del Pacífico
1895	Contribuciones experimenta un nuevo cambio con la creación de la Dirección de Aduanas y Contribuciones	Reorganización económica, política y militar.
1919	Amplia Reforma Hacendaria	Organizar las Finanzas Nacionales
1920	Se separan las Direcciones de Aduanas y Contribuciones con una estructura más moderna	Responde a las nuevas exigencias fiscales de una economía de transformación
1934	Nueva Ley promulgada por el ejecutivo: Ley 7904 de Impuesto a la renta marca un hito en la Tributación Nacional.	Mejorar el Sistema Tributario
1942	La Dirección de Contribuciones pasa a llamarse Superintendencia General de Contribuciones, caracterizada por una estructura más funcional.	Contar con una mejor estructura funcional el ente recaudador
1953	Se propuso un plan de reorganización que pretendía resolver los problemas derivados de: <ul style="list-style-type: none"> • la falta de acción destinada a ubicar al omiso y reprimir la evasión total del pago de impuestos, • bajo rendimiento de la acotación por deficiencias de la fiscalización, y errores que generaban un número considerable de reclamaciones. 	Mejorar la gestión del ente recaudador
1964	Con la estrecha colaboración de organismos internacionales como la AID y la OEA, tuvo lugar la reorganización que establecía los siguientes principios: <ul style="list-style-type: none"> • Descentralización, Progresividad y Verificación Administrativa. La estructura básica estuvo concebida en 3 planos: Directivo, Asesoramiento, Planificación y Ejecutivo. 	Mejorar la gestión del ente recaudador
1968	Cambia el Sistema Cedular por el Impuesto Único a la Renta, los principios para este cambio de sistema se basan en las recomendaciones contenidas en la carta de Punta del Este. Esta Reforma comprendió: <ul style="list-style-type: none"> • Supresión de las acciones al portador, • el impuesto a la Renta, • impuesto al valor de la Propiedad Predial, • impuesto sobre el Patrimonio Accionario, • se introduce el Padrón de contribuyentes mediante el uso de la Libreta Tributaria. 	Contar con una distribución equitativa de la carga tributaria, que posibilite el ahorro interno y estimule el crecimiento efectivo de los distintos sectores de la economía.
1969	Se pone en ejecución la nueva estructura orgánica de la Dirección General de Contribuciones, en dos etapas: la primera, de puesta en marcha de los diversos organismos creados y la segunda, de integración e implementación de la nueva estructura orgánica	Mejorar la gestión del ente recaudador
1988	Mediante ley 24829 publicada el 07 de junio de 1988, se crea la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, reglamentada por el Estatuto aprobado por D.S. N° 024-93-EF-SUNAT, como institución descentralizada del sector Economía y	Implementar el proceso de la Reforma Estructural de la Administración Tributaria cuyo sustento legal es el D.L. N° 639.

	Finanzas, dotada de personería jurídica de derecho público y patrimonio propio; con autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa; facultada para administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del país.	
1991	Dicha reorganización se inicia en marzo de 1991, con un equipo de profesionales del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), con el apoyo de Misiones Técnicas del Fondo Monetario Internacional, el Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <ul style="list-style-type: none"> • Se diseñó una estrategia de trabajo para desarrollar una Administración Tributaria moderna, honesta y eficiente. • Se estableció que el régimen laboral de los trabajadores de SUNAT es el de la actividad privada (Ley N° 4916 y D.L. N° 728), de conformidad con lo establecido en el D.L. N° 673. • Se dispuso la aprobación del nuevo Estatuto de SUNAT, mediante el D.S. N° 032-92-EF • Se aprobó el Texto Único Ordenado del Estatuto de SUNAT, mediante la R.S. N° 041-98-SUNAT. 	Mejorar la gestión del ente recaudador
2002	Mediante Decreto Supremo N° 061-2002-PCM se dispuso la fusión de la Superintendencia Nacional de Aduanas con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y con Decreto Supremo N° 115-2002-PCM, publicado el 28.10.2002, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de SUNAT con vigencia desde el primero de enero del año 2003, y se establece la prórroga hasta el 31 de diciembre de 2002 del plazo para la culminación del proceso de fusión.	Mejorar la gestión del ente recaudador. Las modificaciones al ROF serán aprobados mediante Decreto Supremo con voto aprobatorio del Consejo de Ministro, previa opinión favorable de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Elaboración Propia.

