



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS  
SOCIALES**

## **EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y LOS MACROPROCESOS DE NEGOCIO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y ADMINISTRACION TRIBUTARIA EN EL AMBITO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:

MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

AUTORES:

PERCY ANÍBAL ARTICA GERÓNIMO

ROY ROBER ALLPACCA GÓMEZ

ASESOR:

Dr. RAYMUNDO ARNAO RONDÁN

**LIMA – PERÚ**

**2012**

## Resumen

La presente tesis de investigación titulada: “El Proceso de Gestión de la Documentación y los Macroprocesos de Negocio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), en el ámbito del Gobierno electrónico” tiene como objetivo determinar de que manera el proceso de Gestión de la Documentación influye en la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT.

La metodología utilizada tiene el nivel de investigación correlacional, pues tiene el propósito general de estimar de qué manera el Proceso de la Gestión de la Documentación influye en la Gestión de los macroprocesos de Negocio de la SUNAT. Se dice que es correlacionada, en razón a que la estimación mencionada debe darse a través de los indicadores ó variables específicas definidas; para dicho fin, se adopta el método científico porque se inicia con el planteamiento del problema, se formula la hipótesis, luego se levanta la información para luego analizarla cuantitativamente a fin de comprobar las hipótesis formuladas y concluir validando las mismas.

De lo investigado se concluye que el proceso de la Gestión Documentaria si tiene influencia en la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT: el negocio tributario y el negocio aduanero, ambos operan en un escenario organizacional no homogéneo; los procesos del negocio aduanero tiene mayor nivel de estandarización en comparación a los procesos del negocio tributario.

No obstante, de las cuatro variables seleccionadas como objeto de estudio, se comprueba, que las variables que influyen en la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT son, sistematización de la gestión, la trazabilidad Documentaria, y la diversidad de sistemas informáticos. En tanto que la variable optimización de procedimientos, no influye en la gestión de los macroprocesos de negocio.

## **Summary**

*The present thesis of qualified investigation: " The Process of Management of the Documentation and the Macroprocesses of Business of the National Superintendence of Customs and Administration It Was Paying (SUNAT), in the area of the electronic Government " it has as aim determine of that way that the process of Management of the Documentation influences the management of the macroprocesses of business of the SUNAT.*

*The used methodology has the level of investigation correlational since it has the general intention of estimating of what way the Process of the Management of the Documentation influences the Management of the macroprocesses of Business of the SUNAT. It is said that it is correlated, in reason to which the mentioned estimation must give him across the indicators ó specific definite variables; for the above mentioned end, the scientific method is adopted because it begins with the exposition of the problem, the hypothesis is formulated, then the information gets up then to analyze it quantitatively in order to verify the formulated hypotheses and to end up by validating the same ones.*

*Of the investigated one concludes that the process of the Management Documentaria if it has influence in the management of the macroprocesses of business of the SUNAT: the tributary business and the customs business, both operate in a scene not homogeneously; the processes of the customs business it has major level of standardization in comparison to the processes of the tributary business.*

*Nevertheless, of four variables selected as object of study, there is verified, that the variables that influence the management of the macroprocesses of business of the SUNAT are, systematizing of the management, the traceability Documentaria, to diversity of IT systems. While the variable optimization of procedures, not influence in the management of the macroprocesses of business.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo I .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>El problema de la investigación</b>  |           |
| 1.1 Descripción de la realidad... ..  | 1         |
| 1.1.1 Macroprocesos institucionales de la SUNAT.....                                | 2         |
| 1.1.2 El proceso de gestión documentación de la SUNAT.....                          | 4         |
| 1.1.2.1 Partes interesadas.....   | 4         |
| 1.1.2.2 Organización y personas.....  | 5         |
| 1.1.2.3 El proceso de gestión de la documentación .....                             | 8         |
| 1.1.2.4 El proceso de gestión de la documentación y los macroprocesos .....         | 17        |
| 1.1.2.5 Los sistemas informáticos de la SUNAT.....                                  | 22        |
| 1.1.3 La idea de la investigación .....   | 23        |
| 1.1.4 Planteamiento del problema.....   | 24        |
| 1.1.4.1 Descripción del problema.....   | 24        |
| 1.1.4.2 Identificación y delimitación del problema .....                            | 26        |
| 1.1.4.3 Problema de la investigación .....  | 28        |
| 1.1.4.3.1 Problema general .....  | 28        |
| 1.1.4.3.2 Problema específicos .....  | 28        |
| 1.2 Objetivos de la tesis .....   | 29        |
| 1.2.1 Objetivo general .....  | 29        |
| 1.2.2 Objetivo específicos .....  | 29        |
| 1.3 Importancia de la tesis.....  | 30        |
| 1.3.1 Relevancia social.....  | 30        |
| 1.3.2 Implicaciones teóricas .....  | 30        |
| 1.3.3 Implicaciones prácticas .....   | 30        |
| 1.3.4 Implicaciones metodológicas .....   | 31        |
| 1.4 Limitaciones del estudio .....  | 31        |
| 1.4.1 Delimitación espacial.....  | 31        |
| 1.4.2 Delimitación temporal.....  | 32        |
| 1.4.3 Acceso a la información .....   | 32        |
| 1.5 Alcances del estudio.....   | 32        |
| <br>  |           |
| <b>Capitulo II .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>2 Marco teórico</b>  |           |
| 2.1 Antecedentes generales.....   | 34        |
| 2.2 Bases teóricas generales, teóricas fundamentales que sustentan el estudio ..... | 36        |
| 2.2.1 Conceptualización de procesos .....   | 36        |
| 2.2.1.1 Procesos.....   | 36        |
| 2.2.1.2 Macroprocesos o megaprocetos .....  | 38        |
| 2.2.1.3 Desagregación de procesos.....  | 39        |
| 2.2.1.4 Jerarquía de procesos.....  | 39        |
| 2.2.2 La gerencia de procesos .....   | 40        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 2.2.3     | El control de procesos .....   | 41  |
| 2.2.4     | La mejora de procesos .....  | 41  |
| 2.2.5     | Identificación y clasificación de procesos .....                             | 43  |
| 2.2.5.1   | Procesos visionales .....  | 44  |
| 2.2.5.2   | Procesos misionales .....  | 44  |
| 2.2.5.3   | Procesos organizacionales y funcionales .....                                | 46  |
| 2.2.5.4   | Procesos operativos y de apoyo .....   | 46  |
| 2.2.5.5   | Gestión documentaria, marco conceptual de la variable en estudio.....        | 47  |
| 2.2.6     | Tecnologías de información y telecomunicaciones y Gobierno Electrónico ..... | 54  |
| 2.2.6.1   | Conceptualización de TIC's.....  | 54  |
| 2.2.6.2   | Las tecnologías.....   | 55  |
| 2.2.6.3   | El papel de las TIC en las empresas .....                                    | 55  |
| 2.2.6.4   | El papel de las TIC en el sector público.....                                | 57  |
| 2.3       | Bases teóricas especializadas .....  | 58  |
| 2.3.1     | Metodologías para la mejora de procesos.....                                 | 58  |
| 2.3.2     | Técnicas en la gerencia de procesos .....                                    | 58  |
| 2.3.2.1   | Análisis de Pareto.....  | 59  |
| 2.3.2.2   | Diagrama de causa – efecto .....   | 60  |
| 2.3.2.3   | Diagrama de flujo .....  | 61  |
| 2.3.2.4   | Histograma .....   | 63  |
| 2.3.2.5   | Gráficos de control .....  | 65  |
| 2.3.2.6   | Diagrama de correlación .....  | 66  |
| 2.3.2.7   | Metodología lean Six sigma .....   | 67  |
| 2.3.3     | Gobierno electrónico.....  | 69  |
| 2.3.3.1   | Fases de su implementación.....  | 73  |
| 2.3.3.2   | El Gobierno electrónico en el Perú.. ..                                      | 74  |
| 2.3.3.3   | Estrategia de Gobierno electrónico en el Perú... ..                          | 75  |
| 2.3.4     | Gestión por procesos y gobierno electrónico en la SUNAT .....                | 80  |
| 2.3.4.1   | La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT .....      | 80  |
| 2.3.4.2   | Gerencia de procesos en la SUNAT .....                                       | 84  |
| 2.3.4.3   | Situación actual de control, mejora y gerencia de procesos en la SUNAT.....  | 85  |
| 2.3.4.4   | Gestión por procesos en la SUNAT .....                                       | 85  |
| 2.3.4.5   | Macroprocesos de la SUNAT.....   | 86  |
| 2.3.4.6   | Identificación y clasificación de procesos en la SUNAT.....                  | 89  |
| 2.3.4.6.1 | Procesos visionales de la SUNAT .....  | 90  |
| 2.3.4.6.2 | Procesos misionales de la SUNAT .....  | 95  |
| 2.3.4.6.3 | Procesos operativos y de apoyo de la SUNAT.....                              | 103 |
|           | a. Gestión de recursos humanos .....   | 104 |
|           | b. Gestión de administración financiera .....                                | 105 |
|           | c. Gestión de sistema de información.....                                    | 106 |
|           | d. Gestión asesoría legal.....   | 107 |
|           | e. Gestión de defensa legal.....   | 108 |
|           | f. Gestión documentaria .....  | 108 |
| 2.3.5     | Tecnologías de información y gobierno electrónico en la SUNAT.....           | 117 |
| 2.3.6     | Matriz de consistencia, modelo diagramático y modelo teórico.....            | 120 |
| 2.3.6.1   | Matriz de consistencia .....   | 120 |
| 2.3.6.2   | Modelo diagramático .....  | 120 |
| 2.3.6.3   | Modelo teórico .....   | 121 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 2.3.7   | Enfoque de la investigación .....                                     | 121 |
| 2.4     | Hipótesis, variables y operacionalización .....                       | 122 |
| 2.4.1   | Hipótesis.....  | 122 |
| 2.4.1.1 | Hipótesis general... ..   | 122 |
| 2.4.1.2 | Hipótesis específica.....   | 122 |
| 2.4.2   | Sistema de variables y operacionalización de la variables .....       | 122 |
| 2.4.3   | Variable independiente: Gestión de la documentación .....             | 123 |
| 2.4.4   | Variable dependiente: Gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT | 125 |
| 2.5     | Glosario de términos.. ..   | 127 |

### **Capítulo III ..... 131**

#### **3 Metodología de la investigación**

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.1    | Nivel de la investigación .....                     | 131 |
| 3.1.1  | Tipo de investigación.....                          | 131 |
| 3.1.2. | Diseño de la investigación.....                     | 132 |
| 3.2    | Población y muestra .....                           | 133 |
| 3.2.1  | Población .....                                     | 133 |
| 3.2.2  | Muestra .....                                       | 134 |
| 3.3    | Técnicas de recolección de datos.....               | 136 |
| 3.3.1  | Entrevista.....                                     | 136 |
| 3.3.2  | La observación .....                                | 137 |
| 3.3.3  | Diagramación de proceso .....                       | 137 |
| 3.3.4  | Compilación de datos.....                           | 138 |
| 3.3.5  | Solicitud oficial de datos.....                     | 138 |
| 3.4    | Validación y confiabilidad .....                    | 138 |
| 3.5    | Técnicas de análisis e interpretación de datos..... | 140 |

### **Capítulo IV..... 141**

#### **4 Resultados de la investigación, conclusiones y recomendaciones**

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.1     | Análisis de la investigación .....                             | 141 |
| 4.1.1   | Contraste de hipótesis.....                                    | 141 |
| 4.1.2   | Análisis.....  | 145 |
| 4.1.2.1 | Análisis de dispersión de las variables independientes .....   | 146 |
| 4.1.2.2 | Matriz triangular de dispersión de variables .....             | 147 |
| 4.1.2.3 | Análisis de regresión múltiple y estimación de variables ..... | 147 |
| 4.1.2.4 | Estimación del modelo .....                                    | 149 |
| 4.1.2.5 | Prueba de Hipótesis .....                                      | 149 |
| 4.1.2.6 | Matriz de correlación .....                                    | 151 |
| 4.1.2.7 | Prueba de Normalidad.....                                      | 151 |
| 4.1.2.8 | Prueba de Heterocedasticidad.....                              | 152 |
| 4.2     | Conclusiones y Recomendaciones .....                           | 154 |
| 4.2.1   | Conclusiones .....   | 154 |
| 4.2.2   | Recomendaciones.....   | 156 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>Bibliografía .....</b> | <b>159</b> |
|---------------------------|------------|

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>Anexos.....</b> | <b>161</b> |
|--------------------|------------|

## ÍNDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| 1.1 Mapa de macroprocesos.....   | 4   |
| 1.2 Partes interesadas de los macroprocesos.....                       | 5   |
| 1.3 Actores involucrados en la recepción y envío de documentos .....   | 6   |
| 1.4 Proceso, gestión de la documentación.....                          | 9   |
| 1.5 Diagrama de flujos del procedimiento SG.PG-01.....                 | 13  |
| 1.6 Flujograma de ingreso de documentación al archivo.....             | 15  |
| 1.7 La gestión de la documentación y los macroprocesos de negocio..... | 17  |
| 1.8 Macroproceso del negocio tributos internos.....                    | 20  |
| 1.9 Macroprocesos del negocio aduanero.....                            | 21  |
| 1.10 Mapa de sistemas de gestión documental .....                      | 22  |
| 1.11 Diagrama de investigación.....                                    | 24  |
| <br>   |     |
| 2.1 Modelo de proceso ISO 9000:2000 .....                              | 38  |
| 2.2 Tipos de procesos .....  | 43  |
| 2.3 Técnicas en la gerencia de procesos .....                          | 58  |
| 2.4 Análisis de Pareto.....  | 59  |
| 2.5 Diagrama de pescado .....  | 61  |
| 2.6 Histograma 1 .....   | 64  |
| 2.7 Histograma 2 .....   | 64  |
| 2.8 Gráfico de control X.....  | 65  |
| 2.9 Diagramas de dispersión.....                                       | 67  |
| 2.10 Adaptación de metodología Six sigma .....                         | 69  |
| 2.11 Fases del gobierno electrónico .....                              | 73  |
| 2.12 Mapa de macroprocesos.....  | 89  |
| 2.13 Mapa de procesos.....   | 89  |
| 2.14 Mapa de tipo de procesos.....                                     | 90  |
| 2.15 Mapa de procesos visionales.....                                  | 91  |
| 2.16 Mapa de procesos tributarios.....                                 | 96  |
| 2.17 Mapa de procesos aduaneros.....                                   | 100 |
| 2.18 Mapa de procesos de apoyo.....                                    | 104 |
| 2.19 Flujo de proceso de gestión documentaria.....                     | 109 |
| 2.20 Cadena de valor de la gestión documentaria .....                  | 112 |
| 2.21 Mapa de aplicación de sistemas.....                               | 114 |
| 2.22 Gobierno electrónico en SUNAT.....                                | 117 |
| 2.23 Sistema de emisión electrónica .....                              | 118 |
| 2.24 Modelo diagramático .....   | 120 |
| 2.25 Diagrama de variables .....                                       | 123 |
| <br>   |     |
| 3.1 Mapa de macroprocesos.....   | 133 |
| 3.2 Población de procesos de la SUNAT.....                             | 133 |
| 3.3 Análisis de Pareto – Tributación .....                             | 135 |
| 3.5 Análisis de Pareto – Aduanas.....                                  | 136 |
| <br>   |     |
| 4.1 Análisis de dispersión.....  | 146 |
| 4.2 Matriz triangular de dispersión .....                              | 147 |
| 4.3 Adaptación Six sigma-sector público .....                          | 157 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| 1.1 Mesa de partes sede central.....                          | 6   |
| 1.2 Mesa de partes intendencias aduanas.....                  | 6   |
| 1.3 Mesa de partes intendencias regionales.....               | 7   |
| 1.4 Mesa de partes centro de servicio Lima y Callao.....      | 7   |
| 1.5 Mesa de partes centro de servicios del interior.....      | 7   |
| 1.6 Perfiles de personal de la gestión documentaria.....      | 8   |
| 1.7 Sistemas informáticos de gestión documentaria.....        | 23  |
| <br>  |     |
| 2.1 Jerarquía de procesos.....                                | 40  |
| 2.2 Megaprosesos en una organización.....                     | 45  |
| 2.3 Comparativo metodología Lean Six sigma.....               | 68  |
| 2.4 Ficha técnica de la gestión documentaria.....             | 111 |
| 2.5 Sistemas de la SUNAT.....                                 | 114 |
| 2.6 Matriz de consistencia.....                               | 120 |
| 2.7 Modelo teórico.....                                       | 121 |
| <br>  |     |
| 3.1 Data de variables independiente.....                      | 138 |
| 3.2 Data de variables dependientes.....                       | 139 |
| <br>  |     |
| 4.1 Nivel de atención de solicitudes.....                     | 141 |
| 4.2 Clasificación documentaria.....                           | 141 |
| 4.3 Variación de interrupciones de sistemas informáticos..... | 142 |
| 4.4 Demora de asignación de documentos.....                   | 142 |
| 4.5 Ratio de negocio tributario.....                          | 143 |
| 4.6 Ratio de negocio aduanas.....                             | 144 |
| 4.7 Data de las variables.....                                | 144 |
| 4.8 Matriz de correlación.....                                | 151 |



## INDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo I. Tipos de documentos SIGAD-TD .....  | 162 |
| Anexo II. Ficha Técnica de los sistemas informáticas de la SUNAT .....   | 164 |
| a. SIGAD .....   | 164 |
| b. SIGED .....   | 165 |
| c. SID .....   | 166 |
| d. SIGESA.....   | 166 |
| e. SISA .....  | 167 |
| f. Correo electrónico .....  | 167 |
| g. SIRH.....   | 168 |
| h. INTRANET .....  | 169 |
| i. SIAF .....  | 170 |
| j. SIPF .....  | 170 |
| k. Teledespacho .....  | 171 |
| l. Exportafácil .....  | 171 |
| m. SIGEDA .....  | 172 |
| n. Sistema de denuncias en línea .....   | 172 |
| Anexo III. Interfaces de procesos y sistemas de información asociadas al proceso de gestión documentaria ..... | 173 |
| Anexo IV. Cantidad de documentos recibidos y concluidos.....   | 179 |
| Anexo V. Clasificación de Documentos por procedimientos.....   | 180 |
| Anexo VI. Reporte de fallas de servidores.....   | 184 |
| Anexo VII. Tiempo de asignación de documentos .....  | 185 |
| Anexo VIII. Contribuyentes inscritos según el régimen tributario.....  | 186 |
| Anexo IX. Principales indicadores macroeconómicos.....   | 187 |
| Anexo X. Estimación del contrabando en el Perú .....   | 188 |
| Anexo XI. Tiempo promedio de despacho: importación y exportación .....   | 188 |

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Descripción de la realidad

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, de acuerdo a su Ley de creación, es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esa entidad<sup>1</sup>.

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.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT, está constituida por la Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos – SNATI, la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas – SNAA y la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración Interna - SNAAI<sup>2</sup>.

La SUNAT está constituida, además del órgano de control, órganos de apoyo y órganos de soporte, por las dos principales vertientes de negocio, tributario y aduanero, agrupados en los órganos de Línea dependientes de la SNATI y SNAA, así como los órganos de administración agrupada en la SNAAI.

La Secretaría Institucional (ex – Secretaría General), es el órgano de apoyo dependiente directamente de la Superintendencia Nacional, que tiene entre otras funciones proporcionar un adecuado y oportuno flujo documentario en la SUNAT así como proponer las políticas, planes, programas, normas y procedimientos de los sistemas de administración documentaria, archivo, comunicación e imagen institucional<sup>3</sup>.

Para cumplir con la misión institucional<sup>4</sup> *“Promover el cumplimiento tributario y aduanero mediante su facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria y la generación de riesgo; a través de la gestión de procesos integrados, el uso*

---

<sup>1</sup> ¿Qué es la SUNAT? <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>

<sup>2</sup> Ley 29816 – Ley de Fortalecimiento de la SUNAT

<sup>3</sup> Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT DS 115-2002-PCM

<sup>4</sup> <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>

*intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia”, la SUNAT ha optado por orientar la organización hacia una *gestión por procesos*, buscando enfocar los esfuerzos en la satisfacción de los clientes<sup>5</sup> para facilitar el logro de sus objetivos trazados.*

### **1.1.1 Los macroprocesos institucionales de la SUNAT**

Basados en el documento “Mapa de macroprocesos SUNAT 2011” editado por la Gerencia de Planeamiento, Control de Gestión y Convenios, de la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento de la SUNAT, el mapa de macroprocesos institucional está ordenado del siguiente modo:

a) Macroproceso de gestión de dirección

E.01 Planeamiento institucional

E.02 Gestión de imagen institucional

b) Macroproceso de medición, análisis y mejora

M.01 Control de gestión institucional

M.02 Control interno

M.03 Gestión por procesos

M.04 Gestión de proyectos

c) Macroprocesos de negocio:

**Negocio tributario**

NT.01 Registro tributario

NT.02 Administración de la recaudación tributaria

NT.03 Gestión y recuperación de la deuda

NT.04 Fiscalización

NT.05 Atención de devoluciones

NT.06 Asistencia al contribuyente y al ciudadano

NT.07 Atención de recursos impugnatorios

NT.08 Diseño y desarrollo de productos, y servicios tributarios

---

<sup>5</sup> Contribuyentes, operadores de comercio exterior, usuarios y entidades que reciben los productos y servicios.

## **Negocio aduanero**

NA.01 Registro de operadores

NA.02 Evaluación del riesgo y programación

NA.03 Control de ingreso de mercancías

NA.04 Control de salida de mercancías

NA.05 Fiscalización aduanera

NA.06 Prevención del contrabando y TIM

NA.07 Gestión y recuperación de la deuda

NA.08 Atención al usuario de comercio exterior

NA.09 Atención de recursos impugnatorios

NA.10 Diseño y desarrollo de productos y servicios aduaneros

NA.11 Administración de la recaudación aduanera

## **Comunes a ambos negocios**

NC.01 Formación tributaria y aduanera

NC.02 Custodia y disposición de mercancías y bienes

NC.03 Defensa del contribuyente y usuario de comercio exterior

### d) Macroproceso de Apoyo

A.01 Gestión de recursos humanos

A.02 Gestión administrativa y financiera

A.03 Gestión de sistemas de información

A.04 Asesoría legal

A.05 Defensa legal

**A.06 Gestión de la documentación**

Lo anteriormente descrito ha sido esquematizado del siguiente modo:

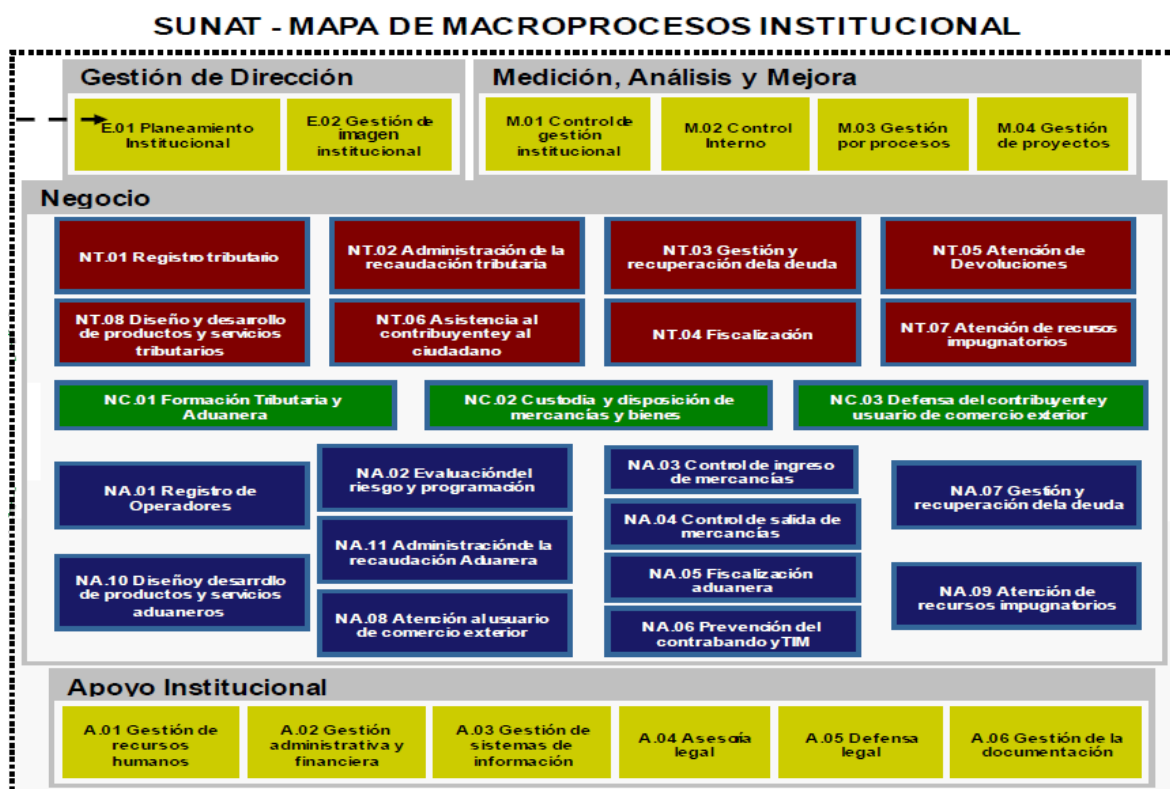


Figura 1.1  
Fuente: Mapa de macroprocesos institucional SUNAT 2011

## 1.1.2. El proceso de gestión documentaria de la SUNAT

### 1.1.2.1 Partes interesadas

Son las entidades públicas y privadas que proveen y reciben de la SUNAT productos/servicios dentro de un contexto nacional e integrado, entre dichas entidades se encuentran:

- Los operadores tributarios
- Los operadores de comercio exterior
- Entidades del Estado
- Entes beneficiarios
- Gremios y organizaciones privadas
- Red bancaria, y
- Ciudadanía en general.

Las que se esquematizan del siguiente modo:

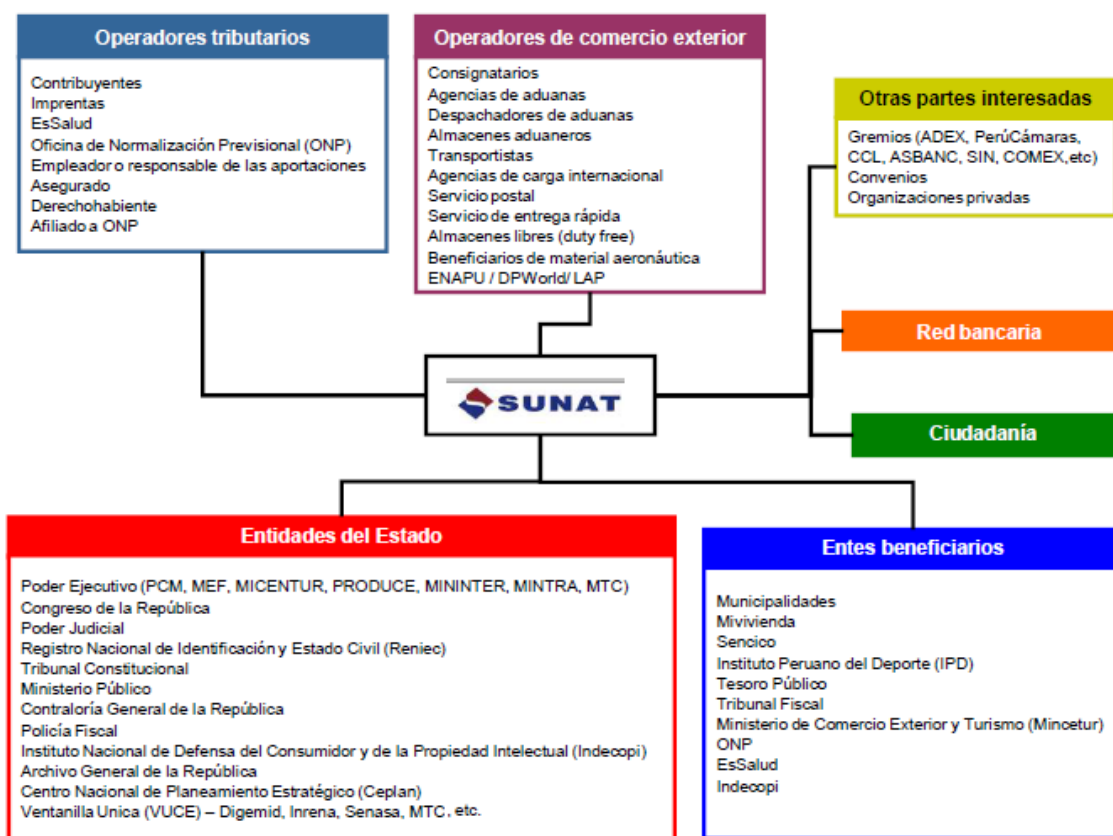


Figura 1.2 Partes interesadas de los macroprocesos institucionales de la SUNAT

Fuente: SUNAT

### 1.1.2.2 Organización y personas

En el levantamiento de información se han determinado los principales actores, organizacionales y perfiles del personal encargado de los procesos de gestión documentaria.

a) **Organización.** Los principales niveles organizativos relacionados con la recepción y envío de documentación en la SUNAT como nexo con ciudadanos, trabajadores, unidades organizacionales descentralizadas y usuarios externos como operadores de comercio exterior, son:

- Mesas de partes de la SUNAT
- Áreas de despacho interno de la SUNAT
- Courier a nivel local y nivel nacional

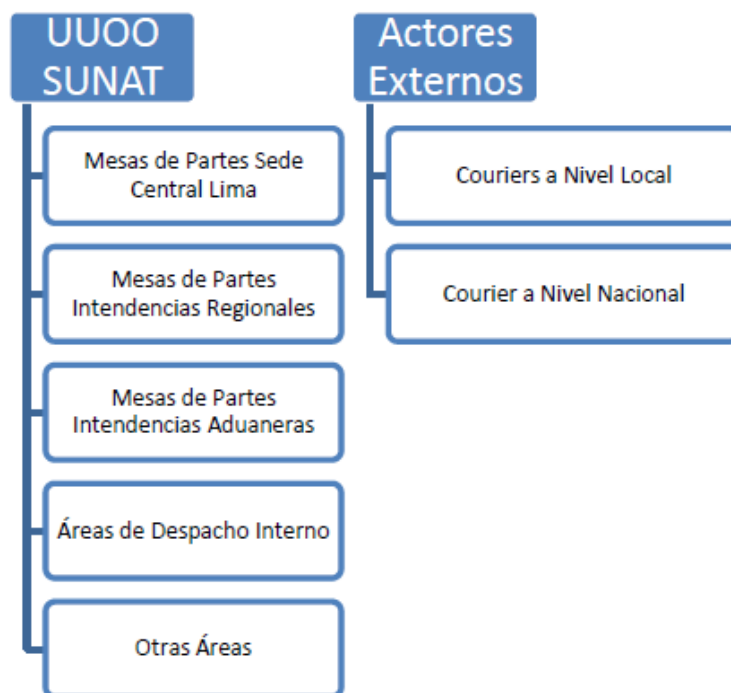


Figura 1.3 Actores involucrados en la recepción y envío de documentos.  
Fuente: Elaboración propia.

A la fecha del estudio, las unidades de recepción documental o mesas de partes involucradas en la recepción de la documentación son al menos 63<sup>6</sup>, pertenecen a las diversas sedes y están distribuidas a nivel nacional del siguiente modo:

Sede central:

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Secretaria General                    | Gerencia Administrativa- INA |
| Principales Contribuyentes Nacionales | Procuraduría Publica Ad Hoc  |

Cuadro 1.1, Fuente: Elaboración propia

Intendencias de aduanas:

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| Tumbes              | Tacna            |
| Paíta               | Puno             |
| Chiclayo            | Cusco            |
| Salaverry           | Pucallpa         |
| Chimbote            | Iquitos          |
| Marítima del Callao | Aérea del Callao |
| Pisco               | Postal de Lima   |
| Mollendo – Matarani | Tarapoto         |
| Arequipa            | Puerto Maldonado |
| Ilo                 | La Tina          |

Cuadro 1.2, Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Algunas unidades organizacionales tienen más de una unidad de recepción documental o mesa de partes.

## Intendencias regionales

|                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Intendencia Regional Lima        | Intendencia Regional Arequipa   |
| Intendencia Regional La Libertad | Intendencia Regional Lambayeque |
| Intendencia Regional Piura       | Intendencia Regional Cusco      |
| Intendencia Regional ICA         | Intendencia Regional Tacna      |
| Intendencia Regional Loreto      | Intendencia Regional Junín      |

Cuadro 1.3, Fuente: Elaboración propia

## Centros de servicio Lima y Callao:

|                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| Lima – Washington | Callao               |
| Lima – Cercado    | San Martín de Porres |
| San Isidro        | Santa Anita          |
| Surco             | Comas                |

Cuadro 1.4, Fuente: Elaboración propia

## Centros de servicios del interior del país:

|          |           |          |          |        |
|----------|-----------|----------|----------|--------|
| Arequipa | Cajamarca | Cañete   | Juliaca  | Piura  |
| Chiclayo | Chincha   | Chimbote | Pucallpa | Tacna  |
| Cusco    | Wánchaq   | Huacho   | Tarapoto | Tumbes |
| Huancayo | Huánuco   | Ica      | Loreto   | Puno   |
| Trujillo |           |          |          |        |

Cuadro 1.5, Fuente: Elaboración propia

La cantidad de unidades de recepción documental o mesas de partes, no es fija, debido a la dinámica de las operaciones tributarias y aduaneras, se implementan en algunos lugares y se cierran en otras, mientras elaboramos el presente estudio sabemos que están en proyecto a implementarse centros de servicios al contribuyente con sus respectivas mesas de partes en los distritos de Villa el Salvador y Lurín, respectivamente.

- b) **Personas.** Se han identificado los siguientes perfiles y roles asociado a los procesos de gestión de la documentación:



| Puesto/Cargo/Rol  | Perfil                     | Funciones relacionadas con la Gestión Documentaria   |
|---|----------------------------|--|
| Recepción Mesa de Partes                                  | Técnico / Profesional      | Realizar la recepción de la documentación presentada por los usuarios externos o por el courier a nivel nacional o local.<br>Realizar el registro de la documentación en el sistema.   |
| Análisis Mesa de Partes                                   | Técnico / Profesional      | Realizar el análisis de la documentación recibida.<br>Registrar en el sistema el área o procedimiento correspondiente según documentación recibida.  |
| Entrega de la Documentación                               | Técnico                    | Realizar la entrega de la documentación recibida entre áreas de una sede de la SUNAT<br>Recibir los cargos respectivos a la documentación entregada.<br>Archivar los cargos de la documentación entregada.   |
| Secretaria  | Técnico                    | Realizar la recepción de la documentación del área.<br>Derivar la documentación a supervisor(es) o especialista(s) responsables.<br>Realizar la entrega de la documentación para el envío.<br>Realizar el registro de recepciones y derivaciones de la documentación del área. |
| Supervisores / Jefes de División / Gerentes / Intendentes | Profesional / Especialista | Encargado de recibir la documentación del área y designar al profesional o especialista responsable.<br>Autorizar y aprobar (visar) documentación expedida y generado por su Área.   |
| Profesional/Especialista                                  | Profesional / Especialista | Encargado de revisar la documentación al detalle y realizar gestión de la misma para el proceso respectivo.<br>Encargado de emitir requerimientos de información.<br>Encargado de proyectar respuestas o generar documentación respectiva.                                     |

Cuadro 1.6 Perfiles de personal de la gestión documentaria  
Fuente: Elaboración propia

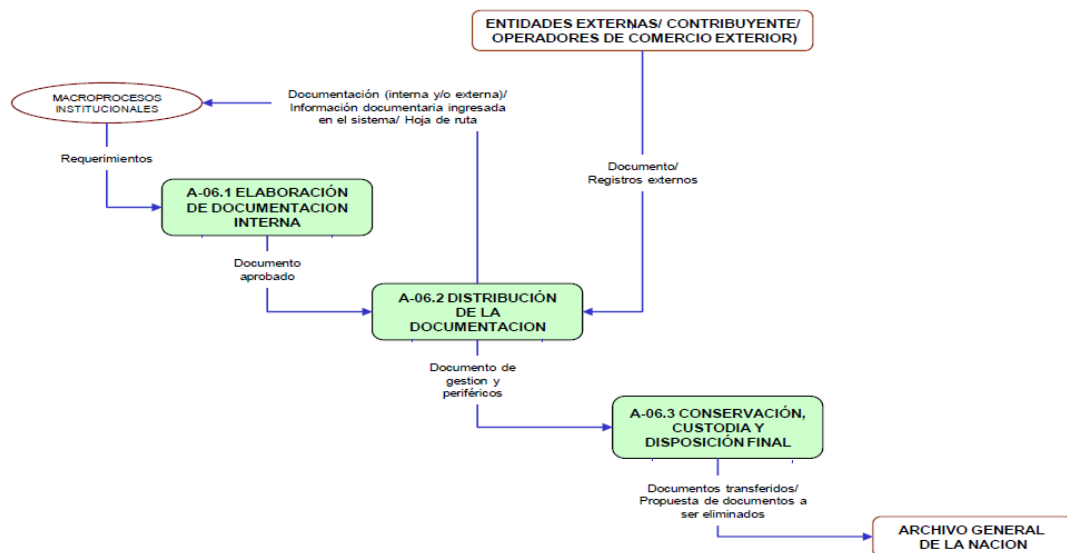
### 1.1.2.3 El proceso de gestión de la documentación

Teniendo en cuenta el mapa de macroprocesos institucional, el proceso “A-06.Gestión de la documentación” es parte del macroproceso de apoyo institucional y está constituido por los siguientes subprocesos:

A-06.1 Elaboración de la documentación interna

A-06.2 Distribución de la documentación

A-06.3 Conservación, custodia y disposición final



**A-06. GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Figura 1.4 Proceso Gestión de la Documentación

Fuente: Mapa de macroprocesos institucional de la SUNAT 2010

El flujograma del proceso de gestión de la documentación, tiene como elementos de entrada a las entidades externas, contribuyentes, operadores de comercio exterior y ciudadanos en general, que presentan documentos (expedientes) para su registro y flujo en los procesos (A-06.2), estos documentos de derivan a las unidades organizacionales responsables de los otros procesos según sea el caso, como elemento de entrada, los mismos que pueden generar respuesta o acciones operativas diversas (elementos de salida), posteriormente efectuados los trámites respectivos se registra la conclusión de cada documento en el sistema informático que soporta la gestión documentaria y se derivan al archivo periférico (A-06.3) para su custodia mientras se transfiera al Archivo central institucional, paso previo a la transferencia al Archivo general de la nación para su disposición final. Asimismo, en los macroprocesos institucionales, producto de sus actividades u operatividad se generan documentos internos (A-06.1), como memorándum, oficio, carta, informe, esquila, etc., las mismas que se registran en el sistema informático de gestión documentaria, al igual que los expedientes. a partir de ese momento fluyen por los procesos hasta su culminación, generando un elemento de salida o teniendo como destino final al igual que los expedientes, el Archivo central de la institución, previo a su transferencia al Archivo general de la nación para su disposición final.

### **A-06.1 Elaboración de la documentación interna.**

Comprende la elaboración y revisión de la documentación interna (documentos, registros y normatividad interna) necesaria para la realización de los macroprocesos institucionales<sup>7</sup>.

La normatividad sobre elaboración de la documentación interna está descontinuada ó desactualizada, hay un desconocimiento sobre la existencia de dicha normatividad, de parte de los actores, tanto funcionarios y colaboradores de la SUNAT se guían por lo rutinario del día a día, de cómo se hacían antes y como se hacen a la fecha, como algo lógico y secuencial, no hay conocimiento legal o formal de porque se hacen de esa manera y no de otra, el uso de documentación interna no es uniforme a nivel institucional, cada unidad organizacional genera y utiliza documentos internos de acuerdo a su operatividad, omiten el criterio de uniformidad a nivel institucional.

En el levantamiento de la información, se ha identificado diversos tipos de documentos gestionados en la SUNAT. Los tipos de documentos se encuentran divididos en las siguientes vertientes:

- Los tipos de documentos previstos en la norma (Resolución de superintendencia N° 076-2004/SUNAT)
- Los tipos de documentos configurados en el sistema SIGAD – TD<sup>8</sup>
- Los tipos de documentos configurados en el sistema SIGED<sup>9</sup>

A continuación hacemos una relación de los distintos tipos de documentos identificados:

*Documentos previstos en la resolución de superintendencia N° 076-2004/SUNAT.* Está constituido por los tipos de documentos que menciona la misma norma en su contenido, son documentos físicos.

1. **Informe técnico y/o profesional.** “Documento impreso o electrónico que no se encuentre comprendido dentro de los alcances de la Resolución de Superintendencia N° 093- 97/SUNAT, publicada el 04.11.97, que regula la

---

<sup>7</sup> Mapa de Macroprocesos SUNAT Versión 4.0, Mayo 2011, pág. 92

<sup>8</sup> Sistema integrado de gestión aduanera – trámite documentario

<sup>9</sup> Sistema de gestión documentaria

emisión de pronunciamientos en materia tributaria y de aquellos referidos a la organización interna de SUNAT. El informe técnico y/o profesional va dirigido al jefe inmediato superior, para comunicar o informar de manera detallada de algún hecho u opinión considerado de interés o pronunciarse sobre algún tema sometido a su consulta. Este documento puede ser generado a requerimiento de la jefatura o a iniciativa del remitente.”

2. **Memorándum.** “Documento impreso o electrónico emitido por una jefatura, en el cual se expresa alguna disposición, situación, hecho u opinión que comunica, en forma clara, de alguna circunstancia y/o acción. Se emite para impartir órdenes o tramitar gestiones específicas al interior de la institución. Se caracteriza generalmente por su brevedad”
3. **Memorándum circular.** Si el mismo contenido del memorándum “se encuentra dirigido a dos o más destinatarios, se denomina memorándum circular, mantiene una numeración independiente y distinta a la del memorándum.”
4. **Oficio.** “Documento impreso de comunicación institucional, que permite el enlace externo con organismos del estado.”
5. **Oficio Circular.** “Si el mismo contenido se encuentra dirigido a dos o más destinatarios, se denomina oficio circular y se mantiene una numeración independiente y distinta a la del oficio.”
6. **Carta.** “Documento impreso de comunicación institucional, que se dirige a todo aquel que no es un organismo del Estado. Si el mismo contenido se encuentra dirigido a dos o más destinatarios, se denomina carta circular y mantiene una numeración independiente y distinta a la de la carta.”

*Documentos configurados en el sistema SIGAD-TD.* En este sistema se tiene una cantidad muy holgada de documentos de tipo físico, 296 tipos de documentos (**Anexo I**), si bien es cierto que no todas se usan porque parte de ellas pertenecen al histórico de ese sistema que por la antigüedad acumuló tal cantidad de documentos; sin embargo, de ese grupo de documentos son pocos los documentos que la mayoría de las unidades siguen utilizando sin orden ni criterio de uniformidad, hay un tema pendiente de uniformizar el uso de la documentación interna o establece las series documentales de la institución.

*Documentos configurados en el sistema SIGED.* Los documentos del SIGED son de tipo electrónico.

1. Informe electrónico
2. Memorándum electrónico
3. Documentos con autorización
4. Otros documentos

Los dos primeros son tipos de documentos en sí, los siguientes son un conjunto de documentos agrupados en dos bloques; *documentos con autorización*, son aquellos que para su trámite requieren la validación de ciertos niveles de jefaturas, y *otros documentos*, son aquellos documentos que en su mayoría son de trámite personal ante las áreas de recursos humanos.

#### **A-06.2 Distribución de la documentación**

Sub proceso de recepción de mesa de partes.- Proceso encargado de recibir, registrar, analizar y distribuir la documentación que ingresa para las distintas áreas de la SUNAT, y está cargo de las mesas de partes de la SUNAT a nivel nacional.

El proceso comienza con la recepción de la documentación de proveedores, usuarios externos y unidades organizacionales desconcentradas (provincias) y finaliza cuando la documentación es entregada en las unidades organizacionales de destino.

Participan como actores de este subproceso los usuarios externos, empresas de mensajería (courier), áreas internas de la SUNAT, unidades organizacionales desconcentradas y las mesas de partes a nivel nacional.

Las precondiciones para este subproceso es que existe documentación que necesita ser entregada a la SUNAT y la poscondición es que esa documentación tiene que ser entregada al área encargada del proceso o procedimiento para su atención. No existe restricciones de acuerdo a la Ley del procedimiento administrativo general (Ley N° 27444).

Este subproceso está normado por el Procedimiento de trámite documentario (SG-PG.01) Versión 4, aprobado mediante resolución de superintendencia N° 190-2011-SUNAT de fecha 15 de julio del 2011, y tiene como soporte informático el Sistema integrado de gestión aduanera, subsistema trámite documentario SIGAD-TD.

Como elemento de entrada se tienen documentos presentados por los usuarios externos y los sobres con documentos de las unidades organizacionales de provincias, y como elementos de salida se tienen las hojas de ruta que se genera como consecuencia del registro de los documentos en forma individual, en el SIGAD-TD así como los cargos de recepción firmados por los responsables (principalmente las secretarias) en las áreas de destino.

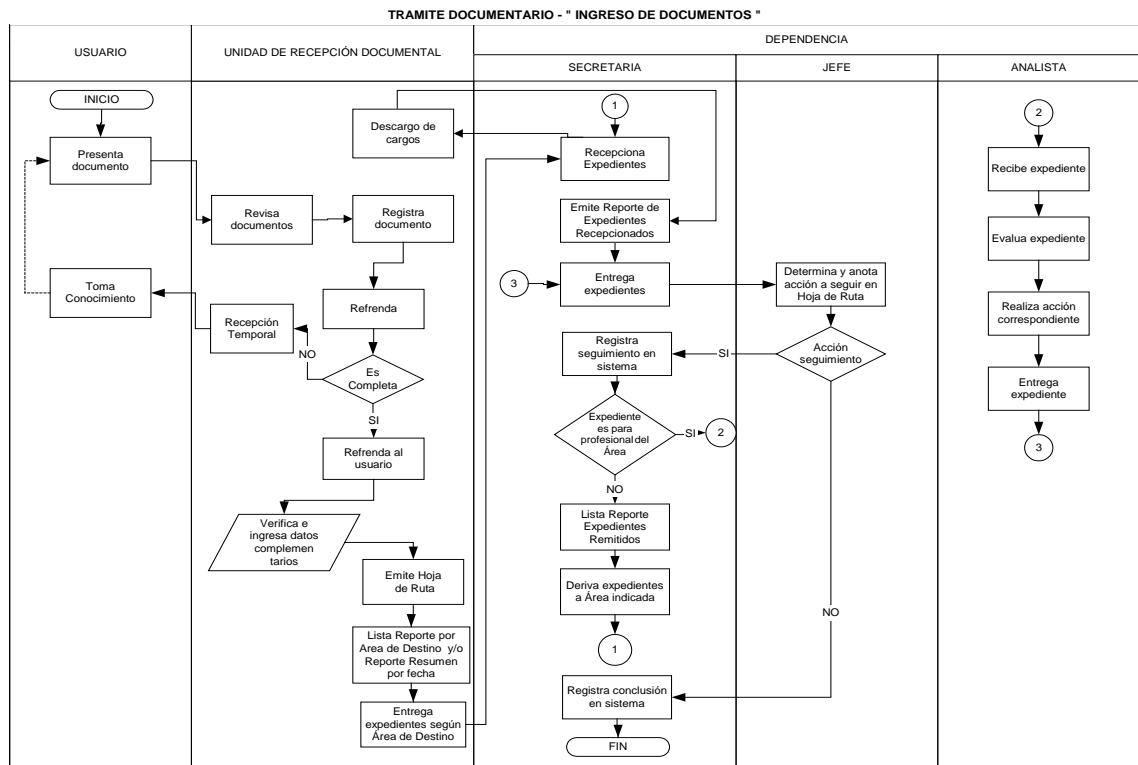


Figura 1.5 Diagrama de Flujos del Procedimiento SG.PG-01

Fuente: SUNAT

Algunos procesos se relacionan directamente mediante la codificación de los documentos al momento de la recepción y su respectivo registro en el sistema informático, así como la información que puede registrarse en cualquier etapa del proceso al cual fue asignada la documentación. La codificación de la documentación no está correlacionada con los códigos del TUPA de la SUNAT, hay un desfase entre ellas y ello no permite relacionar aún los códigos del TUPA y los macroprocesos.

El personal a cargo de este subproceso tiene diversos niveles de formación, profesionales, analistas, técnico, secretarias; a veces desempeñan las mismas funciones o actividades dentro del proceso, ello implica que no se está optimizando el recurso humano adecuadamente.

### **A-06.3 Conservación, custodia y disposición final**

*Subproceso de archivo periférico.*- El objetivo de este subproceso es regular la transferencia interna de documentos en las sedes a fin de evitar el congestionamiento en los diferentes niveles de archivo a nivel de áreas y divisiones, transfiriendo al archivo periférico correspondiente aquellos que no son de uso frecuente en las áreas a efectos de lograr la preservación y custodia del patrimonio documental en la SUNAT.

Custodia de los documentos, procesos, resoluciones, entre otros finalizados en las distintas áreas, para su archivo y posterior servicio a la entidad y los usuarios externos

El alcance de este proceso recoge todas aquellas actividades desde el ingreso de la documentación por ventanilla hasta el registro y archivado de la documentación.

El responsable de este proceso es la unidad organizacional a cargo del archivo periférico según la resolución de superintendencia N° 190-2002/SUNAT – ROFITO.

Participan en este proceso documentario el área de archivo, los usuarios, profesionales y secretarías de las diferentes unidades organizacionales encargadas de clasificar los documentos previos a la disposición de su archivo, y funcionarios.

Las precondiciones para este proceso es que los documentos deben estar previamente concluidos, o sea documentos que hayan concluido con su trámite respectivo o haya cumplido con el objetivo para el cual se generó, y la poscondición es que la documentación transferida ha sido archivada.

La regla de negocio para este proceso está dada por la Resolución de superintendencia N° 007-2004-SUNAT que aprueba los procedimientos de archivística. La norma está descrita en el Procedimiento de transferencia interna de documentos.

Las excepciones a la regla del negocio se dan cuando se tengan que atender peticiones fuera del calendario las mismas que se atienden previa evaluación y la validación respectiva.

Los sistemas informáticos que se utilizan en este proceso son el SCAD y el SIGAD.

Los elementos de entrada en este proceso son los formatos de transferencia, memorándum de envío y las cajas archivísticas. Los elementos de salida son etiquetas utilizadas en las cajas archivísticas y el memorándum de conformidad de transferencia.

Este proceso no está relacionado directamente con otros procesos del mapa de macroprocesos, los procedimientos que incluye este proceso no están especificados en el TUPA de la SUNAT.

El perfil de competencias y conocimientos actuales de los empleados de las áreas usuarias relacionados con el proceso son diversos entre las que se cuentan técnicos, analistas, profesionales y secretarías.

Los indicadores de gestión de este proceso “Remisiones de documentos al archivo central”, cuya unidad de medida es cantidad de cajas archivísticas.

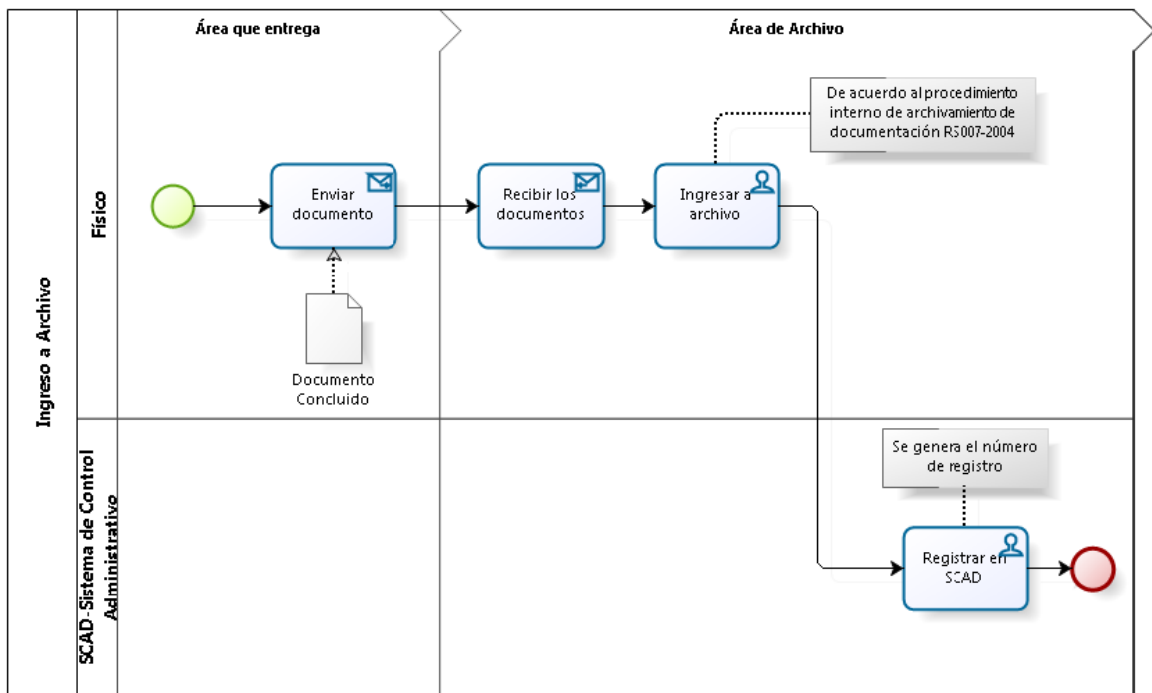


Figura 1.6 Flujograma de ingreso de documentación al Archivo

Fuente: SUNAT

*Subproceso de transferencia – archivo central.-* El objetivo de este subproceso es recibir la documentación remitida a SUNAT, que ingresa directamente al archivo central.

A partir de la generación del calendario anual de transferencias, el área de archivo central se encarga de gestionar el proceso de transferencia:

- Realizar visitas de orientación a las áreas
- Verificar el correcto archivado de documentos
- Generar las etiquetas para las cajas
- Registrar y archivar las transferencias



Para las oficinas desconcentradas se realiza el proceso de transferencia a los archivos desconcentrados correspondientes.

Proceso que se encarga de registrar (actualmente manual), recibir, analizar y atender a los usuarios externos y unidades organizacionales de Lima y provincias, finalizando cuando la documentación es entregada al usuario externo o al área respectiva.

El alcance de este proceso recoge todas aquellas actividades desde la creación del calendario de transferencias hasta el registro y archivado de la documentación.

El responsable de este proceso es la Secretaria general – División de archivo central.

En este proceso documentario participan las unidades organizacionales de Lima y las unidades desconcentradas a nivel nacional, archivo central, usuarios externos, áreas internas de SUNAT y empresas de mensajería.

Las condiciones para este proceso es la existencia del calendario de transferencias anual de documentos al archivo central y el programa de control de documentos (PCD). Las condiciones son las transferencias archivadas. Si bien es cierto que excepcionalmente pueden atender peticiones fuera de calendario las mismas que están sujetas a evaluación y validación respectiva.

La regla de negocio de este proceso está dada, igual que el proceso anterior, por la Resolución de superintendencia N° 007-2004-SUNAT que aprueba los procedimientos de archivística. La norma está descrita en el procedimiento de transferencia interna de documentos.

Los sistemas y recursos informáticos utilizados en este proceso son mensajería interna, correo electrónico, intranet, MS office excel.

Los elementos de entrada están constituidos por los formatos de transferencia, memorándum de envío y las cajas archivísticas, y los elementos de salida están constituidos por las etiquetas que se generan por cada caja y el memorándum de conformidad de la transferencia.

Igual que en proceso anterior, este sub - proceso no está relacionado directamente con otros procesos del mapa de macroprocesos, los procedimientos que incluye este proceso no están especificados en el TUPA de la SUNAT.

El perfil de competencias y conocimientos actuales de los empleados relacionados con el proceso está constituido por profesionales, técnicos, analistas, practicantes y personal de formación laboral juvenil.

El Indicador de medición del servicio de archivo es “Remisiones de documentos al archivo central”, cuya unidad de medida es cantidad de cajas archivísticas, la misma que fue aprobado el 2010 y la medición se está efectuando el 2011.

#### 1.1.2.4 El Proceso de gestión de la documentación y los macroprocesos

El proceso de gestión de la documentación es un proceso transversal, todos los procesos y macroprocesos institucionales se relacionan con este proceso mediante el flujo documentario, tanto de expedientes, documentos internos y de la custodia y conservación de la documentación en los archivos periféricos previo a su transferencia al archivo central.

Para el presente trabajo de investigación es materia de estudio el Proceso de Gestión de la Documentación y su grado de correlación con los macroprocesos de negocio, tanto el de Tributos internos como el de aduanas.

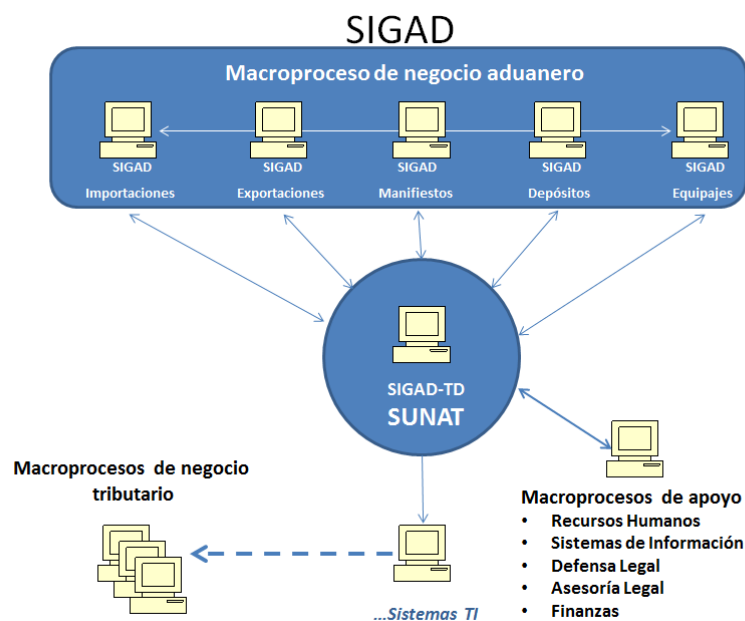


Figura 1.7. La gestión de la documentación y los macroprocesos de negocio.

Fuente: Elaboración propia

Según el mapa de macroprocesos institucional, para el proceso de gestión de la documentación, los insumos de entrada (solicitudes, cartas, oficios, otros.) lo proveen los actores (partes interesadas) que vienen a ser los operadores tributarios, operador y usuario de comercio exterior, entidades del estado y ciudadanía; dichos documentos (expedientes) ingresan por la mesa de partes

respectiva, quienes verifican, clasifican, codifican, registran y distribuyen entre los diversos procesos de negocio para el trámite respectivo. En los procesos de negocio reciben la documentación e ingresan a los módulos o sub-sistemas informáticos de negocio donde se aplican los procedimientos del mismo, para que luego de un periodo de tiempo se obtiene el producto/servicio, cuyo destinatarios son (partes interesadas) los operadores tributarios, operadores de comercio exterior, ciudadanos y entidades públicas.

Por otro lado, aparte de los proveedores de entrada externos (parte interesada), los macroprocesos participan en el subproceso de Elaboración de la documentación interna (informe, memorando, carta, nota, esquila, requerimiento, notificación, etc.). Como parte de su operatividad la institución en cualquier procedimiento genera documentación interna; en primer lugar se elabora el mencionado documento, luego de su aprobación por los niveles correspondientes, se registran en el sistema informático de negocio o en el sistema de gestión documentaria, a partir de ese instante se inicia el flujo por los procesos hasta su culminación, generando un registro histórico detrás de ella hasta su conclusión, en la mayoría de los casos se vinculan a un expediente para formar uno sólo, pasando a ser parte de ella durante todo el proceso hasta su conclusión y archivo temporal respectivo, y su posterior transferencia al archivo central institucional, como paso previo a la transferencia al archivo general de la nación para su disposición final, según normatividad vigente.

Todos los macroprocesos, tienen el mismo esquema general que facilita el entendimiento, bajo un lenguaje común y gráfico, de los diferentes niveles y complejidades de los procesos y de la forma en que cada elemento afecta el desempeño de los diversos componentes de la organización. Los flujogramas se desarrollaron siguiendo la normatividad vigente y fueron elaborados por la División de organización y procesos, de la gerencia de planeamiento, control de gestión y convenios, de la Intendencia nacional de estudios tributarios y planeamiento de la SUNAT.

Se debe tener en cuenta que para el establecimiento de los macroprocesos y procesos que los conforman, no se consideran las divisiones o límites funcionales de cada unidad orgánica, sino la integridad de los procesos.

Por lo tanto, se sigue con la misma lógica anterior para los procesos del negocio aduanero, estos interactúan con el proceso de gestión de la documentación con entradas y salidas retroalimentándose mutuamente, cabe resaltar que algunos procesos de aduanas están estandarizados y cuentan con procedimientos de

calidad certificados bajo la norma ISO 9001 versión 2008 otorgado por la empresa certificadora SGS del Perú, así como por el acreditador UKAS (United Kingdom Accreditation Service- Servicio de Acreditación del Reino Unido) miembro del Foro internacional de acreditación – IAF.

El Sistema de gestión de la calidad que se ha certificado ha permitido a la SUNAT institucionalizar la mejora continua, la aplicación del enfoque de procesos del servicio aduanero.

*Gráficos de diagrama de flujo de los macroprocesos del negocio de tributos internos y del negocio de aduanas*

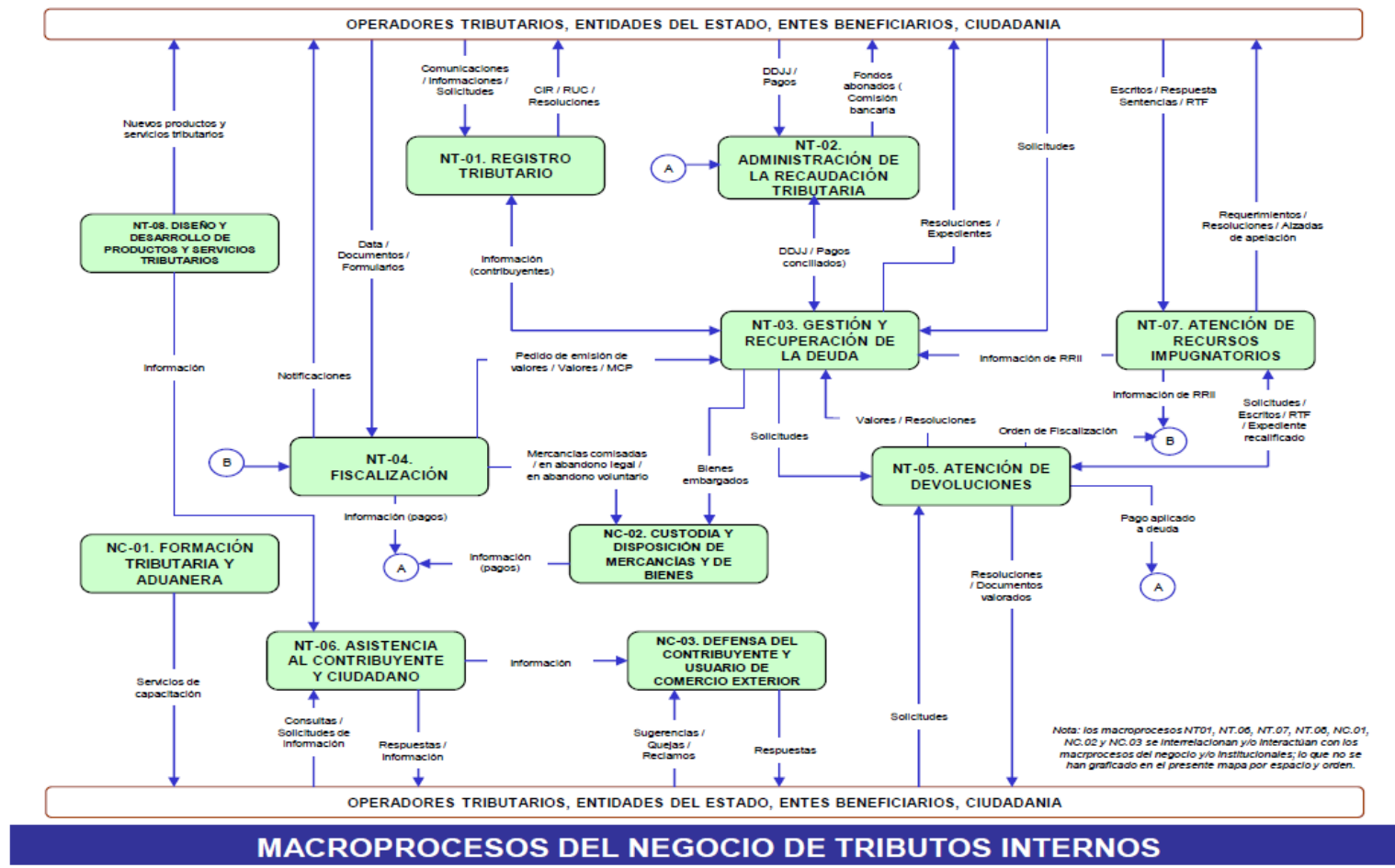


Figura 1.8 Los Macroprocesos del Negocio de Tributos Internos

Fuente: Mapa de macroprocesos institucional de la SUNAT 2011

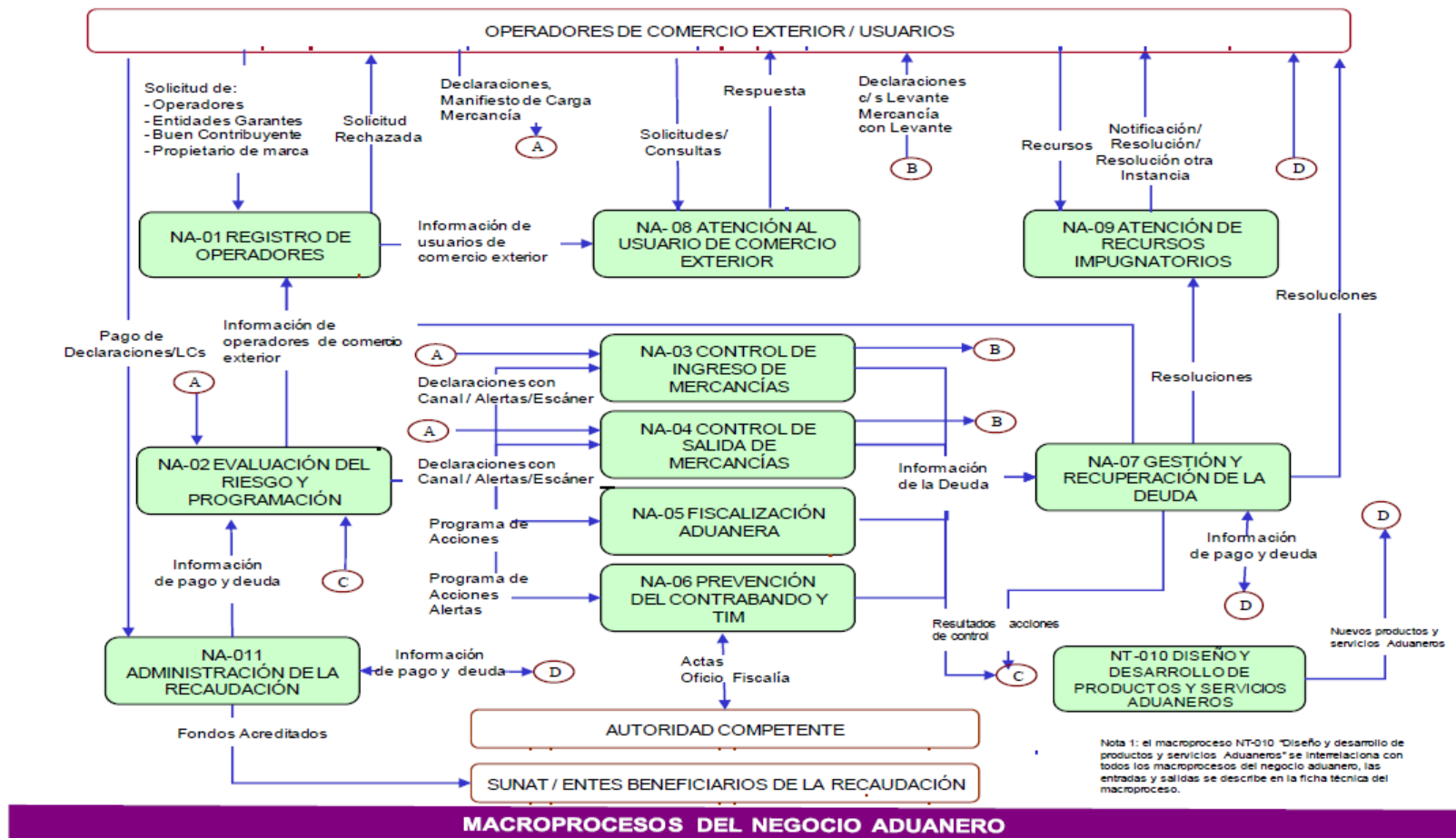


Figura 1.9 Los Macroprocesos del Negocio Aduanero

Fuente: Mapa de macroprocesos institucional de la SUNAT 2011

### 1.1.2.5 Los Sistemas informáticos de la SUNAT

La SUNAT cuenta con una variedad de sistemas informáticos que soportan los macroprocesos de la SUNAT, los principales sistemas de los macroprocesos de negocio son, el RSIRAT para el negocio tributario y el SIGAD para el negocio aduanero, aparte de ello en el negocio tributario han desarrollado de manera casi informal una serie de programas y soluciones en la mayoría de las unidades organizacionales de manera interna, para suplir las limitaciones del RSIRAT.

#### Los sistemas informáticos de la gestión documental.

El proceso de la gestión de la documentación cuenta con cuatro sistemas informáticos principales y nueve sistemas informáticos de los demás procesos de apoyo. Se presenta el mapa general de aplicaciones, de acuerdo al relevamiento efectuado:

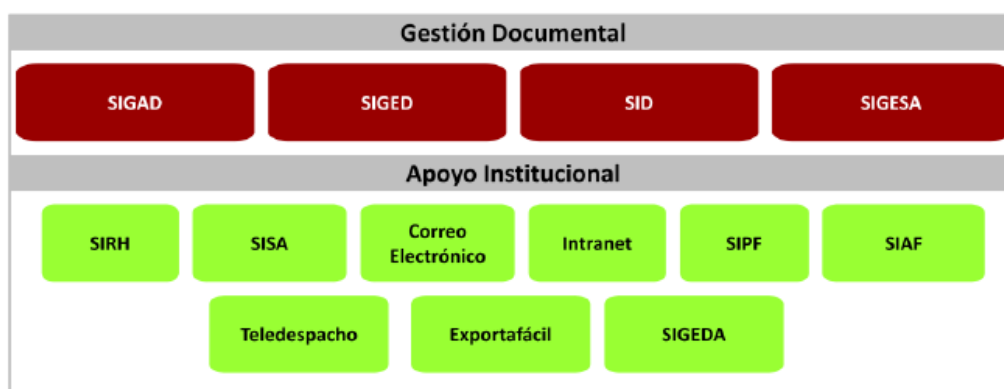


Figura 1.10 Mapa de sistemas de gestión documental

Fuente: SUNAT

De los cuatro sistemas informáticos principales de la gestión documentaria, el SID- Sistema de información documentaria, ha sido desplazado recientemente por el SIGAD-TD en las unidades organizaciones desconcentradas de tributos internos, es decir formalmente desde octubre del 2011, el SID dejó de funcionar en la SUNAT. En la actualidad el SIGAD-TD es el único sistema informático del flujo documentario físico, el SIGED y el SIGESA, son sistemas informáticos del flujo documentario electrónico, de igual manera los demás sistemas informáticos de apoyo, registran el flujo documentario electrónico principalmente. Hasta el momento no existe un proceso de digitalización de la documentación que ingresa a la SUNAT, tampoco se hacen uso de firma digital para validación de los documentos que se generan, excepto de manera muy restringida para notificación de las Resoluciones de

cobranza coactiva, pero que está relacionada directamente con el proceso de negocio tributario.

Los sistemas informáticos de la gestión documentaria, que se indica en el mapa general de aplicaciones, son los siguientes:

| SISTEMA                   | NOMBRE  |
|---------------------------|---|
| <b>SIGAD</b>              | Sistema integrado de gestión aduanera   |
| <b>SIGED</b>              | Sistema de gestión documentaria   |
| <b>SID</b>                | Sistema de información documentaria   |
| <b>SIGESA</b>             | Sistema integrado de gestión de solicitudes   |
| <b>SISA</b>               | Sistema integrado de servicios administrativos  |
| <b>Correo Electrónico</b> | Correo electrónico  |
| <b>SIRH</b>               | Sistema de recursos humanos   |
| <b>INTRANET</b>           | Intranet  |
| <b>SIAF</b>               | Sistema integrado de administración financiera (MEF)  |
| <b>SIPF</b>               | Sistema integrado presupuestal financiero   |
| <b>TELEDESPACHO</b>       | Sistema de comercio exterior para transmisión de documentos asociados a los procedimientos aduaneros  |
| <b>EXPORTAFACIL</b>       | Sistema de comercio exterior para transmisión de información asociado al procedimiento de exportación |
| <b>SIGEDA</b>             | Sistema integrado de gestión de delitos aduaneros   |

Cuadro 1.7 Sistemas informáticos de gestión documentaria

Fuente: SUNAT

La ficha técnica de cada uno de los Sistemas informáticos así como su relación con los Procesos y sub-procesos de negocio se adjunta en el **Anexo II**.

Asimismo en el **Anexo III** se adjunta los interfaces de procesos y sistemas de Información asociadas a la gestión documentaria.

### 1.1.3 La idea de la investigación

La gestión documentaria de las instituciones públicas en general carecen de un orden y desarrollo sistematizado, por lo tanto el registro y trazabilidad de los documentos se encuentran muy dispersas, cada entidad ha desarrollado o viene desarrollando sus sistemas de gestión documentaria con el fin de dar solución al flujo documentario inmediato, en la mayoría de los casos sin proyección tecnológica y normativa. El uso de la tecnología se va dando de manera desordenada, a esta



situación no escapa la SUNAT que siendo una de las instituciones emblemáticas del Estado en cuanto a la modernidad y de gobierno electrónico cuenta con una gestión documentaria desordenada, por lo que es necesario investigar integralmente el proceso de gestión de la documentación con el fin de mejorar la calidad de dicho proceso.

En un artículo<sup>10</sup> en internet señala *“Las herramientas de gestión documental permiten mantener toda la información sin soporte de papel, sobre una red o sistema informático. Los documentos son escaneados y almacenados en discos de gran capacidad, y los sistemas ofrecen potentes utilidades para analizar, gestionar y localizar toda la información almacenada”*.

La idea de la investigación parte de ese concepto, cómo lograr que el proceso de gestión de la documentación de la SUNAT sea de calidad, tenga un soporte contando con los avances tecnológicos, mediante el uso intensivo de los TICs y como articulamos con el plan estratégico institucional y los grandes lineamientos del gobierno electrónico en el Perú.

En suma se trata de investigar o comprobar si un proceso de gestión de la documentación deficiente influye en la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

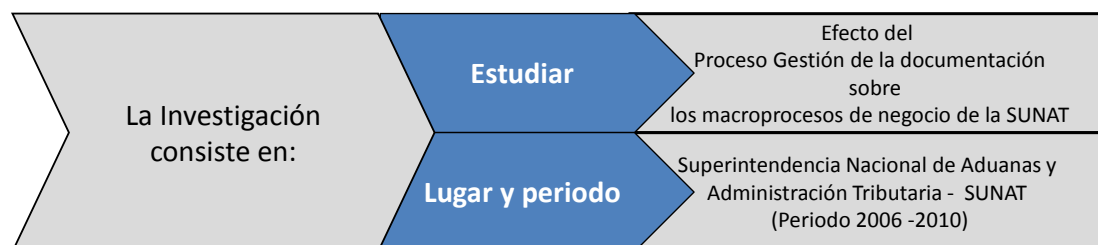


Figura 1.11 Diagrama de investigación

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.4 Planteamiento del problema

##### 1.1.4.1 Descripción del problema

Actualmente, en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT, existe la necesidad de articular y sistematizar a nivel institucional el registro,

<sup>10</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/tecnologias.http](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/tecnologias.http)

trazabilidad del flujo documentario. La SUNAT cuenta con el procedimiento general de trámite documentario SG-PG.01 (versión 4), aprobado mediante resolución de superintendencia N° 190-2011/SUNAT de fecha 15.JUL.2011, es un documento que norma el flujo de expedientes de la SUNAT a nivel nacional. Este documento se fue adaptando de manera progresiva en las unidades de tributos internos, este procedimiento tienen origen en la ex – aduanas (versión 1), y su implantación se va dando de manera muy lenta, luego de 9 años recién se culminó con su implantación a nivel nacional, aunque es un sistema informático antiguo que data del año 1995<sup>11</sup>, aún sirve para uniformizar el flujo documentario y mejorar la trazabilidad documentaria en la Institución. La demora en su implantación se debe porque no se le dio la importancia debida y que la mayor parte del esfuerzo de la institución se ha direccionado a los procesos y subprocesos del negocio tributario y aduanero en sí, dejando un poco relegado los procesos y sub procesos considerados de apoyo.

El Procedimiento, es un instructivo que se aplica en la tramitación de documentos que ingresan y egresan de la SUNAT a nivel nacional mediante el aplicativo informático denominado Sistema Integrado de Gestión Aduanera – Trámite Documentario - SIGAD-TD, en adelante para nuestro estudio SIGAD – TD.

El Procedimiento, tiene sus orígenes en la ex – Superintendencia nacional de aduanas, formó parte del paquete de procedimientos de gestión de la calidad certificadas con la norma ISO 9000. El año 2003 se dio inicio al proceso de fusión de Superintendencia Nacional de Aduanas con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria; ésta última absorbe a la primera en cumplimiento a un D.S. emitido el año anterior, este proceso de fusión se fue dando por etapas, los órganos de apoyo se fusionaron en la primera etapa, se fueron adecuando los sistemas informáticos de soporte y los procedimientos de los sistemas administrativos y financieros fusionados, el SIGAD-TD se fue adaptando progresivamente para ser aplicado a la gestión documentaria de tributos internos, este se dio inicialmente en las unidades organizacionales de la SUNAT de Lima Metropolitana el año 2005 y recientemente se ha concluido con la misma a nivel nacional. Si bien esta adecuación se va llevando en forma muy lenta, esta carece de amplitud y profundidad, debido a que el diseño de la herramienta informática que sostiene este procedimiento está orientado al negocio aduanero y es parte del Sistema integrado de gestión aduanera (SIGAD) que involucra a gran parte de los procesos aduaneros.

---

<sup>11</sup> Santana, Serida, Morris y Díaz. Aduanas del Perú. Caso de estudios, ESAN 2000

El negocio tributario y sus procesos es amplio y complejo, por ello para el control documentario utilizan herramientas informáticas diseñadas para cada proceso de negocio generalmente de manera cerrada o aislada, por lo general estas no están interconectadas entre sí, menos aún con el SIGAD-TD, motivo por el cual no hay uniformidad en el registro de documentos, hay una dispersión de la información, se pierde la trazabilidad, en muchos casos hay duplicidad de registros lo que conlleva a la duplicidad de esfuerzos de los recursos humanos y materiales, que deviene en una ineficiencia implícita en la gestión documentaria.

Por ello es preciso buscar el medio adecuado para organizar y sistematizar integralmente el control documentario de la SUNAT a nivel nacional, que integre los dos macroprocesos de negocio principalmente, con el fin de optimizar los recursos y brindar un servicio eficiente a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior, alineado con la misión institucional.

#### **1.1.4.2 Identificación y delimitación del problema**

Luego del análisis del flujo documentario de los procesos de negocio y del proceso de gestión de la documentación se ha identificado los problemas más relevantes que describimos a continuación:

*Procedimientos y flujo de documentos.* Se ha verificado que ciertos flujos de documentos no son ejecutados bajo los mismos parámetros, o que incluso no se utilizan los mismos tipos de documentos dependiendo de ciertas situaciones. Es necesario que los documentos y los flujos de éstos sean estandarizados, se formalicen los procedimientos y el flujo documentario, de modo que se sientan las bases para la migración a un modelo de gestión documentaria electrónico.

*Sistemas informáticos de gestión documentaria.* Se ha determinado la existencia de varios sistemas informáticos que se utilizan para la gestión documentaria, lo que implica una trazabilidad discontinua o en paralelo la que lo hace defectuosa; sería conveniente utilizar un sistema único de gestión documentaria electrónico, donde los documentos puedan ser digitalizados y tramitados en este sistema, considerando la seguridad necesaria en torno a los documentos que se guardarán, permitiendo que solo los usuarios y trabajadores autorizados puedan acceder a su detalle.

*Uso masivo de papel y otros recursos.* Se ha determinado que aproximadamente el 90% de la documentación administrativa que se tramita en la SUNAT son físicos, lo que genera el uso de gran cantidad de papel, tóner, impresoras, y el uso de servicio de mensajería para su traslado así como la demora que ello implica; por ello sería conveniente disminuir el número de documentos físicos y digitalizar la mayoría de ellos, tal que sean tramitados electrónicamente. Esta mejora va enfocada en mejorar la disponibilidad de los documentos para aquellos usuarios autorizados a acceder a ellos, además de acelerar los procesos de entrega y movilidad de estos documentos.

*Aprobación de documentos y lentitud de trámite.* Para la aprobación de documentos se ha verificado una cantidad de firmas y visto bueno excesivos, esto conlleva a una demora del trámite desde la asignación al profesional hasta su conclusión; es necesario definir un workflow de aprobación fijo para cada tipo de documento y trámite existente en SUNAT, que el workflow de aprobación de documentos considere la posibilidad de derivar la aprobación en casos tales como vacaciones o bajas de perfiles en el tiempo. De esta manera, las aprobaciones no quedarán detenidas por vacaciones, pérdida u olvido de los documentos, acelerando los procesos para los usuarios.

*Problemas con la ejecución de notificaciones.* Se ha verificado que hay problemas en la efectividad de las notificaciones, a pesar de que se dedican recursos importantes para efectuar las notificaciones estas no surten efecto jurídico por defectos de la ejecución, por lo que es necesario innovar la forma de hacer efectiva utilizando la tecnología y optar por la notificación electrónica para las resoluciones emanadas de la SUNAT, cuyo destino sean usuarios, ciudadanos y trabajadores, ya sea por medio de la publicación en el portal o mediante el envío por correo electrónico al usuario respectivo.

*Documentación dispersa y trazabilidad confusa.* Dentro del desorden del flujo documentario hay problemas con la vinculación de los documentación relacionado al mismo caso lo que genera algunas veces, que los documentos de un mismo caso o sobre un mismo tema fluyen por canales diferentes generando una trazabilidad confusa; por lo que es necesario administrar un único expediente electrónico para cada uno de los trámites que los usuarios requieran en SUNAT. De esta forma,

todos los documentos requeridos estarán accesibles electrónicamente y se tramitarán en conjunto, evitando deterioro y pérdida.

*Indicadores de gestión inexistentes.* En el proceso de gestión de la documentación no existen indicadores que permitan medir la operatividad de los flujos así como su efectividad; es necesario contar con indicadores de rendimiento y operatividad respecto de los diferentes estamentos de la SUNAT. Estos indicadores permiten clarificar los problemas que pueden existir y enfocar esfuerzos en mejorar los puntos críticos existentes.

*Falta de programas de capacitación.* No existen programas de capacitación relacionados a la gestión documentaria, el personal de la Secretaria Institucional - División de Administración Documentaria, manifiestan que hace más de dos años no participaron de algún curso de actualización en gestión documentaria, por lo que es necesario establecer un plan anual de capacitación que involucre a todo el personal que participa en este proceso.

Por lo expuesto anteriormente se puede plantear el problema general y los problemas específicos del siguiente modo:

#### **1.1.4.3 Problema de la investigación**

##### **1.1.4.3.1 Problema general**

¿El Proceso de Gestión de la Documentación influye en la gestión de los macroprocesos de negocio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT?

##### **1.1.4.3.2 Problemas específicos**

###### **a. Primer problema específico.**

¿La sistematización integral en la gestión documentaria afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT?

###### **b. Segundo problema específico**

¿La trazabilidad de la documentación afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT?

**c. Tercer problema específico**

¿La diversidad de sistemas informáticos influye en la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT?

**d. Cuarto problema específico**

¿La optimización de los procedimientos actuales afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT?

**1.2 Objetivos de la tesis**

Los objetivos del presente estudio se definen en un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

**1.2.1 Objetivo general**

Demostrar que el Proceso Gestión de la Documentación influye en la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT.

**1.2.2. Objetivos específicos**

**a. Primer objetivo específico**

Probar que la sistematización integral del Proceso Gestión de la Documentación afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT.

**b. Segundo objetivo específico**

Comprobar que la trazabilidad de la documentación afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT.

**c. Tercer objetivo específico**

Contrastar que la diversidad de los sistemas informáticos, influye en la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT.

**d. Cuarto objetivo específico**

Probar que la optimización de los procedimientos actuales afecta la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT.

### **1.3 Importancia de la tesis**

#### **1.3.1. Relevancia social**

El tema tributario es un tema muy sensible para la población, para muchos la presencia de la SUNAT en algún lugar equivale a un policía de tránsito dando la señal de alto a un conductor, quizás genera el mismo temor, desconcierto o duda sobre el motivo de la intervención, por ello es necesario un acercamiento al ciudadano y a la sociedad, brindándoles la información oportuna y verás de las procedimientos y formas para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Por ello, contar con un control documentario adecuado facilitará este acercamiento, puesto que los operadores de comercio exterior, el contribuyente o simplemente el usuario o ciudadano, esperan recibir la información oportuna, clara y precisa de sus trámites o procedimientos presentados ante la SUNAT, así como de aquellos generados por la SUNAT que de alguna manera le afectarían, sin embargo contando con la información oportuna podrían accionar ante la administración tributaria para hacer valer sus derechos, también en forma oportuna.

#### **1.3.2 Implicaciones teóricas**

Con el presente trabajo pretendemos dar inicio a la conceptualización teórica de la gestión documentaria, tomando como base conceptos generales de gestión así como de la administración, hemos deducido conceptos específicos, las cuales se usan en el presente trabajo de investigación, como por ejemplo, gestión de la documentación o gestión documentaria, trazabilidad documentaria, etc.

Por otro lado, de la teoría de la gestión de procesos, gerencia de procesos y mejora de procesos, hemos deducido similitudes o adaptaciones como la del método Lean Six Sigma para el sector público, aplicando el concepto de cadena de valor para adaptar la cadena de la gestión documentaria.

#### **1.3.3 Implicaciones prácticas**

La presente tesis tiene como finalidad aplicar los resultados del presente estudio como una propuesta de mejora de procesos al Proceso de Gestión de la Documentación de la SUNAT, previa evaluación respectiva por la División de Administración Documentaria – Secretaría Institucional, órgano rector de la gestión documentaria de la SUNAT.

La participación de uno de los tesisistas en el Proceso de Gestión de la Documentación de la SUNAT, facilita el nexo con la institución estudiada para su aplicación práctica de los resultados y la implementación de las recomendaciones planteadas, que les permita deducir como lograr el mejoramiento del control y trazabilidad de toda la documentación que ingresa y se genera en la SUNAT, de modo que ella contribuya en la gestión de los procesos estratégicos, de los procesos de apoyo, así como el de los procesos de negocio de la SUNAT.

La correcta trazabilidad de la documentación permitirá brindar información precisa y oportuna a los ciudadanos, usuarios de comercio exterior y contribuyentes, y su vez dicha información serviría como herramienta de gestión sistematizada en los procesos administrativos y en los procesos de negocio de la institución.

#### **1.3.4 Implicaciones metodológicas**

Las principales implicaciones metodológicas, están asociadas a las principales fases de las metodologías de la mejora de procesos e implantación de sistemas de información. Los procesos de una empresa son “entidades vivas” que están cambiando y adaptándose a sus necesidades de manera continua. Estos cambios y mejoras tienen importantes implicaciones en la organización por que ello implica una reingeniería de procesos que es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas, con base en los avances tecnológicos.

### **1.4 Limitaciones del estudio**

#### **1.4.1 Delimitación espacial**

La investigación se efectúa en la sede central administrativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Av. Garcilaso de la vega 1472 Lima-Cercado.

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Lima, específicamente en la sede principal de la SUNAT, sin embargo como los procesos trascienden más allá de las unidades organizacionales funcionales, el Proceso de Gestión de la Documentación se desarrolla a nivel institucional, por ejemplo las mesas de partes ubicados en diversas ciudades de territorio nacional son las puertas de entrada e inicio del flujo documentario institucional, teniendo en cuenta que el flujo documentario es internamente entre unidades organizacionales de la misma sede y entre sedes



desconcentradas a nivel nacional, implica que las mediciones efectuadas fue de manera parcial en la ciudad de Lima por ser la mas representativa a nivel nacional, por el volumen de documentación que ingresa, que viene a ser en promedio aproximadamente el 30 % del total de documentos que ingresan a nivel nacional.

#### **1.4.2 Delimitación temporal**

El periodo de estudio y análisis de los indicadores referentes al Proceso Gestión de la Documentación en la SUNAT es en el periodo correspondiente a los años del 2006 al 2010.

Este periodo se elige porque el proceso de fusión por incorporación de ex – Superintendencia Nacional de Aduanas a la SUNAT se dio a partir del 2003, y a partir del año 2005 se inició la integración de sus sistemas informáticos y se implantaron algunos aplicativos en común, una de ellas fue el SIGAD-TD, el sistema informático de la gestión documentaria de aduanas para las unidades de tributos internos de Lima metropolitana y Callao, de modo que existe data en común para ambos negocios a partir de noviembre del 2005, debido a ello tomamos como datos para nuestra investigación a partir del año 2006 hasta el año 2010, cinco años.

#### **1.4.3 Acceso a la información.**

La información relacionada a los sistemas informáticos es limitada, la Intendencia Nacional de Sistemas e Informática – INSI, como parte de su política de seguridad informática, limita el acceso a la información de la data histórica de incidentes de los sistemas informáticos que administra, sin embargo en base a entrevistas con técnicos de esa unidad organizacional obtuvimos información que nos dio una idea mas amplia del funcionamiento y problemas en el funcionamiento de los sistemas informáticos de esa institución.

#### **1.5 Alcances del estudio**

Esta investigación solo tomará en cuenta el estudio del Proceso Gestión de la Documentación y como éste tiene influencia en los macroprocesos de negocio institucionales, para ello tomamos como elementos de análisis los indicadores de dos procesos del negocio tributario y tres procesos del negocio aduanero, para demostrar la hipótesis planteada.

Considerando que en el mapa de macroprocesos de la SUNAT existen 34 procesos y el carácter sistémico de los mismos. Para efectos de estudio, no se ha

considerado los efectos que pudieran sufrir los otros procesos con relación al Proceso de Gestión de la Documentación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes generales**

Con la publicación<sup>1</sup> de “La riqueza de las naciones” en 1776, Adam Smith promueve la división y especialización del trabajo. De ese modo, en vez de que una persona realice todas las actividades necesarias para la fabricación de un producto, se descompone la elaboración del mismo en distintas tareas, cada una de las cuales se encomienda a un trabajador (especialista).

Asimismo, el autor señala que a principios del siglo XX, Frederick Taylor desarrolla la teoría de Smith con su principio de la “organización científica del trabajo”, que pretende optimizar la productividad de los recursos, tanto materiales como humanos, a través de la división y la especialización del trabajo por áreas o funciones diferenciadas.

También el autor señala que a principios del siglo XX, Henry Ford crea el trabajo en cadena. La simplificación de las tareas hace que no sea necesario que los operarios tengan una alta capacitación, pero sin embargo es preciso llevar a cabo una supervisión y control exhaustivos para coordinar eficientemente los trabajos individuales. Por el año 1920, con la expansión del ferrocarril en EE.UU., se favorece la aparición de una cierta burocracia que permitió a la organización crecer por encima de las posibilidades de control de una sola persona.

Mariño Navarrete indica que, poco tiempo después, General Motor Co. establece los principios de control administrativo y responsabilidad que, junto con el trabajo en cadena configura lo que se denomina producción en serie.

También señala, que en esa época se favorece el desarrollo de la estadística como una herramienta para medir, controlar y mejorar la calidad de los productos y la capacidad de los procesos. Luego de la Segunda Guerra Mundial, se produce un elevado incremento en la demanda, favoreciéndose de este modo la producción en masa. Por este entonces, las organizaciones desarrollan para su gestión herramientas relacionadas con los presupuestos, el marketing y la planificación que les permitan fundamentalmente ajustar y optimizar la producción.

---

<sup>1</sup> Gerencia de Procesos, Hernando Mariño Navarrete. Cap. 1 Evolución del concepto.

En los años 50, los presupuestos de tesorería adquirieron gran relevancia dentro de la gestión de las organizaciones, hasta tal punto que la toma de decisiones se basaba exclusivamente en la previsión del gasto.

El control estadístico de los procesos adquiere mayor relevancia gracias a las aportaciones de Deming y Juran<sup>2</sup>.

En la publicación referida, sostienen que en Japón se utiliza progresivamente la expresión control de la calidad en vez de inspección de la calidad, y surge la idea de “just in time” (justo a tiempo) basada en mantener un nivel mínimo de stocks o inventarios.

De este modo en Japón se evoluciona hacia la Gestión de Calidad Total, cuyos aspectos principales son la satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos y la trascendencia de involucrarse de las personas a la organización que integran.

En la década de los 60 se expande en EE.UU. el marketing<sup>3</sup>. Esta técnica tenía como finalidad fundamental planificar la producción de una variedad limitada de productos estandarizados.

En la década de los 70, la planificación estratégica de las organizaciones se diseñaba por especialistas internos y/o ajenos a la entidad, pero sin la intervención de los cargos directivos. Se buscaban oportunidades de mercado en el exterior y se sabía qué había que hacer, pero existían ciertas lagunas sobre cómo hacerlo.

En la década de los 80, cada vez existe mayor dificultad para prever la evolución de los mercados y del entorno que rodea a las organizaciones. Ello entorpece la toma de decisiones estratégicas adecuadas, lo que favorece la aparición de lo que se denomina dirección estratégica, que permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y de obtener ventajas competitivas perdurables.

Además, también se atribuye gran importancia a los siguientes aspectos:

- La colaboración de la dirección en la configuración de la estrategia, lo que favorece la flexibilidad de la organización y su continua adaptación al entorno.
- La innovación y la capacidad de previsión e iniciativa a la hora de adoptar decisiones.

---

<sup>2</sup> Control de la calidad, Wikipedia, enciclopedia libre.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total)

<sup>3</sup> Dirección de Marketing, Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, pág. 13

- La elaboración de diagnósticos internos de la organización, que permitan conocer su situación actual.
- La adopción de la estrategia por toda la organización, así como el control adecuado de la misma.
- La formación de las personas que integran la dirección para favorecer el diseño de estrategias compatibles con los objetivos a corto y medio plazo.

En esta época las organizaciones empiezan a tener una visión global de los procesos como una vía de transformación y de adecuación a un entorno dinámico y en constante evolución.

Mediante el análisis de los procesos las organizaciones se orientan a las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta forma adquieren relevancia los conceptos de gestión de procesos y de gestión por procesos.

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas<sup>4</sup>.

## **2.2 Bases teóricas generales, teorías fundamentales que sustentan el estudio**

### **2.2.1 Conceptualización de procesos**

#### **2.2.1.1 Procesos**

Se han utilizado diferentes definiciones para referirse al significado de un proceso, tales como:

La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que

---

<sup>4</sup> Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos, Juan Vicente Herrera Campo, España 2004.

puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no.<sup>5</sup>

Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente<sup>6</sup>.

Según las Normas ISO 9000:2000 (versión del año 2000) un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>7</sup>.

La misma publicación refiere que, según la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) proceso es “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Mariño (2002), sugiere la siguiente definición<sup>8</sup>:

*“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.”*

Según el documento “Mapa de Macroprocesos de la SUNAT 2011”, es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Para nosotros, proceso es el conjunto de actividades ordenadas consecutivamente, de forma continua, que transforma elementos de entrada en resultados.

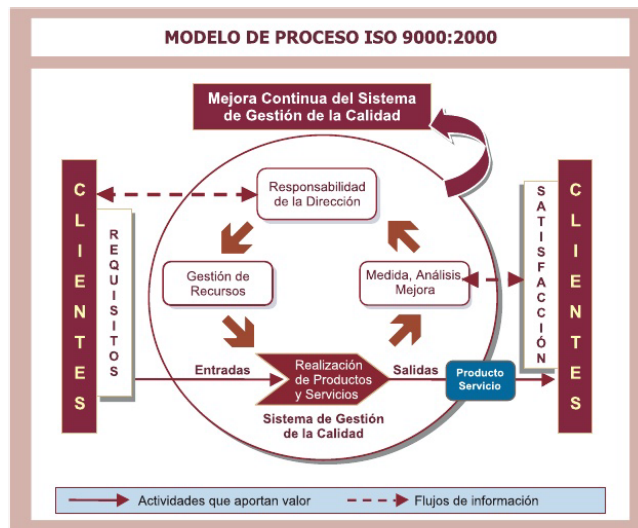
---

<sup>5</sup> Barros, Oscar (1994) - “Reingeniería de Procesos de negocio”, pág. 56.

<sup>6</sup> Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, pág. 9

<sup>7</sup> IAT – Instituto Andaluz de Tecnología “Guía para una Gestión Basada en Procesos”  
<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

<sup>8</sup> Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, pág. 10



Fuente: UNE - EN ISO 9000:2000

Figura 2.1: Modelo de proceso

Finalmente, se señala algunas definiciones para complementar la conceptualización en el marco de los procesos<sup>9</sup>.

*Procedimiento o protocolo*; es un proceso normalizado, el procedimiento puede estar documentado o no.

*Capacidad de proceso*; actitud de un proceso para obtener un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

*Producto*; es la salida de un proceso.

*Cliente*; organización o persona que recibe un producto.

*Entrada*; son por lo general salidas de otros procesos.

*Proveedor*; organización o persona que suministra un producto.

*Indicadores o medidores*; conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto sus actividades como sus resultados.

### 2.2.1.2 Macroprocesos o megaprosesos

Es el mapa en el que se representa el diagrama de valor: inventario gráfico de los procesos de alto nivel, a partir de ella se podrá realizar el despliegue de procesos, con tantos niveles que sean necesarios.

*La identificación y clasificación de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, sean estos de carácter misional o visionario. Ellos*

<sup>9</sup> Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, pág. 11,12.

*son procesos organizacionales o procesos funcionales: Se puede hablar, entonces, de mega procesos o macro procesos para referirse a los principales procesos que realiza una organización, en el sentido de las pocas actividades esenciales para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión de futuro.<sup>10</sup>*

### **2.2.1.3 Desagregación de procesos**

Para Galloway (2002), *“el proceso primario o principal es la columna vertebral de la totalidad de su proceso de trabajo. Está compuesto por los pasos o actividades necesarias que se deben suceder para producir su output. A partir de estas actividades, empezará a diseñar un diagrama de flujo de su proceso principal.”*

Según lo expuesto, para efectos de este trabajo de investigación, se asume que un proceso primario son los subprocesos y/o actividades básicas de un proceso sin el cual no sería posible brindar la salida de dicho proceso.

Ahora bien, el conjunto de procesos están definidos en términos amplios: Macro procesos.

Lo macro procesos se componen de procesos, y éstas a su vez de sub procesos.

Cada sub proceso está compuesto por actividades y estas a su vez por tareas.

En tal sentido, la desagregación de los procesos tiene la finalidad de identificar y ubicar al proceso en un nivel específico, de tal manera que permita evaluar su dependencia o no con los otros procesos, y su grado de criticidad para la contribución del resultado, así como garantizar la calidad de su ejecución, teniendo identificado sus entradas y salidas.