ANEXO N° 03³⁰
DESCRIPCION DE TRIBUTOS ADMINISTRADOS POR SUNAT

La Ley Marco del Sistema Tributario Nacional (D. Leg. N° 771), vigente a partir del 1 de enero de 1994, establece los principales tributos administrados por SUNAT:

N°	TRIBUTOS	DESCRIPCION
1.	Impuesto General a las Ventas	Se aplica en las operaciones de venta e importación de bienes, así como en la prestación de distintos servicios comerciales, en los contratos de construcción o en la primera venta de inmuebles.
2.	Impuesto a la Renta	Es aquél que se aplica a las rentas que provienen del capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos.
3.	Régimen Unico Simplificado	Es un régimen simple que establece un pago único por el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas (incluyendo al Impuesto de Promoción Municipal). A él pueden acogerse únicamente las personas naturales o sucesiones indivisas, siempre que desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría (bodegas, ferreterías, bazares, puestos de mercado, etc.) y cumplan los requisitos y condiciones establecidas.
4.	Impuesto Selectivo al Consumo	Se aplica sólo a la producción o importación de determinados productos como cigarrillos, licores, cervezas, gaseosas, combustibles, etc.
5.	Impuesto Extraordinario de Solidaridad	A partir del 1 de setiembre de 1998, este impuesto sustituyó a la Contribución al Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). La tasa vigente es 2%, y se aplica sobre las remuneraciones que abonan los empleadores y sobre las rentas que perciben los trabajadores y profesionales independientes.
6.	Impuesto de Solidaridad en favor de la Niñez Desamparada	Son sujetos de este impuesto las personas que soliciten la expedición o revalidación de pasaportes.
7.	Aportaciones al ESSALUD y a la ONP	Mediante la Ley N° 27334 se encarga a la SUNAT la administración de las citadas aportaciones, manteniéndose como acreedor tributario de las mismas el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).
8.	Derechos Arancelarios o Ad Valorem	Son los derechos aplicados al valor de las mercancías que ingresan al país, contenidas en el arancel de aduanas.
9.	Derechos Específicos	son los derechos fijos aplicados a las mercancías de acuerdo a cantidades específicas dispuestas por el Gobierno.

³⁰ Fuente: Página Web SUNAT – www.sunat.gob.pe. Cuadro Adaptado.

ANEXO N° 04

FINALIDAD, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

FINALIDAD	FUNCIONES Y ATRIBUCIONES
Administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos, con excepción de los municipales, y desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a las que hace referencia la norma II del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario y, facultativamente, respecto también de obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que por convenios interinstitucionales se establezca.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley. • Otorgar el aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de la deuda tributaria o aduanera, de acuerdo con la Ley. • Solicitar, y de ser el caso ejecutar, medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra y disponer la suspensión de las mismas cuando corresponda. • Sancionar a quienes contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario y aduanero, con arreglo a Ley. • Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios para el cobro de deudas por los conceptos indicados en el inciso precedente. • Mantener en custodia los bienes incautados, embargados o comisados, efectuando el remate de los mismos cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones. • Adjudicar directamente, como modalidad excepcional de disposición de mercancías, aquellas que se encuentren en abandono legal y en comiso administrativo. La adjudicación se hará a las entidades estatales y a aquellas a las que oficialmente se les reconozca fines asistenciales o educacionales, sin fines de lucro.
Administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a ley.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional. • Inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros. • Desarrollar y aplicar sistemas de verificación y control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, excepto las que estén en tránsito y transbordo, a efectos de determinar su clasificación en la nomenclatura arancelaria y los derechos que le son aplicables. • Desarrollar y administrar los sistemas de análisis y fiscalización de los valores declarados por los usuarios del servicio aduanero. • Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos aduaneros y de otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley, así como de los derechos que cobre por los servicios que presta.
Facilitar las actividades económicas de comercio exterior, así como inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir, perseguir y denunciar al contrabando, la defraudación de rentas de aduanas, la defraudación tributaria, el tráfico ilícito de mercancías, así como aplicar medidas en resguardo del interés fiscal. • Editar, reproducir y publicar el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros. • Participar en la celebración de Convenios y Tratados Internacionales que afecten a la actividad aduanera nacional y colaborar con los Organismos Internacionales de carácter aduanero.
Proponer la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras y participar en la elaboración de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras. • Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los regímenes y trámites aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de éstos. • Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra. • Proponer al Poder Ejecutivo los lineamientos tributarios para la celebración de acuerdos y convenios internacionales, así como emitir opinión cuando ésta le sea requerida.
Proveer servicios a los contribuyentes y responsables, a fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver asuntos contenciosos y no contenciosos y, en este sentido, resolver en vía administrativa los recursos interpuestos por los contribuyentes o responsables; conceder los recursos de apelación y dar cumplimiento a las Resoluciones del Tribunal Fiscal, y en su caso a las del Poder Judicial. • Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.
Las demás que señale la ley.	<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar acuerdos y convenios de cooperación técnica y administrativa en materia de su competencia. • Promover, coordinar y ejecutar actividades de cooperación técnica, de investigación, de capacitación y perfeccionamiento en materia tributaria y aduanera, en el país o en el extranjero. • Ejercer las demás funciones que sean compatibles con la finalidad de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