Por tanto, en un macro proceso, es posible identificar sus procesos primarios si el cual no sería posible que el macro proceso brinde las salidas o resultados para el cual fue creado.

### **2.2.1.4 Jerarquía de procesos**

Para jerarquizar procesos, una vez definida la misión el grupo identifica los principales procesos de trabajo que ellos realizan para el cumplimiento de la misión.

---

<sup>10</sup> Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, pág. 34



Para iniciar el mejoramiento de los procesos vitales estos se jerarquizan de acuerdo a alguno de los siguientes criterios:

- Impacto económico que tendría una mejora sobre los costos de la organización.
- Contribución al cumplimiento de la misión de la organización o grupo.
- Nivel de insatisfacción del cliente de los procesos.<sup>11</sup>

Por otro lado, *“Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica.*

*La jerarquía muestra cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto”.*<sup>12</sup>

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| <b>Diagrama de bloque</b> | <b>Macroprocesos</b> |
|                           | <b>Procesos</b>      |
|                           | <b>Subprocesos</b>   |
| <b>Diagrama de flujo</b>  | <b>Actividades</b>   |
|                           | <b>Tareas</b>        |

Cuadro 2.1: Jerarquía de procesos

Fuente: elaboración propia

## 2.2.2 La gerencia de procesos

*Algunos conceptos sobre la gerencia de procesos*<sup>13</sup>:

*“Gestionar es esencialmente alcanzar metas. No existe gestión sin metas”.* Vincent Falconi

*“La base de la gestión de la empresa son sus procesos, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes”.* J. R. Zaratiegui

*“Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras”.* J. R. Zaratiegui

<sup>11</sup> Extraído de la guía de estudios: Calidad Total, elaborado por la empresa Lagoven, marzo 1992 - Caracas

<sup>12</sup> <http://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php>

<sup>13</sup> <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/10-0-Introduccion>

*“Porque las empresas y/o organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos”.* Mejoramiento de procesos. Universidad Nacional de Colombia

Según Mariño (2002), *“La orientación hacia los procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas. ...La idea implica es que si existe una buena gerencia de los procesos, los resultados son automáticos,...los resultados de las compañías alrededor del mundo radica en la concentración que en ellas se hacen por mejorar sistemáticamente sus procesos”.*

En suma, un enfoque en la gerencia de procesos, está basado en comprender y analizar la diversidad de procesos con sus respectivas actividades que los conforman, para de esta manera buscar su mejora sistemática que contribuya con la efectividad de la organización.

### **2.2.3 El control de Procesos**

**Control de procesos** significa<sup>14</sup>, *el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, Calidad, seguridad, u otros criterios.*

Consiste en medir resultados y verificar con respecto a las especificaciones. Según la situación, puede realizarse con todo el resultado o sólo sobre muestras tomadas frecuentemente. Este segundo caso se denomina control estadístico de procesos.

Las medidas efectuadas se llevan a un gráfico que permite visualizar el estado del proceso y tomar decisiones.

Walter Shewart, prominente estadístico norteamericano pionero en el control de los procesos, en 1924 Shewart invento el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos. Por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos.

### **2.2.4 La mejora de Procesos**

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización establece las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean

---

<sup>14</sup> Catalogo 1995 de Tiempo Real, S.A.

conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Un aporte fundamental a la orientación hacia los procesos en la organización, lo realizó con Kauro Ishikawa, conocido mundialmente por ser el padre de los círculos de calidad, concepto desarrollado según el cual las personas pueden aportar todo su conocimiento, experiencias y habilidades, trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo. Kauro Ishikawa contribuyó al enfoque sobre los procesos, ideando el conocido diagrama de causa – efecto, denominado también diagrama de Ishikawa en su honor.

La aplicación de los principios y metodología de control y mejoramiento de procesos se extendió a las organizaciones prestadoras de servicios con mucha fuerza a partir de los años 60 en el Japón.

Kaizen es el término acuñado por el especialista en calidad japonés Masaki Imai en los años 80 para sintetizar el concepto de mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala pero, incesante para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades en la personas involucradas en el. Pero el mejoramiento de los procesos no se limita a la aplicación del Kaizen. Es preciso acudir también al mejoramiento a gran escala, al mejoramiento drástico, invirtiendo en tecnología.

El mejoramiento de los procesos implica entonces, tanto el enfoque evolutivo (Kaizen) como el revolucionario (innovación), los objetos son los procesos no las

organizaciones. De lo que se trata es enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.”

### 2.2.5 Identificación y clasificación de procesos

*“Las principales fuentes de identificación de procesos desarrollados en una organización están en las declaraciones de visión y misión organizacional. En tal sentido, identificar de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, una de carácter misional y otro visionario”. (Mariño, 2002)*

Para Kaplan y Norton (2008), *“Además de mejorar los procesos existentes, un mapa estratégico recién creado a menudo identifica procesos totalmente nuevos en los cuales la empresa debe sobresalir.*

*Cuando se seleccionan en función de los criterios relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa, los proyectos de mejoras a la calidad y los procesos generan las más altas recompensas. En general, cuantos más procesos sean eficientes, rápidos y económicos, mejor le irá a una compañía. Pero un conjunto de procesos locales más eficientes, rápidos y económicos no basta para que la estrategia funcione. Las empresas deben hacer hincapié en mejorar los procesos que más contribuyen al éxito de su estrategia”.*



Figura 2.2: Tipo de procesos

Fuente: web gestión-calidad <sup>15</sup>

<sup>15</sup> <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

A su vez, los mismos autores proponen una diferenciación entre procesos vitales y procesos estratégicos. Los procesos estratégicos son los que mayor atención de mejora y monitoreo requieren por ser los procesos que contribuyen a generar la diferenciación de la estrategia empresarial; en tanto los procesos vitales son el conjunto de actividades necesarias que la compañía mantiene para garantizar su funcionamiento, sea de carácter administrativo, logístico, o de otra área en donde no necesariamente se genera una diferencia estratégica para la empresa, como por ejemplo, la gestión de planilla, el pago del suministro de energía.

#### **2.2.5.1 Procesos visionales**

Los procesos visionarios son aquellos desarrollados para lograr la visión de futuro de la organización. Dichos procesos indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe desarrollar la organización en el mediano y largo plazo.

#### **2.2.5.2 Procesos misionales**

Los procesos misionales son los originados en la misión y la razón de ser de la organización, y son los que establecen los procesos básicos sobre los cuales toda organización debe trabajar, ya que en ellas quedan definidos e identificados quienes son los clientes y de qué manera debemos cubrir sus necesidades, acorde a los ejes estratégicos definidos por la organización.

En tal sentido, Mariño (2002), señala que *“Los procesos misionales y visionarios nos indican cuáles son los pocos procesos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuales la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr competitividad.”*

Por tanto, *“la identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.”*

*Este mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolo en un diagrama de flujo”.*

De esta manera, se puede hablar entonces, de mega procesos o macro procesos, el cual refiere a los principales procesos y actividades esenciales que realiza una

organización, para cumplir con su misión; como señala Mariño (2002), *“Toda organización requiere identificar los procesos claves que realiza o debería realizar.”*

El Objetivo de identificación de procesos es obtener un acuerdo sobre un conjunto definido de procesos organizacionales, en términos de cuáles son, cómo están descritos, cuántos son, quiénes intervienen en ellos, cuál es la relación entre ellos.”

*“El cuadro, presenta los 13 procesos principales, que es el número máximo de mega procesos normalmente requeridos en una organización, cada uno de ellos está subdividido en sub procesos más detallados. Se puede hacer entonces un análisis de actividades e identificar las interrelaciones de todos los megaprosesos en la organización.”*

| Mega procesos en una organización |   |
|-----------------------------------|---|
| Procesos gerenciales              | Estrategia corporativa                              |
|                                   | Manejo de relaciones externas                       |
|                                   | Transformación de la cultura organizacional         |
| Procesos operativos               | Entender los mercados y clientes                    |
|                                   | Diseñar el portafolio                               |
|                                   | Comercializar y vender                              |
|                                   | Manufacturar y entregar (industrias)                |
|                                   | Operar y prestar el servicio (empresas de servicio) |
|                                   | Servicio a clientes externos                        |
| Procesos de soporte               | Desarrollo del talento humano                       |
|                                   | Sistema de información                              |
|                                   | Gestión ambiental                                   |
|                                   | Sistema financiero y recursos físicos               |

Cuadro 2.2: Mega proceso en una organización

Fuente: elaboración propia

*La organización entonces, como un todo, es un conjunto estructurado de procesos, establecidos para fascinar a los clientes externos con los productos (bienes y servicios) ofrecidos.”*

Ahora bien, en cuanto a la clasificación de procesos, según Mariño (2002), para clasificar un proceso primero será necesario identificar los procesos principales, luego clasificarlos de acuerdo con el mapa general de los mismos, desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen detallándolo, utilizando el procedimiento de cascada. *“La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y*

*establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. Esto exige a la organización una definición de quién produce las salidas y revela las fronteras de cada subproceso, que por lo general es la parte más ambigua y menos clara: el “pegamento” o interface entre una etapa y otra, donde nadie se mete, y dónde se origina la mayor falta de efectividad. Otro de los beneficios de esta clasificación es la exigencia a la alta gerencia en la designación del dueño del proceso y, por tanto, definir explícitamente quién tiene la responsabilidad por la gerencia de todo el proceso y rendir cuentas por toda su gestión.”*

### **2.2.5.3 Procesos organizacionales y funcionales**

*Procesos organizacionales.-* Es en la gerencia de los procesos organizacionales dónde se realizan los cambios del paradigma existente en una organización, estableciendo una visión integral del trabajo que debe realizarse horizontal y transversalmente, a través de toda la estructura organizacional.

*“Los procesos organizacionales; involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos.”* (Mariño, 2002)

En tal sentido, *“los procesos organizacionales son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento.”*(Mariño, 2002),

*Procesos funcionales.-* Los procesos funcionales por el contrario son de carácter vertical. Se desarrollan por lo general al interior de un mismo departamento y con valor agregado a los ojos del cliente interno.

Los procesos funcionales; son subprocesos de los procesos organizacionales.

Los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional.

### **2.2.5.4 Procesos operativos y de apoyo**

Los procesos de apoyo o soporte a los procesos esenciales; son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistema de comunicación e información, entre otros.

Los procesos operativos y de apoyo que por lo general cuenta una organización son los procesos de gestión de recursos humanos, de gestión financiera y de recursos físicos, de sistema de información, de gestión de asesoría y defensa legal, y de gestión documentaria.

#### **2.2.5.5 Gestión documentaria, marco conceptual de la variable en estudio**

La gestión documentaria como actividad nació debido a la necesidad de documentar actos administrativos y transacciones legales y comerciales, sustentado en un documento escrito que acredite el hecho.

De acuerdo a la definición desarrollada en la web wikipedia:

*“Se entiende por gestión documental el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permitir la recuperación de información desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía: Más recientemente se fueron sumando a ellos los informáticos, que son cada vez más necesarios debido a la complejidad y nivel de sofisticación que van alcanzando los sistemas computacionales de apoyo de la actividad administrativa. Aunque los informáticos benefician sustancialmente la gestión documental, aun los profesionales en sistemas de información son los expertos en los flujos de documentos y los procesos de cada documento de soporte papel o electrónico.*

*En la actualidad, coexisten en el mundo los más diversos sistemas de gestión documental: desde el simple registro manual de la correspondencia que entra y sale, hasta los más sofisticados sistemas informáticos que manejan no sólo la documentación administrativa propiamente tal, venga ella en papel o en formato electrónico, sino que además controlan los flujos de trabajo del proceso de tramitación de los expedientes, capturan información desde bases de datos de producción, contabilidad y otros, enlazan con el contenido de archivos, bibliotecas, centros de documentación y permiten realizar búsquedas sofisticadas y recuperar información de cualquier lugar.”*

Esta definición, implica que la gestión documentaria para ser tal, es decir un proceso de apoyo que soporte adecuadamente la gestión de otros procesos, debe contener cuatro elementos clave: las sistematización de la gestión, la trazabilidad



documentaria, la optimización de los procedimientos y un sistema informático adecuado para dichas actividades, los cuales se desarrollan a continuación.

#### **a. Sistematización de la gestión documentaria**

No existe una definición consensuada sobre qué es la sistematización. Por tanto, a continuación se estructura una perspectiva conceptual de la “sistematización de la gestión documentaria” para el cual, se menciona diferentes definiciones a partir de “sistema”, “sistematización” y “sistematización de una gestión”. A partir de ella, se puede definir la sistematización de la gestión documentaria.

##### *Definición de sistema*

*Estructura organizativa, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada*<sup>16</sup>.

##### *Definiciones de sistematización*<sup>17</sup>

*Registrar, de manera ordenada, una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico, y con énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia. (Instituto Interamericano de Derechos Humanos)*

*La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. (Oscar Jara)*

*La sistematización es la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explícita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo y con ello construye nuevos conocimientos. (Proyecto de sistematización de experiencias de desarrollo humano)*

---

<sup>16</sup> <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/sistematizar-gestion>

<sup>17</sup> <http://www.alboan.org/archivos/1viendo.pdf>

Resumiendo las definiciones, para efectos de la presente investigación, se asume que sistematizar consiste en:

“Estructurar y registrar de manera ordenada una experiencia, a partir del ordenamiento y reconstrucción, descubre la lógica de un proceso y los factores que han intervenido en él, sobre cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.”

Esta definición permite realizar el esbozo conceptual para referir a la sistematización de la gestión y por ende a la sistematización de la gestión documentaria.

#### *La sistematización de la gestión*

*Según las Normas ISO 9000:2000, sistema de gestión, es el sistema para establecer la política y los objetivos, para lograr dichos objetivos.*

*Para el modelo EFQM, sistema de gestión, esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.*

Basada en la definición planteada líneas arriba, la sistematización de la gestión sería:

“Estructurar y registrar, de manera ordenada, una experiencia de gestión a partir del ordenamiento y reconstrucción de sus procesos respectivos, descubre la lógica de un proceso, las actividades y tareas que intervienen en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.”

#### *La sistematización de la gestión documentaria*

En forma análoga al esquema conceptual planteado líneas arriba, a continuación se realiza lo mismo para la sistematización de la gestión documentaria:

“Estructurar y registrar, de manera ordenada, la gestión de la documentación a partir del ordenamiento y reconstrucción de sus procesos respectivos, descubre la lógica de la gestión, las actividades y tareas que intervienen en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué se hace de ese modo.”

## **b. Trazabilidad de la documentación**

Para realizar una definición de trazabilidad documentaria, se recurre antes a la definición desarrollada para la trazabilidad

### *La trazabilidad*

El término trazabilidad es definido por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en su International Vocabulary of Basic and General Terms in Metrology, lo define como:

*“La propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar donde éste pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas”.*

Según el Comité de Seguridad Alimentaria de la Asociación de Fabricantes y Distribuidores – AECOC, España:

*“Se entiende trazabilidad como el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.*

*A la hora de tener que entender la trazabilidad de un producto que se mueve a través de su cadena de suministro o de su rama logística, el concepto de trazabilidad se divide en dos partes bien diferenciadas:*

*La trazabilidad interna, que no es más que poder obtener la traza que va dejando un producto por todos los procesos internos de una compañía, con sus manipulaciones, su composición, la maquinaria utilizada, su turno, su temperatura, su lote, etc., es decir, todos los indicios que hacen o pueden hacer variar el producto para el consumidor final.*

*La trazabilidad externa, que no es más que poder externalizar los datos de la traza interna y añadirle algunos indicios más si fuera necesario, como una rotura del embalaje, un cambio en la cadena de temperatura, etc.*

*Como consecuencia vemos que para obtener la trazabilidad de un producto, hay que ir registrando los indicios que va dejando el producto mientras se mueve por la cadena, ya sea en el sentido normal o en el sentido inverso (como la logística inversa).<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>

Ahora bien, acogiendo el concepto explicado para la trazabilidad, a continuación, se adapta esta definición para desarrollar el concepto de “*trazabilidad documentaria*”.

*La trazabilidad de la documentación:*

De lo anteriormente señalado, entendemos por trazabilidad de la documentación

“Conjunto de registros, de trámites y procedimientos preestablecidos, que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un documento a lo largo de la cadena de una tramitación a través de procedimientos determinados.”

Asimismo, en forma análoga a la definición de trazabilidad, para entender la trazabilidad de un documento que se mueve a través de una cadena de trámite, el concepto de trazabilidad documentaria, se dividirá en dos partes diferenciadas:

*La trazabilidad documentaria interna*, que será obtener la traza que va dejando un documento por todos los procedimientos de una organización.

*La trazabilidad documentaria externa*, que no es más que poder externalizar los datos de la traza interna y añadirle algunos indicios necesarios, como un rótulo ó código de identificación que concatene al usuario externo con la organización.

Por tanto, para obtener la trazabilidad de un documento, debe ir registrándose los indicios que va dejando el documento mientras se mueve por la cadena de cualquier trámite, de tal manera que se disponga de su clasificación, accesibilidad efectiva.<sup>19</sup>

### **c. Los sistemas informáticos para la gestión documentaria**

La gestión documentaria, precisa del uso de las herramientas que brinda las tecnologías de información pues sin ella la gestión documentaria sólo llegaría a un nivel de sistematización y estandarización de procedimientos. No obstante las tecnologías de la información posibilitan la funcionalidad y confluencia de los procesos, actividades y tareas. Siendo condición preponderante que los sistemas informáticos de mantengan la convergencia, compatibilidad y acceso a una única fuente de información, con el fin de minimizar las diversidades de los sistemas y aplicaciones informáticas.

---

<sup>19</sup> Definición adaptada del concepto desarrollado en la web Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>)

Para complementar lo señalado, a continuación desarrollamos los sistemas electrónicos y sus elementos requeridos en la gestión documental.

### *Los sistemas electrónicos de gestión documental*

*“Un sistema de gestión de documentos electrónicos es, pues, un sistema computarizado, un conjunto de programas, utilizado para rastrear y almacenar documentos electrónicos y/o imágenes digitales de documentos originalmente soportados en papel. El término puede ser relacionado con conceptos como sistemas de administración de contenido”<sup>20</sup>*

### *Elementos del sistema de gestión documental*

Del mismo modo, basado en la información de la web, a continuación, se describe los elementos que constituyen un sistema informático de gestión documental.

*Bases de datos.-* en la gestión documental existe el inconveniente de la proliferación de bases de datos sobre distintos aspectos. Desde un punto de vista de gestión documental, uno de los principales problemas es cómo identificar los documentos dentro del entorno de la base de datos, saber qué parte del contenido constituye los documentos que se han de gestionar. Al respecto precisa señalar que la base de datos debe ser única y si no cumple esta condición debe poseer la capacidad de interconectarse y transar información en tiempo real con otras base de datos.

*Hardware.-* constituido por dispositivos de digitalización: Los documentos originales, una vez preparados, son transformados en documentos digitales, los cuales serán guardados en una base de datos.

*Servidores.-* Contienen la información previamente digitalizada. Los usuarios se conectarán a ella para poder acceder a dicha información.

*Gestores documentales.-* software de apoyo o soluciones informáticas para el proceso de gestión de la documentación y la administración de archivos digitales.

*Redes.-* medio de acceso para los usuarios, hacia la información que se encuentra en los servidores. Las redes pueden ser locales, aunque también se puede acceder a la información por Internet.

---

<sup>20</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_documental](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_documental)

*Usuarios.-* identificados generalmente por una cuenta de usuario, con el cual acceden a los documentos digitalizados dentro del Sistema de Gestión Documental permitiendo así, realizar la consulta electrónica de los mismos de acuerdo a los niveles de seguridad que les fueran asignados.

*Administradores.-* es en el puesto del Administrador del Sistema donde los documentos digitalizados se codifican e indexan en la base de datos, identificando la ubicación física del documento original y asignando las claves de acceso.

#### **d. Optimización de procedimientos**

Por otro lado, el concepto de optimización de procedimientos se elabora a partir de las definiciones de optimización y procedimientos.

##### *Optimización*

Se parte de dos definiciones:

*“Optimización es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.”<sup>21</sup>*

*“Optimizar es encontrar el mínimo o el máximo de una función respecto a ciertas restricciones. Sin duda, alcanzar el mínimo o máximo es obtener la "mejor" solución entre otras soluciones factibles. Ahora bien, el mejor proceso debe ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de manera que entregue la mejor calidad al menor costo y en el menor tiempo.”<sup>22</sup>*

En suma, se puede definir a la optimización como:

“La acción de buscar la mejor manera de realizar una actividad, cuya característica es la de constituirse como el mejor proceso de manera que entregue la mejor calidad al menor costo y en el menor tiempo.”

##### *Procedimientos*

Del mismo modo, se realiza una definición de consenso para el “procedimiento”, a partir de dos conceptos:

---

<sup>21</sup> <http://definicion.de/optimizacion/>

<sup>22</sup> <http://blog.bpmchile.org/2008/06/optimizacion-de-procesos-parte-i.html>

*“Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.”<sup>23</sup>*

*“Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.”<sup>24</sup>*

En suma, se puede definir al procedimiento como:

“El modo de ejecutar actividades que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos definidos y estandarizados”

### *Optimización de Procedimientos*

A continuación se define la optimización de procedimientos como:

“La acción de buscar la mejor manera de realizar una actividad, estandarizarla, y constituir la como el mejor proceso estandarizado que entrega la mejor calidad al menor costo y en el menor tiempo.”

## **2.2.6 Tecnologías de Información y telecomunicaciones – TIC y gobierno electrónico**

### **2.2.6.1 Conceptualización de TICs**

Se conoce como tecnología de información (TI) a la utilización de tecnología – específicamente computadoras y ordenadores electrónicos - para el manejo y procesamiento de información – específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información.

Los orígenes de la TI son recientes. Aunque el nombre de tecnología de información se remonta a los años 70, su utilización en los negocios se remonta a mediados del siglo XX, durante la segunda guerra mundial. Sin embargo, ha sido en los últimos 20 años donde ha alcanzado niveles de uso y aplicaciones tan variadas y ubicuas, que se ha convertido en un área de gran amplitud e impacto en todos los aspectos de la vida cotidiana – incluyendo la gerencia de cualquier empresa, en la cual hoy en día es casi indispensable.

---

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>

<sup>24</sup> <http://definicion.de/procedimiento/>

Desde el surgimiento de Internet, se ha incorporado masivamente a la TI el aspecto de comunicación, con lo cual se suele hacer referencia a un tema aún más amplio, conocido como Tecnología de Información y Comunicaciones, o TIC.

### **2.2.6.2 Las tecnologías**

Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Se puede reagrupar las TIC según:

- *Las redes.*- Telefonía fija, banda ancha, telefonía móvil, redes de televisión, redes del hogar.
- *Los terminales.*- Ordenador personal, navegador de internet, sistemas operativos para ordenadores, teléfono móvil, televisor, reproductores portátiles de audio y juego, consolas.
- *Los servicios.*- Correo electrónico, búsqueda de información, banca online, audio y música, tv y cine, comercio electrónico, e-gobierno, e-sanidad, e-educación, videojuegos, servicios móviles.
- *Nueva generación de servicios TICs.*- Servicio Peer to Peer (P2P), blogs, comunidades virtuales.

### **2.2.6.3 El papel de las TICs en las empresas**

Las TICs agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas TICs y hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización.

En pocas palabras, las TICs tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.



La instrumentación tecnológica es una prioridad en la comunicación de hoy en día, este importante cambio tecnológico marca la diferencia entre una civilización desarrollada y otra en vías de desarrollo. Este gran cambio no ha sido ajeno a nuestras organizaciones humanas, especialmente en las empresas. Es imposible hoy día ignorar el potencial de las TICs y especialmente el de Internet. Asistimos a la aparición de la Sociedad de la Información y a su expansión mediante el desarrollo de redes informáticas que permiten que los ciudadanos tengan acceso a fuentes de información.

#### *Cambio en las empresas y el recurso humano*

Las TICs están cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan tecnologías de información cotidianamente mediante el uso de Internet, tarjetas de crédito, pago electrónico de la nómina de trabajadores, entre otras funciones; es por eso que la función de las TICs en los procesos empresariales, como manufactura y ventas, se han expandido grandemente.

En la implementación de un sistema de información intervienen muchos factores siendo uno de los principales el factor humano. Es previsible que ante una situación de cambio el personal se muestre renuente a adoptar los nuevos procedimientos o que los desarrolle plenamente y de acuerdo a los lineamientos que se establecieron.

#### *Ventajas en la organización*

Las TICs son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación entre otros beneficios.

Introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos debe cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

Antes de añadir un componente tecnológico, hay que conocer bien la organización y/o empresa.

#### **2.2.6.4 El papel de las TICs en el sector público**

La tercera actividad que más realizan los internautas es visitar webs de servicios públicos, se encuentra sólo por detrás de la búsqueda de información y de los correos electrónicos. Es una realidad, que cada vez más usuarios de internet piden una administración capaz de sacar más provecho y adaptada a la sociedad de la información. La implantación de este tipo de servicios es una prioridad para todos los gobiernos de los países desarrollados.

Servicios públicos a los ciudadanos:

- Pagos de impuestos
- Búsqueda de ocupación
- Beneficios de la Seguridad Social
- Documentos personales
- Matriculación de vehículos
- Solicitud de licencias de construcción
- Denuncias a la policía
- Bibliotecas públicas (disponibilidad de catálogos, herramientas de búsqueda)
- Certificados (nacimiento, matrimonio)
- Matriculación en la enseñanza superior/universidad
- Declaración de cambio de domicilio
- Servicios relacionados con la Salud

Servicios públicos a las empresas:

- Contribuciones a la Seguridad Social para empleados
- Impuestos de sociedades: declaración, presentación
- IVA: declaración, presentación
- Registro de nuevas sociedades
- Tramitación de datos para estadísticas oficiales
- Declaraciones de aduanas

- Permisos medioambientales (presentación de informes incluido)
- Compras públicas o licitaciones

## 2.3 Bases teóricas especializadas

### 2.3.1 Metodología para la mejora de procesos

*Mejora de procesos.*- Para Kaplan y Norton, 2008, en la mejoras de los procesos clave, su ejecución requiere en primer lugar un alineamiento de las iniciativas estratégicas como de los programas de mejora de procesos. Plantean que las organizaciones pueden utilizar los objetivos estratégicos de sus mapas estratégicos para alinear sus programas de gestión de procesos. Señalan: “A menudo, los modelos de calidad, en sí mismos, se focalizan en mejoras a los procesos locales, tácticas y no relacionadas. Se asignan recursos vinculados con la calidad a los procesos identificados como deficientes en el cumplimiento de las mejores prácticas. Sin embargo, este proceso de asignación ocurre independientemente de la definición de prioridades estratégicas.”

### 2.3.2 Técnicas en la gerencia de procesos

Existen seis técnicas mas conocidas en la gerencia de procesos, las mismas se ordenan en el siguiente cuadro:

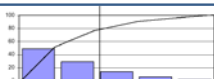


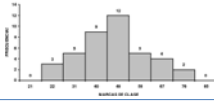
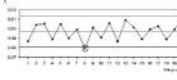
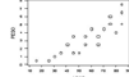
|                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Diagrama de Pareto      |  |
| 2. Diagrama Causa-Efecto   |  |
| 3. Diagrama de Flujo       |  |
| 4. Histograma              |  |
| 5. Gráfico de control      |  |
| 6. Diagrama de correlación |  |

Figura 2.3 Técnicas en la gerencia de procesos

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.1 Análisis de Pareto

“Este diagrama es una gráfica de barras, resultado de la aplicación a un grupo de datos, del principio de los pocos vitales (20%) y de los muchos triviales (80%) o Principio Universal de Pareto. En cualquier situación, unos pocos factores vitales son responsables por la mayoría de los efectos.

*Este diagrama se utiliza para determinar las prioridades.*

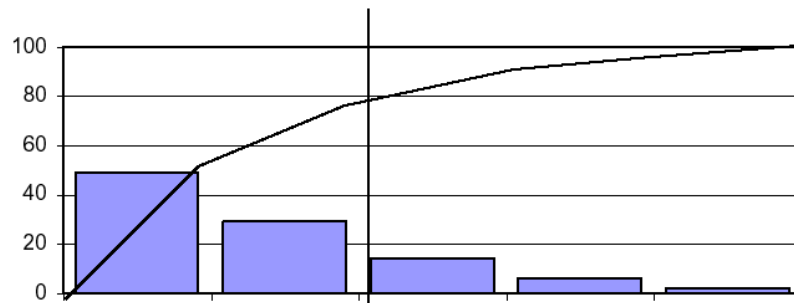


Figura 2.4 Análisis de Pareto

Fuente: Elaboración propia

*El Diagrama de Pareto muestra la importancia relativa de cualquier proceso, causa o problemas a fin de seleccionar el punto de inicio, bien sea para:*

- *Mejorar el proceso.*
- *Solucionar problemas.*
- *Identificar causas vitales de un problema.*

*Elaboración: “Para elaborar un gráfico de Pareto se siguen los siguientes pasos:*

1. *Seleccionar los reglones a ser comparados.*
2. *Recolectar los datos necesarios para la medida escogida, por cada categoría.*
  - a) *Tormenta de ideas: donde cada integrante del grupo le asigna un peso a cada ítem. De acuerdo a un criterio pre-seleccionado.*
  - b) *Utilizando información estadística, es este caso hay que:*
    - b.1 *Seleccionar la unidad de medición.*
    - b.2 *Determinar el periodo a ser estudiado.*
3. *Sumar apara cada tipo de categoría las medidas obtenidas, esto dará un total por categoría.*

4. Ordenar los datos en forma decreciente y calcular el porcentaje de contribución de cada ítem sobre el total y el porcentaje acumulado.
5. Graficar los datos obtenidos de la siguiente manera: en el eje horizontal ordene de izquierda a derecha los diferentes ítems y arriba de cada ítem sobre el total, luego grafique la curva correspondiente al porcentaje acumulado.”

### **2.3.2.2 Diagrama de causa – efecto**

“El diagrama Causa-Efecto o Espina de pescado es una herramienta que se utiliza para representar gráficamente la posible relación que existe entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen.

El diagrama causa- efecto se elabora para elevar el nivel de comprensión de un problema. Proporciona una descripción de las causas probables de un problema y su interrelación lo cual facilita su análisis y discusión. Puede utilizar también como herramienta para representar propuestas de solución de problemas.

Cabe destacar que el diagrama causa- efecto no resuelve el problema, solo detecta las causas del mismo.”

Elaboración: “Para elabora un diagrama causa- efecto se dan los siguientes pasos:

1. Definir el problema (efecto) en termino de lo que específicamente, donde y cuando ocurre.
2. Realizar una sesión de tormenta de ideas entre los miembros del grupo, de manera de enumerar las posibles causas.
3. Clasificar las causas en categorías.
4. Elaborar el diagrama. Para ello se sugiere:
  - a. Escribir el efecto a la derecha y trazar una flecha de izquierda a derecha
  - b. Trazar flechas diagonales a la dirección principal para representar las categorías principales.
  - c. Se incorpora a cada una de estas flechas diagonales las causas que puedan ser consideradas como actuantes en cada categoría.
5. Determinar el nivel de compresión del diagrama, para lo cual se hace una discriminación de las causas de la siguiente forma:

- Indicar dentro de un cuadrado aquella causa que puede ser aprobada cuantitativamente.
- Subrayar la causa cuando no se pueda probarse su relación con el efecto.

A mayor número de causas encuadradas y/o subrayadas mayor es el nivel de comprensión del problema.

Gráficamente, el diagrama causa-efecto se presenta de la siguiente manera”

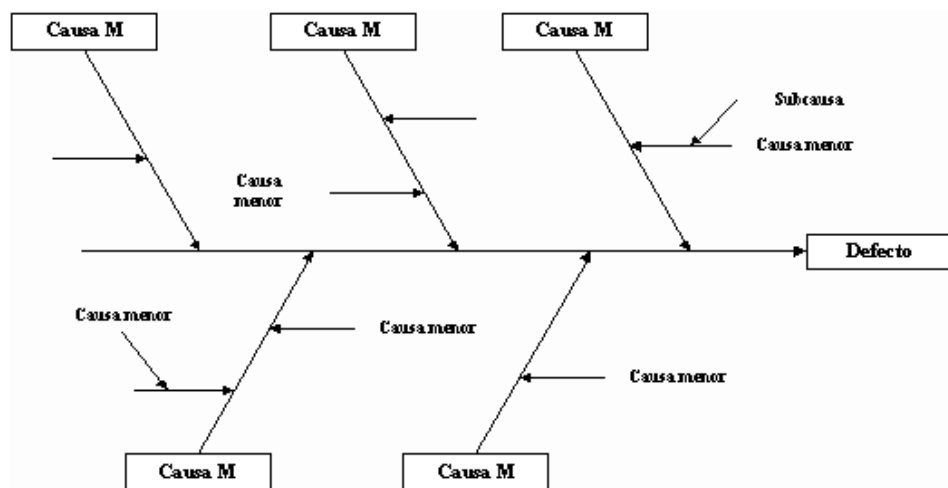


Figura 2.5 Diagrama del pescado

Fuente: Internet

“Una vez identificadas las causas que afectan un problema y seleccionadas aquellas que puedan ser probadas cuantitativamente, se procede a realizar una serie de mediciones con el objeto de validar las hipótesis de causa cuantificables.”

### 2.3.2.3 Diagrama de flujo

“El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra la secuencia de pasos de un proceso o de un flujo de trabajo. Es una herramienta que se emplea para describir un proceso de manera breve.

El flujo grama se elabora con la finalidad de que todos los integrantes del grupo tengan una visión común de cómo se sucede el proceso. Cabe destacar que la secuencia de pasos de un proceso o de un flujo de trabajo la determina el consenso del grupo.

*Esta Herramienta es muy útil para detectar redundancia e ineficiencias en los flujos de trabajo.”*

*Elaboración: “Los pasos a seguir son:*

- 1. Identificar el proceso a diagramar.*
- 2. Darle un nombre al proceso.*
- 3. Decidir el nivel de detalle del diagrama.*
- 4. Identificar a los proveedores y clientes del proceso*
- 5. Observar y registrar los pasos que se llevan a cabo.*
- 6. Representar los pasos mediante los símbolos que se han elegido para tal fin.*
- 7. Mostrar la secuencia de los símbolos conectándolo mediante flechas que se indican la dirección del flujo de trabajo.”*

*Símbolos utilizados en el diagrama de flujo*



*“Operación. Indica las principales fases del proceso. La operación es una actividad en la cual es transformada la parte/ pieza material o producto que se estudia. Se incorpora valor agregado a ellas.”*



*“Inspección. La actividad en la cual se verifica la calidad y/o cantidad de la parte que se estudia.”*



*“Transporte. Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro.”*



*“Almacenamiento. Significa depósito o archivo de un objeto bajo vigilancia o con fines de referencia.”*



*“Espera. Representa la demora, retraso, interrupción o almacenamiento temporal. Un retraso ocurre cuando una parte no se puede procesar inmediatamente al llegar a la siguiente unidad de trabajo.”*



*“Decisión. Significa acción de resolución en alguna parte a lo largo del proceso, puede ser como aprobación o no de un producto terminado o no terminado.”*

*“La importancia del diagrama de flujo radica fundamentalmente en que:*

- a) Identifica a los proveedores y clientes del proceso así como los correspondientes de cada actividad del mismo.*
- b) Permite identificar los sitios de recolección de datos.*
- c) Muestra la relación entre las dependencias o unidades de trabajo involucran en un proceso.*
- d) Permite la planificación y coordinación de responsabilidades en otras áreas.*
- e) Provee un sentido de dirección*
- f) Fortalece el trabajo en equipo.*
- g) Permite detectar los desperdicios en el flujo de trabajo.*
- h) Permite identificar las áreas potenciales para la mejora.*

*El diagrama de flujo es una fiel representación de lo que se hace. Lo que verdaderamente hace útil a un diagrama de flujo es que una vez preparado se puede estudiar con todas las personas que trabajan en el proceso, a fin de obtener sugerencias para su mejoramiento.”*

#### **2.3.2.4 Histograma**

*“Es la representación gráfica de un conjunto de datos organizados de acuerdo a la frecuencia de ocurrencias. Para grandes volúmenes de datos estos valores están agrupados en intervalos (clases). Un histograma ilustra el perfil de distribución de valores individuales a lo largo de un conjunto de datos, con información referente al promedio y a la variación. Un histograma revela la variación propia de un proceso.”*



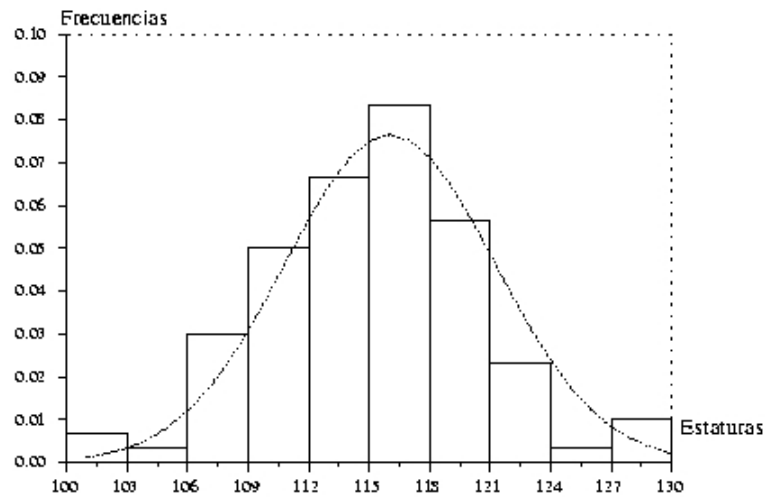


Figura 2.6 Histograma 1

Fuente: Internet

*“La curva sobrepuesta es la llamada “Distribución Normal” debido a que la mayor parte de las observaciones caen el centro de la distribución y el resto se distribuye a ambos lados del promedio Muchos datos provenientes del muestreo de un proceso bajo control estadístico exhiben este tipo de distribución normal.*

*Sin embargo, otros datos pueden mostrar distribuciones con datos acumulados en puntos lejos del centro, este tipo de distribución es conocido como “sesgada”.*

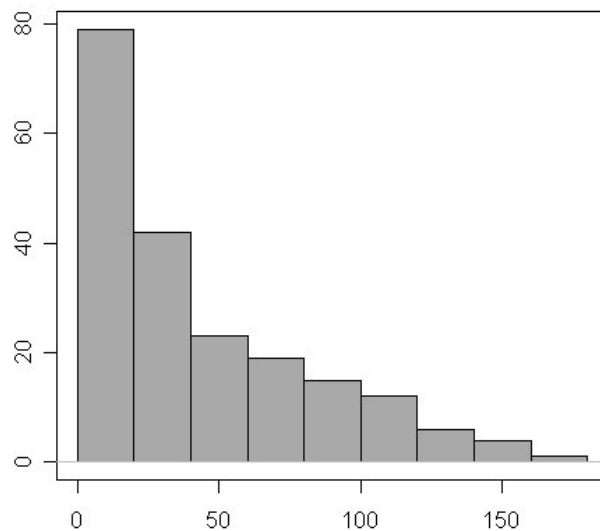


Figura 2.7 Histograma 2

Fuente: Internet

“Además de conocer la forma de distribución se puedes saber:

a) Si la distribución del a curva cae dentro de las especificaciones, si no es así, que cantidad cae fuera de las mismas (variabilidad).

b) Si la curva está centrada en el lugar debido. Podemos saber si la mayoría de datos caen en el lado alto o en el lado bajo.”

Elaboración: “Los pasos a seguir son:

1. Ordenar los datos de menos a mayo.
2. Calcular el rango (R).  $R = \text{Valor Mayor} - \text{Valor Menor}$
3. Definir el número de clase (K).
4. Calcular el intervalo de cada clase (H)
5. Calcular el número de datos que caen dentro de cada intervalo de clase. Este número en la frecuencia de ocurrencia determinara la altura de casa barra por intervalo
6. Graficar los datos en un diagrama de barras. En el eje horizontal se coloca la clase y el eje vertical la frecuencia de ocurrencia.”

### 2.3.2.5 Gráficos de Control

“Es una herramienta estadística que se utiliza para saber si la variabilidad de un proceso se debe a causas comunes o a causas especiales. Un gráfico de control es simplemente un gráfico de corrida con límites de control estadísticamente determinados. Estos límites se denominan Límite de Control Superior (LCS) y Límite de Control Inferior (LCI) y se colocan equidistantes a ambos lasos de la línea que indica el promedio de un proceso. El grafico de Control indica cuando el proceso está fuera de control estadístico (cuando es inconsistente) pero no indica por sí mismo cual es la causa que produce la inconsistencia.”

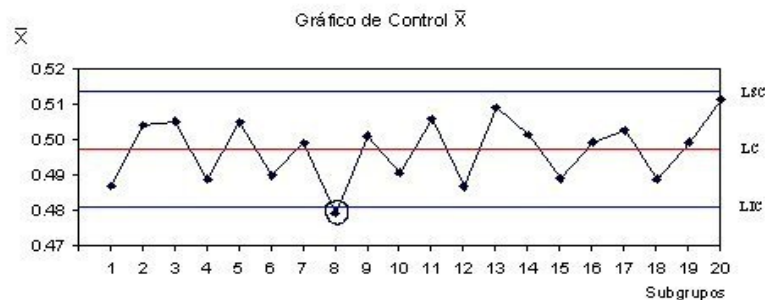


Figura 2.8 Grafico de control X

Fuente: Internet

*Elaboración: “Lo límites de control son calculados tomando datos de un proceso mediante muestras o introduciendo los promedios de las muestras en formulas apropiadas. Se puede graficar estos promedio a de las muestras a fin de determinar si caen dentro o fuera de los límites de control o bien, saber si forman trayectorias “anormales”. La fluctuación de los puntos dentro de los límites resulta de la variación de las denominadas causas comunes de un proceso. En caso de tener los puntos fuera de los límites de control de siete puntos consecutivos por encima o por debajo del promedio, podemos entonces decir estos son atribuibles a causas especiales las cuales deben ser eliminadas para poner el proceso bajo control estadístico de calidad.”*

### **2.3.2.6 Diagrama de correlación**

*“El diagrama de correlación es una técnica empleada para estudiar la relación que existe entre dos variables. I un factor incrementa en valor en otro factor puede decrecer, incrementarse o solamente mostrar un cambio aleatoria. La existencia de una relación directa o inversa no prueba una relación de causa y efecto, tal relación puede ser verificada por un entendimiento del proceso y con un diseño de experimento.”*

*Elaboración: “Los paso a seguir para construir un diagrama de correlación son:*

- 1. Seleccionar las variables a estudiar y determinar la relación que se desea examinar.*
- 2. Recopilar información acerca del comportamiento o de cada variable.*
- 3. Construir un registro de datos con la información suministrada.*
- 4. Trazar el eje del diagrama y graficar los resultados. Colocar la variable independiente en el eje horizontal(x) y la variable dependiente en el eje vertical(Y) – Gráfico C*
- 5. Analizar el grafico de correlación.*

*El diagrama puede revelar lo siguiente:*

- Una correlación positiva: un aumento de Y depende del incremento en X*

*Gráfico B*

- Una correlación negativa: un aumento en Y causara una disminucion en X*

### Gráfico A

- *Correlación inexistente: no existe relación entre una variable y otra.*

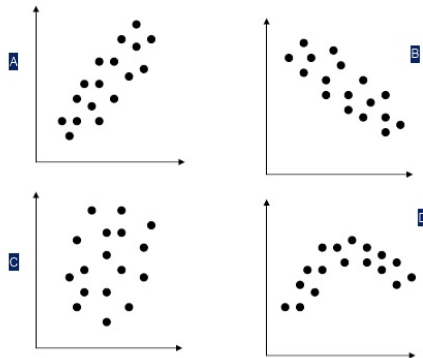


Figura 2.9 Diagramas de dispersión

Fuente: Internet

### 2.3.2.7 Metodología Lean Six Sigma

La metodología Lean Six-Sigma es una metodología híbrida que utilizada para la mejora integral de procesos de la administración pública. Dicha metodología tiene los siguientes 2 componentes:

#### *Metodología Lean*

Tiene su origen en Toyota entre los años 1948 y 1975. Su objetivo principal es el de Incrementar la velocidad y la agilidad de los procesos, liberar capacidad, activos y recursos, identificando y eliminando el desperdicio y el no-valor añadido.

Los principios que atiende son:

- Definir valor
- Identificar y eliminar desperdicios
- Crear flujo y sistema "pull"
- Buscar la perfección

#### *Metodología Six-Sigma*

Tiene su origen en motorola alrededor del 1982, pero la metodología fue desarrollada principalmente en General Electric. Su principal objetivo es el de mejorar los procesos a través de la medición y el análisis estadístico de los factores que contribuyen a su funcionamiento y rendimiento (*sentido más amplio de la mejora*). Los principios que atiende son:

DMAIC (Mejora de procesos): Define, Measure, Analyze, Improve, Control

DFSS (Creación de procesos): Demand, Define, Develop, Design, Deploy

El Six Sigma es una filosofía de mejoramiento que parte de la voz del cliente para optimizar los procesos basándose en dos pilares fundamentales: el elemento humano y las herramientas estadísticas, mejora los indicadores de resultados al menos en 50%.

La meta del Six Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de instancias u oportunidades, entendiéndose como “defecto” cualquier instancia en que un producto o servicio no logran cumplir los requerimientos del cliente, aquello tiene un impacto directo sobre los resultados económicos, ya que reducir los defectos por medio de la herramienta Six Sigma permitirá generar ahorros hasta del 40% de su ingreso.

#### *Valor diferencial*

La metodología Lean Six Sigma se diferencia de otras por tener un riguroso proceso de medición y tratamiento de datos, que permite tomar decisiones en base a resultados objetivos y, consecuentemente, mejora el rendimiento operativo de una organización.

| Metodología Lean Six Sigma   | Metodologías tradicionales  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se <b>focaliza en mejorar lo realmente relevante para el cliente</b> (interno y externo) del proceso.</li><li>▪ <b>Traduce los objetivos en métricas cuantificables</b> (Ejemplo: reducción del tiempo de tramitación en un 30%)</li><li>▪ <b>Obtiene mejoras del proceso trabajando con datos</b> y el tratamiento estadístico adecuado.</li><li>▪ <b>Demuestra con datos objetivos las mejoras</b> introducidas en el proceso.</li><li>▪ <b>Alinea las mejoras de los procesos con los objetivos</b> de la organización.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>No siempre se encuentran las causas raíz críticas.</b></li><li>▪ Muchas veces se implementa la <b>solución no adecuada.</b></li><li>▪ Muchas veces <b>se basa en la intuición</b>, tomando decisiones que no son en base a un tratamiento estadístico de los datos.</li><li>▪ Se destina un <b>esfuerzo y / o inversión en una solución con menos resultados.</b></li><li>▪ <b>No tienen un plan de control</b> para mantener a lo largo del tiempo una calidad igual o superior al'assolida mediante la solución.</li></ul> |

Cuadro 2.3 Comparativo Metodología Lean Six Sigma

Fuente: Elaboración propia

Para efectos del presente trabajo se recurre al principio de DMAIC

## Adaptación de la metodología Six Sigma al sector Público

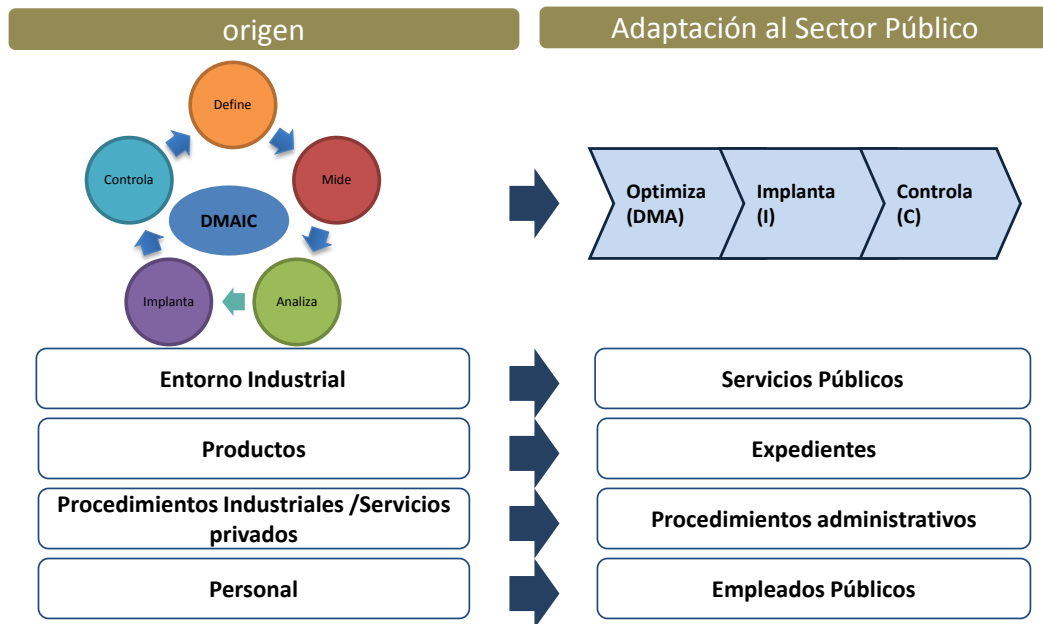


Figura 2.10: Adaptación de la metodología Six Sigma

Fuente: elaboración propia

### 2.3.3 Gobierno Electrónico

El gobierno electrónico o, en inglés: electronic government, e-government o simplemente, e-gov se constituye en la actualidad en una herramienta novedosa para garantizar la viabilidad del proceso de reforma del Estado<sup>25</sup>. La noción de gobierno electrónico comporta la revisión de un conjunto de definiciones y de hechos históricos, indispensables para la comprensión del mismo. Recordemos que el gobierno<sup>26</sup> como elemento existencial del Estado es dinámico y está influenciado por los acontecimientos surgidos en el devenir de los tiempos y de las circunstancias; y una importante revolución es la que se han producido con el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), especialmente la Internet. Partiendo de estas consideraciones, revisamos algunas definiciones:

Según Wikipedia<sup>27</sup>; la enciclopedia libre, gobierno electrónico consiste en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de gobierno y en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los

<sup>25</sup> Real Academia Española (2005). «Estado» (en español). *Diccionario panhispánico de dudas*. Madrid: Santillana. Consultado el 3 de junio de 2012. «Se escribe con inicial mayúscula cuando significa 'conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano'; (...) también cuando se refiere a la unidad política que constituye un país, o a su territorio.».

<sup>26</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno>

<sup>27</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_electr%C3%B3nico](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_electr%C3%B3nico)

ciudadanos como a la industria. Muchas de las tecnologías involucradas y sus implementaciones son las mismas o similares a aquellas correspondientes al sector privado del comercio electrónico (o e-business), mientras que otras son específicas o únicas en relación a las necesidades del gobierno.

Según Wikipedia, se basa principalmente en la implantación de herramientas como portales, ERPs, que en caso de los gobiernos se conocen como GRPs, CRMs, como redes sociales o comunidades virtuales y muchas otras, buscando una mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos internos y de vinculación con la sociedad.

El gobierno electrónico describe el uso de tecnologías para facilitar la operación de gobierno y la distribución de la información y los servicios del mismo. Lidia con aplicaciones pertenecientes y no pertenecientes a internet para servir de ayuda a los gobiernos. Este servicio a los ciudadanos se realiza con el uso a gran escala de tecnologías como: teléfono, fax, sistemas de vigilancia, identificación por sistemas de radiofrecuencia e incluso la televisión y la radio.

Para Gartner Group<sup>28</sup>. "E-gov ... es una innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el Internet y los nuevos medios de comunicación."

Consideran que el concepto "incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco mucho más transparente que el actual".

Hay quienes lo conciben como un esquema de gestión pública basado en la utilización de la tecnología de la información y de las comunicaciones, teniendo como objetivos mediatos optimizar la gestión pública y desarrollar un enfoque de gobierno centrado en el ciudadano.

En Latinoamérica, se ha indicado, por parte del sector gubernamental, que el gobierno electrónico es una decisión estratégica de las naciones ante la transformación de la sociedad industrial en una sociedad basada en el conocimiento, en donde prevalecen como objetivos primordiales la nueva forma de gobernar incrementando la eficiencia y transparencia de la gestión, un trabajo de

---

<sup>28</sup> <http://gobiernoelectronicogobierno.blogspot.com/2005/08/gobierno-electrnico-definicin.html>

integración: integrar la tricotomía Estado-Empresa-Ciudadano, un cambio radical en los procesos y la cultura organizacional, y el ciclo de optimización y desarrollo creciente.

Puede decirse que el gobierno electrónico implica la restructuración de los servicios públicos, una fuerte inversión (humana, presupuestaria y en equipos tecnológicos de información y comunicación) de los organismos administrativos a todos los niveles, así como un cambio cultural, lo cual es un factor clave para el éxito de la instauración de un gobierno electrónico. Sin embargo, no significa que automatizar o instalar software y hardware adecuados por doquier, tanto al interior de la administración pública, lo que se conoce como comunicación Intranet, como la conexión con los ciudadanos a través de la web, sea suficiente para hablar de e-gov. Será necesario que se permita una auténtica exposición de criterios, soluciones y deliberaciones en torno a la realidad social, económica, jurídica y política de un país, para que pueda iniciarse una relación gobierno/administrado transparente y eficiente.

Mientras los países desarrollados se hallan en una carrera de adquisición y aplicación de conocimientos y de transformación del ejercicio del gobierno, los países en desarrollo, especialmente, los países de América Latina hacen frente a enormes obstáculos, entre otros, la compra y el despliegue de las TIC, por otra parte sus débiles democracias, con líderes con gran voluntad pero escasos recursos, para impulsar el proceso modernizador orientado al uso de las TIC, necesario para implantar esta forma de gestión pública; además existe un mínimo de participación ciudadana, todo lo cual hace difícil en la realidad tal innovación administrativa. La mayoría de estas acciones no cuentan con la utilización del pensamiento estratégico en función del gobierno electrónico, por cuanto la mayoría de los niveles de la administración pública, no reportan política, planes o proyectos de actualización informática orientada al e-gov.

Sin embargo, la mayoría coinciden en que, al menos en teoría, los Estados deben dar el ejemplo y el primer paso hacia su propia modernización mediante la introducción y uso masivo de las TIC, para la automatización de sus procesos, prestar sus servicios en línea, implantar la comunicación intra e intergubernamental, y con la sociedad, promover los mercados en la nueva economía digital<sup>29</sup> mediante un adecuado marco jurídico.

---

<sup>29</sup> [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n20/20\\_fgutierr.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n20/20_fgutierr.html)



En este sentido, los gobiernos de Latinoamérica reconocen cada vez más que el gobierno electrónico conforma un proceso evolutivo, razón por la cual están dedicando alta prioridad a la adopción de herramientas de TIC y a las reformas institucionales asociadas.

Varios gobiernos han construido portales nacionales unificados:

Brasil: <http://www.brasil.gov.br/>

Chile: <http://www.gobiernochile.cl/>

Colombia: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co/>

México: <http://www.e-mexico.gob.mx/>

Venezuela: <http://www.venezuela.gov.ve/>

Perú: <http://www.peru.gob.pe/>

Las demandas del ciudadano y las presiones políticas a favor de las reformas, la transparencia y la mejora de los servicios están convirtiendo a lo que algunos denominan “gobierno en línea” en un medio para introducir cambios profundos en el acceso de los ciudadanos a la información.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que el concepto de gobierno electrónico engloba por lo menos los siguientes elementos:

- Está relacionado con la aplicación de las TIC
- Implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno con:
  - ✓ Otras entidades gubernamentales
  - ✓ Sus propios empleados
  - ✓ Las empresas y
  - ✓ El ciudadano
- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a:
  - ✓ Acceso a la información
  - ✓ Prestación de servicios
  - ✓ Realización de trámites y
  - ✓ Participación ciudadana
- Busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales
- Su implementación implica el paso por una serie de estados, no necesariamente consecutivos

- Es un medio, no un fin en sí mismo.

### 2.3.3.1 Fases de su implementación

De acuerdo a las experiencias en los diferentes países, se puede resumir que el gobierno electrónico se implementan a través de proyectos que tienen una serie de fases, no necesariamente consecutivas y, que en términos generales corresponden a las siguientes:

- Presencia
- Interacción
- Transacción
- Transformación
- Participación democrática.

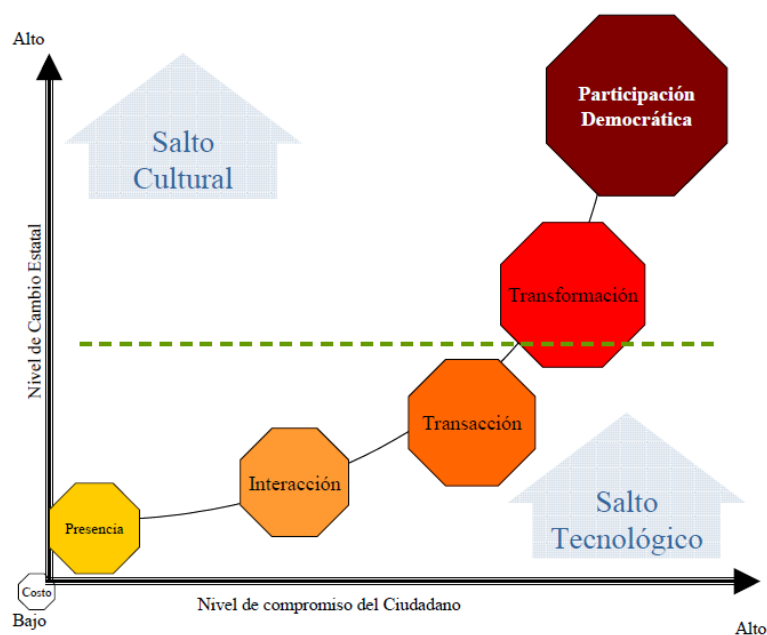


Gráfico 2.11. Fases del gobierno electrónico.

Fuente: Internet

**En la primera fase de presencia**, los organismos de la administración pública utilizan las TIC para entregar información básica al público. Muchas entidades se encuentran en esta etapa con una simple presentación desde la perspectiva de la organización y ahora están cambiando hacia una perspectiva del ciudadano, o lo que es lo mismo, desde una posición de oferta hacia una de demanda.

**En la segunda fase de interacción**, los organismos estatales amplían la capacidad de los servicios proveídos a través de la TIC de tal manera que el ciudadano puede acceder a información crítica, así como a formatos que puede “bajar” y además puede contactar la institución vía correo electrónico. Hasta este nivel ya han llegado una gran cantidad de instituciones.

Una **tercera fase** más adelantada y en la que se encuentran las instituciones más avanzadas, es la de transacción, en la que las agencias adicionan aplicaciones de auto servicio para que el ciudadano pueda realizar trámites completos en línea.

Hasta esta fase, el avance se genera fundamentalmente por un salto tecnológico, es decir, no se generan implicaciones en las estructuras organizacionales o funcionales de las entidades públicas. Los proyectos de gobierno electrónico se pueden adelantar hasta esta etapa sin la generación de sinergias entre instituciones, ya que corresponde a la automatización de las actividades que se desarrollan de manera independiente y “usan” al ciudadano como enlace entre las organizaciones.

En la **cuarta, que corresponde a la transformación**, el salto es cultural, lo cual genera un reto mayor para su implementación porque implica una redefinición de los servicios y de la operación de la administración pública, creando una integración total entre agencias y entre niveles regionales, así como con el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y el ciudadano, permitiendo servicios cada vez más personalizados. En esta fase se encuentran muy pocas entidades a nivel mundial, pero aquellas que han logrado llegar, son paradigmas de cambio organizacional que han de seguirse. La funcionalidad de las TIC las convierte en complemento de otros canales de atención, permitiendo el concepto de ventanilla única y el sistema de agencias cruzadas con servicios compartidos.

Finalmente, la administración pública debe implementar el paso a la **participación democrática**, que le permite al ciudadano intervenir activamente en la definición de las políticas públicas a través del ejercicio del voto y de la revisión del quehacer político de los dirigentes elegidos.

### **2.3.3.2 El Gobierno Electrónico en el Perú**

El gobierno de Perú ha iniciado el proceso de modernización del Estado que tiende a orientar a toda la entidad de la administración pública al ciudadano. En ese sentido, se ha creado la Jefatura de Gobierno Electrónico, bajo la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y cuyo objetivo es

coordinar las iniciativas al interior del sector público y de acuerdo a una estrategia de consenso con el sector privado.

El primer esfuerzo en ese sentido que diera inicio a la AGENDA DIGITAL<sup>30</sup> del Perú se dio a través de una convocatoria a representantes de los sectores público y privado por parte del Presidente del Consejo de Ministros. Esta iniciativa busca generar el Planeamiento Estratégico a corto plazo del Estado Peruano en materia de Sociedad de la Información y su posicionamiento en la Aldea Global<sup>31</sup>.

El proyecto de Gobierno Electrónico reconoce el hecho que las tecnologías de información son bienes tan importantes para el Perú como sus recursos naturales e infraestructura instalada. Este proyecto tiene gran capacidad de impacto económico, social y de imagen de país.

El potencial que brinda este paradigma para modernizar al Perú dentro de un marco de transparencia y competitividad es único. La dinámica que se desarrolla en torno a las tecnologías de información es capaz de generar una sinergia entre los Sectores Público y Privado con beneficios económicos, sociales y culturales tangibles y perfectamente medibles.

### **2.3.3.3 Estrategia de Gobierno Electrónico en el Perú**

La estrategia de Gobierno Electrónico gira en torno a 3 temas:

1. El Ciudadano como Centro del Proceso
2. Modernización de la Gestión Pública y Transparencia Administrativa
3. Posicionamiento Internacional

#### **1. El Ciudadano como Centro del Proceso**

La estrategia de gobierno electrónico busca posicionar al ciudadano como centro de gravedad del proceso administrativo en el sector público. Si en el pasado, el ciudadano, o la empresa privada constituían sólo una parte del proceso, bajo la óptica de gobierno electrónico se transforman en el centro en torno al cual se debe redefinir el proceso administrativo.

Para aplicar este principio es necesario difundir una nueva visión, un cambio de estado mental en lo que respecta a la relación ciudadano-servidor público, donde se

---

<sup>30</sup> [http://www.codesi.gob.pe/docs/AgendaDigital20\\_28julio\\_2011.pdf](http://www.codesi.gob.pe/docs/AgendaDigital20_28julio_2011.pdf)

<sup>31</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Aldea\\_global](http://es.wikipedia.org/wiki/Aldea_global)

haga énfasis en el principio fundamental de que estamos al servicio del ciudadano y su bienestar.

Todo el resto de la estrategia de Gobierno Electrónico gira en torno a este principio básico y está conformado por los siguientes tres grandes principios de acción:

**Servicio al Cliente (CzRM *Citizen Relationship Management*):** Mientras se van desarrollando otras soluciones de corto y mediano plazo se debe empezar a cambiar la mentalidad del servidor público. Esta fase debe ir acompañada del rediseño de los procesos de atención al interior de cada oficina pública para que busquen en todo momento la comodidad y facilidad de acceso del ciudadano y sus particularidades.

Definidos estos procesos, se utilizarán herramientas TIC para hacerlas accesibles con los medios apropiados de acceso dependiendo del tipo de comunidad a la que se desee acceder.

**Flujos de Trabajo (*Workflow*):** El CRM obliga al Gobierno a redefinir sus procesos para que tengan como componente principal al ciudadano al que buscan servir.

Todo proceso.

**Ubicuidad:** Internet es el gran “habilitador” de la revolución digital. Los esfuerzos para desarrollar servicios electrónicos en las distintas instituciones públicas se encuentran dispersos, es necesario generar una “ventanilla única” de atención virtual en el portal del Estado Peruano.

Internet el caso del Perú es una solución de poca penetración en los sectores más deprimidos económica y culturalmente, y geográficamente dispersos de la población.

Una combinación de variables (Telefonía, Correo Postal e Internet) puede utilizar el TIC como herramientas para dar valor público a estos sectores:

**Gobierno Proactivo:** Un gobierno que busque al ciudadano para servirlo, particularmente a aquellos histórica, geográfica o económicamente relegados.

**Gobierno Itinerante:** El Estado puede con poco presupuesto acercarse a estos ciudadanos geográficamente olvidados y darles valor, reconocerlos, brindarles información, educarlos, canalizar sus productos hacia mercados potenciales, todo mediante el uso de TICs.

**Comunidades:** Es necesario definir las comunidades con las que interactúa el gobierno y definir los servicios particulares que deben considerarse en cada caso,

desde comunidades indígenas hasta discapacitados, desde comunidades campesinas hasta empresariales.

**Convergencia:** Ninguna solución es por sí completa o perfecta. Creemos que la utilización de una combinación de paradigmas (Telefonía, Internet, Correo Postal, etc.) permitirá al Gobierno brindar una verdadera solución de alto impacto social. Estos mecanismos democratizan el acceso a los servicios públicos por su alto nivel de penetración complementando la oferta de servicios interactivos que puede proveer Internet.

### **Los 5 niveles de Gobierno Electrónico**

**Nivel 1:** Provee información institucional. Información de trámites, organigrama, noticias, contactos, direcciones en interactúa sólo vía e-mail

**Nivel 2:** Servicios transaccionales: Permiten completar procesos en línea en cada sitio web del estado como copia de DNI, pago de impuestos, pago de multas, etc.

**Nivel 3:** Servicios integrados: Permite realizar trámites en línea con componentes interinstitucionales. Mantiene la identidad del ciudadano conectando varias agencias. En función al perfil de la persona. Interactúa con dispositivos móviles, etc.

**Nivel 4:** Integración Total: Consola Única de Atención. Cada ciudadano cuenta con una consola personalizada en la que se presentan todos los servicios públicos de acuerdo a su ámbito de acción.

**Nivel 5:** Consola Única y Servicios Proactivos: La consola actúa de acuerdo a las características del ciudadano. Avisa de eventos futuros, reacciona ante ciertas condiciones, promueve el intercambio comercial.

## **2. Modernización de la Gestión Pública y Transparencia Administrativa**

La gestión pública debería ser medida en su eficiencia bajo pautas similares a las del Sector Privado:

Calidad de servicio y satisfacción del cliente

Optimización de costos

Simplificación de procesos

Ubicuidad (estar cerca del ciudadano)

A la fecha el ciudadano, al hacer un trámite que involucre a más de una institución pública o privada se transforma en un mensajero. Los procesos Interinstitucionales deberían resolver esto mediante mecanismos internos de trabajo.

## **Intranet del Estado**

La interconexión física y lógica de las diversas instituciones es la base sobre la cual se deben publicar las aplicaciones interinstitucionales. Estos mecanismos de comunicación, gestión e información, al ser administrados desde un repositorio central uniformizan la gestión y reducen los costos bajo principios de economía de escala.

Aspectos como la Seguridad Física y Jurídica de la Información deben ser contemplados. En este sentido la infraestructura de firmas y certificados digitales cumple un rol fundamental.

## **Workflows**

Las herramientas TIC son los canales ideales de comunicación para optimizar la gestión pública.

Herramientas como los Workflows permiten optimizar la Gestión Pública y hacerla transparente.

Estos mecanismos aplican a todos los tipos de trámites administrativos

Los workflows tienen preprogramadas las rutas y las derivaciones a las que podría ser sujeto el trámite administrativo. Contienen mecanismos de alarma que eviten el “embalse” de trámites y detecten “cuellos de botella”. Promueven la transparencia de la gestión al permitir registrar todos los incidentes y los agentes involucrados en el proceso. Estos mecanismos permiten implementar auditorías en vivo por los sectores correspondientes evitando la posibilidad de corrupción.

## **Estándares**

Las iniciativas no coordinadas de los distintos estamentos del Estado han generado una gran variedad de soluciones con bajos niveles de integración y redundancia en muchos casos. Además, presentan interfaces distintas que en la mayor parte de casos tienen un bajo nivel de interactividad.

## **Integración con el Sector Privado**

Los sectores público y privado son interdependientes por lo que deben generar dinámicas de beneficio mutuo. Iniciativas como portales de compra deben enlazar la demanda estatal con la oferta privada en forma de bases de datos gremiales.

Se debe premiar el desarrollo local y particularmente las soluciones que cuenten con altos componentes de descentralización y desarrollo regional. Una compra en la región donde se prestará el servicio no sólo desarrolla la zona si no que además

genera ahorros para el Estado en materia de fletes y gastos administrativos además de que reduce el riesgo de accidentes.

Por otro lado consideramos que la visión de un Perú digital debidamente posicionado en la Sociedad de Información debe ser compartida y respaldada por los principales agentes de los Sectores Públicos y Privados.

### **Grupos de trabajo para la implementación del Plan Nacional de Gobierno Electrónico**

Grupo de trabajo mixto subdividido en 8 Grupos de trabajo mixtos en los siguientes temas:

- Educación y Capacitación
- Acercamiento al ciudadano
- Estándares
- Posicionamiento Internacional
- Convergencia
- Comercio Electrónico y Medios de Pago
- Integración Comercial
- Marco Regulatorio y Normativo

**Acercamiento al ciudadano:** Definir los estándares de calidad de atención al ciudadano con el apoyo de las Tecnologías de Información. Marco Conceptual de los paradigmas de atención.

Presentación de la visión de servicio al ciudadano y a la empresa privada.

**Estándares:** Definición de los estándares técnicos de comunicación. Estándares como XML, definición de protocolos de autenticación, seguridad, Metadata, certificados digitales y afines.

**Integración Comercial:** Definición de las estrategias de integración y fomento comercial hacia el interior del país. Mecanismos para la generación de empleo, oportunidades comerciales y compras estatales.

**Convergencia:** Definición de estrategias de convergencia en materia de comunicación y servicio. Aplicación de otros medios como Telefonía Fija y Móvil, Prensa, Correo Postal entre otros.



### **3.- Posicionamiento Internacional.**

Definición de la estrategia de posicionamiento internacional competitivo en materia de la Sociedad de la Información. Presencia cohesiva y competente del Perú en el Mundo a través de Internet.

**Comercio Electrónico y Medios de Pago:** Definición de mecanismos de pago. Tarjetas de Crédito, Débito, Prepago, cargo a cuenta y otros. Integración de soluciones bancarias para el pago de servicios de la Administración Pública.

#### **2.3.4 Gestión por procesos y gobierno electrónico en la SUNAT**

##### **2.3.4.1 La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT es, de acuerdo a su Ley de creación, Ley N° 24829 y a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501, una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera que, en virtud a lo dispuesto por 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, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esa entidad.

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.

(Artículo 3° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02)

- Ley 24829 - Ley de creación
- Decreto Legislativo 500 - Ley General de la Superintendencia Nacional de Aduanas
- Decreto Legislativo 501 - Ley General de Superintendencia de Administración Tributaria
- Decreto Supremo 061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT con la Superintendencia Nacional de Aduanas - Aduanas

- Ley 27334 - Ley que Amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

## **Finalidad**

La SUNAT con las facultades y prerrogativas que le son propias en su calidad de administración tributaria y aduanera, tiene por finalidad:

- 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.
- Administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a ley.
- 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
- Proponer la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras y participar en la elaboración de las mismas.
- Proveer servicios a los contribuyentes y responsables, a fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Las demás que señale la ley.

(Artículo 14° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02)

## **Visión de la SUNAT<sup>32</sup>**

Constituirse en una institución moderna e innovadora que facilita el comercio exterior y el efectivo cumplimiento tributario y aduanero brindando servicios de excelencia.

## **Misión de la SUNAT**

---

<sup>32</sup> <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>

Gestionar integradamente el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, así como la facilitación del comercio exterior, de forma eficiente, transparente, legal y respetando al contribuyente o usuario.

### **Funciones y atribuciones de la SUNAT**

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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.

- Editar, reproducir y publicar el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros.
- 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.
- 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.
- Ejercer las demás funciones que sean compatibles con la finalidad de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

La SUNAT ejercerá las funciones antes señaladas respecto de las aportaciones a ESSALUD y a la 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.

La SUNAT también podrá 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.

(Artículo 15° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02)

#### **2.3.4.2 Gerencia de procesos en la SUNAT**

La SUNAT cuenta con un órgano de soporte, denominado: División de Organización y Procesos, encargado de la gestión por procesos, órgano que pertenece a la Gerencia de Planeamiento Control de Gestión y Convenios de la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento.

La finalidad de este proceso organizacional es la de establecer la secuencia lógica para gestionar los procesos como la determinación de macro procesos, la determinación de procesos, medición y análisis de procesos y la mejora de procesos en la organización. Teniendo como base el ciclo PECA (Planificar-Ejecutar-Controlar-Ajustar) y el Planeamiento, los macro procesos y el plan

operativo institucional (POI). A partir de los cuales se generan los planes de implementación y mejora de los procesos y macro procesos institucionales.<sup>33</sup>

Por otro lado, la gerencia de procesos, corresponde a la continua gestión que lleva a cabo una entidad sobre sus procesos operativos con el objetivo de mejorar en todo momento la eficiencia operativa, a través de modelar (diagramar), automatizar, relacionar, monitorear y optimizar los diferentes procesos.

Para los procesos que se llevan a cabo manualmente puede surgir la necesidad de automatización mitigando posibles errores humanos, ejecutándose de la misma manera siempre y empleando estados para ciertas actividades que los conforman.

La administración de los procesos permite un seguimiento diario y continuo de su desempeño, permitiendo identificar los puntos que pueden ser mejorados y optimizados.

Mediante la utilización de BPM se persigue un modelado de los procesos de la SUNAT y su relación con la gestión documentaria, para lograr una mejor administración, automatización y optimización de los mismos.

#### **2.3.4.3 Situación actual de control, mejora y gerencia de procesos en la SUNAT**

Los procesos actuales de la SUNAT se encuentran alineados a la misión institucional: “Gestionar integradamente el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduanera, así como la facilitación del comercio exterior, de forma eficiente, transparente, legal y respetando al contribuyente o usuario”. Dichos procesos tanto operativos como de negocio combinan y transforman recursos para obtener un producto o servicio conforme a los requisitos de sus clientes, los contribuyentes y el estado.

#### **2.3.4.4 Gestión por procesos en la SUNAT**

Como se mencionó líneas arriba, la SUNAT cuenta con un órgano de soporte, encargado de la gestión por procesos: la División de organización y procesos, cuya finalidad es la de establecer la secuencia lógica para gestionar los procesos en la

---

<sup>33</sup> Extraído del documento Mapa de macroprocesos institucional SUNAT 2011

SUNAT teniendo como base el ciclo PECA (Planificar-Ejecutar-Controlar-Ajustar) y el Planeamiento, los macro procesos y el plan operativo institucional. A partir de los cuales se generan los planes de implementación y mejora de los procesos y macro procesos institucionales. En tal sentido, la gestión por procesos de la SUNAT, consiste sobretodo en asegurar la continuidad de en los siguientes procesos:

- Determinación de macro procesos: Secuencia de actividades que tiene por finalidad identificar conjuntos de procesos principales que tengan objetivos comunes en la organización.
- Determinación de procesos: Secuencia de actividades destinadas a identificar las principales etapas de un proceso y sus elementos.
- Medición y análisis de procesos: Procesos mediante los que se mide y recopilan datos para realizar el análisis del desempeño de los procesos. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoria y análisis del desempeño.
- Mejora de procesos: Secuencia de actividades que incluye el análisis de las causas que dan origen a los problemas con la finalidad de identificar e implementar las soluciones a dichos problemas. Incluye también el monitoreo de los efectos finales de dicha soluciones.<sup>34</sup>

#### **2.3.4.5 Macroprocesos de la SUNAT**

Los macroprocesos institucionales de la SUNAT se clasifican en:

- *Gestión de la Dirección:* Son los procesos gestionados por la alta dirección, necesarios para que la organización funcione. Incluye procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la dirección.
- *Medición, análisis y mejora:* Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para analizar el desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoria, análisis del desempeño y procesos de mejora.

---

<sup>34</sup> Extraído del documento Mapa de Macroprocesos Institucional SUNAT 2011

- *Del Negocio:* Son los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización, para el caso de SUNAT los resultados deseados son los productos y servicios relacionados a las funciones generales encargadas a la institución.
- *Apoyo Institucional:* Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.

El modelo planteado, va de un nivel general a uno detallado, siempre con una visión sistémica de los procesos, reflejando la interacción entre ellos a través de entradas y salidas coherentes desde el nivel más agregado, hasta niveles más específicos de detalle, sin entrar a la descomposición de actividades<sup>35</sup>.

Cabe señalar que para el establecimiento de los macroprocesos y procesos que los conforman, no se consideran las divisiones o límites funcionales de cada unidad orgánica, sino la integridad de los procesos.

Los procesos actuales de la SUNAT se encuentran alineados a la misión institucional, dichos procesos tanto operativos como de negocio combinan y transforman recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requisitos de sus clientes, los contribuyentes, ciudadanos y el estado.

#### *El mapa de macroprocesos de la SUNAT*

Basados en el documento “Mapa de macroprocesos SUNAT 2011” editado por la Gerencia de Planeamiento, Control de Gestión y Convenios, de la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento de la SUNAT, el mapa de macroprocesos Institucional está ordenado del siguiente modo:

1. Macroproceso de gestión de dirección
  - E.01 Planeamiento institucional
  - E.02 Gestión de imagen institucional
2. Macroproceso de medición, análisis y mejora
  - M.01 Control de gestión institucional
  - M.02 Control interno
  - M.03 Gestión por procesos
  - M.04 Gestión de proyectos

---

<sup>35</sup> Mapa de Macroprocesos Institucional de la SUNAT, Versión 4.0, Mayo 2011



### 3. Macroprocesos de negocio:

#### Tributario

- NT.01 Registro tributario
- NT.02 Administración de la recaudación tributaria
- NT.03 Gestión y recuperación de la deuda
- NT.04 Fiscalización
- NT.05 Atención de devoluciones
- NT.06 Asistencia al contribuyente y al ciudadano
- NT.07 Atención de recursos impugnatorios
- NT.08 Diseño y desarrollo de productos y servicios tributarios

#### Aduanero

- NA.01 Registro de operadores
- NA.02 Evaluación del riesgo y programación
- NA.03 Control de ingreso de mercancías
- NA.04 Control de salida de mercancías
- NA.05 Fiscalización aduanera
- NA.06 prevención del contrabando y TIM
- NA.07 Gestión y recuperación de la deuda
- NA.08 Atención al usuario de comercio exterior
- NA.09 Atención de recursos impugnatorios
- NA.10 Diseño y desarrollo de productos y servicios aduaneros
- NA.11 Administración de la recaudación aduanera

#### Comunes a ambos negocios

- NC.01 Formación tributaria y aduanera
- NC.02 Custodia y disposición de mercancías y bienes
- NC.03 Defensa del contribuyente y usuario de comercio exterior

### 4. Macroproceso de apoyo

- A.01 Gestión de recursos humanos
- A.02 Gestión administrativa y financiera
- A.03 Gestión de sistemas de información
- A.04 Asesoría legal
- A.05 Defensa legal

## A.06 Gestión de la documentación

Lo anteriormente descrito ha sido esquematizado del siguiente modo:

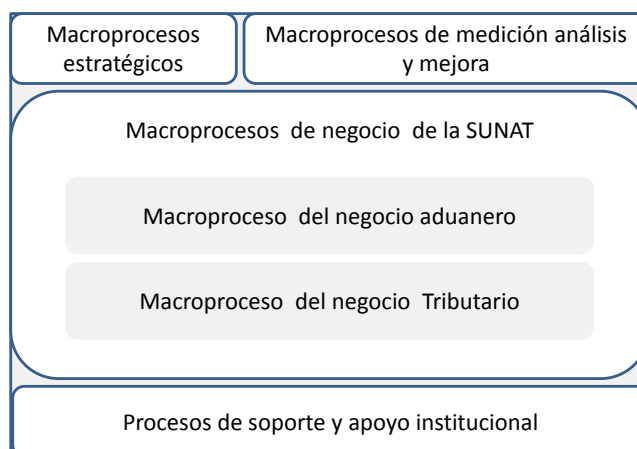


Figura 2.12 Mapa de macroprocesos

Fuente: elaboración propia<sup>36</sup>

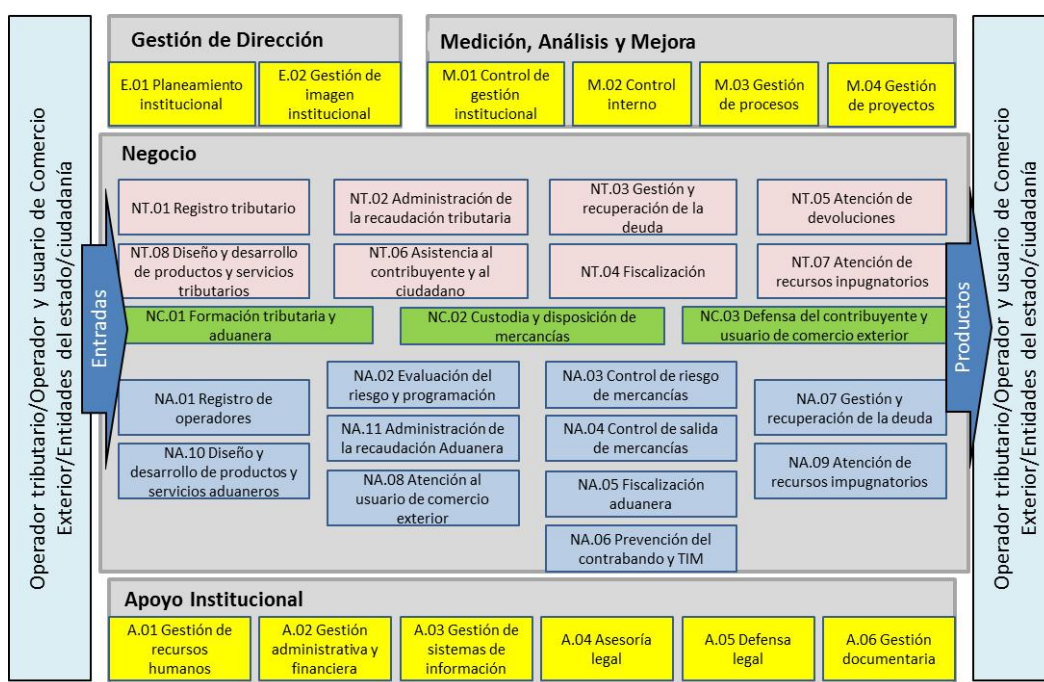


Figura 2.13 Mapa de procesos

Fuente: mapa de macro procesos institucional SUNAT 2011

### 2.3.4.6 Identificación y clasificación de procesos en la SUNAT

Los procesos se clasifican en:

- Procesos visionales
- Procesos de medición

<sup>36</sup> Adaptación del mapa de macroprocesos SUNAT 2011

- Procesos misionales
- Procesos de apoyo

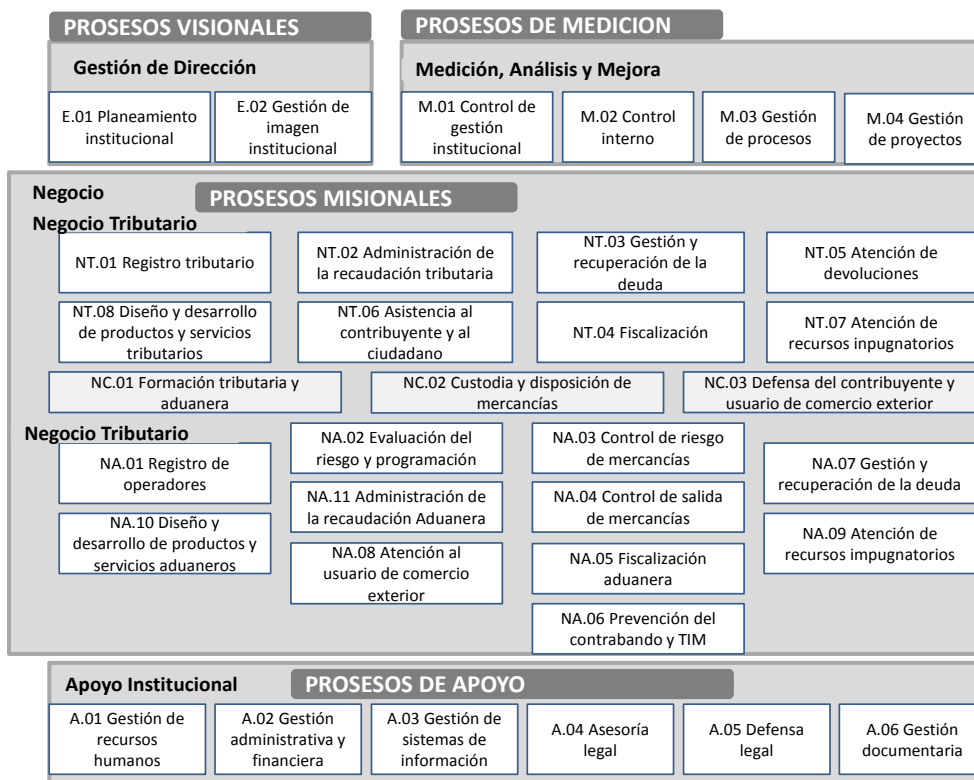


Figura 2.14 Mapa de tipo de procesos

Fuente: adaptación del mapa de macroprocesos 2011

### 2.3.4.6.1 Procesos visionales de la SUNAT

E.01 Planeamiento institucional

E.02 Gestión de imagen institucional

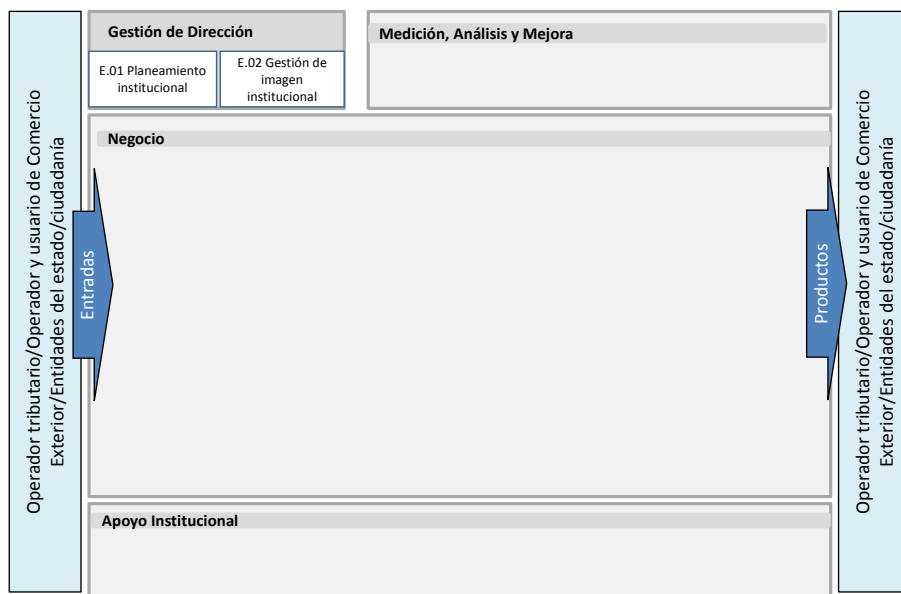


Figura 2.15 Mapa procesos visionales

Fuente: adaptación del mapa de macroprocesos 2011

La gestión de dirección es un macro proceso compuesto por dos procesos visionales: el planeamiento institucional y la gestión de imagen institucional. A continuación, se describe los alcances de cada proceso visional.

#### *El planeamiento institucional*

El planeamiento institucional es un proceso estratégico de la SUNAT, cuyo objetivo es la de dotar a la Institución de planes institucionales (estratégico y operativo), portafolio de proyectos, estudios económicos tributarios, proyecciones de recaudación, instrumentos de gestión y convenios que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos. Asimismo contempla los planes anuales de gestión de cada área funcional, los cuales están alineados a los planes institucionales.

Como todo proceso, está tiene entradas, salidas y sub procesos.

#### *Entradas (proveedores):*

- Normatividad, informes, estudios, buenas prácticas, proyección de indicadores económicos estratégicos, requerimiento de convenio, (entidades externas).
- Prospectivas de sistemas y tecnología (M. gestión de sistemas de información).
- Normatividad y/o procedimientos internos, requerimiento de convenios, requerimiento de modificación de instrumentos de

gestión institucional, propuestas de proyectos, iniciativas de PIPs y AOMs (macro procesos institucionales)

- Proyectos de inversión pública viables (gestión de proyectos)
- Informe de gestión y actas de compromiso (control de gestión institucional).
- Normatividad (Presidencia del Consejo de Ministros)
- Información (macro procesos del negocio tributario)
- Información (macro procesos del negocio aduanero)
- Prospectiva de sistemas y tecnología (gestión de sistemas de información)

*Salidas (clientes):*

- Información del plan estratégico institucional (entidades externas).
- Plan operativo institucional, planes anuales de gestión por área funcional, convenio suscrito, instrumentos de gestión institucional actualizados (macro procesos institucionales).
- Estrategia, iniciativas de PIPs, cartera de iniciativas de pre inversión, proyectos y AOMs a desarrollar, cartera de PIPs a desarrollar (gestión de proyectos)
- Proyecciones de recaudación/ Informe de recaudación/ Informes presupuestales (MEF/ BCR)
- Informe de ingresos propios (gestión administrativa y financiera)
- Información procesada (gestión de la imagen institucional)

*Descripción de sub procesos*

Elaboración y/o actualización del plan estratégico institucional (PEI): se elabora o actualiza la visión, misión, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas teniendo en cuenta el diagnóstico institucional. Para el logro de dichos objetivos, se genera el portafolio de proyectos y programas a desarrollar.

Gestión del portafolio de proyectos – alineamiento: tiene por objetivo asegurar el alineamiento del portafolio de proyectos (proyectos de desarrollo, proyectos de inversión pública y acciones operativas de mejora) con los objetivos estratégicos. Comprende los subprocesos de identificación, evaluación, selección, priorización, balanceo y autorización de las iniciativas, así como la actualización del referido

portafolio. Ello asegura que estas iniciativas contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Elaboración y/o actualización del plan operativo institucional (POI): A partir del marco estratégico institucional, cada año se formula el plan operativo institucional (POI), el cual contiene los objetivos, indicadores, metas, proyectos, iniciativas de PIPs, PIPs viables y acciones operativas de mejora (AOM) a desarrollar a lo largo del año. Cabe resaltar que en esta etapa no se desarrolla la formulación de los proyectos.

Elaboración y/o actualización de planes de gestión por área funcional: Tomando como base el plan estratégico institucional (PEI) y el plan operativo institucional (POI), cada área elabora y/o actualiza sus planes de gestión, los cuales les permiten cumplir sus metas con respecto a los planes institucionales.

Elaboración de estudios económicos tributarios y proyecciones de recaudación: En base a la información generada por los macro procesos de los negocios tributario y aduanero, se elaboran las estadísticas de recaudación que sirven de insumo junto con los supuestos macroeconómicos y otras variables económicas remitidas por el Ministerio de Economía, BCRP y otras entidades para la elaboración de las proyecciones de recaudación. Adicionalmente se elaboran estudios económicos tributarios (informes presupuestales para el Marco Macroeconómico Multianual, informes económicos tributarios, informes económicos sectoriales , informe de ingresos propios; los cuales son enviados a las instancias correspondientes (Alta Dirección, Intendencias, MEF, BCR, etc.) para su análisis y toma de decisiones.

Organización para la gestión institucional: Cuando se requiera, los macro procesos institucionales pueden solicitar modificación ó actualización de algún instrumento de gestión institucional (ROF, CAP, MOF, TUPA, etc.) para el cumplimiento del planeamiento operativo Institucional (POI).

Elaboración de convenios: cuando se requiera, los macro procesos institucionales pueden requerir ó solicitar las gestiones pertinentes para la suscripción de un convenio que les permitan mejorar el desempeño de sus funciones. Asimismo la alta dirección puede solicitar dicha gestión si lo cree conveniente.

### *Gestión de imagen institucional*

La gestión de imagen institucional es un proceso estratégico, cuyo objetivo es desarrollar acciones orientadas a mantener y fortalecer una adecuada imagen institucional ante la comunidad. Como todo proceso, se compone de entradas, salidas y sub procesos:

#### *Entradas (proveedores)*

- Plan estratégico institucional/ plan operativo institucional/ información procesada (planeamiento institucional)
- Productos/ resultados a comunicar y eventos a realizar, consulta sobre difusión de productos (macro procesos institucionales)
- Información del entorno (medios de comunicación)

#### *Salidas (clientes)*

- Avisos de difusión, avisos de mandato legal, notas de prensa, conferencias de prensa, entrevistas, eventos, ayuda memoria, actos protocolares, información publicada en el portal institucional, nota tributaria y memoria anual (ciudadanía)
- Opinión sobre la difusión de productos (macro procesos institucionales)

#### *Descripción de Sub Procesos*

Formulación y/o actualización del plan de comunicaciones: en función de las necesidades estratégicas y los acontecimientos en el entorno de la institución, se elabora y/o actualiza el plan de comunicaciones, el cual contiene las acciones a desarrollar para mantener y fortalecer la imagen institucional.

Ejecución de acciones de prensa: dirigida principalmente a informar a contribuyentes, usuarios de comercio exterior y público en general, las acciones y resultados alcanzados por la administración tributaria, a través de la elaboración y/o difusión de notas de prensa, informes, entrevistas en radio, televisión o prensa escrita.

Acciones protocolares y eventos: en función al plan de comunicaciones, se participa en la realización de actos protocolares o eventos (internos y externos) para lo cual se debe coordinar con las personas o entidades involucradas.

Publicaciones institucionales: comprende la elaboración, aprobación y difusión de la nota tributaria y memoria anual. Asimismo incluye la publicación de información relacionada al negocio en el portal institucional.

Monitoreo de medios de comunicación: evaluación diaria de las publicaciones y noticias aparecidas en los medios de comunicación escrita, radial y televisiva vinculada a aspectos institucionales que tengan incidencia directa en el desarrollo de la entidad.

Custodia de material audiovisual y de prensa: archivo de las notas de prensa y demás documentos de difusión enviados a los medios de comunicación.

Atención de requerimientos de difusión: atención de los requerimientos de las distintas áreas funcionales con la finalidad de realizar una adecuada difusión de información a la comunidad y partes interesadas.

#### **2.3.4.6.2 Procesos misionales de la SUNAT**

La SUNAT cuenta con dos macro procesos de negocio: El negocio tributario o también llamado de tributos internos y el negocio aduanero o también llamado de aduanas. Ambos vienen a ser los dos macroprocesos misionales de la institución, los cuales detallamos a continuación:

#### **Macroproceso de negocio – tributos internos**

El negocio de tributos internos, es el primer macro proceso misional de la SUNAT, compuesto por ocho procesos principales, los cuales son:

NT.01 Registro tributario

NT.02 Administración de la recaudación tributaria

NT.03 Gestión y recuperación de la deuda

NT.04 Fiscalización

NT.05 Atención de devoluciones

NT.06 Asistencia al contribuyente y al ciudadano

NT.07 Atención de recursos impugnatorios

NT.08 Diseño y desarrollo de productos y servicios tributarios



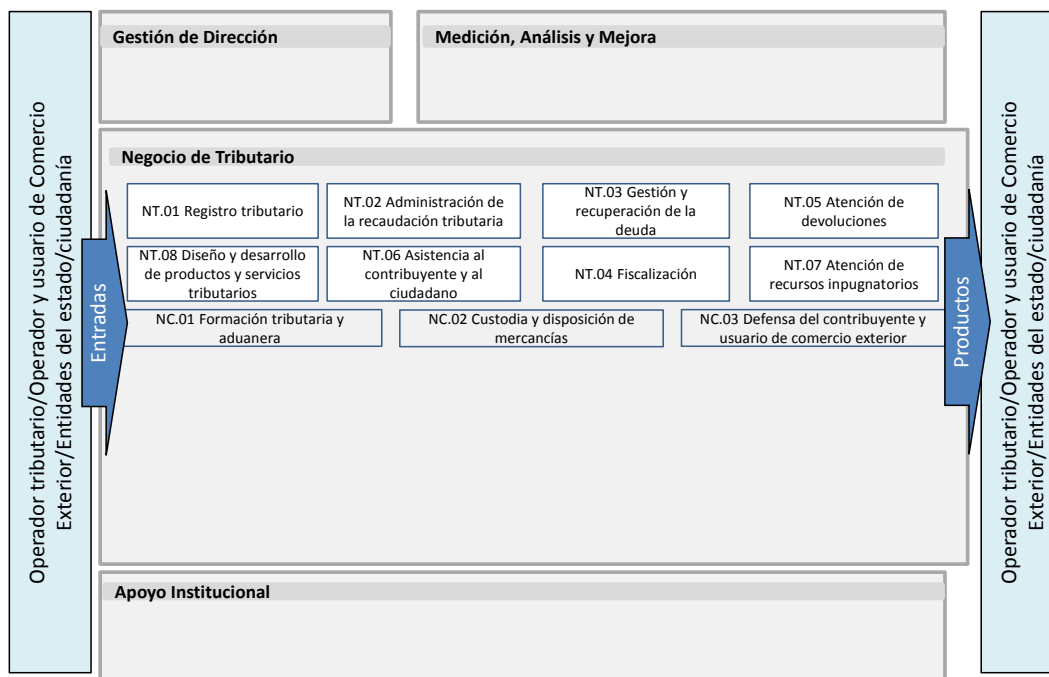


Figura 2.16 Mapa de procesos tributarios

Fuente: adaptación del mapa de macroprocesos 2011

A continuación se desarrolla cada proceso.

- 1) *Registro tributario.*- Es un proceso que compone el negocio tributario, cuyo objetivo es registrar los datos de identificación del contribuyente, de sus representantes legales, actividad económica, régimen tributario, entre otros datos, así como autorizar la impresión y emisión de comprobantes de pago, y la administración de los registros especiales a cargo de SUNAT. Los procedimientos principales que se realiza en ella son: La inscripción y actualización de datos de registro, la autorización de comprobantes de pago y documentos similares y la actualización de registros especiales.
- 2) *Administración de la recaudación tributaria.*- Es otro proceso que compone el negocio tributario, y se encarga de controlar la recaudación, con la finalidad de informar diariamente a los entes beneficiarios de los fondos abonados en sus respectivas cuentas.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: recepción de declaraciones y pagos, la generación de notas de abono y la descentralización de información de la recaudación.

- 3) *Gestión y recuperación de la deuda.*- Es otro proceso que compone el negocio tributario y se encarga de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias con el fin de ejercer acciones inductivas y de coerción para recuperar la deuda.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: determinación y control de la deuda, gestión de adeudos, gestión de fraccionamiento de deuda y la gestión de cobranza.

- 4) *Fiscalización.*- Este proceso se encarga de verificar las obligaciones tributarias de acuerdo a los criterios de selección.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: análisis de información, la selección y asignación del caso, las auditorías, acciones inductivas y los operativos masivos.

- 5) *Atención de devoluciones.*- En este proceso se encarga de atender las solicitudes de devolución en forma correcta y oportuna de acuerdo a las normas sobre la materia.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: atención de devolución de pagos indebidos o en exceso, la atención de devolución de beneficios tributarios y la atención de devolución de solicitudes administrativas.

- 6) *Asistencia al contribuyente y al ciudadano.*- En este proceso del negocio tributario, se encarga de brindar a los contribuyentes asistencia y orientación virtual, presencial y telefónica para el oportuno cumplimiento de sus obligaciones tributarias, además del trámite de la atención de pedidos de transparencia.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: la orientación, la difusión, atención de solicitudes de acceso de información pública / entidades y la atención de pedidos del congreso.

7) *Atención de recursos impugnatorios.*- Este proceso del negocio tributario, busca lograr la atención correcta y oportuna de los recursos impugnatorios en las dependencias de la SUNAT, dentro de los procedimientos contencioso-tributarios y no contenciosos vinculados a la determinación de la obligación tributaria, establecidos en el código tributario así como los recursos interpuestos al amparo de la ley general de procedimientos administrativos.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: atención de reclamos, atención de apelaciones ante el Tribunal Fiscal, atención de demanda contenciosa administrativa (DCA) y acciones de amparo (AA), atención de recursos de la ley del procedimiento administrativo y atención de quejas.