ANEXO N° 05

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

ALTA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Superintendencia Nacional de Administración Tributaria• Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos• Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas	
COMITÉ DE ALTA DIRECCIÓN		
ÓRGANO DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none">• Oficina de Control Interno	
ÓRGANOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none">• Secretaría General• Instituto de Administración Tributaria y Aduanera	
ÓRGANOS DE LÍNEA	DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE TRIBUTOS INTERNOS	DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADUANAS
	<ul style="list-style-type: none">• Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales• Intendencia Regional Lima• Intendencias Regionales (desconcentradas)<ul style="list-style-type: none">○ Oficina de Administración○ División de Servicios al Contribuyente○ División de Control de Deuda y Cobranza○ División de Auditoría○ División de Reclamos• Oficinas Zonales (desconcentradas)	<ul style="list-style-type: none">• Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo• Intendencia de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera• Intendencia de Aduana Marítima del Callao• Intendencia de Aduana Aérea del Callao• Intendencia de Aduana Postal del Callao• Intendencias de Aduanas (desconcentradas)
ÓRGANOS DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none">• Intendencia Nacional de Administración• Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario• Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento• Intendencia Nacional de Recursos Humanos• Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente• Intendencia Nacional de Sistemas de Información• Intendencia Nacional de Técnica Aduanera• Intendencia Nacional Jurídica	

ANEXO N° 06

DEPENDENCIAS Y OFICINAS A NIVEL NACIONAL DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE TRIBUTOS INTERNOS

**1 INTENDENCIA NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES, 10 INTENDENCIAS REGIONALES, 8
OFICINAS ZONALES, 19 CENTROS DE SERVICIOS**

LIMA		
DEPENDENCIA	PROVINCIA	DIRECCIÓN
INTENDENCIA NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES	Lima	Av. Garcilaso de la Vega N° 1472 – Lima.
INTENDENCIA REGIONAL LIMA		
Intendencia Regional Lima	Lima	Av. Benavides N° 222 – Miraflores.
Agencia Lima	Lima	Av. Abancay N° 491 – Lima.
Agencia Callao	Callao	Av. Elmer Faucett s/n Centro Aéreo Comercial, tiendas 105, 106, 107 y 108.
Oficina Zonal Huacho	Guacho	Av. 28 de Julio N° 286.
Centro de Servicios al Contribuyente Huacho	Guacho	Av. 28 de Julio N° 286
Oficina Remota Huaraz	Huaraz	Jr. Simón Bolívar N° 664.
CENTROS DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE		
Centro de Servicios al Contribuyente Lima	Lima	Centro Cívico, Segundo Nivel, Av. Garcilaso de la Vega, cuadra 13.
Centro de Servicios al Contribuyente Lima - Cercado	Lima	Jr. Augusto Wiese N° 498 Esq. con Miroquesada - Cercado
Centro de Servicios al Contribuyente Lince	Lima	Av. Arenales N° 1785 – 1795.
Centro de Servicios al Contribuyente Santa Anita	Lima	Centro Bancario Santa Anita , Esq. Francisco Bolognesi y Nicolás de Ayllón.
Centro de Servicios al Contribuyente San Isidro	Lima	Jr. Juan de Arona N° 887.
Centro de Servicios al Contribuyente San Martín de Porres	Lima	Centro Bancario Fiori, Esq. Av. Tomás Valle y Panamericana Norte.
Centro de Servicios al Contribuyente Surco	Lima	Av. Paseo La Castellana N° 101.103-105 y 107 - Surco
Centro de Servicios al Contribuyente Comas	Lima	Av. Túpac Amaru N° 1855 - Comas
Centro de Servicios al Contribuyente Callao	Callao	Av. Sáenz Peña N° 286.