8) *Diseño y desarrollo de productos tributarios.*- En este proceso del negocio tributario se diseñan y desarrollan productos y servicios para el cumplimiento de obligaciones tributarias. Asimismo, dar opinión normativa o técnica sobre propuestas tributarias desarrolladas por entidades (congreso, MEF, gremios, etc.) así como por iniciativas de los macro procesos institucionales.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: análisis, modelamiento del negocio, elaboración de requerimientos, normatividad, elaboración de procedimientos internos, capacitación e implementación.

Asimismo, existe tres procesos que son comunes para los dos macro procesos del negocio: el tributario y el aduanero. En esta parte del capítulo, se desarrollan dichos procesos independiente a su asociación a los procesos tributarios y aduaneros, pues en ambos macro procesos interviene transversalmente.

### **Procesos comunes al negocio tributario y aduanero**

NC.01 Formación tributaria y aduanera

NC.02 Custodia y disposición de mercancías y bienes

NC.03 Defensa del contribuyente y usuario de comercio exterior

1) *Formación tributaria y aduanera.*- El objetivo de este proceso es brindar servicios de capacitación, formación, actualización y especialización en materia tributaria y aduanera e incentivar la cultura tributaria.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: la formación externa y la concientización.

2) *Custodia y disposición de mercancías y bienes.*- El objetivo de este proceso es controlar las mercancías comisadas, en abandono legal, en abandono voluntario, incautadas, así como los bienes comisados y embargados, hasta su disposición correspondiente.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: recepción de mercancías, valorización / tasación, almacenamiento de mercancías y la disposición final de mercancías.

3) *Defensa del contribuyente y usuario de comercio exterior.*- El objetivo de este proceso es brindar la atención a las sugerencias y quejas de los contribuyentes, operadores de comercio exterior, usuarios y ciudadanos, respecto a temas tributarios y/o aduaneros.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: recepción de sugerencias y quejas, atención de sugerencias y quejas y la comunicación de la respuesta de las sugerencias y quejas.

### **Macroproceso de negocio – aduanas**

El negocio aduanas es el segundo macro proceso misional de la SUNAT, compuesto por once procesos principales, los cuales son:

NA.01 Registro de operadores

NA.02 Evaluación del riesgo y programación

NA.03 Control de ingreso de mercancías

NA.04 Control de salida de mercancías

NA.05 Fiscalización aduanera

- NA.06 prevención del contrabando y TIM
- NA.06 Prevención del contrabando
- NA.07 Gestión y recuperación de la deuda
- NA.08 Atención al usuario de comercio exterior
- NA.09 Atención de recursos impugnatorios
- NA.10 Diseño y desarrollo de productos y servicios aduaneros
- NA.11 Administración de la recaudación aduanera

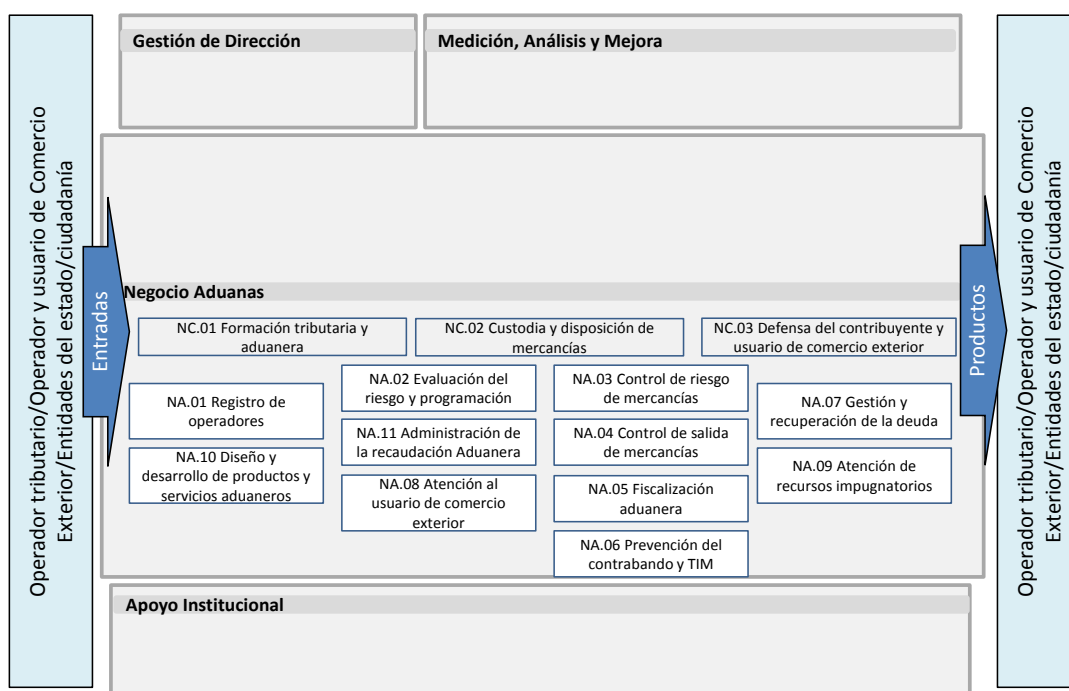


Figura 2.17 Mapa de procesos aduaneros

Fuente: adaptación del mapa de macroprocesos 2011

- 1) *Registro de operadores.*- Este proceso del negocio de aduanas, tiene por objetivo brindar a los diferentes operadores de comercio exterior la autorización para ejercer sus actividades, así como la identificación del personal correspondiente. Registrar las autorizaciones recibidas de otros sectores (en el caso de las empresas de transporte internacional terrestre, solo se registran las autorizaciones que otorga el MTC). Los procedimientos principales que se realiza en ella son: asignación del caso, autorización para inicio de actividades, autorización para operar en nueva circunscripción, autorización para cambio de domicilio en la misma circunscripción, autorización para operar en lugar anexo en la misma

circunscripción, autorización para modificación de área autorizada, autorización para cambio de denominación o razón social, renovación de autorización, revocación de autorización, registro y revocación de firma del representante legal, registro y revocación del carné de identificación del personal de operadores, registro de empresas de transporte internacional autorizadas por el MTC al amparo de la CAN y Cono Sur, evaluación del proceso sancionador y emisión de pronunciamiento.

- 2) *Evaluación del riesgo y programación.*- Este proceso perteneciente al negocio de aduanas, tiene por objetivo determinar el tipo de control y alcance a aplicar a los usuarios de comercio exterior, respecto a: ingreso/ salida de mercancías, control posterior y prevención de contrabando.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: recopilación y selección de información, programación de acciones de control, selección de declaraciones, asignación a control no intrusivo.

- 3) *Control de ingreso de mercancías.*- Tercer proceso del negocio de aduanas tiene por objetivo controlar el ingreso de mercancías destinadas o no, cumpliendo con las formalidades aduaneras o su disposición cuando corresponda.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: registro y validación de la declaración, control de manifiesto de ingreso, aforo y verificación; y regularización y disposición de mercancía.

- 4) *Control de salida de mercancías.*- Cuarto proceso del negocio de aduanas; tiene por objetivo el control de la salida de mercancías destinadas o no, cumpliendo con las formalidades aduaneras o su disposición cuando corresponda.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: registro y validación de la declaración, control de manifiesto de salida, aforo y verificación, regularización y disposición de mercancía.

- 5) *Fiscalización aduanera.*- Quinto proceso del negocio aduanas; tiene por objetivo verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras de los operadores de comercio exterior.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: ejecución de acciones de fiscalización sobre contribuyentes, ejecución de acciones de fiscalización sobre operadores y desactivación de inmovilización en zona primaria

- 6) *Prevención del contrabando y el tráfico ilícito de mercancías (TIM).*- Sexto proceso del negocio aduanas, tiene por objetivo prevenir y reprimir los delitos aduaneros y el tráfico ilícito de mercancías (TIM).

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: acciones de control en zona primaria, acciones de control en zona secundaria, reconocimiento físico y valoración y atención solicitudes de devolución / levante de inmovilización

- 7) *Gestión y recuperación de la deuda.*- Séptimo proceso del negocio aduanas, su objetivo es asegurar el cumplimiento de pago de la deuda aduanera y/o su extinción.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: gestión y control de la deuda, gestión de garantías, fraccionamiento, cobranza coactiva, control del proceso concursal y devoluciones.

- 8) *Atención al usuario de comercio exterior.*- Octavo proceso del negocio de Aduanas, su objetivo es suministrar información y orientación al usuario y al público en general, respecto a temas aduaneros.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: atención de consulta y comunicación de respuesta.

- 9) *Atención de recursos impugnatorios.*- Noveno proceso del negocio aduanas, su objetivo es atender los recursos impugnatorios (reclamaciones, reconsideraciones, apelaciones y queja) presentados por los operadores / usuarios de comercio exterior.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: atención de reclamos, atención de reconsideraciones, atención de apelaciones administrativas, atención de quejas administrativas, atención de apelaciones tributarias, atención de quejas tributarias.

- 10) *Diseño y desarrollo de productos y servicios aduaneros.*- Décimo proceso del negocio aduanas, su objetivo es diseñar, desarrollar

y normar los productos y servicios relacionados a las actividades de despacho de mercancías, gestión de riesgo, acciones de control, recaudación y prevención del contrabando.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: evaluación y análisis, modelamiento del negocio, elaboración de requerimientos, elaboración de normas, elaboración de procedimientos internos, capacitación y/o difusión e implementación para su uso por el contribuyente.

11) *Administración de la recaudación aduanera.*- Undécimo proceso del negocio aduanas, su objetivo es controlar la recaudación, con la finalidad de informar diariamente a los entes beneficiarios de los fondos abonados en sus respectivas cuentas.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son: recepción de declaraciones y pagos, cuadro diario y conciliación y rendición de cuentas.

#### **2.3.4.6.3 Procesos operativos y de apoyo de la SUNAT**

La SUNAT, cuenta con seis procesos de apoyo, y tienen categoría de ser procesos organizacionales por el carácter transversal que tienen a lo largo de la organización, como el proceso de la gestión documentaria, por ejemplo, cuyos subprocesos se desarrollan en las diversas áreas y procesos de la SUNAT.



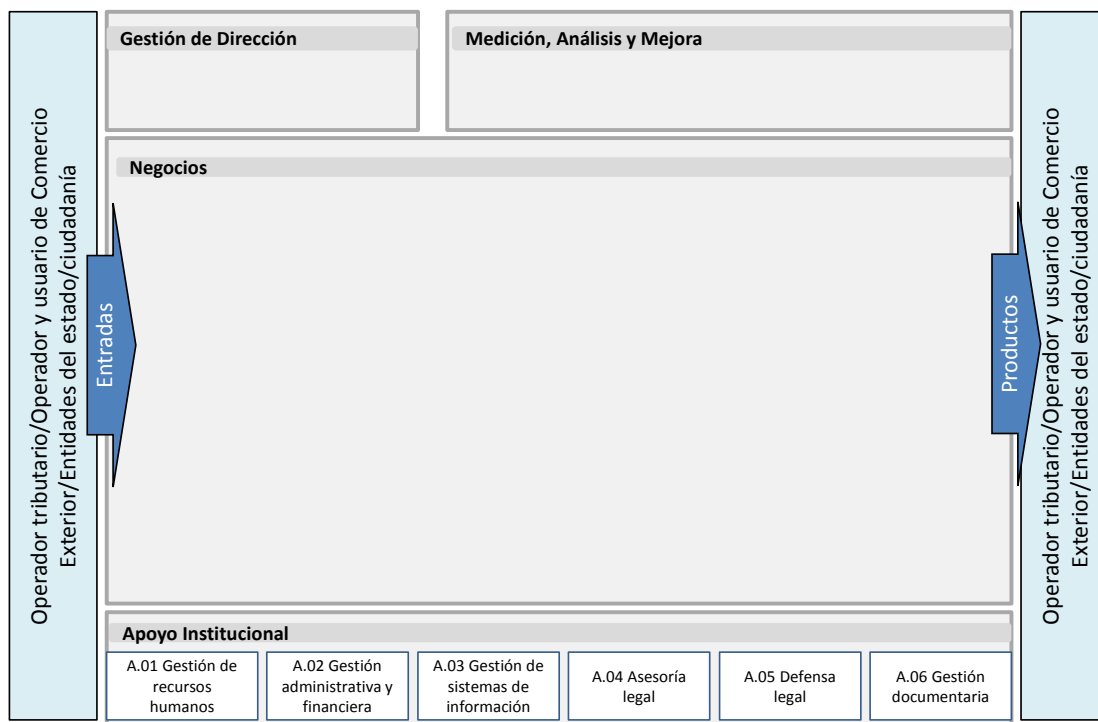


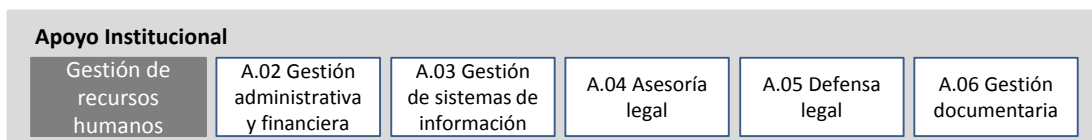
Figura 2.18 Mapa de procesos de apoyo

Fuente: adaptación del mapa de macroprocesos 2011

- A.01 Gestión de recursos humanos
- A.02 Gestión administrativa y financiera
- A.03 Gestión de sistemas de información
- A.04 Asesoría legal
- A.05 Defensa legal
- A.06 Gestión de la documentación**

A continuación se desarrolla las funciones principales que cumplen cada uno los procesos de apoyo de la institución, y con mayor detalle se desarrolla la parte de gestión documentaria por ser el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

### a. Gestión de recursos humanos



Viene a ser el primer proceso de apoyo institucional de la SUNAT, su objetivo es incorporar y mantener a las personas

competentes que se requieran para alcanzar, de manera eficiente, los resultados esperados por la institución.

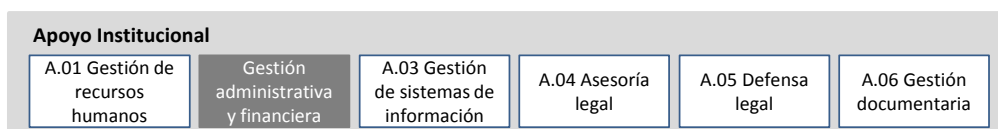
Como todo proceso, posee componentes de entrada y salidas; entre las entradas se tiene: necesidades de personal, necesidades administrativas, información, necesidades del trabajador, renuncia, solicitud de reclamos, solicitud de información y sentencias.

Entre las salidas: personal competente, personal incorporado, información, acciones, planilla, respuestas y/o acciones correctivas, trabajador desvinculado, y acciones de reconocimiento.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son:

- Gestión de la incorporación
- Administración de personal
- Capacitación
- Gestión de bienestar social y salud
- Evaluación del desempeño
- Gestión de la movilidad
- Relaciones laborales

## **b. Gestión se administración financiera**



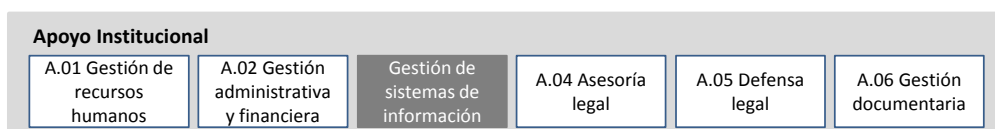
Viene a ser el segundo proceso de apoyo institucional de la SUNAT, su objetivo es proveer a la institución de los recursos logísticos y financieros, para el cumplimiento de sus funciones, así como de supervisar la ejecución del presupuesto institucional. Como todo proceso, posee componentes de entrada y salida; entre las entradas se tiene: ley de presupuesto del sector público para el año fiscal, requerimiento de pago, necesidades / requerimientos / proyección de ingresos y gastos, plan estratégico institucional – PEI / plan operativo institucional – POI/ informe de ingresos propios, presupuesto analítico de personal – PAP / planilla de pagos, fondos acreditados.

Sus salidas se tiene: atención de requerimientos / bienes controlados, estados financieros / estados presupuestales.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son:

- Elaboración de cuadro de necesidades
- Programación
- Evaluación y selección
- Ejecución contractual
- Almacenamiento administrativo
- Control patrimonial
- Elaboración y programación de presupuesto
- Ejecución presupuestal
- Seguimiento de ejecución presupuestal
- Gestión financiera
- Elaboración de estados financieros y estados presupuestales.

### c. Gestión de sistema de información



Es el tercer proceso de apoyo institucional de la SUNAT, su objetivo es proveer a la institución de sistemas de información, servicios informáticos y de soporte tecnológico para el cumplimiento efectivo de los objetivos y funciones de la organización.

Como todo proceso, posee componentes de entrada y salida; entre las entradas se tiene: Solicitudes SAU/ SHD/ SAS/ SEI, reportes de incidentes y/o vulnerabilidades, reportes de incidentes y/o vulnerabilidades; requerimientos informáticos del negocio, modelo del negocio; requerimientos informáticos del negocio, modelo del negocio; políticas y estrategias, equipos adquiridos/ servicios contratados, requerimientos de mejora.

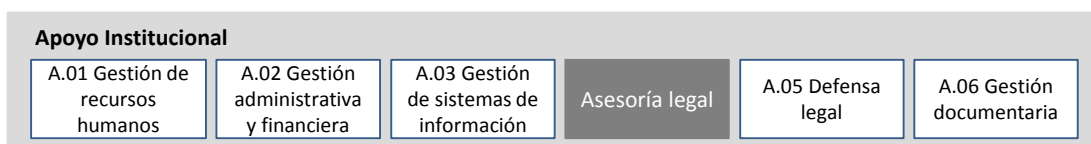
Entre las salidas se tiene: sistema de información implantado, solicitudes SAU/ SHD/ SAS atendidas; sistema desarrollado,

sistema desarrollado, prospectiva de sistemas y tecnología, Indicadores de gestión, requerimiento de adquisición/ contratación; e indicadores de desempeño, propuesta de mejora.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son:

- Soporte de servicios informáticos
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas de información
- Administración de la infraestructura TIC
- Administración de la configuración
- Gestión de arquitectura informática
- Administración de seguridad informática

#### **d. Gestión asesoría legal**



Viene a ser el cuarto proceso de apoyo Institucional de la SUANT, su objetivo es la de brindar asesoría legal al interior de la institución y absolver las consultas recibidas.

Como todo proceso, posee componentes de entrada y salida; entre las entradas se tiene: requerimiento de asesoramiento legal, solicitud de defensa del trabajador, consulta legal.

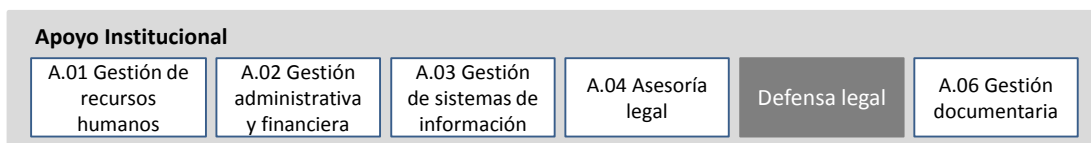
Entre las salidas del proceso se tiene: opinión legal, informe, memorándum, resoluciones y otros documentos; escritos, informes, acciones de acompañamiento; propuesta de mejora; informe, memorándum, otros documentos y respuesta verbal; oficio, informe; carta, informe.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son:

- Asesoramiento legal tributario
- Asesoramiento legal aduanero
- Asesoramiento legal administrativo
- Defensa de funcionarios

- Atención de consultas internas y externas

### e. Gestión de defensa legal



Viene a ser el quinto proceso de apoyo institucional de la SUNAT, su objetivo es representar a la institución en los procesos de defensa jurídica.

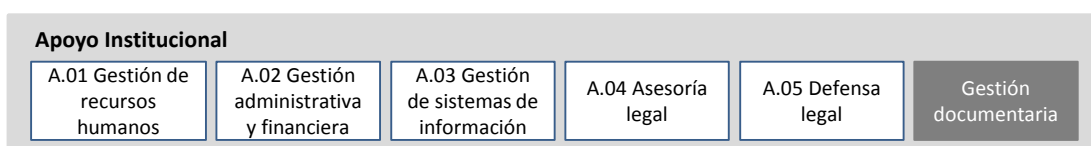
Sus componentes de entrada son: Informe de fiscalía, denuncias recibidas / demandas recibidas.

Sus salidas: resolución de última instancia, escritos, expediente cerrado.

Los procedimientos principales que se realiza en ella son:

- Defensa de procesos civiles
- Defensa de procesos laborales
- Defensa de procesos contenciosos administrativos
- Defensa de procesos penales tributarios y aduaneros
- Defensa ante órganos administrativos y tribunal fiscal
- Defensa ante el tribunal arbitral y conciliación
- Defensa de procesos constitucionales

### f. Gestión documentaria



Viene a ser el sexto proceso de apoyo institucional de la SUNAT y es el proceso objeto de la presente investigación.

El objetivo de la gestión documentaria es asegurar el control ordenado, sistemático y actualizado de los documentos y registros que se generan ó reciben en los macro procesos institucionales para lograr que el personal disponga con seguridad y en el momento oportuno dicha documentación.

Similar a los procesos de apoyo mencionados, la gestión documentaria, como proceso, también cuenta con elementos de

entrada (procesos proveedores) y elementos de salida (proceso clientes) los cuales se detallan:

**Entradas (proveedores)**

- Requerimiento (macro procesos institucionales)
- Oficios, cartas (entidades externas, contribuyente, operadores de comercio exterior).

**Salidas (clientes)**

- Documentación interna y/o externa, información documentaria ingresada en el sistema, hoja de ruta (macro procesos institucionales).
- Documentos transferidos, propuesta de documentos a ser eliminados (Archivo General de la Nación).

La gestión de la documentación abarca los procesos de elaboración documentaria, distribución de la documentación y la conservación y custodia de la documentación.

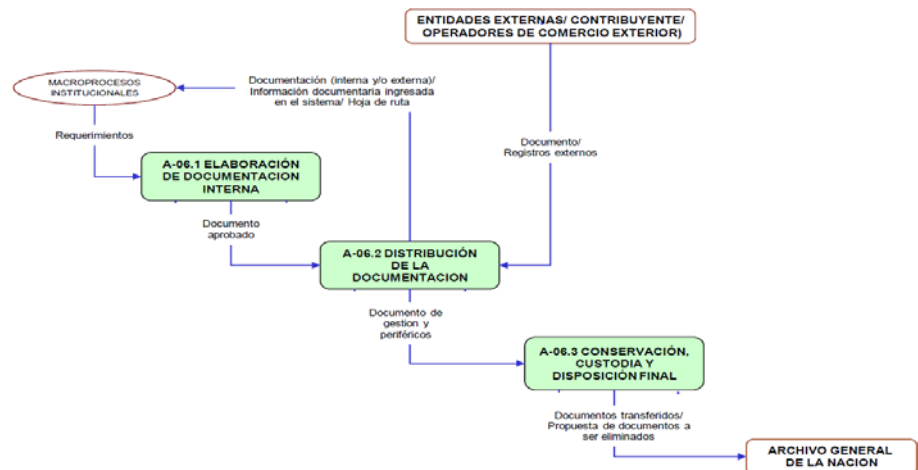


Figura 2.19 Flujo de proceso de gestión documentaria

Fuente: Mapa de macroprocesos institucional- SUNAT 2011

Los proveedores del proceso documentario, como se mencionó líneas arriba, son las entidades externas, contribuyentes y operadores de comercio exterior y el destino final del proceso documentario es el archivo general de la nación. Como se

esboza en el siguiente flujo y líneas abajo se desarrolla cada subproceso.

- **Elaboración de documentación interna:** Incluye la revisión y aprobación de la documentación interna (documentos, registros y normatividad interna) necesaria para la realización de los macro procesos institucionales.
- **Distribución de la documentación:** Una vez aprobada la documentación interna, se procede a realizar su codificación y distribución a los macro procesos involucrados a través de los diferentes canales (físico y/o virtual). Asimismo, incluye la distribución de los documentos externos (oficios, cartas, escritos, etc.).
- **Conservación, custodia y disposición final de la documentación:** Los documentos de gestión y periféricos son conservados dentro de las unidades orgánicas hasta su transferencia al Archivo Central, el cual realiza las gestiones pertinentes (digitalización y custodia física) hasta su disposición final ante el Archivo General de la Nación.

#### **i) Sistematización de la gestión documentaria**

Como se definió líneas arriba, la sistematización de la gestión documentaria es: “Estructurar y registrar, de manera ordenada, la gestión de la documentación a partir del ordenamiento y reconstrucción de sus procesos respectivos, descubre la lógica de la gestión, las actividades y tareas que intervienen en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué se hace de ese modo.”

En esa línea, la SUNAT tiene elaborada la siguiente estructura de la gestión documentaria.

| GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN    |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Clasificación</b>           | Apoyo institucional  |
| <b>Objetivo</b>                | Asegurar el control ordenado, sistemático y actualizado de los documentos y registros que se generan ó reciben en los macroprocesos institucionales para lograr que el personal disponga con seguridad y en el momento oportuno dicha documentación.   |
| <b>Entradas (proveedores)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento (Macroprocesos institucionales)</li> <li>• Oficios, cartas (Entidades externas, Contribuyente, Operadores de comercio exterior).</li> </ul>   |
| <b>Salidas (clientes)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna y/o externa, información documentaria ingresada en el sistema, hoja de ruta (Macroprocesos institucionales).</li> <li>• Documentos transferidos, propuesta de documentos a ser eliminados (Archivo General de la Nación).</li> </ul>  |
| <b>Descripción de Procesos</b> | <p>El macroproceso de la gestión de la documentación abarca los siguientes procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Elaboración de documentación interna:</b> Incluye la revisión y aprobación de la documentación interna (documentos, registros y normatividad interna) necesaria para la realización de los macroprocesos institucionales.</li> <li>2. <b>Distribución de la documentación:</b> Una vez aprobada la documentación interna, se procede a realizar su codificación y distribución a los macroprocesos involucrados a través de los diferentes canales (físico y/o virtual). Asimismo, incluye la distribución de los documentos externos (oficios, cartas, escritos, etc.).</li> <li>3. <b>Conservación, custodia y disposición final de la documentación:</b> Los documentos de gestión y periféricos son conservados dentro de las unidades orgánicas hasta su transferencia al Archivo Central, el cual realiza las gestiones pertinentes (digitalización y custodia física) hasta su disposición final ante el Archivo General de la Nación.</li> </ol> |

Cuadro 2.4 Ficha técnica de la gestión documentaria

Fuente: Mapa de macro procesos institucional – SUNAT 2011

Asimismo, la lógica de la gestión documentaria, las actividades y tareas que intervienen en el proceso y cómo se relacionan entre sí se esquematiza en el siguiente diagrama de flujo:

## ii) Trazabilidad de la documentación

En los acápites del marco teórico, se señala la definición de la trazabilidad documentaria. En esa relación, se define la trazabilidad de la documentaria. La cadena de una tramitación en la SUNAT tiene el esquema mostrado líneas abajo, en él se incluye, en línea general, a todos los procedimientos por los cuales atraviesa un trámite documentario, el cual viene a ser la cadena de valor de la gestión documentaria típica en las entidades públicas.



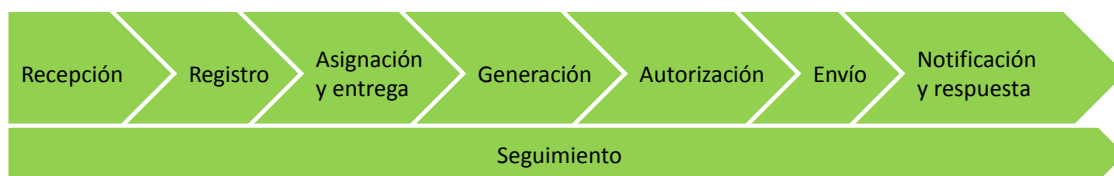


Figura 2.20 Cadena de valor de la gestión documentaria

Fuente: SUNAT

**Recepción.**-Obtención de la documentación que detona un proceso, la recepción de información se puede dar de un ente externo o internamente entre áreas. Regularmente esta actividad es atribuida a la Mesa de Partes para los casos en donde se recibe documentación de entes externos a la SUNAT.

**Registro.**-Tarea donde se realiza el registro del documento, ya sea en el SIGAD (regularmente), el SIGED o cualquier medio de control que se tenga en el área receptora. El registro se puede dar en diferentes momentos de la vida del documento, ya que cada vez que es recibido por un área diferente, el registro se debe de hacer para contar con la trazabilidad del documento.

**Asignación y entrega.**-Designación de un responsable para la atención del documento, la asignación regularmente se da a un analista/especialista por un superior jerárquico, la asignación se puede dar en repetidas ocasiones en función de los niveles existentes en la institución.

**Generación.**-Creación/modificación de uno/varios documentos, la generación de los documentos se puede hacer con el apoyo de un sistema o simplemente con paquetería comercial.

**Autorización.**-Validación y/o autorización de un documento generado y/o modificado, las autorizaciones se pueden dar en varias ocasiones y va en función del número de personas involucradas en esta tarea.

**Envío.**-Envío de la documentación producto de un proceso, el envío información se puede dar de hacia un ente externo o internamente entre áreas. Regularmente esta actividad es

atribuida a la mesa de partes para los casos en donde se recibe documentación de entes externos a la SUNAT.

**Notificación.**-Las notificaciones son una manera “breve” de envío de información, estas suelen ser para anunciar el inicio o finalización de un evento, también se utiliza para la solicitud de mayor información de que se realice una tarea en específico. El correo electrónico es la forma más utilizada para enviar notificaciones.

**Seguimiento.**-El seguimiento debería poder darse durante todo el ciclo de vida de un documento, esto está sujeto al registro correcto de la información y a contar con un sistema que permita el monitoreo y muestre la trazabilidad del documento.

Los primeros seis puntos señalados (recepción, registro, asignación y entrega; autorización, envío, notificación y respuestas) corresponden al ciclo de trazabilidad documentaria interna.

En tanto que el seguimiento, corresponde al ciclo de trazabilidad documentaria externa, por ser el nexo en dónde se une la gestión externa e interna. En él se finaliza la tramitación interna de la documentación y a través de él se brinda la respuesta al usuario externo.

### iii) **Sistemas informáticos para la gestión documentaria**

Se ha realizado un análisis de los sistemas informáticos y aplicaciones actuales de la SUNAT, explorando los sistemas que soportan la gestión documentaria actualmente y su relación con los sistemas del negocio administrativo y aduanero.

**Sistemas identificados..-** A continuación se mencionan los sistemas identificados en la SUNAT

| SISTEMA            | NOMBRE  |
|--------------------|---|
| SIGAD              | Sistema Integrado de Gestión Aduanera   |
| SIGED              | Sistema de Gestión Documentaria   |
| SID                | Sistema de Información Documentaria   |
| SIGESA             | Sistema Integrado de Gestión de Solicitudes   |
| SISA               | Sistema Integrado de Servicios Administrativos  |
| Correo Electrónico | Correo electrónico  |
| SIRH               | Sistema de Recursos Humanos   |
| INTRANET           | Intranet  |
| SIAF               | Sistema Integrado de Administración Financiera (MEF)  |
| SIPF               | Sistema Integrado Presupuetal Financiero  |
| Teledespacho       | Sistema que permite a los operadores de comercio exterior que transmiten documentos asociados a los procedimientos aduaneros. |
| Exportafácil       | Sistema que permite la exportación de sus mercancías a usuarios externos.   |
| SIGEDA             | Sistema Integrado de Gestión de Delitos Aduaneros   |

Cuadro 2.5 Sistemas de la SUNAT

Fuente: SUNAT

### Mapa de sistemas

A continuación se presenta un mapa general de aplicaciones de la SUNAT, de acuerdo a la información relevada:

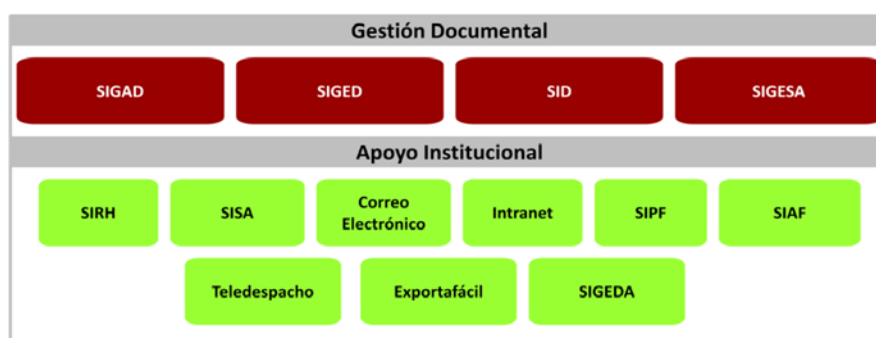


Figura 2.21 Mapa de aplicación de sistemas

Fuente: SUNAT

A continuación se describe el principal atributo de cada sistema, cuyas fichas técnicas se adjuntan en Anexo I.

**SIGAD.-** Sistema que permite la recepción y numeración de expedientes a través de las diversas áreas de recepción.

Luego los expedientes son distribuidos a las diferentes áreas de acuerdo a la naturaleza del trámite (TUPA) y a su vez permite su derivación a otras áreas. Su objetivo es el control de los trámites que se realizan ante la SUNAT.

**SIGED.-** Permite la emisión de documentos Institucionales (memos, memos circulares) y de otra naturaleza (solicitudes de diversa índole: de constancia de trabajo, de requerimiento de base de datos, etc.), los cuales son remitidos a una persona o grupo de personas (en caso de memos circulares). Luego de emitido, le llega una notificación vía correo electrónico a la persona a la que se ha derivado el documento. Su objetivo es registrar los documentos institucionales (memos, memos circulares, etc).

**SID.-** Aplicativo de trámite documentario, que permite hacer el registro de los documentos internos y externos en las dependencias de provincias de tributos internos. Su objetivo es el control de trámites ante SUNAT.

**SIGESA.-** Registro, seguimiento y atención de las solicitudes de atención a usuarios (SAU's). Su objetivo es la atención y seguimiento a las diversas solicitudes de usuarios para la solución de sus problemas.

**SISA.-** este sistema informático permite realizar un plan de adquisiciones y de atenciones para los bienes y servicios en función a las estadísticas de consumo y cuadros de necesidades. Su objetivo es brindar apoyo en las operaciones de INA referidas a la adquisición y contratación de bienes y servicios, recepción y despacho de dicho bienes, y control patrimonial cuando corresponda.

**CORREO ELECTRÓNICO.-** sistema informático cuya función principal es el envío de correo.

**SIRH.-** sistema informático en cargo de llevar el registro del personal de la institución, asistencia, planilla, traslados, evaluaciones, etc. Su objetivo es tener información actualizada sobre los trabajadores/colaboradores.

**INTRANET.-** Aplicativo de uso general por todos los trabajadores de la institución. Maneja información de temas aduaneros, tributarios y administrativo (básicamente de

SIRH). Posee acceso a consulta de expedientes. Tiene por objetivo permitir al personal de la institución acceder a información que le facilite su trabajo.

**SIAF.-** Sistema encargado del registro y autorización de las operaciones contables por parte del MEF. Lo instala y configura el personal del MEF. Tiene por objetivo funcional del sistema es para el control financiero de las entidades del estado.

**SIPF.-** Es un sistema de emisión de comprobantes de pago, captura de información de recaudación. Registro y control presupuestal, financiero y de tesorería. Emisión de libros contables. En línea general, sirve para llevar el registro contable de la institución.

**TELEDESPACHO.-** Sistema que permite a los operadores de comercio exterior que transmiten documentos asociados a los procedimientos aduaneros.

**EXPORTAFACIL.-** Sistema que permite la exportación de sus mercancías a usuarios externos.

**SIGEDA.-** Sistema Integrado de gestión de delitos aduaneros, dónde se registra información de los delitos detectados.

Asimismo, los sistemas informáticos mencionados, mantienen el acceso a los usuarios a través de las redes de cableado estructurado y son gestionados por un órgano administrador de los sistemas informáticos.

Redes.- La SUNAT cuenta con un sistema de cableado estructurado y redes inalámbricas para el acceso a las aplicaciones y sistemas informáticos.

Administradores.- La administración de los sistemas informáticos y sus aplicaciones están a cargo de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información – INSI.

#### iv) Optimización de procedimientos

La optimización de los procedimientos corresponde a cada unidad organizacional “dueña” de los procesos en la SUNAT, bajo la dirección de la División de Organización y Procesos, Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento, encargado de la “Gestión por Procesos”, dónde recae la responsabilidad de mejorar de manera continua la eficiencia operativa, a través de modelar (diagramar), automatizar, relacionar, monitorear y optimizar los diferentes procesos operativos y de soporte institucional. Asimismo, para los procesos que se llevan a cabo manualmente puede surgir la necesidad de sistematizarlos, estandarizarlos y automatizarlos, con el fin de mitigar posibles errores humanos.

### 2.3.5 Tecnologías de información y gobierno electrónico en la SUNAT

Para la SUNAT, el Gobierno Electrónico<sup>37</sup> "Es la continua optimización de sus procesos y servicios, transformando las relaciones internas y externas hacia su integración, con el uso racional y automatizado de la información".



Figura 2.22. Gobierno Electrónico en SUNAT (Fuente: SUNAT)

#### Principales servicios electrónicos

<sup>37</sup> <http://www.sunat.gob.pe/gobiernoelectronico/index.html>

➤ **Nuevo portal de la SUNAT.**

Portal más ordenado, simple y accesible. Puerta de entrada virtual a los principales servicios y trámites tributarios y de comercio exterior. Página principal con accesos directos a principales enlaces y aplicativos, de acuerdo a las necesidades de los contribuyentes, usuarios de comercio exterior y ciudadanos en general.

El nuevo portal de SUNAT, es una nueva forma de brindar servicios, atiende aproximadamente un total de 200 millones de páginas vistas por mes, la cual le permite ser una de los portales mas vistos a nivel nacional.

➤ **Sistema de emisión electrónica**

Sistema que permite facilitar a la pequeña empresa y a los trabajadores independientes, la emisión electrónica de sus comprobantes de pago desde el portal de la SUNAT.

Como beneficios del sistema le permite:

- Emitir sus recibos por honorarios y notas de crédito en forma electrónica, es decir vía internet.
- Generar el libro de ingresos y gastos electrónico.
- Emitir facturas electrónicas.

Sistema de Emisión Electrónica - SEE

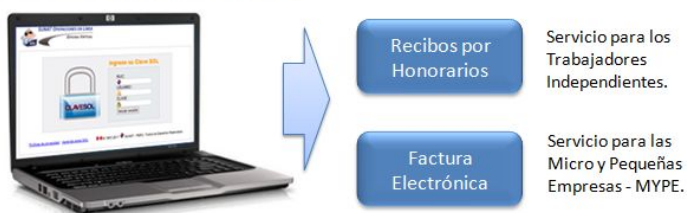


Figura 2.23 Sistema de Emisión Electrónica

Fuente: portal SUNAT

➤ **SUNAT Operaciones en Línea**

Es uno de los principales servicios del portal, es el sistema que permite a los contribuyentes y operadores de comercio exterior realizar trámites ante la SUNAT

en los aspectos relacionados con el cumplimiento tributario como la facilitación de la operatividad aduanera.

Sistema que permite realizar trámites electrónicos seguros. Como: modificación de los datos del RUC, cambio de domicilio fiscal, autorización de comprobantes de pago, servicios relacionados con EsSalud, quejas y sugerencias, presentación y pago de sus declaraciones juradas, solicitudes entre otros.

#### ➤ **SIGAD – Sistema Integrado de Gestión Aduanera**

Servicio del portal, que es parte de SOL - SUNAT operaciones en línea y que permite la facilitación de la operatividad aduanera.

Sistema que permite realizar trámites aduaneros como: solicitudes entre otros.

Los beneficios que le brinda son:

- Comodidad: Acceso al sistema SOL desde su casa, oficina o cabina pública de Internet, evitándole la necesidad de desplazarse a una agencia bancaria y/o Centro de Servicios al Contribuyente de la SUNAT.
- Mayor horario de atención: el sistema SOL funciona las 24 horas del día, durante los 365 días del año.
- Seguridad: ambiente que cuenta con los mecanismos más avanzados en seguridad informática.
- Personalización: ofrece opciones de consulta asociadas a su RUC, pudiendo consultar sus declaraciones y pagos, el estado de sus solicitudes y quejas, etc.

#### ➤ **Exporta Fácil**

Es un servicio promotor de exportaciones diseñado principalmente para el micro y pequeño empresario - MYPE, mediante el cual podrá realizar trámites que le permitirán acceder a mercados internacionales.

Para tal fin la SUNAT ha simplificado sus procesos de trámite aduanero, permitiendo la exportación de sus mercancías desde la comodidad de su hogar, oficina o cabina de Internet, de una forma simple, económica y segura.



## 2.3.6 Matriz de consistencia, modelo diagramático y modelo teórico

### 2.3.6.1 Matriz de consistencia

|                      | problema   | Objetivos   | hipótesis 2  | variables  |
|----------------------|--|---|--|--|
| general              | La gestión documentaria de la SUNAT es deficiente.                     | Mejorar la calidad del Proceso de Gestion Documentaria de la SUNAT.   | El deficiente proceso de la gestión documentaria influye a la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.                   | I: Gestion Documentaria<br>D: Gestión de los macroprocesos de negocio                          |
|                      | La falta de una sistematización integral en la gestión documentaria.   | Sistematización integral de la gestión documentaria en los macroprocesos de la SUNAT.                         | La falta de una sistematización integral de la gestión documentaria afecta a la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT. | I: Sistematización de la gestión Documentaria<br>D: Gestión de los macroprocesos de negocio    |
| específicos (causas) | La falta de trazabilidad ó La trazabilidad confusa de la documentación | Establecer la trazabilidad documentaria, clasificación y accesibilidad efectiva a la información documentaria | La falta de una trazabilidad adecuada de la documentación afecta a la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.           | I: Trazabilidad de la documentación<br>D: Gestión de los macroprocesos de negocio              |
|                      | Diversidad de sistemas informaticos aislados                           | Integración de sistemas informaticos, con base de datos interconectados                                       | La diversidad de los sistemas informáticos influye a la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.                         | I: Diversidad de Sistemas informaticos<br>D: Gestión de los macroprocesos de negocio           |
|                      | La falta de optimización de los procedimientos.                        | Majora de procesos para optimizar los procedimientos actuales   | La falta de optimización de los procedimientos actuales afecta la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.               | I: Optimización de tiempos de atención y trámite<br>D: Gestión de los macroprocesos de negocio |
|                      |  | El ideal  | Causa-efecto   |  |

Cuadro 2.6: Matriz de consistencia

Fuente: elaboración propia

### 2.3.6.2 Modelo diagramático

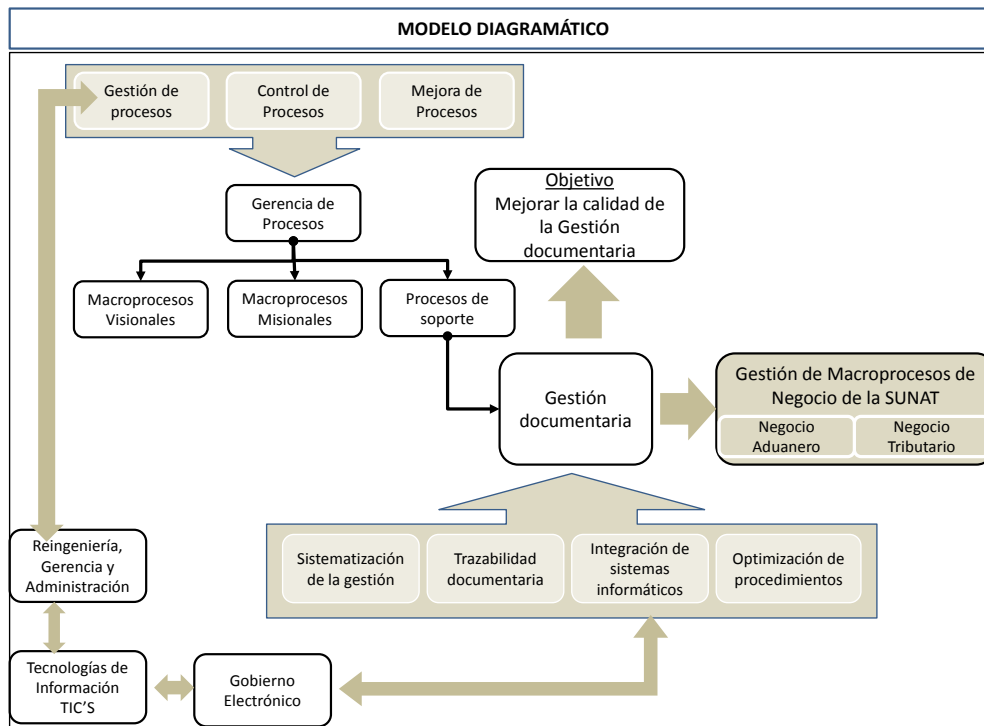


Figura 2.24 Modelo diagramático

Fuente: elaboración propia

### 2.3.6.3 Modelo teórico

| MODELO TEÓRICO          |  |   |
|-------------------------|--|---|
| Finalidad del modelo    | La finalidad del modelo es desarrollar y plantear una mejora de la calidad en los procesos de la gestión documentaria en la SUNAT, considerando cuatro aspectos: sistema de gestión, la trazabilidad de la documentación, los aplicativos informáticos y la optimización de los procedimientos.  | objetivo general  |
| Objetivos del modelo    | Mejorar la calidad de la gestión documentaria de la SUNAT, implica sistematizarlo integralmente abarcando los macroprocesos de negocio.<br>Asimismo, implica establecer la trazabilidad documentaria, clasificándolo facilitando la accesibilidad efectiva a la información documentaria.<br>Por otro lado, la mejora de la calidad de la gestión documentaria, implica contar con sistemas informáticos integrados y con bases de datos unificadas e interconectadas.<br>Finalmente, se busca mejorar los procesos con el fin optimizarlos, y reducir los procedimientos existentes.  | objetivos específicos   |
| Condiciones del modelo  | El modelo opera dentro de un entorno social con escasa cultura tributaria, dentro de un modelo político de estado democrático, centralizado y burocrático; dónde la presión tributaria es baja, comparada con países de la región. Para el funcionamiento adecuado del modelo estructurado, se plantea contar con la primacía del criterio técnico sobre el político, con mentalidad de gestión integrada, autónoma y descentralizada. Que aspire a la primacía del gobierno electrónico, como el soporte de la gestión para elevar el nivel de competitividad institucional, recurriendo a las herramientas que brindan las tecnologías de información para tener una gestión integrada y de calidad.   |   |
| Contenido del modelo    | Las tecnologías de información y el Gobierno electrónico<br>La gerencia de procesos<br>La gerencia de proceso y el gobierno electrónico<br>La gestión de los procesos estratégicos y de negocio<br>Los procesos de apoyo y soporte organizacional<br>Proceso de la gestión documentaria<br>. La sistematización de la gestión<br>. La trazabilidad documentaria<br>. Las tecnologías de información para la gestión documentaria<br>. La optimización de procedimientos<br>Las metodologías para la mejora de procesos<br>La gerencia de proceso y el Gobierno electrónico en la SUNAT<br>Proceso de la Gestión documentaria de la SUNAT<br>Las metodologías de mejora de procesos adaptadas al sector público<br><br>. La falta de una sistematización integral de la gestión documentaria afecta a la eficacia de la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT. El modelo propende a lograr la sistematización integral de la gestión documentaria en los macroprocesos de la SUNAT.<br><br>. La falta de una trazabilidad adecuada de la documentación afecta a la eficacia de la gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT. El modelo busca establecer la trazabilidad documentaria, clasificación y accesibilidad efectiva a la información documentaria.<br>. La diversidad de los sistemas informáticos influye a la eficacia de la gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT. El modelo plantea la Integración de sistemas informáticos, con base de datos interconectados.<br>. La falta de optimización de los procedimientos actuales afecta a la eficacia de la gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT. EL modelo, busca mejorar los procesos optimizando los procedimientos actuales. | Mejora de procesos para optimizar los procedimientos actuales.<br><br>para corrobora con la estadísticas y determinar las condiciones de factibilidad |
| Restricciones al modelo | El modelo propuesto estará restringido por: la falta de una sistematización integral en la gestión documentaria; la carencia de trazabilidad ó La trazabilidad confusa de la documentación; la diversidad de sistemas informáticos aislados; finalmenete, La falta de optimización de los procedimientos.  |   |

Cuadro 2.7 Modelo teórico

Fuente: elaboración propia

### 2.3.7 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es referido a la administración y gerencia de procesos, en la línea de la reingeniería de los procesos con usos y aplicación de las tecnologías de la información y su aplicación en el ámbito del gobierno electrónico en el sector público.

## **2.4 Hipotesis, Variables y Operacionalización**

### **2.4.1 Hipótesis**

#### **2.4.1.1 Hipótesis general**

El Proceso de Gestión de la Documentación influye en la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

#### **2.4.1.2 Hipótesis específicas**

##### **Primera hipótesis específica**

H1: La sistematización integral de la gestión documentaria afecta la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

##### **Segunda hipótesis específica**

H2: La trazabilidad de la documentación afecta la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

##### **Tercera hipótesis específica**

H3: La diversidad de los sistemas informáticos influye en la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

##### **Cuarta hipótesis específica**

H4: La optimización de los procedimientos actuales afecta la gestión de macroprocesos del negocio de la SUNAT.

### **2.4.2 Sistema de variables y operacionalización de las variables**

A continuación se presenta el diagrama de las variables dependientes e independientes, con sus indicadores y sus respectivos factores de medición.

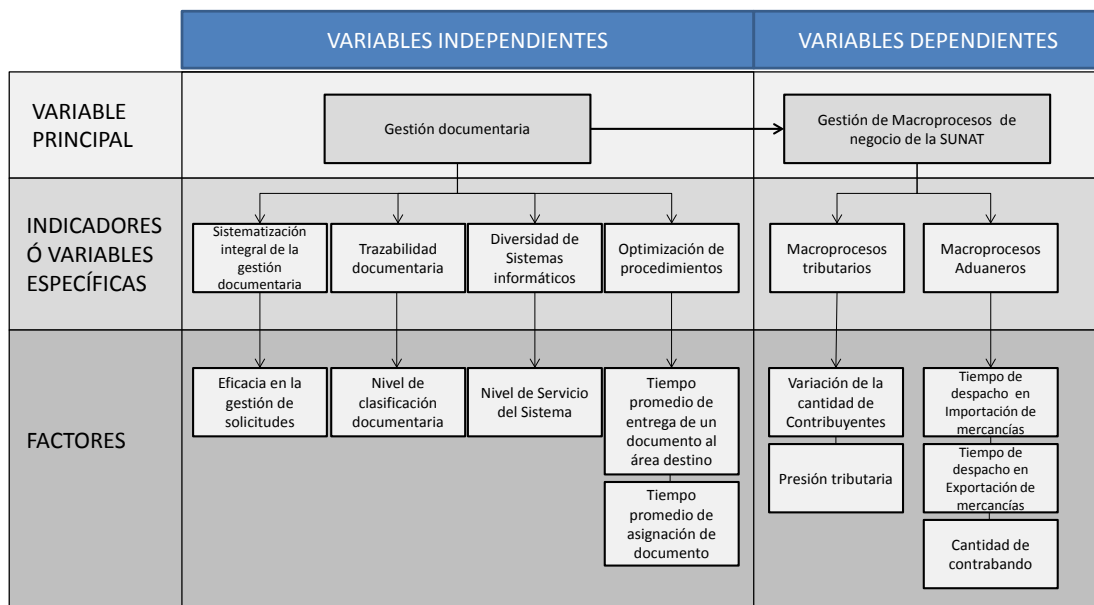


Figura 2.25 Diagrama de variables

Fuente: elaboración propia

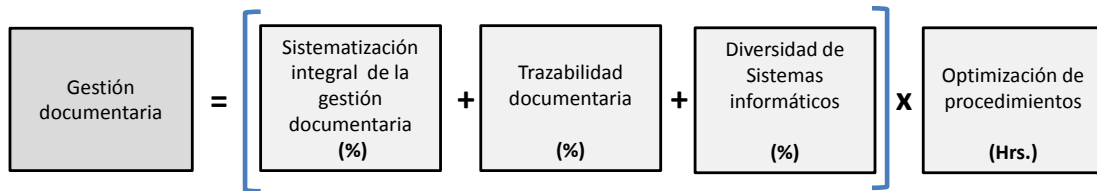
### 2.4.3 La variable independiente: Gestión de la documentación

#### Definición conceptual

La gestión de la documentación es una variable medible cuantitativamente y se define como el instrumento que asegura el control ordenado, sistemático y actualizado de los documentos y registros que se generan en los macroprocesos institucionales, para lograr que el personal disponga con seguridad y en el momento oportuno dicha documentación. Los indicadores de medición cuantitativa de la variable son: sistematización integral de la gestión documentaria expresado en valor porcentual, trazabilidad documentaria expresada en valor porcentual, diversidad de sistemas informáticos expresado en valor porcentual y la optimización de procedimientos, medida en horas y expresado en valores numéricos. Por tanto, para contar con un parámetro de medición cuantitativa de la variable Gestión documentaria, se plantea un estadístico que integra a los cuatro indicadores mencionados; lo que se detalla a continuación.

#### Definición del estadístico operacional

La medición de la variable principal “Gestión de la documentación” tiene la siguiente expresión cuantitativa, expresadas en términos de sus variables específicas ó indicadores:



Ahora bien, para cada indicador de medición de la variable independiente principal: “Gestión de la documentación”, se desarrollan sus respectivos estadísticos operacionales, a través cual, se miden y cuantifican las respectivas informaciones estadísticas, de esta manera se tiene:

- Sistematización integral de la gestión documentaria.- contiene un factor de medición: la “Eficacia en la gestión de solicitudes”, este factor expresa el nivel porcentual de las solicitudes concluidas en el mes con respecto al total de recibidas durante el mes:

|  |   |  |
|--|---|--|
| Sistematización<br>integral de la<br>gestión<br>documentaria | = | Eficacia en la gestión de solicitudes  |
|  |   | $\frac{\# \text{ de solicitudes concluidas} * 100\%}{\# \text{ de solicitudes recibidas}}$ |

- Trazabilidad documentaria.- contiene un factor de medición: el “Nivel de clasificación documentaria”, este factor expresa el nivel porcentual de los documentos clasificados respecto a la totalidad de documentos.

|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
| Trazabilidad<br>documentaria | = | Nivel de clasificación documentaria  |
|                              |   | $\frac{\text{Cantidad de documentos clasificados} * 100\%}{\text{Doc. clasificados} + \text{Doc.No clasificados}}$ |

- Diversidad de Sistemas Informáticos.- cuyo factor de medición: el “Nivel de Servicio del Sistema” se expresa en valores porcentuales y miden la disponibilidad de los sistemas informáticos durante un

periodo determinado. Para el caso del presente trabajo, se estimará el promedio anual de disponibilidad e interrupción por fallas de los sistemas informáticos.

|  |   |  |                               |  |
|--|---|--|-------------------------------|--|
| Diversidad de Sistemas informáticos  | = | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">Nivel de Servicio del Sistema</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <math display="block">1 - \left( \frac{\text{Tiempo indisponibilidad de sistemas} * 100\%}{\text{Tiempo de uso}} \right)</math> </td> </tr> </table> | Nivel de Servicio del Sistema | $1 - \left( \frac{\text{Tiempo indisponibilidad de sistemas} * 100\%}{\text{Tiempo de uso}} \right)$ |
| Nivel de Servicio del Sistema  |   |  |                               |  |
| $1 - \left( \frac{\text{Tiempo indisponibilidad de sistemas} * 100\%}{\text{Tiempo de uso}} \right)$ |   |  |                               |  |

- Optimización de procedimientos.- contiene dos factores de medición: el “*Tiempo promedio de entrega de un documento al área destino*” este factor mide el tiempo medio en que un documento llega al área destino desde el momentos de su recepción en mesa de partes. Asimismo, otro factor de medición de la optimización de procedimientos es el “*Tiempo promedio de asignación de documento*”, que mide el tiempo medio de la asignación del documento al personal que se hará cargo de su atención, desde el momento en que dicho documento es recepcionado en el área.

|   |   |  |  |   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|---|--|--|---|
| Optimización de procedimientos  | = | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">Tiempo promedio de entrega de un documento al área destino</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{Hora recibo de doc. en área destino} - \text{Hora recibo de doc.de mesa partes}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}</math> </td> </tr> </table> | Tiempo promedio de entrega de un documento al área destino | $\frac{\text{Hora recibo de doc. en área destino} - \text{Hora recibo de doc.de mesa partes}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}$ | + | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">Tiempo promedio de asignación de documento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}</math> </td> </tr> </table> | Tiempo promedio de asignación de documento | $\frac{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}$ |
| Tiempo promedio de entrega de un documento al área destino  |   |  |  |   |   |  |  |   |
| $\frac{\text{Hora recibo de doc. en área destino} - \text{Hora recibo de doc.de mesa partes}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}$                           |   |  |  |   |   |  |  |   |
| Tiempo promedio de asignación de documento  |   |  |  |   |   |  |  |   |
| $\frac{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}{\text{Horas (Fecha de recepción de doc. por profesional asignado - Fecha de recepción de doc. en área destino)}}$ |   |  |  |   |   |  |  |   |

#### 2.4.4 La variable dependiente: Gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT

##### Definición conceptual

La gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT es una variable, medible cuantitativamente, compuesto por dos indicadores: el Macroproceso tributario y el Macroproceso aduanas. Ambos indicadores son los macroprocesos de negocio y cuentan con sus respectivos factores de medición cuantitativa expresados en valores porcentuales.

##### Definición del estadístico operacional

La medición de la variable dependiente “Gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT” tiene la siguiente expresión cuantitativa, expresadas en términos de sus variables específicas ó indicadores:

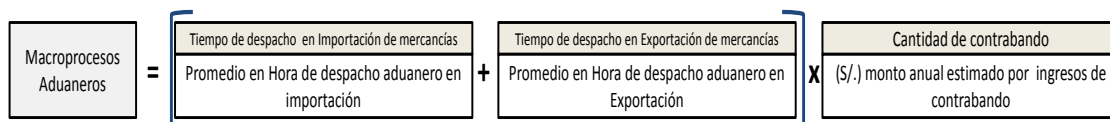
|   |   |                               |   |                             |
|---|---|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Gestión de Macroprocesos de negocio de la SUNAT | = | Macroprocesos tributarios (%) | X | Macroprocesos Aduaneros (#) |
|---|---|-------------------------------|---|-----------------------------|

Los indicadores de medición de la variable dependiente “gestión de macroprocesos de negocio de la SUNAT” también tienen sus respectivos estadísticos operacionales:

- Macroprocesos tributarios.- contiene dos componentes o factores de medición: la “*variación de la cantidad de contribuyentes*” y la “*presión tributaria*”. Por un lado, la variación de la cantidad de contribuyentes se expresa en valor porcentual y muestra la variación anual de la cantidad de contribuyentes respecto al año anterior. Por otro lado, la presión tributaria es el porcentaje de recaudación por impuestos respecto del PBI. La definición operacional del macroproceso tributario tiene la siguiente expresión:

|   |   |  |  |   |   |   |                    |                      |
|---|---|--|--|---|---|---|--------------------|----------------------|
| Macroprocesos tributarios   | = | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Variación de la cantidad de Contribuyentes</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">(%) Incremento porcentual anual de contribuyentes respecto a un año base 2005</td> </tr> </table> | Variación de la cantidad de Contribuyentes | (%) Incremento porcentual anual de contribuyentes respecto a un año base 2005 | + | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Presión tributaria</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">% presión tributaria</td> </tr> </table> | Presión tributaria | % presión tributaria |
| Variación de la cantidad de Contribuyentes                                    |   |  |  |   |   |   |                    |                      |
| (%) Incremento porcentual anual de contribuyentes respecto a un año base 2005 |   |  |  |   |   |   |                    |                      |
| Presión tributaria  |   |  |  |   |   |   |                    |                      |
| % presión tributaria  |   |  |  |   |   |   |                    |                      |

- Macroprocesos aduaneros.- contiene tres factores o componentes de medición: el “*tiempo de despacho en importación de mercancías*”, “*tiempo de despacho en exportación de mercancías*” y “*cantidad de contrabando*”. Los dos primeros factores se expresan en horas y la cantidad de contrabando en su monto en nuevos soles. Por un lado, *tiempo de despacho en importación de mercancías* mide el promedio en horas, del despacho aduanero en la importación; asimismo, *el tiempo de despacho en exportación de mercancías* mide el promedio en horas, del despacho aduanero para la exportación; finalmente, la cantidad de contrabando es un monto estimado de los ingresos dejados de percibir debido al contrabando. Su definición operacional tiene la siguiente expresión:



## 2.5 Glosario de términos

- 1) **Centros de Servicios al Contribuyente.-** Oficinas ubicadas a nivel nacional que se encargan de atender los trámites de RUC, Comprobantes de Pago y orientar a los contribuyentes pertenecientes a su Directorio.
- 2) **Expediente.-** Conjunto de escritos que corresponden a un asunto en común, originalmente numerado en una mesa de partes cuyo remitente es un usuario externo a la institución.
- 3) **Intendencia de Aduanas.-** Órgano directamente dependientes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, y se encargan, dentro de su ámbito geográfico, de ejecutar las políticas y estrategias de la SUNAT vinculadas a tributos aduanero, se tiene a las Intendencias de Aduanas de Lima y Callao (Marítima, Aérea y Postal), así como, a todas las Intendencias de Aduanas de Provincia.
- 4) **Intendencia Regional.-** Órgano directamente dependientes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos, y se encargan, dentro de su ámbito geográfico, de ejecutar las políticas y estrategias de la SUNAT vinculadas a tributos internos.
- 5) **SIGAD –TD.-** Módulo de Trámite Documentario que forma parte del SIGAD (Sistema Integrado de Gestión Aduanera), que permite el registro y control de la documentación física, externa e interna de la SUNAT.
- 6) **Unidad de Recepción Documental.-** Se le conoce también como Mesa de Partes o Área de Trámite Documentario. Es aquella área física perteneciente a una sede, en la cual se reciben, registran y numeran expedientes físicos provenientes de usuarios externos así como, documentos que provienen de otras sedes de la Institución.
- 7) **Unidad Organizacional.-** Todos aquellos Órganos de la SUNAT regulados por el Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado por el Decreto Supremo N° 115-2002-PCM y la Resolución de Superintendencia N° 190-2002/SUNAT y sus modificatorias.



- 8) **Usuario/Contribuyente.-** Aquella persona natural o jurídica, o entidad que presenta un expediente o hace uso de los servicios que presta la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).
- 9) **Actividad:** Descripción de una parte de trabajo que estructura un paso lógico dentro de un proceso.
- 10) **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- 11) **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, ergonomía, composición atmosférica).
- 12) **BPMN (Business Process Modeling Notation):** Lenguaje para la construcción de los modelos de los procesos de la organización.
- 13) **Cliente:** Organización, persona ó proceso que recibe el resultado un proceso. Ejemplo: contribuyente, Estado, usuario de comercio exterior, ONP, ESSALUD, etc.
- 14) **Dependencia normativa:** Dependencia que tiene la responsabilidad funcional de normar los procedimientos institucionales en el ámbito de su competencia.
- 15) **Dependencia Operativa:** Dependencia que se encarga de ejecutar el o los proceso(s) normados por la(s) dependencia(s) normativa(s).
- 16) **Determinación de procesos:** Conjunto de actividades destinadas a caracterizar los elementos de un proceso.
- 17) **Documento externo:** Información que afecta el desempeño de un proceso. Ejemplo: leyes, decretos supremos. Informes externos, convenios, etc.
- 18) **Documento interno:** Información interna que afecta el desempeño de un proceso. Ejemplo: circulares, memorandos, resoluciones, manuales, procedimientos, etc.
- 19) **Dueño del proceso:** Persona de rango ejecutivo de la dependencia normativa que asegura la implementación, mantenimiento y la mejora de cada proceso a su cargo y sus interrelaciones. En SUNAT, dicho rol es asumido por los Intendentes o Gerentes.

- 20) **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 21) **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 22) **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- 23) **Indicador de desempeño:** Expresión que provee información para verificar la eficacia y/o eficiencia de un proceso.
- 24) **Información:** Datos que poseen significado.
- 25) **Infraestructura:** Conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- 26) **Mapa de macroprocesos:** Representación gráfica de la interacción entre los macroprocesos institucionales.
- 27) **Mapa de procesos:** Representación gráfica de la interacción entre los procesos.
- 28) **Niveles de un proceso:** Estructuración ordenada que permite comprender mejor el desarrollo de un proceso institucional.
- **Nivel 0:** Mapa de macroprocesos institucional
  - **Nivel 1:** Macroprocesos
  - **Nivel 2:** Procesos
  - **Nivel 3:** Subprocesos
- 29) **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- 30) **Oportunidad de mejora:** Potenciales acciones orientadas a incrementar la eficiencia
- 31) **Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- 32) **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- 33) **Proveedor:** Organización, persona ó proceso que proporciona un producto para el desarrollo de un proceso. Ejemplos: contribuyente, operadores de comercio exterior, agencia de aduanas, Tribunal Fiscal en el proceso de atención de apelaciones, entidades del estado, proceso de atención de

reclamos cuando le entrega la RI al proceso de atención de devoluciones de pagos indebidos o en exceso, proveedores de servicios, etc.

- 34) **Reglas de negocio:** Expresión lógica, la cual puede ser evaluada por un motor de flujo de trabajo para decidir si una actividad, que forma parte de un proceso, puede ser empezada o completada.
- 35) **Riesgo:** Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente y/o eficacia de los procesos.
- 36) **Tipos de procesos:** Es el conjunto de procesos que se pueden identificar en cada organización.
- 37) **Procesos estratégicos o Gestión de dirección:** Son los procesos gestionados por la Alta Dirección, necesarios para que la organización funcione. Incluye procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la dirección.
- 38) **Procesos de negocio:** Son los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización, para el caso de SUNAT los resultados deseados son los productos y servicios relacionados a las funciones generales encargadas a la institución.
- 39) **Proceso de apoyo institucional:** Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.
- 40) **Procesos de medición, análisis y mejora:** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para analizar el desempeño y la mejora de la eficacia y eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y análisis de mejora.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Nivel de la investigación**

El nivel de la investigación es correlacionada, debido a que, se busca determinar el grado relación existente del Proceso de la Gestión de la Documentación sobre la Gestión de los Macro procesos de Negocio de la SUNAT. Dicha correlación debe darse a través de los indicadores ó variables específicas definidas para la Gestión documentaria, como son:

- Sistematización Integral de la gestión documentaria
- Trazabilidad de la documentación
- La Diversidad de los sistemas informáticos, y
- Optimización de los procedimientos actuales

En ese sentido, la investigación tiene el propósito específico de medir de qué manera, los cuatro indicadores ó variables específicas influyen en la gestión de los macro procesos de negocio de la SUNAT; y qué tipo de correlación tienen dichos macroprocesos de negocio, entendiendo que los macro procesos de negocio de la SUNAT son dos: negocio tributario y negocio aduanas.

Para dicho fin, se adopta como método, al método científico en razón a que se inicia con el planteamiento del problema, se formula la hipótesis, luego se levanta la información para luego analizarla cuantitativamente a fin de comprobar las hipótesis formuladas y concluir validando o invalidando las mismas.

#### **3.1.1 Tipo de la investigación**

Por el tipo de investigación, la tesis pretende ser una investigación aplicada, debido a que partiendo de las teorías de Ciencias administrativas, como la reingeniería, la gerencia de procesos y los conocimientos de las tecnologías de Información, se enfoca el estudio en la línea de aplicación al gobierno electrónico en el sector público. Para dicho fin, se asume la técnica Cuantitativa, Correlacional porque las variables se expresan en estadísticos, con el propósito de medir el grado de relación de las variables independientes con la dependiente.

### 3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es: no experimental, longitudinal, pues no se hará variar intencionalmente las variables independientes, y se trabajará sobre la base de información que ya fue validada y recabada durante un periodo de tiempo, concretamente del año 2006 al 2010 periodo dentro del cual, se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto a través del tiempo, para luego analizarlo e interpretarlo.

En tal sentido, para el desarrollo de la investigación, se recopila información cuantitativa e histórica, correspondientes a los periodos 2006 al 2010. De la SUNAT.

Para recopilar la información se recurre a fuentes primarias y/o secundarias, indistintamente.

En las fuentes secundarias se recopila los datos de gestión para su procesamiento estadístico, como es el caso de la recepción de documentos administrativos (anexo IV), la clasificación de documentos (anexo V), el reporte de las fallas de servidores y otros sistemas informáticos (anexo VI).

Asimismo para recopilar la información referidas a: tiempo de estancia de los documentos administrativos en las áreas receptoras antes de ser asignados al área destino (anexo VII), la variación anual de contribuyentes (anexo VIII), la presión tributaria (anexo IX) y las variaciones de los tiempos de atención en importaciones y exportaciones (anexo X). Parte de estas informaciones se solicitan con cartas formales y/o gestión de compromisos en el interior de la institución. Asimismo, la información recopilada de las fuentes secundarias, provienen de las memorias anuales institucionales, e informes de gestión diversos.

La procedencia de información para cada variable es como se indica:

- Sistematización de la gestión documentaria; información recopilada de fuente secundaria.
- Trazabilidad de la documentación; información recopilada de fuente secundaria.
- Integración de sistemas informáticos; información recopilada de fuente secundaria.
- Optimización de tiempos de atención y trámite; información recopilada con fuente secundaria.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La presente investigación, tiene el propósito de estimar el grado de influencia de la gestión documentaria en los macroprocesos de negocio de la SUNAT, por tanto, la población está constituida por los macroprocesos institucionales de la SUNAT, los cuales en su totalidad están compuestos por 34 procesos, como se detalla en diagrama mostrado.

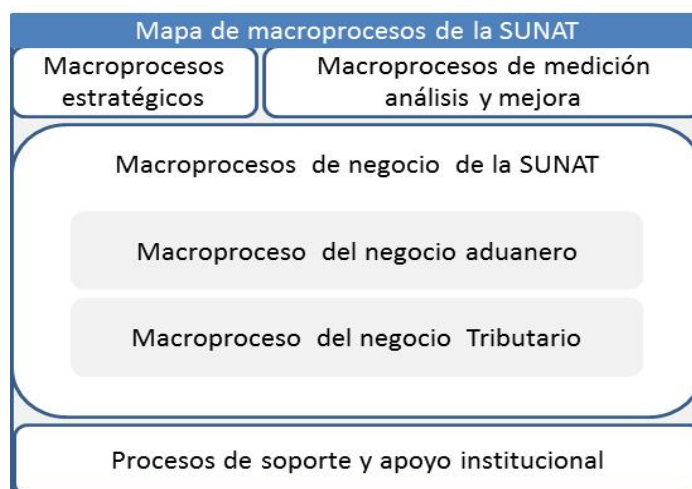


Figura 3.2 Mapa de macroprocesos de la SUNAT

Fuente: elaboración propia

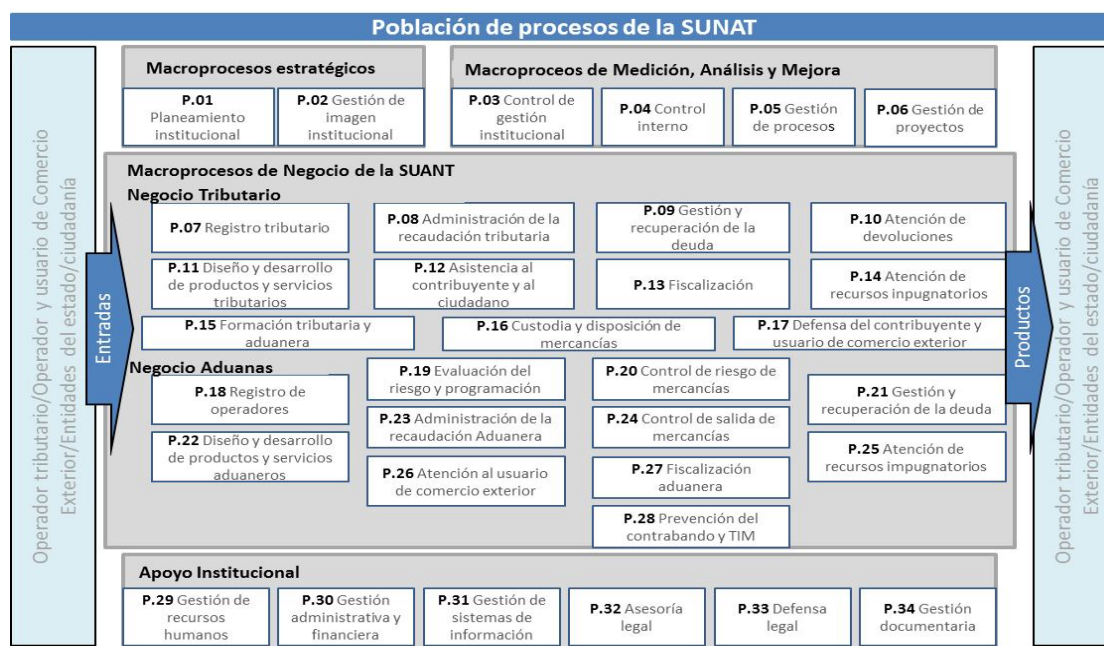


Figura 3.3 Población de procesos de la SUNAT

Fuente: elaboración propia, adaptado del mapa de macroprocesos institucional 2011.

### 3.2.2 Muestra

Considerando que los procesos de la SUNAT son 34, de los cuales 22 son procesos de negocio, que viene a ser el tamaño de la población ( $N=22$ ), como muestra en estudio se considera el 20% del tamaño poblacional  $n=5$  procesos, para seleccionar los mismos se han aplicado la técnica del óptimo de Pareto (“en una población, aproximadamente el 20% ostenta el 80% de influencia sobre la población”) en ese sentido, mediante el diagrama de Pareto, se selecciona los elementos de mayor importancia o de mayor influencia de la población. En tal sentido, la muestra utilizada en la investigación son los procesos considerados críticos de cada macroproceso de negocio, cada macroproceso está compuesto por un conjunto de procesos principales y complementarios. Como muestra se selecciona dos procesos del negocio tributario y tres del negocio aduanero, dichos procesos consideramos que son la razón de ser de cada macroproceso, sobre las cuales se buscará explicar la influencia del proceso de gestión documentaria.

#### Marco muestral

**El negocio tributario.-** Está compuesto por 8 procesos, por muestreo no aleatorio o de juicio, se asigna pesos, en función a su importancia para el macroproceso del negocio Tributario; con el fin de identificar y seleccionar a los procesos que tengan mayor preponderancia para la razón de ser del negocio tributario, de tal forma que los procesos seleccionados se constituyan en la muestra que permita medir o determinar la influencia de la gestión documentaria en el macroproceso del negocio tributario. Para ello recurrimos a la técnica de análisis de Pareto, (principio de Pareto, la regla de 80/20: en todo sistema, el 20% de los procesos, causa el 80% de los fallos)<sup>1</sup> para ponderar los pesos de los procesos y determinar al 20% de procesos críticos que determinan el resultado del 80% del macroproceso.

---

<sup>1</sup> Adaptación propia, del Principio de Pareto, a la gestión del procesos,

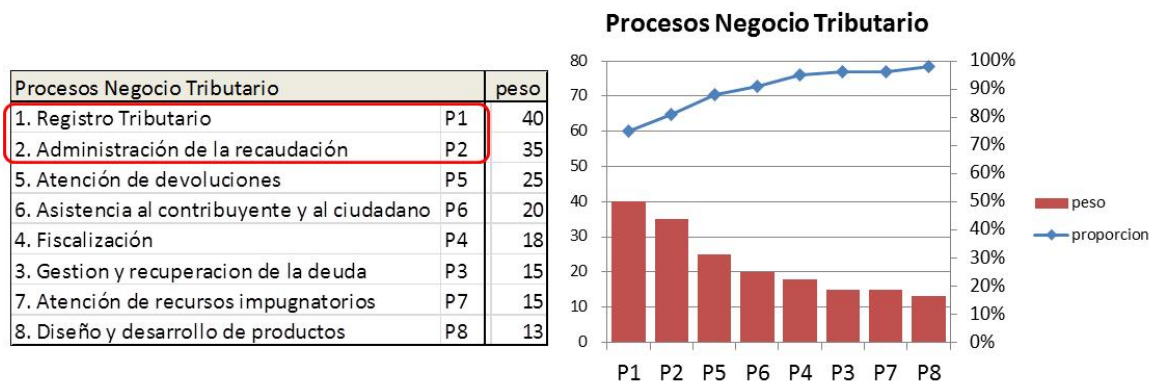


Figura 3.4 Análisis de Pareto - tributación

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, como resultado de la aplicación del principio de Pareto, se tiene que la muestra para el macroproceso de negocio tributario está constituida por dos procesos:

- Proceso de registro tributario
- Proceso de administración de la recaudación tributaria

**El negocio Aduanas.-** En forma análoga, al realizado para determinar la muestra de procesos en el negocio tributario, para el macroproceso del negocio aduanas, se tiene que está compuesto por 11 procesos, a los cuales por muestreo no aleatorio o de juicio, se le asignan pesos en función a su importancia para el macroproceso del negocio aduanas, con el fin de identificar y seleccionar al proceso o procesos que tengan mayor preponderancia para la razón de ser del negocio aduanas, de tal forma que los procesos seleccionados se constituyan en la muestra que permita medir o determinar la influencia de la gestión documentaria en el macroproceso del negocio aduanero. Para ello, recurriendo a la técnica de análisis de Pareto, (regla de 80/20) se pondera los pesos asignados a cada proceso para determinar al 20% de procesos críticos que según el principio de Pareto, determinan el resultado del 80% del macroproceso.



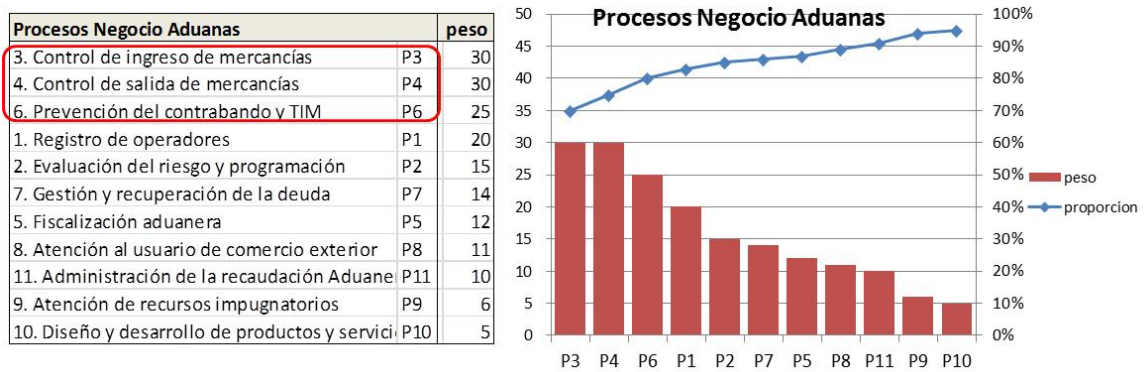


Figura 3.5 Análisis de Pareto - Aduanas

Fuente: elaboración propia

Como resultado de la aplicación del principio de Pareto, se tiene que la muestra para el macroporceso de negocio tributario está constituida por tres procesos:

- Control de ingreso de mercancías
- Control de salida de mercancías
- Prevención del contrabando y TIM

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

En el desarrollo de la presente investigación, se recurre a diversas técnicas como la entrevista, la observación, verificación de los flujos de proceso, recopilación de datos estadísticos disponibles, y solicitud de información, los cuales detallamos:

#### 3.3.1 Entrevista

Se recurre a la técnica de entrevista conversada, no estructurada, sin un cuestionario a resolver, sino con el fin de ampliar la visión institucional sobre los usos y aplicaciones de las tecnologías de información en los diferentes procesos de gestión, sobre todo en el proceso de la gestión documentaria. La entrevista en mención se realizó con personal de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de la SUNAT.

#### 3.3.2 La observación

Se realizó en oportunidades diversas, para tal efecto, se gestionó el acceso a ciertas áreas para observar cómo se desarrolla un proceso de trámite documentario, y cómo éste proceso incide en los usos de las plataformas

informáticas diversas, y genera duplicidad de registros, asumiendo que las plataformas no conversan o comparten información común. A través de esta técnica se pudo cerciorar la operativa de ciertos procesos y las limitaciones como:

- Tiempo de demora en transferir un documento al área destino
- Plataformas informáticas que intervienen una, para el registro de ingreso y otra para brindar continuidad a la transacción documentaria.
- Cuellos de botella en ciertas áreas por exceso de flujo de documentos.
- Los modalidades de codificación documentaria y otro grupo que no converge en una codificación existente por la particularidad del trámite y solicitud, dicho grupo son derivados a un código genérico y adquiere categoría de documentación no clasificada.
- El nivel de digitación de los documentos (cantidad de documentos ingresados)

### **3.3.3 Diagramación de procesos**

Técnica que se utiliza, en el proceso de la presente investigación, en forma simultánea a la entrevista conversada, a través de este método se hizo la trazabilidad de un trámite documentario, con los diagrama de flujo proporcionados por la institución. Este ejercicio permitió validar que el proceso de gestión de la documentación en la SUNAT, tiene una sistematización parcial debido a que los proceso de mejora y las plataformas informáticas que soportan los procesos documentarios, fueron concebidos sin una visión integral, se desarrolló para los procesos de Aduanas antes de la fusión con tributos internos, de modo que sólo incluyen en las mejoras al macroproceso del negocio aduanas, y no incluye en tal propósito al macroproceso tributario. Esto se explica debido a que el enfoque por procesos ya está internalizada en aduanas desde la década pasada e incluso en la actualidad cuentan con procesos de negocio certificados con la norma ISO 9001 Versión 2008. Por otro lado los procesos de tributos internos todavía están en pleno desarrollo de modo que es no uniforme la visión de un proceso de mejora integral.

### **3.3.4 Compilación de datos**

Con esta técnica se hizo el relevamiento de los datos estadísticos útiles para sustentar las variables definidas, como por ejemplo, la clasificación documentaria,

los tiempos de trámite, la información estadística secundaria, como la presión tributaria, la variación anual de contribuyentes.

### 3.3.5 Solicitud oficial de datos

Si bien no constituye una técnica de recopilación de datos, sin embargo por ser el ámbito de investigación una institución del sector público, para el acceso a informaciones estadísticas específicas, se tramita con documento solicitud y se espera respuesta oficial de la institución.

Para tal efecto, se solicitó información estadística con fines académicos, mediante solicitud de fecha 25 de noviembre del 2011 (Expediente N° 000-TI0001-2011-325457-7) y la misma que fue atendida formalmente mediante Constancia N° 19-2011-SUNAT/2C1000 de fecha 16 de diciembre 2011, por la Oficina de Estadística-Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento de la SUNAT. Anexo XI y XII

### 3.4 Validación y confiabilidad

Se presenta los cuadros de datos de las variables independientes y variables dependientes, la operacionalización de las mismas se exponen ampliamente en el Capítulo IV.

#### Variables independientes

|      |      | Sistematización integral de la gestión documentaria | Trazabilidad documentaria               | Diversidad de sistemas informáticos             | Optimización de procedimientos                                   |
|------|------|---|---|---|--|
|      |      | Eficacia en la gestión de solicitudes (%)           | Nivel de clasificación documentaria (%) | Porcentaje de Nivel de Servicio del Sistema (%) | Tiempo promedio de entrega de un documento al área destino (Hs.) |
| 2010 | S-I  | 66.7  | 77                                      | 0.070   | 8.4  |
|      | S-II | 66.5  | 76.5                                    | 0.069   | 8.4  |
| 2009 | S-I  | 66.3  | 75                                      | 0.083   | 9.3  |
|      | S-II | 66.31   | 75                                      | 0.081   | 9.3  |
| 2008 | S-I  | 67.2  | 78                                      | 0.061   | 12   |
|      | S-II | 67  | 80                                      | 0.062   | 11.6   |
| 2007 | S-I  | 66.5  | 79                                      | 0.087   | 16   |
|      | S-II | 67.5  | 80                                      | 0.085   | 15.7   |
| 2006 | S-I  | 67.3  | 76                                      | 0.098   | 14   |
|      | S-II | 67  | 75                                      | 0.098   | 16   |

Cuadro 3.1 Data de variables independientes

Fuente: elaboración propia

Los valores indicados en el cuadro, son resultados obtenidos al aplicar las fórmulas de operacionalización de los factores considerados. El desarrollo de la operación matemática, de cada variable, se realiza en detalle en el capítulo IV (ver páginas 140 al 141)

### Variables dependientes

|      |      | Macroprocesos de Negocio de la SUNAT |  |
|------|------|--------------------------------------|--|
|      |      | Macroprocesos tributarios (%)        | Macroprocesos aduaneros (Valor numerico) |
| 2010 | S-I  | 22.8                                 | 2430                                     |
|      | S-II | 22.75                                | 1890                                     |
| 2009 | S-I  | 21.7                                 | 1980                                     |
|      | S-II | 21.65                                | 2158                                     |
| 2008 | S-I  | 25.7                                 | 2500                                     |
|      | S-II | 25.7                                 | 2690                                     |
| 2007 | S-I  | 26.6                                 | 2241                                     |
|      | S-II | 26.55                                | 2318.4                                   |
| 2006 | S-I  | 20.15                                | 2205                                     |
|      | S-II | 20.2                                 | 2000                                     |

Cuadro 3.2 Data de variables dependientes

Fuente: elaboración propia

Asimismo, en el cuadro de valores dependientes mostrados, los valores mostrados, son resultados obtenidos al aplicar las fórmulas de operacionalización de los factores de medición. El desarrollo de la operación matemática, de cada variable, se realiza en detalle en el capítulo IV (ver páginas 142 al 143)

### 3.5 Técnicas de análisis e interpretación de datos

El análisis de los datos se efectuará utilizando la técnica de regresión múltiple, para ver como se comportan las variables independientes en conjunto respecto a la dependiente; y la matriz de correlación, para verificar el grado de asociación entre las variables dependientes y determinar la variable espuria. Para ello, en el siguiente capítulo se cuantifican y analizan las variables para probar la hipótesis planteadas, para el cual, se parte analizando la dispersión de las variables independientes; se evalúa su comportamiento mediante la matriz de

multicolinealidad; luego de ello, se realiza el análisis de regresión múltiple para estimar las variables; seguidamente, se realiza la prueba de hipótesis, utilizando la técnica del prueba de coherencia y confiabilidad de variables; luego se estima el modelo. A continuación se verifica el comportamiento de las variables con la matriz de correlación. Finalmente, realiza las pruebas de normalidad y de heterocedasticidad; la prueba de normalidad, para detectar que el error aleatorio tenga un comportamiento normal, y la prueba de heterocedasticidad, para verificar que el modelo planteado en la tesis, opera con el supuesto de homocedasticidad. Del análisis efectuado, se obtendrá las conclusiones de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Análisis de la investigación

##### 4.1.1 Contraste de hipótesis

##### Sistematización integral de la gestión documentaria

Esta variable permite estimar el grado de eficacia de la gestión de solicitudes y su influencia en la gestión de los macroprocesos de negocio. El cuadro muestra el porcentaje de cumplimiento anual de las solicitudes de trámite documentario, respecto a las atendidas integralmente.

| año  | semestre | Doc. Recibidos | Doc. Concluidos | nivel cumplimiento | % cumplimiento |
|------|----------|----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| 2010 | S-I      | 47281          | 31536           | 0.67               | <b>66.70%</b>  |
|      | S-II     | <b>41114</b>   | <b>27340</b>    | 0.66               | <b>66.50%</b>  |
| 2009 | S-I      | 52448          | 34773           | 0.66               | <b>66.30%</b>  |
|      | S-II     | <b>45607</b>   | <b>30242</b>    | 0.66               | <b>66.31%</b>  |
| 2008 | S-I      | 49291          | 33123           | 0.67               | <b>67.20%</b>  |
|      | S-II     | <b>42862</b>   | <b>28717</b>    | 0.67               | <b>67.00%</b>  |
| 2007 | S-I      | 46134          | 30679           | 0.66               | <b>66.50%</b>  |
|      | S-II     | <b>40117</b>   | <b>27078</b>    | 0.67               | <b>67.50%</b>  |
| 2006 | S-I      | 48033          | 32326           | 0.67               | <b>67.30%</b>  |
|      | S-II     | <b>41768</b>   | <b>27984</b>    | 0.67               | <b>67.00%</b>  |

Cuadro 4.1 Cumplimiento de solicitudes

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de SIGAD en la SUNAT: (Anexo IV)

##### Trazabilidad documentaria

Esta variable permite estimar el nivel de clasificación documentaria y su influencia en la gestión de los macroprocesos de negocio.

El cuadro muestra el porcentaje de clasificación documentaria en los cinco periodos de estudio.

| Año   | 2010       |            | 2009       |            | 2008       |            | 2007       |            | 2006       |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| semestre  | S-I        | S-II       | S-I        | S-II       | S-I        | S-II       | S-I        | S-II       | S-I        | S-II       |
| DOCUMENTOS CLASIFICADOS                             | 99395      | 98748      | 98474      | 98472      | 106083     | 108802     | 122418     | 123966     | 101707     | 100367     |
| PROCEDIMIENTO NO ESPECIFICADO (doc no Clasificados) | 36146      | 36144      | 32253      | 32251      | 34206      | 34204      | 35047      | 35045      | 27911      | 27909      |
| TOTAL DOCUMENTOS                                    | 129085     | 129083     | 131299     | 131297     | 136005     | 136003     | 154960     | 154958     | 133825     | 133823     |
| NIVEL DE CLASIFICACION DOCUMENTARIA                 | 0.77       | 0.76       | 0.75       | 0.75       | 0.78       | 0.80       | 0.79       | 0.80       | 0.76       | 0.75       |
| % DE CLASIFICACION DOCUMENTARIA                     | <b>77%</b> | <b>76%</b> | <b>75%</b> | <b>75%</b> | <b>78%</b> | <b>80%</b> | <b>79%</b> | <b>80%</b> | <b>76%</b> | <b>75%</b> |

Cuadro 4.2 Clasificación documentaria

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de la SUNAT, Ver anexo V

## Diversidad de Sistemas Informáticos

Esta variable permite estimar el nivel de servicio y la indisponibilidad de los sistemas informáticos y su grado de influencia en la gestión de los macroprocesos de negocio. El cuadro muestra los resultados de la indisponibilidad del servicio de los sistemas informáticos, es decir del nivel de interrupción.

| Año  | semestre | Promedio semestral de horas afectadas | Promedio semestral de horas funcionando | Variación de horas de disponibilidad | % de disponibilidad de sistemas informáticos | % indisponibilidad de sistemas informáticos |
|------|----------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--|---|
| 2010 | S-I      | 302                                   | 4018                                    | 0.930                                | 93.0%  | <b>0.070</b>                                |
|      | S-II     | 298                                   | 4022                                    | 0.931                                | 93.1%  | <b>0.069</b>                                |
| 2009 | S-I      | 359                                   | 3961                                    | 0.917                                | 91.7%  | <b>0.083</b>                                |
|      | S-II     | 350                                   | 3970                                    | 0.919                                | 91.9%  | <b>0.081</b>                                |
| 2008 | S-I      | 264                                   | 4056                                    | 0.939                                | 93.9%  | <b>0.061</b>                                |
|      | S-II     | 268                                   | 4052                                    | 0.938                                | 93.8%  | <b>0.062</b>                                |
| 2007 | S-I      | 376                                   | 3944                                    | 0.913                                | 91.3%  | <b>0.087</b>                                |
|      | S-II     | 367                                   | 3953                                    | 0.915                                | 91.5%  | <b>0.085</b>                                |
| 2006 | S-I      | 423                                   | 3897                                    | 0.902                                | 90.2%  | <b>0.098</b>                                |
|      | S-II     | 423                                   | 3897                                    | 0.902                                | 90.2%  | <b>0.098</b>                                |

Cuadro 4.3 Variación de interrupciones de sistemas informáticos

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de la SUNAT, Ver anexo VI

## Optimización de procedimientos

Esta variable se traduce en la reducción de tiempos de atención, permite estimar el tiempo promedio de la asignación y respuesta de un trámite documentario y su influencia en los macroprocesos de negocio de la SUNAT.

El cuadro muestra los resultados promedio, en horas, sobre la demora de la asignación del documento, al área destino de su atención, y dentro del área destino la demora de asignación al profesional que atenderá la solicitud motivo del documento.

|      | semestre | Asignación al área destino (Hrs.) | Asignación a profesional responsable (Hrs.) | Total demora, de asignación de documento (Hrs.) |
|------|----------|-----------------------------------|---|---|
| 2010 | S-I      | 5.3                               | 3.1   | <b>8.4</b>                                      |
|      | S-II     | 5.5                               | 2.9   | <b>8.4</b>                                      |
| 2009 | S-I      | 5.7                               | 3.6   | <b>9.3</b>                                      |
|      | S-II     | 5.6                               | 3.7   | <b>9.3</b>                                      |
| 2008 | S-I      | 7.8                               | 4.2   | <b>12.0</b>                                     |
|      | S-II     | 7.6                               | 4   | <b>11.6</b>                                     |
| 2007 | S-I      | 9.5                               | 6.5   | <b>16.0</b>                                     |
|      | S-II     | 9.2                               | 6.5   | <b>15.7</b>                                     |
| 2006 | S-I      | 8                                 | 6   | <b>14.0</b>                                     |
|      | S-II     | 9.3                               | 6.7   | <b>16.0</b>                                     |

Cuadro 4.4 Demora de asignación de documentos

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de la SUNAT

Ver anexo VII

## Macroproceso de negocio tributario

Es el primer indicador de la variable dependiente: Gestión de macroprocesos de negocio; y concierne al macroproceso de negocio tributario. Es el indicador sobre el cual se estimará el grado de influencia de los cuatro variables independientes desarrolladas líneas arriba.

El cuadro muestra los resultados de gestión obtenidos durante los periodos de estudio, acerca de la variación anual de “*Contribuyentes*” a un año base: 2005 y las cifras de la “*Presión tributaria*”. La suma de ambos conforma el ratio de medición para el indicador del negocio tributario.

|      |      | % Incremento de contribuyentes (+) | % Presion tributaria (*) | Ratio del negocio tributario (%) |
|------|------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|      |      | A**                                | B**                      | A+B                              |
| 2010 | S-I  | 8%                                 | 14.80%                   | 22.80%                           |
|      | S-II | 8%                                 | 14.75%                   | 22.75%                           |
| 2009 | S-I  | 8%                                 | 13.70%                   | 21.70%                           |
|      | S-II | 8%                                 | 13.65%                   | 21.65%                           |
| 2008 | S-I  | 10%                                | 15.70%                   | 25.70%                           |
|      | S-II | 10%                                | 15.70%                   | 25.70%                           |
| 2007 | S-I  | 11%                                | 15.60%                   | 26.60%                           |
|      | S-II | 11%                                | 15.55%                   | 26.55%                           |
| 2006 | S-I  | 5%                                 | 15.15%                   | 20.15%                           |
|      | S-II | 5%                                 | 15.20%                   | 20.20%                           |

(+) Promedio anual

(\*) Presión tributaria, porcentaje de PBI, la información no es calculada, se extrae del informe de indicadores r

Cuadro 4.5 Ratio del negocio tributario

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de la SUNAT, INEI, BCR

A\*\*: Elaborada a partir de información recopilada de la SUNAT, para el incremento porcentual de los contribuyentes. (Ver anexo VIII)

B\*\*: Información extraída de INEI, BCRP, MEF. Proyecciones MEF. (Ver anexo IX)

## Macroprocesos de negocio aduanas

Es el segundo indicador de la variable dependiente: Gestión de macroprocesos de negocio, en este caso concierne al macroproceso del negocio aduanas. Es el indicador sobre el cual se estimará el grado de influencia de las cuatro variables independientes planteadas.

El cuadro muestra los resultados de gestión obtenidos durante los periodos de estudio, acerca de la variación anual de: “*Tiempo de despacho en importación de*



mercancías”, “Tiempo de despacho en exportación de mercancías” y la “Cantidad de contrabando” éste último calculado como variación del nivel de contrabando, respecto a un año base: 2005. La conjunción aritmética de los tres factores conforma el ratio de medición para el indicador del negocio aduanas.

|      | Cantidad de contrabando (mln. S/.) | Tiempo promedio de despacho en Importación de mercancías (Hs.) | Tiempo promedio de despacho en exportación de mercancías (Hs.) | Ratio, negocio aduanas |
|------|------------------------------------|--|--|------------------------|
|      | A*                                 | B**  | C**  | A*(B+C)                |
| 2010 | 270                                | 5.0  | 4.0  | 2430.0                 |
|      | 210                                | 4.8  | 4.2  | 1890.0                 |
| 2009 | 220                                | 6.0  | 3.0  | 1980.0                 |
|      | 260                                | 5.5  | 2.8  | 2158.0                 |
| 2008 | 250                                | 7.0  | 3.0  | 2500.0                 |
|      | 269                                | 6.8  | 3.2  | 2690.0                 |
| 2007 | 249                                | 6.0  | 3.0  | 2241.0                 |
|      | 252                                | 6.2  | 3.0  | 2318.4                 |
| 2006 | 225                                | 6.8  | 3.0  | 2205.0                 |
|      | 200                                | 7.0  | 3.0  | 2000.0                 |

Cuadro 4.6 Ratio del negocio aduanas.

Fuente: elaboración propia, con información recopilada de la SUNAT

A\*: Cálculo realizado con valores estimados para el Contrabando, recopilados de información de la SUNAT<sup>1</sup>, (Ver Anexo X).

B\*\* y C\*\*: Valores de documento Memoria 2010 de la SUNAT (Ver Anexo 8)

## Presentación de datos

A continuación se presenta el cuadro resumen sobre el que se realizará los cálculos y análisis de variables.

| año  | semestre | variables Independientes                            |                           |                                     |                                | variable dependiente     |
|------|----------|---|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|      |          | Sistematización integral de la gestión documentaria | Trazabilidad documentaria | Diversidad de sistemas informáticos | Optimización de procedimientos | Macroprocesos de negocio |
|      |          | (%)   | (%)                       | (%)                                 | (Hs.)                          | ratio numérico           |
| 2010 | S-I      | 66.7  | 77.0                      | 0.070                               | 8.4                            | 55404.0                  |
|      | S-II     | 66.5  | 76.5                      | 0.069                               | 8.4                            | 42997.5                  |
| 2009 | S-I      | 66.3  | 75.0                      | 0.083                               | 9.3                            | 42966.0                  |
|      | S-II     | 66.3  | 75.0                      | 0.081                               | 9.3                            | 46720.7                  |
| 2008 | S-I      | 67.2  | 78.0                      | 0.061                               | 12                             | 64250.0                  |
|      | S-II     | 67.0  | 80.0                      | 0.062                               | 11.6                           | 69133.0                  |
| 2007 | S-I      | 66.5  | 79.0                      | 0.087                               | 16                             | 59610.6                  |
|      | S-II     | 67.5  | 80.0                      | 0.085                               | 15.7                           | 61553.5                  |
| 2006 | S-I      | 67.3  | 76.0                      | 0.098                               | 14                             | 44430.8                  |
|      | S-II     | 67.0  | 75.0                      | 0.098                               | 16                             | 40400.0                  |

Cuadro 4.7 Data de las variables

Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> Según la SUANT, determinar la verdadera magnitud del contrabando no es tarea fácil debido a que se trata de una actividad ilegal y oculta. Además, a esta dificultad hay que añadir el hecho que no existe una metodología de uso internacional para su medición y que en el Perú existe una escasez de estudios sobre este tema.