PROVINCIAS		
INTENDENCIA REGIONAL AREQUIPA		
Intendencia Regional Arequipa	Arequipa	Esq. Calle Jerusalén N° 100 con Calle Mercaderes – Cercado.
Centro de Servicios al Contribuyente Arequipa	Arequipa	Esq. Calle Jerusalén N° 100 con Calle Mercaderes – Cercado.
Oficina Remota Mollendo	Islay	Calle Arequipa N° 243 – Mollendo.
Oficina Remota Camaná	Camaná	Av. Mariscal Castilla N° 102 – Camaná.
Centro de Servicios al Contribuyente Puno	Puno	Jr. Arequipa N° 126 – Puno.
Oficina Zonal Juliaca	Juliaca	Jr. 7 de Junio N° 575 – Juliaca.
INTENDENCIA REGIONAL CUSCO		
Intendencia Regional Cusco	Cusco	Plazoleta Santa Teresa N° 370 – Cusco.
Centro de Servicios al Contribuyente Cusco	Cusco	Av. De la Cultura N° 746 - Distrito Wanchaq – Cusco.
Oficina Remota Madre de Dios	Tambopata	Jr. Daniel Alcides Carrión N° 243, Tambopata – Puerto Maldonado.
Oficina Remota Abancay	Abancay	Jr. Lima N° 205 – Abancay.
Oficina Remota Andahuaylas	Andahuaylas	Jr. Ricardo Palma s/n – Andahuaylas.
Oficina Remota Sicuani	Canchis	Esq. Jr. 28 de Julio N° 100 con Jr. Arica (local Banco de la Nación) – Sicuani.
Oficina Remota Quillabamba	La Convención	Jr. Martín Pio Concha N° 274 – Quillabamba.
INTENDENCIA REGIONAL ICA		
Intendencia Regional Ica	Ica	Av. Matías Manzanilla N° 106 – Ica.
Centro de Servicios al Contribuyente Chincha	Chincha	Calle Colón N° 100 – Plaza de Armas.
Oficina Remota Ayacucho	Huamanga	Av. Mariscal Cáceres N° 399 – Ayacucho.
Oficina Zonal Cañete	Cañete	Av. 2 de Mayo N° 450, San Vicente – Cañete.
INTENDENCIA REGIONAL JUNÍN		
Intendencia Regional Junín	Huancayo	Calle Loreto N° 300 – Huancayo.
Centro de Servicios al Contribuyente Huancayo	Huancayo	Calle Real N° 511 A y B – Distrito El Tambo.
Oficina Remota Tarma	Tarma	Jr. Arequipa N° 257 - Centro Cívico – Tarma.
Oficina Remota Huancavelica	Huancavelica	Av. Celestino Manchengo Muñoz N° 299, Centro Cívico – Huancavelica.
Oficina Zonal Huánuco	Huánuco	Jr. 28 de Julio N° 990 – Huánuco.
Oficina Remota Pasco	Pasco	28 de Julio s/n Edif. Estatal N° 1, San Juan Pampa – Yanacancha.
INTENDENCIA REGIONAL LA LIBERTAD		
Intendencia Regional La Libertad	Trujillo	Jr. Agustín Gamarra N° 484 – Trujillo.
Centro de Servicios al Contribuyente Trujillo	Trujillo	Av. Manuel Vera Enríquez N° 470 – Urb. Las Quintanas.
Oficina Remota Pacasmayo	Pacasmayo	Esq. Av. 28 de Julio s/n con Calle Lima (local Banco de la Nación) – Pacasmayo.
Oficina Zonal Chimbote	Santa	Esq. Francisco Bolognesi N° 505 con Jr. Manuel Villavicencio N° 226 – Chimbote.
INTENDENCIA REGIONAL LAMBAYEQUE		
Intendencia Regional Lambayeque	Chiclayo	Av. Leonardo Ortiz N° 195 - Centro Cívico – Chiclayo.
Oficina Remota Chachapoyas	Chachapoyas	Esq. Jr. Ayacucho con Jr. Dos de Mayo s/n (local Banco de la Nación) – Chachapoyas.
Oficina Remota Jaén	Jaén	Calle Huamantanga N° 1418 – Jaén.
Oficina Zonal Cajamarca	Cajamarca	Jr. Belén N° 740 - 748 – Cajamarca.
Centro de Servicios al Contribuyente Cajamarca	Cajamarca	Jr. Belén N° 740 - 748 – Cajamarca.
INTENDENCIA REGIONAL LORETO		
Intendencia Regional Loreto	Maynas	Jr. Putumayo N° 160 – Iquitos.
Centro de Servicios Iquitos	Maynas	Jr. Putumayo N° 160 – Iquitos.
Centro de Servicios Tarapoto	San Martín	Jr. San Pablo de la Cruz N°160 - Tarapoto
Oficina Zonal San Martín	San Martín	Jr. San Pablo de la Cruz N° 160 - Tarapoto.
Oficina Remota Moyobamba	Moyobamba	Esq. Jr. San Martín con Jr. Manuel del Aguila (local Banco de la Nación) – Moyobamba.
Oficina Zonal Ucayali	Coronel Portillo	Jr. Raymondi N° 599, Callería – Pucallpa.
INTENDENCIA REGIONAL PIURA		
Intendencia Regional Piura	Piura	Esq. Av. Loreto N° 600 con Jr. Callao – Piura.
Oficina Remota Tumbes	Tumbes	Jr. Bolívar N° 226 Paseo Los Libertadores – Tumbes.
Oficina Remota Talara	Talara	Av. Bolognesi N° 270 – Talara.
INTENDENCIA REGIONAL TACNA		
Intendencia Regional Tacna	Tacna	Calle Zela N° 701 - 703 – Tacna.
Oficina Remota Moquegua	Mariscal Nieto	Calle Moquegua N° 930-A - Moquegua
Oficina Remota Ilo	Ilo	Jr. Abtao N° 534 – Ilo.
OTRAS DEPENDENCIAS		
Instituto de Administración Tributaria		Av. Andrés Reyes N° 320 –San Isidro.