#### 4.1.2 Análisis

Se estimará el comportamiento de la variables utilizando la técnica análisis de regresión múltiple, para ver como se comportan las variables independientes en conjunto respecto a la dependiente; y la matriz de correlación, para verificar el grado de asociación entre las variables dependientes y determinar la variable espuria. Para ello, se analiza la dispersión de las variables, y se realiza la prueba de coherencia y confiabilidad de los parámetros. Finalmente, se realiza la prueba de normalidad y Heterocedasticidad, para verificar si el modelo planteado en la tesis, opera con el supuesto de Homocedasticidad. Se realiza en la siguiente secuencia:

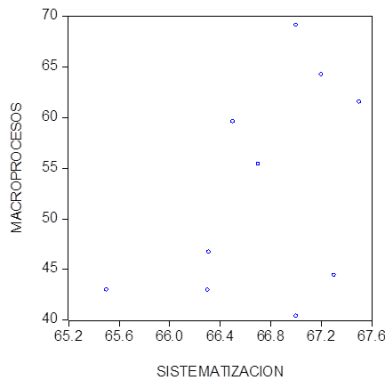
- La primera, el análisis gráfico de la dispersión de cada variable independiente, respecto a la dependiente.
- Análisis de matriz triangular de dispersión de las variables
- Análisis de regresión múltiple de las variables en conjunto y la estimación de las variables individualmente
- Estimación del modelo
- Prueba de Hipótesis; Prueba de Coherencia de las variables y Prueba de Hipótesis de las variables
- Matriz de correlación
- Finalmente, realizar la prueba de normalidad y heterocedasticidad.

Como se mencionó en el acápite de restricciones, el acceso limitado a la información no permitió el acceso en detalle a los reportes mensuales de datos para algunas variables, como es el caso de: “contrabando”, los “tiempos de despacho en aduanas” y la “clasificación documentaria” cuya información recabada es concerniente sólo a las cifras de reporte anual; en base al cual se realiza aproximaciones semestrales, con el cual se explicará el grado de influencia de cada variable independiente con la variable dependiente.

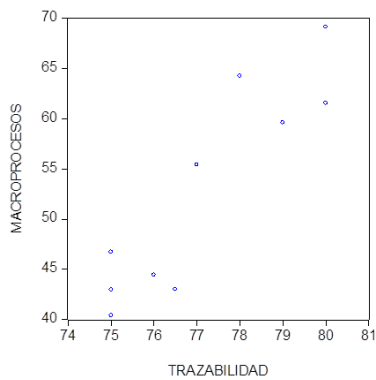
Ahora bien, para efectos prácticos, se simplifica los nombres de las variables de acuerdo al siguiente cuadro:

| Tipo de variable      | Variables Independientes                            |                           |                                     |                                | Variables Dependientes                  |
|-----------------------|---|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|
| Nombre de la variable | Sistematización integral de la gestión documentaria | Trazabilidad documentaria | Diversidad de Sistemas informáticos | Optimización de procedimientos | Gestion de los Macroprocesos de negocio |
| Nombre simplificado   | Sistematización                                     | Trazabilidad              | Informática                         | Optimización                   | Macroprocesos                           |

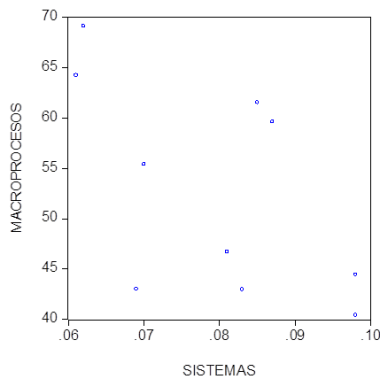
#### 4.1.2.1 Análisis de dispersión de las variables independientes



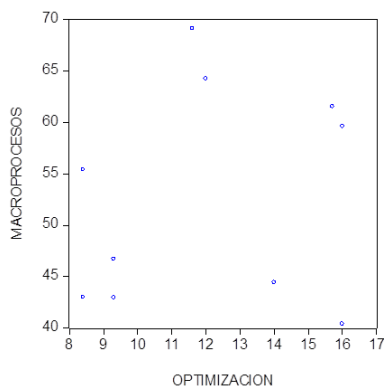
La dispersión de la variable **Sistematización**, presenta una tendencia de aproximación lineal pobre con los macroprocesos.



El comportamiento de la dispersión de la variable **Trazabilidad**, presenta una tendencia lineal positiva con los macroprocesos



El comportamiento de la dispersión de la variable **Informática**, presenta una tendencia exponencial negativa con los macroprocesos



La variable de **Optimización** presenta una alta dispersión no definida con los macroprocesos

Figura 4.1 Análisis de dispersión

#### 4.1.2.2 Matriz triangular de dispersión de las variables

A continuación, se observa el comportamiento de las dispersiones en la matriz triangular de dispersión; en el que se verifica el grado de asociación o la tendencia de las variables tomadas de dos en dos, para detectar el grado de correlación.

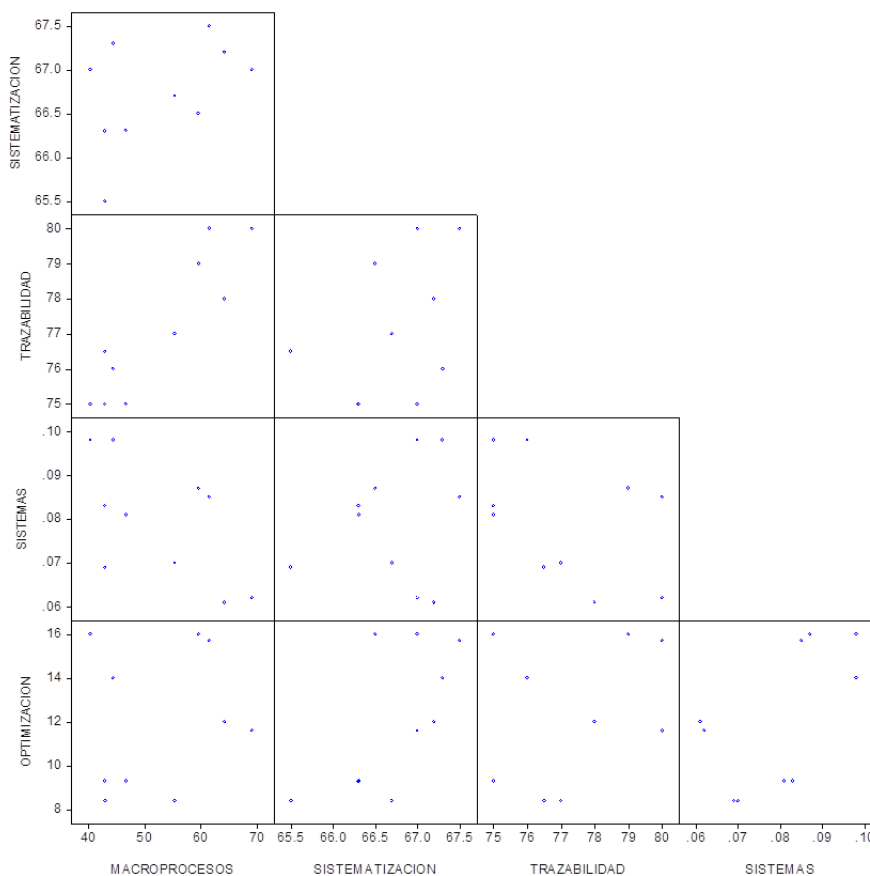


Figura 4.2 Matriz triangular de dispersión

#### 4.1.2.3 Análisis de regresión múltiple y estimación de variables

Dependent Variable: MACROPROCESOS  
 Method: Least Squares  
 Date: 08/02/12 Time: 04:33  
 Sample: 2006S1 2010S2  
 Included observations: 10

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.  |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|--------|
| C                  | -478.0277   | 195.3816              | -2.446637   | 0.0582 |
| SISTEMATIZACION    | 4.784097    | 2.692678              | 1.776706    | 0.1358 |
| TRAZABILIDAD       | 3.064859    | 1.133041              | 2.704985    | 0.0425 |
| SISTEMAS           | -347.7201   | 195.4882              | -1.778727   | 0.1354 |
| OPTIMIZACION       | 0.222191    | 0.884990              | 0.251066    | 0.8118 |
| R-squared          | 0.934549    | Mean dependent var    | 52.74661    |        |
| Adjusted R-squared | 0.882188    | S.D. dependent var    | 10.44131    |        |
| S.E. of regression | 3.583850    | Akaike info criterion | 5.697605    |        |
| Sum squared resid  | 64.21990    | Schwarz criterion     | 5.848898    |        |
| Log likelihood     | -23.48803   | Hannan-Quinn criter.  | 5.531637    |        |
| F-statistic        | 17.84823    | Durbin-Watson stat    | 2.140513    |        |
| Prob(F-statistic)  | 0.003657    |                       |             |        |

Al analizar los resultados de estimación del sistema, se verifica que la variación en conjunto, de las variables independientes afecta en un 93% a la variable macroprocesos, Por tanto, se constata que el 93% de variaciones de las variables independientes, afecta al comportamiento de macroprocesos.

En el marco del resultado expuesto se estima en forma independiente las variables para verificar la variación individual de cada variable, respecto a la variable dependiente: Macroprocesos.

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | -479.1946   | 366.9471              | -1.305896   | 0.2279   |
| SISTEMATIZACION    | 7.971426    | 5.498702              | 1.449692    | 0.1852   |
| R-squared          | 0.208047    | Mean dependent var    |             | 52.74661 |
| Adjusted R-squared | 0.109053    | S.D. dependent var    |             | 10.44131 |
| S.E. of regression | 9.855554    | Akaike info criterion |             | 7.590804 |
| Sum squared resid  | 777.0556    | Schwarz criterion     |             | 7.651321 |
| Log likelihood     | -35.95402   | Hannan-Quinn criter.  |             | 7.524417 |
| F-statistic        | 2.101608    | Durbin-Watson stat    |             | 0.674732 |
| Prob(F-statistic)  | 0.185188    |                       |             |          |

El resultado sugiere que la **variable Sistemización**, tiene poca influencia individual con Macroprocesos

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | -311.9795   | 60.31838              | -5.172213   | 0.0009   |
| TRAZABILIDAD       | 4.727493    | 0.781596              | 6.048513    | 0.0003   |
| R-squared          | 0.820565    | Mean dependent var    |             | 52.74661 |
| Adjusted R-squared | 0.798136    | S.D. dependent var    |             | 10.44131 |
| S.E. of regression | 4.691204    | Akaike info criterion |             | 6.106112 |
| Sum squared resid  | 176.0592    | Schwarz criterion     |             | 6.166629 |
| Log likelihood     | -28.53056   | Hannan-Quinn criter.  |             | 6.039725 |
| F-statistic        | 36.58450    | Durbin-Watson stat    |             | 1.313896 |
| Prob(F-statistic)  | 0.000306    |                       |             |          |

El resultado sugiere que la **variable Trazabilidad**, tiene un 82% de influencia en el comportamiento

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | 89.08789    | 17.77612              | 5.011660    | 0.0010   |
| SISTEMAS           | -457.6988   | 221.0338              | -2.070718   | 0.0721   |
| R-squared          | 0.348952    | Mean dependent var    |             | 52.74661 |
| Adjusted R-squared | 0.267571    | S.D. dependent var    |             | 10.44131 |
| S.E. of regression | 8.935893    | Akaike info criterion |             | 7.394886 |
| Sum squared resid  | 638.8014    | Schwarz criterion     |             | 7.455403 |
| Log likelihood     | -34.97443   | Hannan-Quinn criter.  |             | 7.328499 |
| F-statistic        | 4.287873    | Durbin-Watson stat    |             | 0.718054 |
| Prob(F-statistic)  | 0.072149    |                       |             |          |

El resultado sugiere que la **variable Sistemas informáticos**, tiene poca influencia individual con Macroprocesos

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | 45.30464    | 14.24026              | 3.181448    | 0.0130   |
| OPTIMIZACION       | 0.616567    | 1.144858              | 0.538553    | 0.6049   |
| R-squared          | 0.034986    | Mean dependent var    |             | 52.74661 |
| Adjusted R-squared | -0.085640   | S.D. dependent var    |             | 10.44131 |
| S.E. of regression | 10.87923    | Akaike info criterion |             | 7.788444 |
| Sum squared resid  | 946.8605    | Schwarz criterion     |             | 7.848961 |
| Log likelihood     | -36.94222   | Hannan-Quinn criter.  |             | 7.722057 |
| F-statistic        | 0.290039    | Durbin-Watson stat    |             | 0.936455 |
| Prob(F-statistic)  | 0.604852    |                       |             |          |

El resultado sugiere que la **variable Optimización** no tiene un grado de influencia considerable en el comportamiento Macroprocesos,

La conclusión general es que las variables en conjunto si influyen en el comportamiento del macroproceso. Individualmente, la trazabilidad es la de mayor influencia en tanto que la variable optimización, individualmente no tiene ninguna influencia en el macroproceso.

#### 4.1.2.4 Estimación del modelo

Se tiene: **Variable Dependiente:** Macroprocesos  
**Variables independientes:** Sistematización, Trazabilidad, Sistemas informáticos, Optimización

La ecuación de estimación tiene la siguiente expresión

$$\text{Macroprocesos} = a + b(\text{Sistematización}) + c(\text{Trazabilidad}) + d(\text{Sist. Informaticos}) + e(\text{Optimización})$$

Dónde : **a** = -478.027742016  
**b** = 4.78409710375  
**c** = 3.06485925309  
**d** = - 347.720079906  
**e** = 0.22219123068

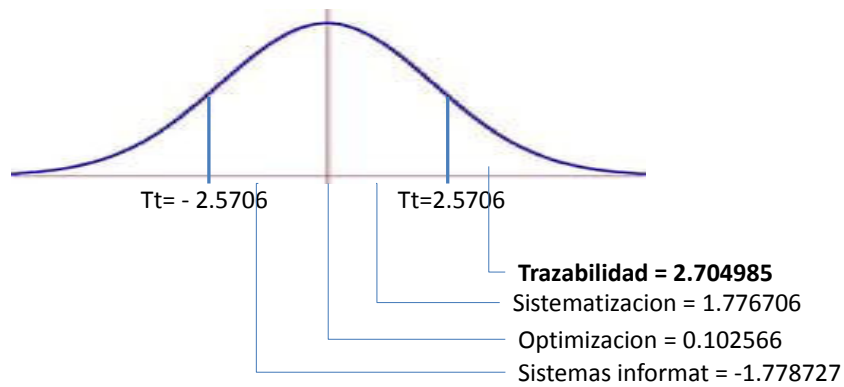
#### 4.1.2.5 Prueba de Hipótesis

Para ello se realiza las pruebas de Coherencia y Confiabilidad

##### a. Prueba de Coherencia de las variables

Se realiza inicialmente para la "Trazabilidad", se plantea:

- $H_0$ : Trazabilidad = 0  
 $H_1$ : Trazabilidad  $\neq$  0
- Para  $\alpha=5\%$  ;  $E=0$
- $T_c = [\text{Trazabilidad} - E (\text{trazabilidad})] / \text{desv. Std.}$   
 $T_c = [3.064859 - 0] / 1.133041$   
 $T_c = 2.704985$
- Regla de decisión

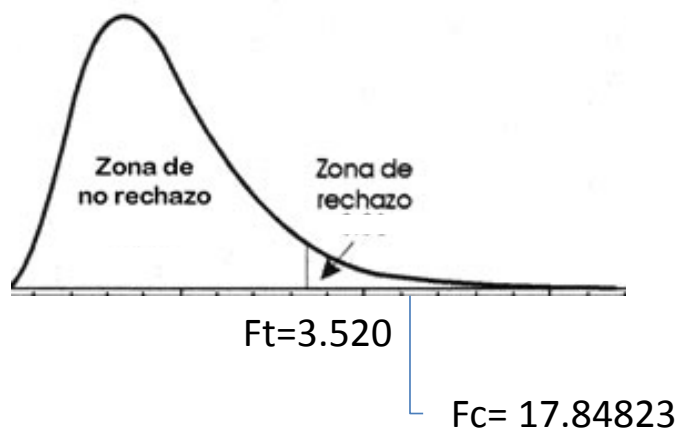


El estadístico-T de Trazabilidad está en la zona de rechazo de la hipótesis nula y del resto de las tres variables caen en la zona de aceptación de la hipótesis nula, por ellos su grado de significancia es pobre, por tanto, podemos decir que las variables no son significativas individualmente, excepto la trazabilidad que individualmente si influye en el comportamiento de macroprocesos. La hipótesis de tesis es válida.

**b. Prueba de Hipotesis de las variables**

Asimismo, para realizar la prueba de confiabilidad se asume:

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$  y  $H_1: \beta_i \neq 0$
- Para  $\alpha=5\%$
- Se tiene que el  $F_c = 17.84823$
- Regla de decisión



Como  $F_c > F_t$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto las variables en conjunto, afectan de manera significativa a la muestra. La hipótesis de tesis es válida.

#### 4.1.2.6 Matriz de correlación

Con la matriz de correlación ó matriz de multicolinealidad de variables, se verifica el comportamiento de las mismas y su grado de asociación que puede existir entre ellas. Ello permite además descartar las variables que no influyen al macroproceso.

|                 | MACROPROCESOS | SISTEMATIZACION | TRAZABILIDAD | SISTEMAS  | OPTIMIZACION |
|-----------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|--------------|
| MACROPROCESOS   | 1.000000      | 0.456122        | 0.905851     | -0.590721 | 0.187047     |
| SISTEMATIZACION | 0.456122      | 1.000000        | 0.402825     | 0.216615  | 0.638285     |
| TRAZABILIDAD    | 0.905851      | 0.402825        | 1.000000     | -0.410467 | 0.357582     |
| SISTEMAS        | -0.590721     | 0.216615        | -0.410467    | 1.000000  | 0.590673     |
| OPTIMIZACION    | 0.187047      | 0.638285        | 0.357582     | 0.590673  | 1.000000     |

Cuadro 4.4 Matriz de correlación

Fuente: elaboración propia

El análisis de correlación confirma lo verificado en el análisis de dispersión, en ella se vió que la dispersión de la variable Optimización no tenía una tendencia definida por ello sugería no guardar relación con macroprocesos.

La matriz de correlación muestra que esta variable, Optimización tiene un alto grado de correlación con la variable Sistematización, por tanto, ambas variables, al actuar juntos, estarían arrojando un mismo resultado a macroproceso, por tanto, al descartar una de ellas los resultados continuarían siendo similares. En razón a ello descartamos del modelo a la Variable Optimización por no tener influencia en los resultados de macroprocesos. Con ello, la hipótesis específica planteada para esta variable se invalida.

#### 4.1.2.7 Prueba de Normalidad

- $H_0: U_i \sim N(0, \sigma_u^2)$  ; Hipótesis nula: tiene comportamiento normal  
 $H_0: U_i \sim N(0, \sigma_u^2)$  ; Hipótesis alterna: no tiene comportamiento normal
- Para  $\alpha=5\%$
- Estadístico de prueba: Test de Jaque-Bera

$$J-B = \frac{n-k}{6} \left( s^2 + \left( \frac{k-3}{4} \right)^3 \right) \sim \chi^2(n-k) \text{ grado de libertad}$$

Dónde;  $n=10$  ,  $k=5$

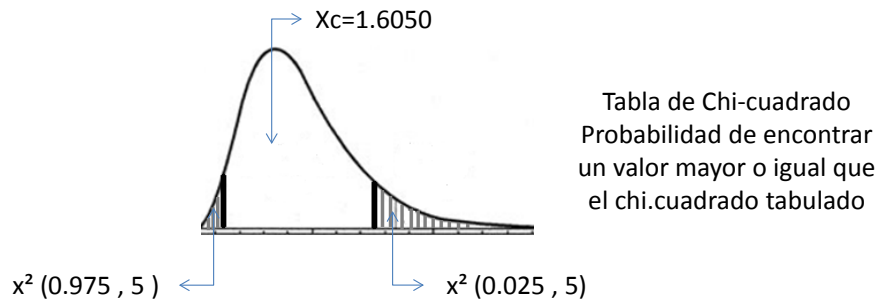
$s$ : coeficiente de asimetría = -0.164440515

$K$ : kurtosis = 0.243866457

$$J-B = 1.6050$$



➤ Regla de decisión



- Como  $X_{t(0.975)} < X_c < X_{t(0.025)}$  ; se acepta la hipótesis nula
- El modelo tiene comportamiento normal

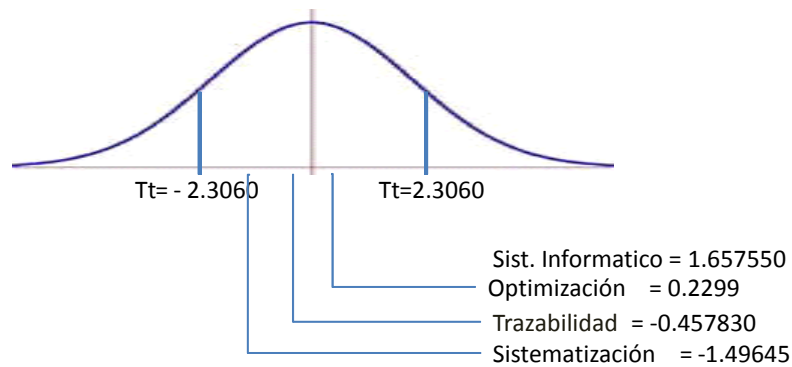
La prueba de normalidad, se realiza con el fin de detectar que el error (aleatorio) tiene un comportamiento normal; por tanto la variable endógena, en este caso “Macroprocesos” tiene un comportamiento normal.

**4.1.2.8 Prueba de Heterocedasticidad**

- Prueba de hipótesis:  
Ho: Hipótesis nula; no existe Heterocedasticidad  
Hi: Hipótesis alterna; si existe Heterocedasticidad
- P[Error tipo 1] =>  $\alpha=5\%$
- Estadístico de prueba: Sistematización.

$$\begin{aligned}
 T_c &= \text{Coeficiente/Error Tipico} \\
 &= -102.57 / 68.5477 \\
 &= -1.49645
 \end{aligned}$$

- Regla de decisión (Tabla de student)



- Conclusión : Se acepta la hipótesis nula: Ho; no existe presencia de Heterocedasticidad en el modelo.

Como Se acepta la hipótesis nula, no existe presencia de heterocedasticidad, por tanto, afirmamos que la varianza de los errores no está influenciada con las variables exógenas, en este caso (sistematización, trazabilidad, sistemas informáticos y optimización). Por lo tanto, estas cuatro variables tienen independencia en el análisis. En Tal sentido, el comportamiento aleatorio de los errores no tiene influencia directa con el comportamiento de dichas variables.

## 4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.2.1. Conclusiones

- La hipótesis general planteada en la presente tesis es válida. El proceso de Gestión Documentaria tiene influencia en la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT, estando conformadas por el negocio tributario y el negocio aduanero.

El resultado del análisis de regresión múltiple, indica que las variables específicas planteadas, operando en conjunto explican en un 93% el comportamiento de los macroprocesos de negocio de la SUNAT.

- La primera hipótesis específica planteada es válida. La Sistematización Integral de la Gestión Documentaria si afecta la Gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT. Sin embargo, su influencia individual a la gestión de macroprocesos es en un 20% lo que significa que la variable Sistematización tiene una influencia baja en el comportamiento de la gestión de macroprocesos. Ello evidencia que la falta de una sistematización integral de los procesos puede afectar la gestión conjunta de los macroprocesos de la SUNAT; y es concordante con lo verificado en el trabajo de campo; la SUNAT no cuenta con una homogeneidad institucional en las estandarización de sus procesos; por un lado, los procesos en el negocio aduanero pueden ser relativamente ágiles en comparación con los procesos equivalentes en el negocio tributario, lo que ocasiona cuellos de botella del flujo documentario en los procesos de negocio, así como las respuestas a solicitudes y documentos administrativos. El negocio aduanas, cuenta con un nivel de desarrollo alto en estandarización, respecto a su par de tributos, dichas cualidades no se replican como integración de mejores prácticas en los procesos críticos, sino solamente en los procesos secundarios y de apoyo.
- La segunda hipótesis específica planteada es válida. La Trazabilidad de la Documentación si afecta a la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT. De todas las variables independientes, la trazabilidad es la que mayor influencia tiene en el comportamiento de los macroprocesos de negocio, ya que individualmente, influye en él, en un 82% lo cual es coherente con lo observado

en trabajo de campo; la falta de una trazabilidad documentaria adecuada no contribuye con la eficacia de la gestión de macroprocesos de la SUNAT. Esta problemática es la más crítica en comparación con las otras variables de estudio, de acuerdo a los resultados del análisis de dispersión, tiene una relación lineal positiva con el resultado de gestión. La causa principal se explica por situaciones asociadas al funcionamiento y enfoque de gestión de los sistemas informáticos. En la gestión del negocio tributario, la razón por la que no se desarrolla una adecuada trazabilidad está en el uso de diversos sistemas informáticos para la gestión documentaria, cada sistema registra información documentaria hasta cierto punto del proceso, y la continuidad se registra en otro sistema sin aprovechar la información precedente. Por otra parte, en el negocio aduanero, si bien la gestión documentaria se realiza sobre una sola plataforma informática, estas se encuentran descentralizadas a nivel nacional y funcionan como sistemas locales y con base de datos que no comparten información. Esta realidad explica los resultados de análisis obtenidos para la trazabilidad documentaria.

- La tercera hipótesis específica planteada es válida. La Diversidad de los Sistemas Informáticos si influye a la gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT. La diversidad de los sistemas informáticos, y el aislamiento de otros afecta los resultados de la gestión eficaz de los macroprocesos de negocio. Si bien, individualmente, esta variable influye en un 35% en el comportamiento de los macroprocesos, tiene una importancia crítica en el modelo debido a que esta problemática está altamente relacionada con la problemática de trazabilidad, por un lado la trazabilidad permite gestionar la documentación a lo largo de toda la cadena del trámite, por su parte los sistemas informáticos brindan el soporte operativo y físico del registro e histórico documentario. La alta relación lineal positiva de la diversidad de sistemas informáticos con los resultados de la gestión de macroprocesos se explica porque en la SUNAT, sobre todo en el negocio tributario, existen sistemas informáticos adecuados por funciones y por áreas, dejando de lado la visión de procesos, prácticamente cada área maneja un sistema y limita su información al área funcional. En el negocio aduanas el criterio es similar, pero en este caso utilizan una sola plataforma informática con el limitante de no estar interconectadas con los sistemas descentralizados.

- La cuarta hipótesis específica planteada no es válida. La Optimización de los Procedimientos actuales no afecta la gestión de los macroprocesos de Negocio de la SUNAT. La variable de optimización de los procedimientos se enfocó como tiempo de respuesta a los trámites documentarios, y los resultados del análisis indican que tiene escasa ó influencia nula con los resultados de gestión de los macroprocesos de negocio de la SUNAT, en ese sentido se concluye que, los tiempos de trámite y atención de solicitudes no incrementan valor a la gestión de lo macroproceos de negocio; para agregar valor a los resultados de la gestión, más que procurar el tiempo de respuesta del trámite, deberá validarse otros factores como por ejemplo la calidad, la pertinencia, la objetividad del trámite u otra característica de atención que no tenga que ver con el tiempo de atención.

#### **4.2.2 Recomendaciones**

- La SUNAT como institución requiere elevar la calidad de la gestión documentaria, y debe realizar con visión integradora para superar la disparidad de los procesos actuales de gestión documentaria, ello implica replicar las mejores prácticas desarrolladas en el negocio aduanero para integrarlos al negocio tributario y en sentido inverso.

En tal sentido, se recomienda desarrollar iniciativas estratégicas que articule las necesidades particulares de cada macroproceso y los implemente como unidad institucional. Si bien los ratios de medición de cada proceso de negocio tienen comportamientos inversos no por ello sus procesos de gestión deban seguir disparejas. Se recomienda en primer lugar nivelar los grados de estandarización y normalización de todos los procesos y en segundo lugar sobre la base de la primera recomendación integrar y simplificar sus procedimientos en base a las mejores práctica internas logradas por cada macroproceso. Ahora bien, elevar la calidad de la gestión documentaria implica sistematizar integralmente los procesos, como paso previo para lograr la trazabilidad de la documentación e informatizar los procesos, como se plantea a continuación.

- Para lograr la sistematización integral de los procesos se recomienda desplegar un programa de estandarización, cuyo objetivo sea eliminar la duplicación de actividades, uniformizar la tareas, que busque y replique las mejores prácticas de gestión y se normalicen ciertas tareas con criterios de simplificación administrativa. Además, se recomienda que en dicho proceso tenga punto de

partida en el negocio tributario por ser el negocio que mayor estandarización requiere.

- La trazabilidad de la documentación, es el elemento crítico para dotar de calidad a un proceso de gestión documentaria. Se recomienda aprovechar las técnicas de mejora de proceso aplicados en el sector industrial, concretamente el método Lean Six Sigma, que aplica mejoras de gestión en la cadena de producción de un producto, en este caso aplicar el concepto de la cadena de valor para adaptar la cadena de tramite documentario como se plantea en el siguiente diagrama: que es la adaptación del método al sector público.

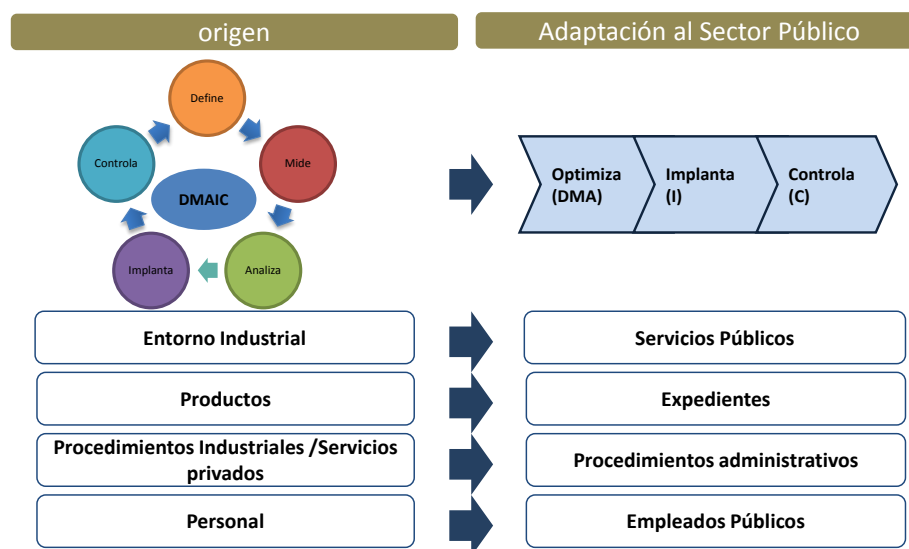


Figura 5.1 Adaptación del Lean Six Sigma al sector público

Fuente: elaboración propia

Para ello será preciso además de unificar y/o simplificar los diversos sistemas informáticos en el negocio tributario, y para el caso del negocio aduanero, se recomienda disminuir el grado de dependencia de información entre las sedes descentralizadas, para ello se recomienda asegurar la disponibilidad irrestricta de la información a nivel nacional con limitantes de seguridad a nivel de usuario.

- La diversidad de los sistemas informáticos, no es un problema en tanto interactúen, y tengan capacidad de interconexión y compartición de data. Se recomienda la aplicación de dos políticas para aminorar y/o desaparecer los problemas asociados a la diversidad de sistemas informáticos:

*Primero.-* política de base de datos única, interactuando las data base de los sistemas y utilizando plataformas comunes de almacenamiento de información.

*Segundo.*- política orientada hacia una sola plataforma TI, implica implementar una plataforma centralizada de gestión de Tecnología de Información (TI), robusteciendo los sistemas informáticos más versátiles, que absorban las funcionalidades de otras pequeñas. Simplificando y/o unificando sistemas de similar finalidad, que los desarrollos informáticos futuros tengan el carácter estratégico y no sesgado a la funcionalidad de un área específica sino con una filosofía integradora de gestión única, donde confluyan los sistemas múltiples y aislados.

- La optimización de los procedimientos.- se enfocó la optimización de procedimientos en términos de tiempo de respuesta a trámites documentarios; los resultados de análisis sugieren que los tiempos de atención no incrementan valor a la gestión, en ese sentido, se recomienda que las iniciativas de optimización de tareas y actividades, busquen elevar la calidad, la pertinencia, la objetividad del trámite u otra característica de atención que no tenga que ver con el tiempo de atención, sino con la satisfacción del cliente y la contribución a los resultados de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, Elsie; Díaz, Bertha; Kleeberg, Fernando (2000). *Mejora Continua de Procesos. Herramientas y técnicas*. Lima: fondo editorial de la Universidad de Lima
- Cía. Lagoven (1992) *Calidad Total. Guía de Autoestudio*. Caracas
- Galloway, Dianne (2002) *Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Barcelona: Gestión 2000
- Kaplan, Robert., Norton, David. *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto
- Kauro Ishikawa (1994) *¿Qué es control de calidad? La modalidad Japonesa*. Bogotá: Grupo editorial Norma
- Laudon, Kenneth; Laudon, Jane (2008) *Sistemas de información gerencial. Administración de la empresa digital*. México: Pearson Educación
- Mariño Navarrete, Hernando (2002) *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfa omega
- Roger Nett, Stanley A. Hetzler. *Introducción al estudio de la sistematización*. México: El Ateneo
- [www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html](http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html)
- [www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html](http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html)
- <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>
- <http://www.sunat.gob.pe/gobiernoelectronico/index.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Software\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_documental](http://es.wikipedia.org/wiki/Software_de_gesti%C3%B3n_documental)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_documental](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_documental)
- <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/10-0-Introduccion>
- [http://www.grupocpd.com/archivos\\_documentos/cms\\_gestion\\_documental/cms\\_y\\_gestion\\_documental/view](http://www.grupocpd.com/archivos_documentos/cms_gestion_documental/cms_y_gestion_documental/view)



- <http://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php>
- <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/sistematizar-gestion>
- <http://www.alboan.org/archivos/1viendo.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_documental](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_documental)
- <http://definicion.de/optimizacion>
- <http://blog.bpmchile.org/2008/06/optimizacin-de-procesos-parte-i.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>
- <http://definicion.de/procedimiento/>

### **Documentos sobre la SUNAT**

- Decreto Legislativo 500 - Ley General de la Superintendencia Nacional de Aduanas
- Decreto Legislativo 501 - Ley General de Superintendencia de Administración Tributaria
- Decreto Supremo 061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT con la Superintendencia Nacional de Aduanas - Aduanas
- Documento Mapa de Macroprocesos Institucional – Sunat 2011
- Ley 27334 - Ley que Amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- Ley 24829 - Ley de creación
- Memoria Anual de la SUNAT – 2009
- Memoria Anula de la SUNAT – 2010
- Resolución de Superintendencia N° 190-2011-SUNAT del 15 de julio 2011
- Documento monográfico - Santana, Serida, Morris y Diaz. Aduanas del Perú, Caso de estudios, ESAN 2000.

## ANEXO I

| TIPOS DE DOCUMENTOS SIGAD - TD (PARTE 1) |  |     |  |
|--|--|-----|--|
| 1  | AC ENTREGA ADJUDICACION DEL ALMACEN DE COMISOS   | 149 | LISTADO DE ASEGURADOS                        |
| 2  | AC-ACTA DE INCAUTACION                           | 150 | MANIFIESTO                                   |
| 3  | ACTA COMISO                                      | 151 | MAQ. Y EQUIP. TEMPORALM.                     |
| 4  | ACTA DE REQUERIMIENTO                            | 152 | MEDIDA DISCIPLINARIA                         |
| 5  | ACTA DE RETENCION                                | 153 | MEMORANDUM                                   |
| 6  | ACTA DE SEPARACION                               | 154 | MEMORANDUM ARCHIVO DEFINITIVO                |
| 7  | ACTA DE TRASLADO DE ABANDONO LEGAL               | 155 | MEMORANDUM CIRCULAR                          |
| 8  | ACTA DE TRASLADO DE COMISO                       | 156 | MEMORANDUM CIRCULAR ELECTRONICO              |
| 9  | ACTA DE VERIFICACION                             | 157 | MEMORANDUM CIRCULAR ELECTRONICO              |
| 10                                       | ACTA DE VISITA DE INSPECCION DE NAVE             | 158 | MEMORANDUM ELECTRONICO                       |
| 11                                       | ACTA DE VISITA DE INSPECCION DE NAVE             | 159 | MEMORANDUM ELECTRONICO                       |
| 12                                       | ADELANTO A RENDIR CUENTA                         | 160 | MEMORANDUM- MULTIPLE                         |
| 13                                       | AM - ACTA DE INMOVILIZACION                      | 161 | MEMORANDUM- MULTIPLE                         |
| 14                                       | AR ENTREGA ADJUDICACION DEL ALMACEN DE ABANDONO  | 162 | MERMAS                                       |
| 15                                       | ARCHIVO DEFINITIVO                               | 163 | NOTA   |
| 16                                       | ARCHIVO PROVISIONAL                              | 164 | NOTA CONTABLE                                |
| 17                                       | AUTOLIQUIDACION DE ADEUDOS                       | 165 | NOTA DE ABONO                                |
| 18                                       | AUTORIZACION                                     | 166 | NOTA DE CARGO                                |
| 19                                       | AUTORIZACION DE GASTO Y PAGO – CAPACITACION      | 167 | NOTA DE CONTABILIDAD DE CAJA                 |
| 20                                       | AYUDA MEMORIA                                    | 168 | NOTA DE CONTABILIDAD PRESUPUESTAL            |
| 21                                       | BOLETA DE DEPOSITO                               | 169 | NOTA DE INTELIGENCIA                         |
| 22                                       | BOLETIN QUIMICO                                  | 170 | NOTA DE OBSERVACION                          |
| 23                                       | CA COMISO ADMINISTRATIVO                         | 171 | NOTA DE TESORERIA                            |
| 24                                       | CANCELACION DE PEDIDO                            | 172 | NOTA INFORMATIVA                             |
| 25                                       | CARATULA DE RECLAMO                              | 173 | NOTA PRESUPUESTAL                            |
| 26                                       | CARGO  | 174 | NOTAS DE PRENSA                              |
| 27                                       | CARGO CIRCULAR                                   | 175 | NOTIF. PARA PUBLICACION                      |
| 28                                       | CARTA  | 176 | NOTIFICACION                                 |
| 29                                       | CARTA CIRCULAR                                   | 177 | NOTIFICACION ELECTRONICA                     |
| 30                                       | CARTA COMUNICACIÓN                               | 178 | OFICIO                                       |
| 31                                       | CARTA DE CONFIRMACION                            | 179 | OFICIO CIRCULAR                              |
| 32                                       | CARTA DE GARANTIAS                               | 180 | OFICIO MULTIPLE                              |
| 33                                       | CARTA NOTARIAL                                   | 181 | OPERACIÓN ESPECIAL DE TRASLADO - MARITIMA    |
| 34                                       | CARTA ORDEN                                      | 182 | ORDEN DE COMPRA                              |
| 35                                       | CARTAS EXTERNAS                                  | 183 | ORDEN DE COMPRA POR REGULARIZACION           |
| 36                                       | CASOS SOCIALES                                   | 184 | ORDEN DE COMPRA POR REINTEGRO                |
| 37                                       | CERTIFICADO DE DEPOSITO                          | 185 | ORDEN DE EMBARQUE                            |
| 38                                       | CERTIFICADO DE INTERNACION TEMPORAL DE VEHICULOS | 186 | ORDEN DE SERVICIO                            |
| 39                                       | CERTIFICADO DE PRACTICAS                         | 187 | ORDEN DE SERVICIO - OBRA                     |
| 40                                       | CERTIFICADO DE RETENCION                         | 188 | OTROS  |
| 41                                       | CERTIFICADO EXTERNO                              | 189 | PAPELES DE TRABAJO                           |
| 42                                       | CERTIFICADOS DE INSPECCION                       | 190 | PAPELETA COMISO ADMINISTRATIVO               |
| 43                                       | CHEQUE   | 191 | PAPELETA COMISO ADMINISTRATIVO - NACIONAL    |
| 44                                       | CIRCULAR   | 192 | PAPELETA COMISO ADMINISTRATIVO - TRIPULACION |
| 45                                       | CITACION   | 193 | PAPELETA DE PERMISO                          |
| 46                                       | CJ COMISO JUDICIAL                               | 194 | PAPELETA DE VACACIONES                       |
| 47                                       | COMPARESCENCIA                                   | 195 | PAPELETA INCAUTACION                         |
| 48                                       | COMPROB. RETENCION DE ENVIOS POSTALES            | 196 | PAPELETA RETENCION EQUIPAJES                 |
| 49                                       | COMPROBANTE DE CUSTODIA                          | 197 | PAPELETA RETENCION EQUIPAJES NACIONAL        |

| ANEXO 1 -TIPOS DE DOCUMENTOS SIGAD - TD ( PARTE 2) |  |     |   |
|--|--|-----|---|
| 50   | COMPROBANTE DE DEPOSITO                          | 198 | PAPELETA RETENCION MENSAJERIA INTERNACIONAL |
| 51   | COMPROBANTE DE PAGO                              | 199 | PARTE DE INCAUTACION                        |
| 52   | CONFORMIDAD PREVIA AL PAGO                       | 200 | PEDIDO COMPROBANTE DE SALIDA                |
| 53   | CONSTANCIA                                       | 201 | PEDIDO DE COMPRA                            |
| 54   | CONSTANCIA DE ALIMENTOS                          | 202 | PEDIDO DE SERVICIO                          |
| 55   | CREDCENCIAL DE PROVEEDOR                         | 203 | PI INGRESO PAPELETA                         |
| 56   | CUADRO I/P                                       | 204 | PLANILLA                                    |
| 57   | DECL. MATERIAL DE USO AERONAUTICO                | 205 | PLANILLA DE LIQUIDACIONES                   |
| 58   | DECL. SIMPL. MATERIAL DE GUERRA EXPORTACION      | 206 | PLANILLA DE SUBSIDIO                        |
| 59   | DECL. SIMPL. MATERIAL DE GUERRA IMPORTACION      | 207 | PR INGRESO RETENCIONES                      |
| 60   | DECL. SIMPLIF. MENSAJERIA (IMPORTACION)          | 208 | PROGRAMA DE FISCALIZACION                   |
| 61   | DECL. SIMPLIFIC. ZONA FRANCA (EXPORTACION)       | 209 | PROTECTO RESOLUCION DE DIVISION             |
| 62   | DECL. SIMPLIFIC. ZONA FRANCA (IMPORTACION)       | 210 | PROVEIDO                                    |
| 63   | DECL.SIMPL. COURIER DE EXPORTACION               | 211 | PROYECTO DE DECRETO                         |
| 64   | DECLARACION DE ADMISION TEMPORAL                 | 212 | PROYECTO DE MEMORANDO                       |
| 65   | DECLARACION DE DEPOSITO                          | 213 | PROYECTO DE OFICIO                          |
| 66   | DECLARACION DE EXPORTACION DEFINITIVA            | 214 | PROYECTO DE RESOLUCION DIRECTORAL           |
| 67   | DECLARACION DE EXPORTACION SIMPLIFICADA          | 215 | PROYECTO RESOLUCION DE GERENCIA             |
| 68   | DECLARACION DE EXPORTACION TEMPORAL              | 216 | PROYECTO RESOLUCION DE INTENDENCIA          |
| 69   | DECLARACION DE IMPORTACION DEFINITIVA            | 217 | QUEJAS                                      |
| 70   | DECLARACION DE IMPORTACION SIMPLIFICADA          | 218 | RADIOGRAMA                                  |
| 71   | DECLARACION DE IMPORTACION TEMPORAL              | 219 | RECEPCION DE DOCUMENTOS EN COACTIVOS        |
| 72   | DECLARACION DE INGRESO TEMPORAL DE EQUIPAJES     | 220 | RECIBO DE INGRESO                           |
| 73   | DECLARACION DE RANCHO                            | 221 | RECONCIDERACION DE FRACCIONAMIENTO          |
| 74   | DECLARACION DE REEMBARQUE                        | 222 | REEMBOLSOS-PLANILLAS                        |
| 75   | DECLARACION DE REEXPORTACION                     | 223 | REEXPEDICION                                |
| 76   | DECLARACION DE REIMPORTACION                     | 224 | REINGRESO VARIOS                            |
| 77   | DECLARACION DE TRANSBORDO                        | 225 | RELACION                                    |
| 78   | DECLARACION DE TRANSITO                          | 226 | RELACION DETALLADA DE CONTENEDORES Y BULTOS |
| 79   | DECLARACION DE TRANSITO INTERNACIONAL - DTAI     | 227 | REPORTE                                     |
| 80   | DECLARACION DE TRANSITO INTERNACIONAL - MIC- DTA | 228 | REPORTE A PROGRAMACION OPERATIVA            |
| 81   | DECLARACION JURADA                               | 229 | REPORTE DE CONSUMO                          |
| 82   | DECLARACION SIMPLIFICADA DE EQUIPAJES - SALON    | 230 | REPORTE DE DESCUENTOS                       |
| 83   | DECLARACIONES DE COURIER                         | 231 | REPORTE DE PRIMAS                           |
| 84   | DECLARACIONES DE DUTTY FREE                      | 232 | REPORTE DE SALDOS                           |
| 85   | DECLARACIONES DE MATERIAL DE USO AERONAUTICO     | 233 | REQUERIMIENTO                               |
| 86   | DECRETO  | 234 | REQUERIMIENTO DE BIENES                     |
| 87   | DENUNCIAS  | 235 | REQUERIMIENTO LOGISTICA                     |
| 88   | DENUNCIAS CONTRA USUARIOS DEL COMERCIO EXTERIOR  | 236 | RESOLUCION CORTE SUPREMA                    |
| 89   | DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL                       | 237 | RESOLUCION DE DIVISION                      |
| 90   | DEVOLUCION                                       | 238 | RESOLUCION DE INTENDENCIA NACIONAL          |
| 91   | DICTAMEN   | 239 | RESOLUCION DE OFICINA ZONAL                 |
| 92   | DIRECTIVA  | 240 | RESOLUCION DE PRESIDENCIA                   |
| 93   | DOCUMENTO ESSALUD                                | 241 | RESOLUCION DEL EJECUTOR COACTIVO            |
| 94   | DOCUMENTOS VARIOS RRHH                           | 242 | RESOLUCION DEL TRIBUNAL DE ADUANAS          |
| 95   | ED ENTREGA DE DEVOLUCION AL ABANDONO LEGAL       | 243 | RESOLUCION DEL TRIBUNAL FISCAL              |
| 96   | ELEVACION  | 244 | RESOLUCION DIRECTORAL                       |
| 97   | E-MAIL INTERNO                                   | 245 | RESOLUCION EJECUTIVA REGIONAL               |
| 98   | E-MAILS  | 246 | RESOLUCION ELECTRONICA                      |
| 99   | ESCRITO  | 247 | RESOLUCION FICTA DENEGATORIA                |

| ANEXO 1 - TIPOS DE DOCUMENTOS SIGAD - TD (PARTE 3) |   |     |  |
|--|---|-----|--|
| 100  | ESQUELA   | 248 | RESOLUCION GERENCIA                                  |
| 101  | ESTADO DE ADEUDOS                                 | 249 | RESOLUCION INTENDENCIA                               |
| 102  | EXPEDIENTE  | 250 | RESOLUCION INTENDENCIA REGIONAL                      |
| 103  | EXPEDIENTE COACTIVO                               | 251 | RESOLUCION JEFATURAL                                 |
| 104  | EXPEDIENTE DE FACILIDADES                         | 252 | RESOLUCION JEFATURAL                                 |
| 105  | EXPEDIENTE DE MANIFIESTOS                         | 253 | RESOLUCION JEFATURAL DE DEPARTAMENTO                 |
| 106  | EXPEDIENTE DE TEMPORALES                          | 254 | RESOLUCION MINISTERIAL                               |
| 107  | EXPEDIENTES ARCHIVADOS                            | 255 | RESOLUCION MUNICIPAL                                 |
| 108  | EXPORTACION                                       | 256 | RESOLUCION OFICINA                                   |
| 109  | FACTURA/RECIBO                                    | 257 | RESOLUCION PRESIDENCIA REGIONAL                      |
| 110  | FAX EXTERNO                                       | 258 | RESOLUCION PRESIDENCIAL                              |
| 111  | FAX INTERNO                                       | 259 | RESOLUCION PRESIDENCIAL EJECUTIVA                    |
| 112  | FICHA DE PARTICIPACION DE PROVEEDORES             | 260 | RESOLUCION SECRETARIA EJECUTIVA                      |
| 113  | FICHA INFORMATIVA                                 | 261 | RESOLUCION SECRETARIA GENERAL                        |
| 114  | FORM. 2225 RENUNCIA A LA EXON. DEL APEND. I-IGV   | 262 | RESOLUCION SUPERINT. ADJUNTA DE ADUANAS              |
| 115  | FORM. 5030: TRANSPAR. Y ACCESO A LA INF. PUBLICA  | 263 | RESOLUCION SUPERINT. ADJUNTA DE TRIBUTOS INTERNOS    |
| 116  | FORMATO DE RANCHO DE NAVES OP. ESP.               | 264 | RESOLUCION SUPERINTENDENCIA                          |
| 117  | FORMUL. DE SALIDA/RETORNO                         | 265 | RESOLUCION SUPREMA                                   |
| 118  | FORMULARIO  | 266 | RESOLUCIONES CON ANTECEDENTES                        |
| 119  | FRACCIONAMIENTO                                   | 267 | RESUMEN CURRICULAR                                   |
| 120  | GED DE CANC. PARCIAL                              | 268 | SEGURO MEDICO FAMILIAR                               |
| 121  | GED DE CANC. TOTAL                                | 269 | SIAF - CARTA ORDEN                                   |
| 122  | GED DE REBAJA Y AMPLIACION                        | 270 | SID  |
| 123  | HOJA DE CODIFICACION                              | 271 | SJ ENTREGA ADJUDICACION DEL ALMACEN DE ADJUDICAC.    |
| 124  | HOJA DE ELEVACION                                 | 272 | SOBRE CERRADO (CONFIDENCIAL)                         |
| 125  | HOJA DE ENVIO                                     | 273 | SOLICIT. DE REVERSION DE RESOLUCIONES Y ORD. DE PAGO |
| 126  | HOJA DE RECOMENDACIÓN                             | 274 | SOLICITUD - RECLAMACION                              |
| 127  | HOJA DE TRAMITE                                   | 275 | SOLICITUD (scod)                                     |
| 128  | HOJA INFORMATIVA                                  | 276 | SOLICITUD DE CAPACITACION                            |
| 129  | HOJA MEDICA DOMICILIARIA                          | 277 | SOLICITUD DE COTIZACION                              |
| 130  | HOJAS INFORM. - VISITAS DE INSPECCION             | 278 | SOLICITUD DE PROMOCION                               |
| 131  | IC INGRESO TRASLADO COMISO                        | 279 | SOLICITUD DE REVERSION DE ORDEN DE FISCALIZACIM - SN |
| 132  | IF MERCANCIA DE INFA                              | 280 | SOLICITUD DE TRANSBORDO                              |
| 133  | INCAUTACION                                       | 281 | SOLICITUD DE TRANSPORTE                              |
| 134  | INFORME   | 282 | SOLICITUD DE TRASLADO                                |
| 135  | INFORME DE ESTUDIOS DE FISCALIZACION              | 283 | SOLICITUD DE TRASLADO                                |
| 136  | INFORME DE EVALUACION                             | 284 | SOLICITUD ELECTRONICA                                |
| 137  | INFORME ELECTRONICO                               | 285 | SOLICITUD ELECTRONICA                                |
| 138  | INFORME ELECTRONICO                               | 286 | SOLICITUD INTERNA DE PAGO                            |
| 139  | INFORME INTERNO                                   | 287 | SOLICITUD NO CONTENCIOSA                             |
| 140  | INFORME SUSPENSION DEL DOCUMENTO DE DETERMINACION | 288 | SOLICITUD PROVISINAL DE CONTINGENTE ARANCELARIO      |
| 141  | INFORME TECNICO O PROFESIONAL                     | 289 | SOLICITUD SEAP F. 4840                               |
| 142  | INFORMES DE INSPECCION                            | 290 | SOLICITUD-APELACION                                  |
| 143  | INFORMES ESPECIALES                               | 291 | SOLICITUD-DEVOLUCION                                 |
| 144  | INTERNAMIENTO TEMPORAL - SALON                    | 292 | SOLICITUD-FRACCIONAMIENTO                            |
| 145  | INVITACIONES                                      | 293 | SOLICITUD-QUIEBRE DE VALOR                           |
| 146  | LIQUIDACION DE COBRANZA                           | 294 | SOLICITUD-VARIOS                                     |
| 147  | LIQUIDACION DE INTERESES                          | 295 | TRANSCRIPCIONES                                      |
| 148  | LIQUIDACIONES DE BENEFICIOS                       | 296 | TRANSFERENCIA  |