Departamento de Almacén de Bienes Embargados y Comisados	Calle Manuel Echandia N° 471 – San Luis.
Departamento Archivo Central	Calle Manuel Echandia N° 471 – San Luis.
Control Móvil y Caminero	Calle Manuel Echandia N° 471 – San Luis.

ANEXO N° 07

DEPENDENCIAS Y OFICINAS A NIVEL NACIONAL DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADUANAS

20 INTENDENCIAS DE ADUANAS

DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	TELEFONO
<u>TUMBES</u>	COMPLEJO FRONTERIZO ZARUMILLA-TUMBES	(51-74) 561029 / (51-74) 565202
<u>PAITA</u>	CALLE LA MERCED N° 154 PAITA-PIURA	(51-74) 611053/ (51-74) 611222/ (51-74) 613084
<u>CHICLAYO</u>	ALFONSO UGARTE N° 1281-1285 PIMENTEL-LAMBAYEQUE	(51-74) 227853 / (51-74) 270132
<u>SALAVERRY</u>	ESQUINA AV. LA MARINA Y GAMARRA N° 210 SALAVERRY-LA LIBERTAD	(51-44) 437347 / (51-44) 437001
<u>CHIMBOTE</u>	AV. BOLOGNESI Cdra. 8 S/N CHIMBOTE	(51-44) 321296 / (51-44) 355312
<u>MARÍTIMA DEL CALLAO</u>	AV. GUARDIA CHALACA CUADRA 1 CALLAO	(51-1) 429-3235
<u>AÉREA DEL CALLAO</u>	AV. FAUCETT S/N CENTRO AEREO COMERCIAL CALLAO-PERÚ	(51-1) 574-6444 / (51-1) 5749738 / (51-1) 574-6223
<u>POSTAL DEL CALLAO</u>	AV. TOMAS VALLE CUADRA 7 S/N LOS OLIVOS LIMA	(51-1) 533-1255 / (51-1) 5331257
<u>PISCO</u>	AV. PEREZ FIGUEROA N° 112 PLAZA DE ARMAS DE PISCO-ICA	(51-34) 536847 / (51-34) 536966
<u>MOLLENDO</u>	PLAZA GRAU N° 240 MOLLENDO-AREQUIPA	(51-54) 532273/ (51-54) 534342/ (51-54) 534414
<u>AREQUIPA</u>	CARRETERA YURA KM. 9.1 AREQUIPA	(51-54) 443446 / (51-54) 443477
<u>ILO</u>	PROLONGACION CALLE FERROCARRIL S/N ILO-MOQUEGUA	(51-54) 782101/ (51-54) 781592/ (51-54) 781590
<u>TACNA</u>	MZ ALT-5 Y LT-6 PARQUE INDUSTRIAL TACNA	(51-54) 724087/ (51-54) 723110/ (51-54) 744055
<u>IQUITOS</u>	TERMINAL FLUVIAL PUNCHANA-ENAPU AV. VENECIA S/N IQUITOS-LORETO	(51-94) 251959/(51-94) 251957
<u>PUCALLPA</u>	JR. ALLENDE N° 180 PUCALLPA-UCAYALI	(51-64) 571282 / (51-64) 571104
<u>CUSCO</u>	AV. 28 DE JULIO J-2-2 URB. TTIO CUSCO	(51-84) 228181
<u>PUERTO MALDONADO</u>	AV. 26 DE DICIEMBRE N° 157 PUERTO MALDONADO-MADRE DE DIOS	(51-84) 571002 / (51-84) 572777
<u>PUNO</u>	JR. LEONCIO PRADO N° 698 PUNO-PERÚ	(51-54) 351451/(51-54) 351392 / (51-54) 352241
<u>TARAPOTO</u>	JR. RAMIREZ HURTADO N° 301 TARAPOTO-PERÚ	(094) 523197
<u>LA TINA</u>	PANAMERICANA NORTE S/N KM 11.46 PTE. INTERNACIONAL LA TINA	(074) 505380 / (074) 505378

ANEXO N° 09

ESTADO DE TESORERÍA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002 Y 2001 (En Miles de Nuevos Soles)

INGRESOS			EGRESOS		
CONCEPTO	2002	2001	CONCEPTO	2002	2001
TOTAL ENTID.CAPTADORAS	23 604 685.0	22 618 678.1	TOTAL ENTID.GASTADORAS	30 991 570.1	29 304 981.4
SUNAT	19 816 531.4	18 622 527.9			
ADUANAS	2 188 359.0	2 428 933.4			
CONSULADOS	1401.3	1089.5			
COPRI	1429 085.0	1016 578.0			
Otras Entidades	168 011.5	549 549.3			
Diversos	1296.8	0.0			
UNIDADES EJECUTORAS	745 161.9	651 866.6	UNIDADES GASTADORAS	30 991 570.1	29 304 981.4
01 Presidencia Cons.de Ministros	4 280.4	945.5	01 Presidencia Cons.de Ministros	2 305 186.1	195 214.5
04 Poder Judicial	2 522.5	2 000.4	04 Poder Judicial	438 563.1	391 187.0
06 Ministerio de Justicia	1545.2	1 140.8	06 Ministerio de Justicia	191 189.0	207 453.7
07 Ministerio del Interior	29 524.8	29 343.5	07 Ministerio del Interior	2 768 414.9	2 843 005.5
08 Ministerio de Relaciones Exteriores	1908.2	1480.1	08 Ministerio de Relaciones Exteriores	323 168.3	323 880.5
09 Ministerio de Economía y Finanzas	71533.8	64 608.4	09 Ministerio de Economía y Finanzas	11 442 693.2	11 135 997.4
10 Ministerio de Educación	14 762.9	16 260.9	10 Ministerio de Educación	2 215 017.8	1946 284.5
11 Ministerio de Salud	24 497.0	4 733.7	11 Ministerio de Salud	1772 126.8	1525 483.1
12 Ministerio de Trabajo y P. S.	388.3	64.4	12 Ministerio de Trabajo y P. S.	134 857.2	16 592.2
13 Ministerio de Agricultura	7 623.9	9 134.1	13 Ministerio de Agricultura	667 085.1	4 16 142.4
14 M.I.T.I.N.C.I.	89.0	21 053.0	14 M.I.T.I.N.C.I.	28 501.9	4 168 1.0
15 Ministerio de Transp.Com.V. y C.	3 463.7	7 750.7	15 Ministerio de Transp.Com.V. y C.	282 343.2	662 472.7
16 Ministerio de Energía y Minas	395 926.8	3 11760.4	16 Ministerio de Energía y Minas	60 842.1	89 961.9
18 Ministerio de Pesquería	174.1	955.0	18 Ministerio de Pesquería	29 709.6	42 932.5
19 Contraloría General de la República	175.0	163.6	19 Contraloría General de la República	57 999.7	46 707.5
20 Defensoría del Pueblo	32.4	47.4	20 Defensoría del Pueblo	16 727.2	15 752.0
21 Cons.Nac.de la Magistratura	85.8	11.8	21 Cons.Nac.de la Magistratura	7 817.5	5 924.2
22 Ministerio Público	762.5	511.4	22 Ministerio Público	231 574.5	174 999.3
24 Tribunal Constitucional	14.1	5.7	24 Tribunal Constitucional	9 838.7	8 189.1
25 Ministerio de la Presidencia	47 674.6	67 563.7	25 Ministerio de la Presidencia	3 008 118.6	4 635 979.7
26 Ministerio de Defensa	67 757.2	94 768.4	26 Ministerio de Defensa	2 741 780.2	2 912 176.9
28 Congreso de la República	903.5	1598.4	28 Congreso de la República	329 934.8	299 508.6
31 Jurado Nac.de Elecciones	203.8	2 566.8	31 Jurado Nac.de Elecciones	46 978.4	33 210.4
32 ONPE	918.2	7 457.4	32 ONPE	99 697.5	264 396.7
33 RENIEC	479.2	515.8	33 RENIEC	13 504.3	40 519.6
34 PROMUDEH	7 977.0	5 425.3	34 PROMUDEH	195 163.8	4 10 389.8
35 Comercio Exterior y Turismo	66.3		35 Comercio Exterior y Turismo	25 141.9	
36 Transportes y Comunicaciones	18 480.2		36 Transportes y Comunicaciones	283 405.0	
37 Vivienda, Construcción y Saneam.	39 882.0		37 Vivienda, Construcción y Saneam.	176 330.6	
38 Producción	62.7		38 Producción	19 985.0	
39 Mujer y Desarrollo Social	1446.8		39 Mujer y Desarrollo Social	264 165.4	
OTROS	7 402 379.7	4 613 901.4	OTROS	23 863.5	(33 514.3)
Transferencias de Documentos	6 656 094.6	4 304 779.9	Transferencias de Documentos	75 926.6	
Otros	746 285.1	0.0	Cargas Diversas	0.0	(3.5)
Mov.otros ing.y encargos recib.	0.0	322 139.6	Cuentas por Cobrar Diversas	0.0	(33 510.8)
Mov.Neto de Dctos.Valorados	0.0	(13,018)	Otros	(52 063.1)	
SUB TOTAL	31 752 226.6	27 884 446.1	SUB TOTAL	310 15 433.6	29 271 467.1
Saldo Año Anterior	947 904.6	2 334 925.6	Saldo Final	1684 697.6	947 904.6
TOTALES	32 700 131.2	30 219 371.7	TOTALES	32 700 131.2	30 219 371.7

Fuente: Dirección General del Tesoro Público - MEF
Elaborado por la Contaduría Pública de la Nación.

ANEXO N° 10

INGRESOS DEL TESORO PROVENIENTES DE SUNAT ENERO A DICIEMBRE 2002 (En Millones de Nuevos Soles)

INGRESOS DEL TESORO PUBLICO PROVENIENTES DESUNAT	Mllnes. S/.
TOTAL INGRESOS SUNAT	22,004.89
INGRESOS TRIBUTOS INTERNOS	
BALANCE DE EJECUCION PRESUPUESTAL EJERCICIO 2002	19,678.73
ADICIONES	
Regularización de Efectivo (Abonos y cargos Ejer.anter.)	2.55
Regularización recaudación Cod.Trib.802 Ejer.anter.	11.61
Notas de Credito aplicadas	113.08
Diferencia explicada en el Acta de Conciliac.con la DGTP	41.44
DISMINUCIONES	
Notas Credito Negoc.Redimidas SUNAT-Trasf.de Pago	2,532.71
Notas Credito Negoc.Redimidas SUNAT-Emisión ejerc.2001	2,501.84
ESTADO DE TESORERIA TRIBUTOS INTERNOS	19,816.53
INGRESOS TRIBUTOS ADUANEROS	
BALANCE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EJERCICIO 2002	2,150.31
Impuestos	2,110.56
Renta de la Propiedad	9.69
Multas y Sanciones	<u>30.06</u>
ADICIONES	
Saldo de la Cuenta 10 Caja y Bancos al 31.12.01	23.84
Diferencia explic.en el Acta de Conciliación con la DGTP	38.70
Notas de Crédito Negoc.PECO D.S. 15-94-EF	0.61
DISMINUCIONES	
Saldo de la Cuenta 10 Caja y Banco al 31.12.02	-13.33
Devolución de Tributos	-11.30
Notas de Crédito Negoc. Drawback	-0.47
ESTADO DE TESORERÍA TRIBUTOS ADUANEROS	2,188.36

ANEXO N° 13³¹

CONCEPTOS RELACIONADOS AL PLAN ESTRATÉGICO DE MEDIANO PLAZO DE SUNAT

(Publicado el 21 de abril del 2003 en el diario El Peruano)

Visión Institucional a Marzo 2006
<p>La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que al cabo de cinco años:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Los contribuyentes, informados de sus derechos y obligaciones tributarias, perciban una preocupación permanente en el personal de la SUNAT por atenderlos oportunamente y a satisfacción con productos y servicios de calidad.b. La SUNAT cuente con capacidad institucional para atender y asistir al contribuyente de manera efectiva, oportuna, precisa y con sistemas eficaces y procedimientos uniformes.c. Los contribuyentes reduzcan su incumplimiento tributario debido a la capacidad técnica de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en la generación de riesgo, la detección de dicho incumplimiento y la aplicación de sanciones efectivas y conforme a Ley.d. La SUNAT cuente con capacidad institucional para mantener un bajo nivel de costos operativos indirectos (no vinculados a la recaudación y fiscalización tributarias).e. La SUNAT sea percibida por la opinión pública y los contribuyentes como una institución honesta que contribuye de manera autónoma a formular una política tributaria equitativa, uniforme (mínimos regímenes especiales), de amplia base tributaria (mínimas exoneraciones), con pocos impuestos y con tasas moderadas y uniformesf. La SUNAT cuente con capacidad institucional para asegurar que los sistemas y la información tributaria de los contribuyentes sea reservada y utilizada sólo para fines técnico-tributarios.
Misión Institucional
<p>“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”</p>
Fin Institucional
<p>El objetivo superior o fin institucional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es contribuir el financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país.</p> <p>Este fin será alcanzable bajo el supuesto que la política macroeconómica y, particularmente la política fiscal (gasto e inversión públicas, así como el financiamiento del sector público) son consistentes en términos de los objetivos de asignación eficiente de recursos, crecimiento económico, estabilidad macroeconómica y distribución del ingreso.</p>
Propósito Institucional

³¹ Fuente: Diario Oficial “El Peruano”. Elaboración Propia.

El propósito u objetivo institucional de la SUNAT es administrar de manera honesta y eficiente la recaudación equitativa de tributos.

Este propósito institucional es alcanzable bajo el supuesto que se recupere el ritmo de actividad económica global del país.

Resultados Esperados

Con la finalidad de asegurar el logro del propósito institucional, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que en el transcurso de los próximos cinco años se alcancen los siguientes cuatro resultados esperados, los mismos que responden a cada una de las líneas de acción estratégicas identificadas:

Línea Estratégica	Resultado Esperado
SERVICIO AL CONTRIBUYENTE	a. El contribuyente esté satisfecho con los productos y servicios de calidad provistos por la SUNAT y cuenta con las facilidades para cumplir sus obligaciones, al menor costo indirecto posible
GENERACIÓN DE RIESGO	b. El contribuyente percibe riesgo efectivo y disuasivo lo que eleva la probabilidad de declaración y pago correcto de sus obligaciones tributarias
CLIMA ORGANIZACIONAL	c. El personal de SUNAT cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas para realizar su labor, y esté capacitado, motivado e involucrado en la orientación institucional.
IMAGEN INSTITUCIONAL	d. El público en general tiene una opinión mayormente positiva del accionar técnico y eficiente de la nueva SUNAT.