## ANEXO II

Ficha Técnica de los sistemas informáticos de la SUNAT asociados a la gestión documentaria.

| SIGAD                                     |   |
|---|---|
| SISTEMA                                   | SIGAD   |
| <b>DESCRIPCION</b>                        | Permite la recepción y numeración de expedientes a través de las diversas Áreas de Recepción. Luego los expedientes son distribuidos a las diferentes áreas de acuerdo a la naturaleza del trámite (TUPA) y a su vez permite su derivación a otras áreas. |
| <b>OBJETIVO</b>                           | Control de los trámites que se realizan ante la SUNAT a nivel nacional  |
| <b>MODULOS</b>                            | Tramite Documentario, Documentos Internos, Documentos Externos, Reportes, Consultas.  |
| <b>ARQUITECTURA</b>                       | Cliente / Servidor, la información se almacena en bases de datos Oracle (descentralizada en 23 servidores a nivel nacional) y el ejecutable se encuentra en file servers (25 servidores a nivel nacional).  |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>               | <b>Herramienta:</b> Visual Foxpro 5.0.<br><b>Base de Datos:</b> Oracle.<br><b>Desarrollo:</b> Propio.   |
| SISTEMA vs PROCESOS                       |   |
| PROCESO                                   | SUB – PROCESO   |
| Administración de la Recaudación Aduanera | Abonos Fondos Acreditados y Control de Acreditaciones   |
|   | Conciliación y rendición de Cuentas   |
|   | Cuadre Diario   |
|   | Recepción de Pago   |
| Atención al Usuario de Comercio Exterior  | Atención al Usuario de Comercio Exterior  |
| Gestión y Recuperación de la Deuda        | Control Proceso Concursal   |
| Atención de Recursos Impugnatorios        | Atención de Recursos Impugnatorios  |
| Control de Ingresos de Mercancías         | Régimen Admisión Temporal   |
|   | Control de Manifiestos de Ingreso   |
|   | Importación para el Consumo   |
|   | Ingreso de Mercancías   |
|   | Otros Regímenes   |
|   | Régimen Reimportación en el mismo estado, drawback, Reposición de mercancías con franquicia arancelaria   |

| <b>SIGED</b>   |   |
|--|---|
| <b>SISTEMA</b>   | <b>SIGED</b>  |
| <b>DESCRIPCION</b>                                       | Permite la emisión de documentos Institucionales (memorando, memorando circular) y de otra naturaleza (solicitudes diversas como de constancia de trabajo, de requerimiento de base de datos, etc.), los cuales son remitidos a una persona o grupo de personas. Luego de emitido, le llega un correo electrónico a la persona que se ha derivado el documento. |
| <b>OBJETIVO</b>  | Registro de Documentos Institucionales (memorando, informe, solicitud, etc.)  |
| <b>MODULOS</b>   | SIGED, Procuraduría, Bandeja, Registro, Consultas, Utilitarios.   |
| <b>ARQUITECTURA</b>                                      | Cliente/Servidor (Workflow).  |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>                              | <b>Herramienta:</b> Lotus Notes 7.3, Lotus Script, Java<br><b>Base de Datos:</b> Bases Notes (nsf) e Informix.<br><b>Desarrollo:</b> Propio y de terceros.<br><b>Proveedor:</b> ASCOTEM (Carlos Ramírez Villacorta)   |
| <b>SISTEMA vs PROCESOS</b>                               |   |
| <b>PROCESO</b>   | <b>SUB – PROCESO</b>  |
| Administración de la Recaudación Aduanera                | Conciliación y Rendición de Cuentas   |
| Atención al Usuario de Comercio Exterior                 | Atención al Usuario de Comercio Exterior  |
| Gestión y Recuperación de la Deuda                       | Control Proceso Concursal   |
| Elaboración de Cuadro de Necesidades y Programación      | Elaboración de Cuadro de Necesidades y Programación   |
| Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios Aduaneros   | Elaboración de Requerimiento  |
|  | Evaluación y Análisis   |
|  | Modelamiento del negocio  |
| Gestión de Imagen Institucional                          | Gestión de Imagen   |
| Defensa del Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior | Defensa del Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior  |
| Evaluación del Riesgo y Programación                     | Investigación y Prevención del Contrabando  |
|  | Programación y Acciones de Control  |
|  | Selección de Declaraciones  |

| SID                         |   |
|-----------------------------|---|
| SISTEMA                     | SID   |
| DESCRIPCION                 | Aplicativo de Trámite Documentario, que permite hacer el registro de los documentos internos y externos en las dependencias de provincias de Tributos Internos. |
| OBJETIVO                    | Control de Trámites ante SUNAT (solo en las dependencias de Tributos Internos, excepto I.R. Cusco)  |
| MODULOS                     | Registro y Consulta   |
| ARQUITECTURA                | Monolítico  |
| LENGUAJE/HERRAMIENTA        | <b>Herramienta:</b> Informix 4gl<br><b>Base de Datos:</b> Informix<br><b>Desarrollo:</b> Propio   |
| SISTEMA vs PROCESOS         |   |
| PROCESO                     | SUB – PROCESO   |
| Gestión de la Documentación | Mesa de Partes (provincias)   |

| SIGESA                              |  |
|-------------------------------------|--|
| SISTEMA                             | SIGESA   |
| DESCRIPCION                         | Registro, seguimiento y atención de las Solicitudes de Atención a Usuarios (SAU)                           |
| OBJETIVO                            | Atención y seguimiento a las diversas solicitudes de usuarios para la solución de sus problemas logísticos |
| MODULOS                             | Documento, Bandeja, Consulta   |
| ARQUITECTURA                        | Distribuido  |
| LENGUAJE/HERRAMIENTA                | <b>Herramienta:</b> Java<br><b>Base de Datos:</b> Informix.<br><b>Desarrollo:</b> Propio                   |
| SISTEMA vs PROCESOS                 |  |
| PROCESO                             | SUB – PROCESO  |
| Gestión Administrativa y Financiera | Gestión Financiera - Ingresos- Gestión del Recaudo   |
| Gestión de Recursos Humanos         | Comunicación Interna – Correcciones  |
|                                     | Evaluaciones de Desempeño  |
| Gestión de Sistemas de Información  | Atención de Servicios  |

| SISA                                |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>SISTEMA</b>                      | <b>SISA</b>  |
| <b>DESCRIPCION</b>                  | Permite realizar un plan de adquisiciones y de atenciones para los bienes y servicios en función a las estadísticas de consumo y cuadros de necesidades.                   |
| <b>OBJETIVO</b>                     | Apoyo en las Operaciones referidas a la Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios, recepción y despacho de dichos bienes, y Control Patrimonial cuando corresponda. |
| <b>MODULOS</b>                      | Compras, Almacén, Control Patrimonial  |
| <b>ARQUITECTURA</b>                 | Monolítico   |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>         | <b>Herramienta:</b> Informix 4gl<br><b>Base de Datos:</b> Informix.<br><b>Desarrollo:</b> Propio   |
| SISTEMA vs PROCESOS                 |  |
| PROCESO                             | SUB - PROCESO  |
| Gestión Administrativa y Financiera | Almacenamiento Administrativo  |
|                                     | Alta de bienes   |
|                                     | Baja de bienes   |
|                                     | Inventarios  |
|                                     | Ejecución Contractual  |
|                                     | Elaboración de Cuadro de Necesidades y Programación  |

| Correo Electrónico                  |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>SISTEMA</b>                      | <b>Correo Electrónico</b>  |
| <b>DESCRIPCION</b>                  | Envío/Recepción de información vía correo electrónico                                      |
| <b>OBJETIVO</b>                     | Apoyo en la comunicación entre el personal de las unidades orgánicas a nivel Institucional |
| <b>MODULOS</b>                      | No se cuenta con información   |
| <b>ARQUITECTURA</b>                 | Monolítico   |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>         | <b>Herramienta:</b> MS - Outlook<br><b>Desarrollo:</b> Microsoft                           |
| SISTEMA vs PROCESOS                 |  |
| PROCESO                             | SUB – PROCESO  |
| Gestión Administrativa y Financiera | Almacenamiento Administrativo  |
|                                     | Alta de bienes   |
|                                     | Compras Directas   |
|                                     | Inventarios  |
|                                     | Seguros  |
|                                     | Ejecución Contractual  |
|                                     | Elaboración de Cuadro de Necesidades y Programación  |
|                                     | Ejecución y Seguimiento presupuestal   |



| SIRH                        |   |
|-----------------------------|---|
| <b>SISTEMA</b>              | <b>SIRH</b>   |
| <b>DESCRIPCION</b>          | Lleva el registro del Personal de la Institución, asistencia, planilla, traslados, evaluaciones, etc.                       |
| <b>OBJETIVO</b>             | Tener información actualizada sobre los trabajadores / colaboradores  |
| <b>MODULOS</b>              | Registro de Personal, Asistencia, Selección de Personal, Evaluación y Rendimiento Laboral, Seguridad y salud en el Trabajo. |
| <b>ARQUITECTURA</b>         | Distribuido y Cliente/Servidor (Power Builder)  |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b> | <b>Herramienta:</b> Power Builder, Java<br><b>Base de Datos:</b> Informix.<br><b>Desarrollo:</b> Propio                     |
| SISTEMA vs PROCESOS         |   |
| <b>PROCESO</b>              | <b>SUB - PROCESO</b>  |
| Gestión de Recursos Humanos | Administración de asistencia, permanencia, puntualidad, vacaciones y licencias.   |
|                             | Capacitación  |
|                             | Pago a Trabajadores   |
|                             | Selección de Personal   |
|                             | Seguridad y salud en el trabajo   |
|                             | Traslado de trabajadores  |
|                             |   |

| INTRANET                             |  |
|--------------------------------------|--|
| SISTEMA                              | INTRANET   |
| DESCRIPCION                          | Aplicativo de Uso general por todos los trabajadores de la Institución. Maneja información de temas aduaneros, tributarios y administrativo (básicamente de SIRH). Posee acceso a consulta de expedientes. |
| OBJETIVO                             | Permite al personal de la Institución acceder a información personal e Institucional que facilite su trabajo   |
| MODULOS                              | RR.HH., Administrativos, Aduanas, Opciones Libres.   |
| ARQUITECTURA                         | Distribuido  |
| LENGUAJE/HERRAMIENTA                 | <b>Herramienta:</b> Java <b>Base de</b><br><b>Datos:</b> Informix y Oracle.<br><b>Desarrollo:</b> Propio   |
| SISTEMA vs PROCESOS                  |  |
| PROCESO                              | SUB - PROCESO  |
| Evaluación del Riesgo y Programación | Programaciones de Acciones de Control  |
|                                      | Anulación de Inmovilización  |
| Gestión de la Documentación          | Transferencia de Archivo   |
| Planeamiento Institucional           | Elaboración de Convenios   |
| Gestión de Recursos Humanos          | Trámite de Licencia con goce de haber por salud y otros.   |
|                                      | Evaluación de Desempeño  |

| SIAF                                      |   |
|---|---|
| <b>SISTEMA</b>                            | <b>SIAF</b>   |
| <b>DESCRIPCION</b>                        | Registro y Autorización de las operaciones contables por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Instala y configura el personal del MEF |
| <b>OBJETIVO</b>                           | Sistema para el Control Financiero de las Entidades del Estado  |
| <b>MODULOS</b>                            | No se cuenta con información  |
| <b>ARQUITECTURA</b>                       | No se cuenta con información  |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>               | <b>Herramienta:</b> Visual Foxpro<br><b>Desarrollo:</b> MEF   |
| SISTEMA vs PROCESOS                       |   |
| <b>PROCESO</b>                            | <b>SUB - PROCESO</b>  |
| Gestión Administrativa y Financiera       | Evaluación y Selección de Proveedores   |
|   | Ejecución Contractual   |
|   | Elaboración y programación de presupuesto   |
|   | Compras Directas  |
|   | Ejecución y seguimiento Presupuestal.   |
|   | Elaboración de Estados Financieros y estados Presupuestales   |
|   | Gestión Financiera  |
| Administración de la Recaudación Aduanera | Abono de fondos acreditados y control de acreditaciones   |

| SIPF                                |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>SISTEMA</b>                      | <b>SIPF</b>  |
| <b>DESCRIPCION</b>                  | Emisión de Comprobantes de Pago, Captura de información de Recaudación. Registro y Control Presupuestal, Financiero y de Tesorería. Emisión de Libros Contables. |
| <b>OBJETIVO</b>                     | Llevar el Registro Contable de la Institución.   |
| <b>MODULOS</b>                      | Presupuestal, Financiero, Tesorería, Caja Chica, Captura de Documentos.  |
| <b>ARQUITECTURA</b>                 | Monolítico   |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>         | <b>Herramienta:</b> Informix 4gl<br><b>Base de Datos:</b> Informix<br><b>Desarrollo:</b> Propio  |
| SISTEMA vs PROCESOS                 |  |
| <b>PROCESO</b>                      | <b>SUB - PROCESO</b>   |
| Gestión Administrativa y Financiera | Ejecución y Seguimiento Presupuestal.  |
|                                     | Elaborar libros bancos   |
|                                     | Flujo de Caja  |

| <b>Teledespacho</b>              |   |
|----------------------------------|---|
| <b>SISTEMA</b>                   | <b>Teledespacho</b>   |
| <b>DESCRIPCION</b>               | Sistema que permite a los operadores de comercio exterior transmitir información y documentos asociados a los procedimientos aduaneros. |
| <b>OBJETIVO</b>                  | Facilitar las operaciones de comercio exterior y simplificar el trámite administrativo con el uso de tecnología.                        |
| <b>MODULOS</b>                   | No se cuenta con información  |
| <b>ARQUITECTURA</b>              | No se cuenta con información  |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>      | No se cuenta con información  |
| <b>SISTEMA vs PROCESOS</b>       |   |
| <b>PROCESO</b>                   | <b>SUB - PROCESO</b>  |
| Control de Ingreso de Mercancías | Control de Manifiesto de Ingreso  |
|                                  | Otros Regímenes Aduaneros - Importación Teledespacho  |
|                                  | Otros Regímenes Aduaneros - Courier   |
|                                  | Duty Free - Ingreso de Mercancías   |
|                                  | Duty Free - Ingreso de Mercancías Nacionales  |
|                                  | Expocourier   |
| Control de Salida de Mercancías  | Duty Free - Salida de Mercancías Extranjeras  |
|                                  | Salida de Mercancías - Exportación Temporal   |
|                                  | Salida de Mercancías - Exportación Definitiva Regularización  |

| <b>Exportafácil</b>             |  |
|---------------------------------|--|
| <b>SISTEMA</b>                  | <b>Exportafácil</b>  |
| <b>DESCRIPCION</b>              | Sistema que permite transmitir información para la exportación de mercancías a usuarios externos.                |
| <b>OBJETIVO</b>                 | Facilitar las operaciones de comercio exterior y simplificar el trámite administrativo con el uso de tecnología. |
| <b>MODULOS</b>                  | No se cuenta con información   |
| <b>ARQUITECTURA</b>             | No se cuenta con información   |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>     | No se cuenta con información   |
| <b>SISTEMA vs PROCESOS</b>      |  |
| <b>PROCESO</b>                  | <b>SUB - PROCESO</b>   |
| Control de Salida de Mercancías | Envíos Postales Exportación  |

| <b>SIGEDA</b>                                 |  |
|---|--|
| <b>SISTEMA</b>                                | <b>Sistema Integrado de Gestión de Delitos Aduaneros</b>     |
| <b>DESCRIPCION</b>                            | No se cuenta con información                                 |
| <b>OBJETIVO</b>                               | No se cuenta con información                                 |
| <b>MODULOS</b>                                | No se cuenta con información                                 |
| <b>ARQUITECTURA</b>                           | No se cuenta con información                                 |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>                   | No se cuenta con información                                 |
| <b>SISTEMA vs PROCESOS</b>                    |  |
| <b>PROCESO</b>                                | <b>SUB - PROCESO</b>   |
| Prevención del Contrabando y TIM              | Acciones de Control en Zona Primaria                         |
|   | Acciones de Control en Zona Secundaria                       |
|   | Reconocimiento Físico y Valoración                           |
|   | Atención Solicitudes de devolución Levante de Inmovilización |
| Custodia y Disposición de Mercancías y Bienes | Valorización y Tasación                                      |

| <b>Sistema de denuncias en línea</b>     |  |
|--|--|
| <b>SISTEMA</b>                           | <b>Sistema de denuncias en línea</b>   |
| <b>DESCRIPCION</b>                       | Sistema que permite que los usuarios de comercio exterior puedan expresar sus quejas o disconformidad con la atención de los funcionarios de Aduanas, así como para presentar denuncias ante presuntos delitos que pudieran cometer los operadores y/o las empresas vinculadas al comercio exterior. |
| <b>OBJETIVO</b>                          | Contar información sobre malas prácticas y/o presuntos delitos que pudieran cometer los usuarios del comercio exterior.  |
| <b>MODULOS</b>                           | No se cuenta con información   |
| <b>ARQUITECTURA</b>                      | No se cuenta con información   |
| <b>LENGUAJE/HERRAMIENTA</b>              | No se cuenta con información   |
| <b>SISTEMA vs PROCESOS</b>               |  |
| <b>PROCESO</b>                           | <b>SUB – PROCESO</b>   |
| Atención al Usuario de Comercio Exterior | Atención al Usuario de Comercio Exterior   |

ANEXO III

Interfaces de Procesos y Sistemas de Información asociadas a la gestión documentaria.

| Gestión de Recursos Humanos  | Sistema                      |
|--|------------------------------|
| Selección y Registro   | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | SIGED                        |
|  | Correo Electrónico           |
| Administración de Asistencia, Permanencia, Puntualidad, Vacaciones y Licencias | SIGED                        |
|  | Correo Electrónico           |
|  | SIRH                         |
| Bienestar Social   | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | Intranet                     |
|  | Correo Electrónico           |
|  | SIBISO                       |
|  | SIRH (Sistema de Planillas)  |
|  | SIGESA                       |
| Gestión de Salud (Ocupacional y Personal)                                      | SIBISO                       |
|  | Sistema EPS                  |
| Traslado de Trabajadores   | SIRH                         |
|  | SIGED                        |
|  | Correo Electrónico           |
| Capacitación   | Intranet                     |
|  | SIRH                         |
|  | SIGED                        |
|  | Correo Electrónico           |
| Evaluación de Desempeño  | Intranet                     |
|  | SIGESA                       |
|  | Correo Electrónico           |
| Gestión de Méritos y Sanciones   | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | SIGED                        |
|  | Correo Electrónico           |
| Pago a Trabajadores  | SIRH (Sistema de Planillas)  |
|  | Correo Electrónico           |
|  | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | SIGED                        |
| <b>Gestión Administrativa y Financiera</b>                                     | <b>Sistemas</b>              |
| Elaboración de Cuadro de Necesidades y Programación                            | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | Correo Electrónico           |
|  | SEACE                        |
|  | SIGED                        |
|  | SISA                         |
| Evaluación y Selección de Proveedores  | SIGAD - Tramite Documentario |
|  | Correo Electrónico           |
|  | SEACE                        |
|  | SIGED                        |

| <b>Gestión de Sistemas de Información</b>                             | <b>Sistemas</b>              |
|---|------------------------------|
| Oficina de Investigación Tecnológica - INSI                           | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
| Evaluación y Selección de Proveedores                                 | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | Correo Electrónico           |
|   | SIGED                        |
|   | SIGESA                       |
| <b>Asesoría Legal</b>   | <b>Sistemas</b>              |
| Asesoría Legal  | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
|   | Correo Electrónico           |
| <b>Defensa Legal</b>  | <b>Sistemas</b>              |
| Defensa Legal   | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
| <b>Gestión de la Documentación</b>                                    | <b>Sistemas</b>              |
| Mesa de Partes  | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SID                          |
|   | Correo Electrónico           |
| Archivo Periférico  | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SCAD                         |
| Archivo Central   | Correo Electrónico           |
|   | Intranet                     |
| <b>Planeamiento Institucional</b>                                     | <b>Sistemas</b>              |
| Elaboración y/o actualización del PEI y POI                           | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
| Elaboración de Convenios  | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
|   | Correo Electrónico           |
|   | Intranet                     |
| Organización para la Gestión Institucional                            | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
|   | Correo Electrónico           |
| <b>Gestión de la Imagen Institucional</b>                             | <b>Sistemas</b>              |
| Gestión de la Imagen Institucional                                    | Correo Electrónico           |
|   | SIGED                        |
| <b>Registro de Operadores</b>   | <b>Sistemas</b>              |
| Registro de Operadores  | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGED                        |
| Registro de Operadores y Transportistas CAN y el Acuerdo del Cono SUR | SIGAD - Tramite Documentario |
|   | SIGESA                       |
|   | Correo Electrónico           |
|   | SIGED                        |
|   |                              |

| <b>Evaluación del Riesgo y Programación</b>   | <b>Sistemas</b>                                     |
|---|---|
| Programación de Acciones de Control   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGED   |
|   | SIFA  |
|   | Intranet  |
|   | Correo Electrónico                                  |
| Anulación de Inmovilización   | SIFA  |
|   | Correo Electrónico                                  |
| Investigación y Prevención de Contrabando   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGED   |
| Selección de Declaraciones  | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGED   |
|   | Sistema de Selección de Control                     |
| Asignación a Control no Intrusivo   | Correo Electrónico                                  |
|   | Sistema de Selección de Control                     |
| <b>Control de Ingreso de Mercancías</b>   | <b>Sistemas</b>                                     |
| Control de Manifiesto de Ingreso  | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGED   |
|   | SIGESA  |
|   | Teledespacho  |
| Regímen Importación para el Consumo   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | Teledespacho  |
|   | SIGAD – Importaciones                               |
| Regímen Admisión Temporal   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | Teledespacho  |
|   | SIGAD - Admisión Temporal                           |
| Regímen de Transito Aduanero, Transbordo y Reembarque   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGAD – Manifiestos                                 |
|   | SIGAD – Tránsito                                    |
|   | SIGAD – Garantías                                   |
|   | Teledespacho  |
| Regímen Reimportación en el mismo estado, Drawback, Reposición de Mercancías con franquicia arancelaria | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGAD – Restituciones                               |
|   | SIGAD – Importaciones                               |
|   | SIGAD – Reposiciones                                |
|   | SIGAD – Resoluciones                                |
| Otros Regímenes   | Teledespacho  |
|   | SIGAD - Tramite Documentario                        |
|   | SIGAD - Material de Guerra                          |
|   | SIGAD – Declaración Simplificada Importación        |
|   | SIGAD – Turismo                                     |
|   | SIGAD – Declaración Material Uso Aeronáutico (DMUA) |
|   | SIGAD – Courier                                     |
|   | SIGAD - Rancho de Naves                             |
|   | SIGAD - Módulo Postal                               |
| SIGAD - Mercancías Extranjeras  |   |



| <b>Control de Salida de Mercancías</b>  | <b>Sistemas</b>                     |
|---|-------------------------------------|
| Exportación Temporal para la Reimportación en el mismo Estado y Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | Teledespacho                        |
| Exportación Definitiva  | SIGAD – Exportaciones               |
|   | SIGAD – Simplificada                |
|   | SIGAD - Asignacion de Especialistas |
|   | SIGAD – Laboratorio                 |
|   | Teledespacho                        |
| <b>Fiscalización Aduanera</b>   | <b>Sistemas</b>                     |
| Ejecución de Acciones de Fiscalización sobre Contribuyentes   | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGED                               |
|   | SIFA                                |
|   | Correo Electrónico                  |
| Ejecución de Acciones de Fiscalización sobre Operadores   | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGED                               |
|   | SIFA                                |
| Inmovilización en Zona Primaria   | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | Correo Electrónico                  |
|   | SIFA                                |
| <b>Prevención del Contrabando y TIM</b>   | <b>Sistemas</b>                     |
| Acciones de Control en Zona Primaria  | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGEDA                              |
|   | Correo Electrónico                  |
| Acciones de Control en Zona Primaria  | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGEDA                              |
|   | Correo Electrónico                  |
| Reconocimiento Físico y Valoración  | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGEDA                              |
|   | SIGAD – Almacenes                   |
| Atención Solicitudes de Devolución / Levante de Inmovilización  | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGEDA                              |
|   | SIGAD – Resoluciones                |
|   | SIGAD - Liquidación de Cobranza     |
|   |                                     |
| <b>Gestión y Recuperación de la Deuda</b>   | <b>Sistemas</b>                     |
| Gestión y Recuperación de la Deuda  | Intranet                            |
|   | SIGAD - Liquidación de Cobranza     |
| Gestión de Garantías  | SIGED                               |
|   | Intranet                            |
|   | SIGAD - Tramite Documentario        |
|   | SIGAD – Garantías                   |
| Fraccionamiento   | SIGAD - Tramite Documentario        |

| <b>Atención al Usuario de Comercio Exterior</b>               | <b>Sistemas</b>                 |
|---|---------------------------------|
| Atención al Usuario de Comercio Exterior                      | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGED                           |
|   | Intranet                        |
|   | Correo Electrónico              |
| <b>Atención de Recursos Impugnatorios</b>                     | <b>Sistemas</b>                 |
| Atención de Recursos Impugnatorios                            | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGED                           |
|   | Correo Electrónico              |
| <b>Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios Aduaneros</b> | <b>Sistemas</b>                 |
| Evaluación Y Análisis   | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGED                           |
|   | Correo Electrónico              |
| Modelamiento del Negocio                                      | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGED                           |
|   | Correo Electrónico              |
| Elaboración de Requerimientos                                 | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGED                           |
|   | Correo Electrónico              |
| Elaboracion de Normas   | SIGAD - Tramite Documentario    |
| Elaboración de Procedimientos Internos                        | SIGAD - Tramite Documentario    |
| Capacitación y/o Difusión                                     | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | Correo Electrónico              |
|   | Intranet                        |
|   | SIGESA                          |
|   | Portal SUNAT                    |
| <b>Administración de la Recaudación Aduanera</b>              | <b>Sistemas</b>                 |
| Recepción de Pagos  | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | Correo Electrónico              |
| Cuadre Diario   | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | Correo Electrónico              |
| Abono de Fondos Acreditados y Control de Acreditaciones       | SIGAD - Depósito y Conciliación |
|   | SIAF                            |
|   | Correo Electrónico              |
| Conciliación y Rendición de Cuentas                           | SIGAD - Tramite Documentario    |
|   | SIGAD - Depósito y Conciliación |
|   | SIGED                           |
|   | Correo Electrónico              |
|   |                                 |

| <b>Custodia y Disposición de Mercancías y Bienes</b>            | <b>Sistemas</b>                          |
|---|--|
| Recepción de Mercancías   | SIGAD - Tramite Documentario             |
|   | SIGEDA                                   |
|   | SIGAD – Almacenes                        |
| Valoración y Tasación   | SIGAD - Tramite Documentario             |
|   | SIGEDA                                   |
|   | SIGAD – Almacenes                        |
| Almacenamiento de Mercancías                                    | SIGAD – Almacenes                        |
| Disposición Final de Mercancías                                 | SIGAD - Tramite Documentario             |
|   | SIGAD – Almacenes                        |
|   | SIGAD – Remates                          |
|   | Portal WEB                               |
| <b>Defensa del Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior</b> | <b>Sistema</b>                           |
| Defensa del Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior        | SIGAD - Tramite Documentario             |
|   | SIGAD - Atención de Quejas y Sugerencias |
|   | Portal WEB                               |
|   | SIGED                                    |

## ANEXO IV

| Recepción documentos administrativos |                 |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|
| Mesa de partes, secretaria general   |                 |      |      |      |      |      |
|                                      |                 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| <b>Enero</b>                         | Doc. Recibidos  | 8300 | 7850 | 6856 | 6800 | 6990 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4980 | 5103 | 4636 | 5100 | 5592 |
| <b>Febrero</b>                       | Doc. Recibidos  | 6633 | 7100 | 6900 | 6670 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 3980 | 5615 | 4768 | 5002 | 5512 |
| <b>Marzo</b>                         | Doc. Recibidos  | 5100 | 7400 | 7258 | 6900 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 3060 | 4810 | 4226 | 5175 | 5512 |
| <b>Abril</b>                         | Doc. Recibidos  | 5100 | 7100 | 6905 | 6400 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 3060 | 5615 | 3972 | 4800 | 5512 |
| <b>Mayo</b>                          | Doc. Recibidos  | 5100 | 6900 | 6700 | 6400 | 7190 |
|                                      | Doc. Concluidos | 3060 | 5485 | 4824 | 4800 | 5752 |
| <b>Junio</b>                         | Doc. Recibidos  | 6300 | 8300 | 7800 | 6400 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 3780 | 6395 | 4616 | 4800 | 5512 |
| <b>Julio</b>                         | Doc. Recibidos  | 7400 | 6800 | 6700 | 6860 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4440 | 4420 | 4824 | 5145 | 5512 |
| <b>Agosto</b>                        | Doc. Recibidos  | 8016 | 7809 | 7700 | 7400 | 7390 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4809 | 6076 | 5544 | 5550 | 5912 |
| <b>Setiembre</b>                     | Doc. Recibidos  | 7650 | 7855 | 7100 | 6900 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4590 | 5106 | 4012 | 5175 | 5512 |
| <b>Octubre</b>                       | Doc. Recibidos  | 7100 | 8050 | 7905 | 6650 | 6844 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4260 | 5233 | 4692 | 4987 | 5475 |
| <b>Noviembre</b>                     | Doc. Recibidos  | 8230 | 7450 | 6800 | 6450 | 6890 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4938 | 4843 | 4896 | 4837 | 5512 |
| <b>Diciembre</b>                     | Doc. Recibidos  | 7300 | 8600 | 7100 | 6404 | 6893 |
|                                      | Doc. Concluidos | 4380 | 6590 | 5112 | 4803 | 5514 |
| fuente. SIGAD                        |                 |      |      |      |      |      |

## ANEXO V

| CLASIFICACION DE DOCUMENTOS                    |   |      |       |       |      |      |       |
|--|---|------|-------|-------|------|------|-------|
| MESAS DE PARTES SECRETARIA GENERAL ( PARTE 1 ) |   |      |       |       |      |      |       |
| COD.   | DESCRIPCION   | 2006 | 2007  | 2008  | 2009 | 2010 | TOTAL |
| 0  | NO REGODIGO NO REGISTRADO                               | 1    | 1     | 0     | 3    | 4    | 9     |
| 2  | ACTUALIZAR O ANEXAR A LEGAJO -DIPLOMAS,CERTIFICADO      | 688  | 460   | 986   | 1184 | 1143 | 4461  |
| 3  | AGRADECIMIENTO X DONACION Y/O ADJUDICACION BIENES       | 38   | 44    | 11    | 9    | 5    | 107   |
| 4  | AMPLIACION DE PASAJES Y 20% GASTOS DE INSTALACION       | 0    | 0     | 1     | 0    | 0    | 1     |
| 6  | AMPLIACION/REDUCCION O REUBICACION DE AREA DEL ALM      | 70   | 51    | 51    | 38   | 45   | 255   |
| 11   | TUPA_II_23 AUTORIZACION PARA EJERCER FUNCIONES DE       | 0    | 0     | 0     | 1    | 0    | 1     |
| 12   | AUTORIZ. PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ALMACENES ADUANE     | 6    | 6     | 5     | 6    | 9    | 32    |
| 13   | AUTORIZ. PARA OPERAR COMO AGENCIA DE ADUANA             | 25   | 26    | 20    | 24   | 27   | 122   |
| 14   | TUPA_II_02 AREDITACION DE AGENTE DE CARGA INTERNA       | 77   | 65    | 100   | 81   | 87   | 410   |
| 15   | AUTORIZACION DE INTENDENTES (VIAJE, VACACIONES Y OT     | 9    | 1     | 1     | 1    | 0    | 12    |
| 16   | C/FIANZAS - POL. SEG DE AG. DE ADUANA/ALMAC./DEPO./EMP  | 545  | 507   | 589   | 529  | 587  | 2757  |
| 17   | CAMBIO DE DOMICILIO DE AGENCIAS DE ADUANA               | 43   | 48    | 56    | 53   | 67   | 267   |
| 18   | CAMBIO DE RAZON SOCIAL/RUC/DOMICILIO DE EMPRESAS        | 0    | 0     | 0     | 1    | 0    | 1     |
| 19   | CAMBIO DE REPRESENTANTE LEGAL AG. DE ADUANAS/DEPOSI     | 274  | 170   | 65    | 30   | 2    | 541   |
| 20   | CLASIFICACION ARANCELARIA DE MERCANCIAS                 | 1761 | 1803  | 1107  | 1028 | 875  | 6574  |
| 21   | COMPARECENCIA, NOTIFICACION, CITACION Y OTROS           | 3790 | 2614  | 4430  | 3800 | 2415 | 17049 |
| 23   | CONSTANCIAS DE ACTAS DE REMATES Y OTROS                 | 0    | 0     | 1     | 0    | 0    | 1     |
| 24   | CONSULTAS SOBRE ASUNTOS TECNICO ADUANEROS               | 229  | 235   | 170   | 197  | 157  | 988   |
| 25   | CONTRATOS POR CONVENIO DE FORMACION JUVENIL / O PLA     | 2    | 0     | 26    | 401  | 294  | 723   |
| 26   | CONTRATOS/SERVICIOS NO PERSONALES Y OTROS               | 227  | 642   | 637   | 212  | 160  | 1878  |
| 27   | CUADEO DE ASISTENCIA, CONVENIO JUVENIL Y OTROS.         | 0    | 15    | 0     | 1    | 0    | 16    |
| 28   | CUADRO DEMOSTRATIVO DE ASISTENCIA Y DESCUENTOS          | 300  | 573   | 162   | 11   | 5    | 1051  |
| 29   | CUADROS DE SITUACION DE VEHICULOS DE INTENDENCIAS       | 37   | 61    | 71    | 64   | 29   | 262   |
| 30   | CUADROS DEM. DE ASIT. DE PERSONAL (SERV.NO PERSONA      | 0    | 2     | 0     | 0    | 0    | 2     |
| 33   | QUEJAS CONTRA FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES DE ADUAN      | 43   | 188   | 132   | 38   | 27   | 428   |
| 36   | DEVOLUCION DE CARTA FIANZA                              | 353  | 388   | 335   | 378  | 645  | 2099  |
| 38   | DEVOLUC. TARIETA IDENTIF. PERSONAL(TIP) POR EXTINC. V   | 13   | 6     | 23    | 162  | 145  | 349   |
| 42   | DOCTOS. MINISTRO Y VICE MINISTRO DE ECONOMIA Y FIN      | 37   | 59    | 91    | 100  | 41   | 328   |
| 43   | DOCTOS. REMITIDOS POR MINISTROS Y VICE - MINISTROS      | 78   | 134   | 160   | 106  | 42   | 520   |
| 44   | DOCTOS. REMITIDOS POR REPRESENTANTES DEL CONGRESO       | 769  | 754   | 548   | 572  | 420  | 3063  |
| 46   | DOCUMENTOS DE LAS ADUANAS OPERATIVAS A NIVEL NACIO      | 18   | 8     | 6     | 19   | 23   | 74    |
| 47   | DOCUMENTOS DEL SEGURO SOCIAL IPSS .                     | 1    | 3     | 3     | 33   | 22   | 62    |
| 48   | DOCUMENTOS REMITIDOS POR EL TRIBUNAL FISCAL             | 1205 | 1238  | 1784  | 4869 | 9633 | 18729 |
| 50   | EFFECTIVIZACION DE CARTAS FIANZAS                       | 51   | 29    | 23    | 16   | 11   | 130   |
| 51   | EFFECTUA DEVOLUCION DE CARNE DE IDENTIDAD POR RENUN     | 2    | 0     | 0     | 1    | 0    | 3     |
| 52   | EMISION DE CHEQUE SOBRE DEVOLUCION DE DERECHOS          | 161  | 575   | 755   | 661  | 529  | 2681  |
| 53   | EXONERACION IMP. FUNCIONAR, EXTRANI . , MISION, DIPLOMA | 194  | 209   | 272   | 202  | 189  | 1066  |
| 54   | EXONERACION IMP. PARA PERUANOS DE ORGANISMO INTERNA     | 0    | 0     | 1     | 0    | 0    | 1     |
| 55   | EXONERACION DE IMP. PARA PERUANOS MISION OFICIAL (      | 17   | 8     | 0     | 0    | 0    | 25    |
| 56   | EXONERACION DE IMP. SERV. DIPLOMATICO NACIONAL Y FF .   | 133  | 187   | 103   | 148  | 173  | 744   |
| 61   | EXPEDIENTE DE LAS DIFERENTES AFP                        | 336  | 421   | 313   | 240  | 392  | 1702  |
| 62   | FACILIDADES PARA ADUANAS OPERATIVAS Y OTRAS             | 40   | 7     | 37    | 14   | 0    | 98    |
| 63   | FALSOS EXPEDIENTES DE APELACIONES ADUANAS OPERATIV      | 0    | 1     | 1     | 1    | 0    | 3     |
| 66   | INF. CONTABLE DE INT. (BALANCE, ECEPI Y OTROS)          | 6    | 2     | 0     | 1    | 2    | 11    |
| 67   | INFORMA. SOBRE REGULARIZACIONES, CAMBIOS Y OTROS        | 2    | 3     | 4     | 20   | 39   | 68    |
| 68   | INFORMA. SOBRE FUSIONAMIENTO DE EMPRESAS                | 1    | 6     | 5     | 0    | 0    | 12    |
| 69   | INFORMA. Y/O REMITE DOCTOS. DE ADJUDICACIONES           | 1    | 2     | 0     | 3    | 0    | 6     |
| 70   | INFORMA. OFICIO/MEMO/INFORME/RADIO Y OTROS              | 44   | 26    | 21    | 118  | 121  | 330   |
| 71   | INFORMACION DE ADEUDOS PENDIENTES/EXIGIBLES             | 99   | 90    | 82    | 69   | 46   | 386   |
| 73   | INFORMACION ESTADISTICA                                 | 44   | 31    | 21    | 19   | 3    | 118   |
| 74   | INFORMACION RELACIONADAS CON POLIZAS Y OTROS.           | 303  | 528   | 518   | 741  | 839  | 2929  |
| 77   | LICENCIAS DE PERSONAL DE ADUANAS                        | 174  | 100   | 83    | 339  | 307  | 1003  |
| 79   | MOTIFICACION DE RESOLUCIONES DE SUPERINTENDENCIA        | 0    | 0     | 0     | 1    | 0    | 1     |
| 81   | NOTIFICACIONES/EXHORTOS/EMBARGOS/MEDIDAS CAUTELARE      | 8    | 18    | 12    | 249  | 159  | 446   |
| 83   | PAGO DE REMUNERACIONES DEVENGADOS/JUDICIALES Y OTR      | 4    | 0     | 1     | 1    | 0    | 6     |
| 84   | PERSONAL  | 2569 | 6368  | 7235  | 3697 | 9355 | 29224 |
| 86   | PRESENTA DENUNCIA                                       | 253  | 226   | 185   | 210  | 146  | 1020  |
| 90   | RECURSOS DE NULIDAD DE RESOLUCIONES                     | 0    | 0     | 1     | 0    | 0    | 1     |
| 91   | RECURSOS DE RECONSIDERACION POR ACTOS DE FISCALIZA      | 7    | 2     | 9     | 9    | 9    | 36    |
| 92   | REEMBOLSO DEL SEGURO MEDICO FAMILIAR                    | 34   | 46    | 58    | 68   | 75   | 281   |
| 93   | REGISTRO DE CONCESIONARIOS EL SERVICIO POSTAL INT       | 1    | 1     | 0     | 2    | 4    | 8     |
| 94   | RELACION DE WARRANT DEL REGIMEN DE DEPOSITO ADUANE      | 1    | 0     | 0     | 0    | 0    | 1     |
| 95   | RELACION MERCADERIAS INGRESADAS/EGRESADAS DEPOSITO      | 3    | 19    | 30    | 43   | 53   | 148   |
| 101  | REMITTE BALANCE DE COMPROBACION DE INTENDENCIAS         | 168  | 171   | 160   | 61   | 160  | 720   |
| 102  | REMITTE BOLETAS DE PAGO DE INTENDENCIAS                 | 305  | 568   | 562   | 617  | 654  | 2706  |
| 103  | REMITTE BOLETAS DE VENTA Y FACTURAS DE INTENDENCIAS     | 3    | 5     | 4     | 10   | 4    | 26    |
| 106  | REMITTE COMPROBANTES DE PAGO                            | 7212 | 15029 | 10494 | 8874 | 5254 | 46863 |
| 107  | REMITTE CONCILIACIONES BANCARIAS                        | 2    | 0     | 0     | 0    | 0    | 2     |
| 110  | REMITTE LISTA DE PRECIOS Y OTROS .                      | 46   | 42    | 62    | 51   | 31   | 232   |
| 111  | REMITTE MOVIMIENTO OPERATIVO DE LOS DEPOSITOS AUTOR     | 345  | 312   | 250   | 194  | 156  | 1257  |
| 112  | REMITTE NOTAS DE CREDITO (MARITIMA, AEREA Y PAITA)      | 64   | 58    | 32    | 17   | 12   | 183   |
| 113  | REMITTE NOTIFICACION JUDICIAL (DEMANDA POR ALIMENTO     | 138  | 184   | 220   | 190  | 170  | 902   |
| 114  | REMITTE PARTE DE LA POLICIA FISCAL                      | 7    | 1     | 4     | 2    | 6    | 20    |
| 116  | REMITTE RECIBOS POR HONORARIOS                          | 23   | 342   | 63    | 85   | 478  | 991   |
| 117  | RENDICION DE CAJA CHICA                                 | 912  | 2619  | 2820  | 2007 | 1918 | 10276 |
| 118  | RENDICION DE CUENTAS Y GASTOS DE VIAJE                  | 32   | 358   | 65    | 222  | 304  | 981   |
| 120  | REPORTE Y BOLETAS DE DEPOSITO - ADUANAS                 | 1    | 0     | 0     | 0    | 0    | 1     |
| 121  | RESPUESTA A: OFICIO/MEMO/INFORME/ACTA/RADIO             | 4007 | 3571  | 3518  | 7840 | 5772 | 24708 |
| 124  | REVISION TECNICO LEGAL D. LEG.809                       | 1    | 0     | 0     | 0    | 0    | 1     |
| 125  | SEGURO MEDICO FAMILIAR Y OTROS .                        | 250  | 591   | 849   | 568  | 442  | 2700  |
| 126  | SOLICITA AMPLIACION DE JURISDICCION .                   | 56   | 55    | 35    | 70   | 71   | 287   |
| 127  | SOLICITA AUTENTICACION DE DOCUMENTOS                    | 0    | 1     | 1     | 0    | 1    | 3     |
| 128  | SOLICITA BENEFICIO ECONOMICO POR FALLECIMINTO DE FA     | 0    | 0     | 0     | 0    | 1    | 1     |

| CLASIFICACION DE DOCUMENTOS                   |   |       |       |       |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MESAS DE PARTES SECRETARIA GENERAL ( PARTE 2) |   |       |       |       |       |       |       |
| COD.  | DESCRIPCION   | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | TOTAL |
| 129   | SOLICITA CERTIFICADO DE NO ADEUDOS                    | 25    | 16    | 21    | 37    | 46    | 145   |
| 131   | SOLICITA REINGRESO A ADUANAS                          | 6     | 12    | 2     | 44    | 5     | 69    |
| 132   | SOLICITA TRANSFERENCIA BIEN O VEHICULO LIBERADOS A    | 87    | 90    | 91    | 84    | 81    | 433   |
| 133   | SOLICITUD DE AUTORIZACION DE DESCUENTOS               | 429   | 581   | 562   | 672   | 576   | 2820  |
| 135   | SOLICITUD DE CERTIFICADO Y/O CONSTANCIA DE TRABAJO    | 71    | 99    | 126   | 128   | 144   | 568   |
| 136   | SOLICITUD DE DESTAQUE Y/O CAMBIO DE COLOCACION        | 6     | 9     | 63    | 141   | 59    | 278   |
| 139   | SOLICITUD DE TRAMITE BONO RECONOCIMIENTO / DECLARA    | 3     | 19    | 21    | 10    | 15    | 68    |
| 140   | SOLICITUD DE VACACIONES DEL TRABAJADOR                | 246   | 81    | 82    | 29    | 32    | 470   |
| 141   | SUBSIDIO POR ENFERMEDAD                               | 0     | 17    | 7     | 2     | 0     | 26    |
| 142   | SUBSIDIO POR LACTANCIA                                | 3     | 4     | 0     | 0     | 0     | 7     |
| 143   | SUBSIDIO POR MATERNIDAD                               | 7     | 1     | 1     | 1     | 0     | 10    |
| 144   | TITULARES DE INSTITUCIONES PUBLICAS, PRIVADAS Y OT    | 10626 | 13508 | 16000 | 15330 | 16623 | 72087 |
| 145   | TRANSFERENCIAS DE CUENTA CTS DE UN BANCO A OTRO       | 86    | 371   | 349   | 358   | 350   | 1514  |
| 146   | SOLICITUD DE ASIGNACION FAMILIAR                      | 6     | 0     | 0     | 87    | 37    | 130   |
| 147   | RENUNCIA DE PERSONAL                                  | 14    | 68    | 56    | 32    | 34    | 204   |
| 148   | DCTOS .INT .NAC.FISCALIZACION                         | 357   | 281   | 306   | 458   | 460   | 1862  |
| 149   | DCTOS .INT.NAC.RECAUDACION                            | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 150   | DCTOS .INT .NAC.TECNICA ADUANERA                      | 1997  | 1593  | 1567  | 1826  | 1970  | 8953  |
| 151   | DCTOS .INT .NAC . ADMINISTRACION                      | 465   | 745   | 431   | 465   | 302   | 2408  |
| 152   | CAMBIO DE RAZON SOCIAL A EMPRESA                      | 34    | 26    | 17    | 25    | 32    | 134   |
| 153   | CAMBIO DE RUC Y DOMICILIO FISCAL DE EMPRESA           | 16    | 8     | 16    | 14    | 14    | 68    |
| 154   | SUSPENSION DE PLAZO/PRORROGA DEL CERTIF. DE INTERN    | 3     | 5     | 3     | 1     | 7     | 19    |
| 155   | RECONSIDERACION ADMINISTRATIVA PARA EMPRESAS VERIF    | 36    | 36    | 9     | 11    | 0     | 92    |
| 156   | APELACION ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS VERIFICADORAS    | 56    | 60    | 8     | 8     | 4     | 136   |
| 157   | DEMANDA CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA                    | 0     | 5     | 0     | 0     | 0     | 5     |
| 160   | EMISION TARJETA DE IDENT .PERSONAL (TIP) POR PERDIDA  | 74    | 69    | 130   | 131   | 117   | 521   |
| 161   | EMISION TARJETA DE IDENT .PERSONAL (TIP) POR DETERIO  | 39    | 33    | 106   | 134   | 132   | 444   |
| 162   | QUEJAS RESUELTAS POR EL TRIBUNAL FISCAL               | 828   | 619   | 1086  | 1169  | 3152  | 6854  |
| 163   | DEMANDA CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA RESUELTA POR LA    | 94    | 10    | 1     | 0     | 1     | 106   |
| 165   | CAMBIO DE REPRESENTANTE - AGENTE DE CARGA             | 0     | 2     | 1     | 0     | 0     | 3     |
| 167   | EXPEDICION DE DUPLICADO DE CARNE-AGENTE DE CARGA      | 1     | 0     | 1     | 0     | 0     | 2     |
| 168   | DENUNCIAS-FISCALIZACION ADUANERA                      | 81    | 90    | 26    | 17    | 9     | 223   |
| 169   | DEVOLUCION DE MERCANCIAS INCAUTADAS                   | 170   | 153   | 156   | 147   | 92    | 718   |
| 170   | SOLICITUD DONCL. DE VINCULO LAB. DE DESPACHADORES/    | 784   | 865   | 771   | 798   | 1015  | 4233  |
| 171   | SOLICITUD REG. DE VINCULO LAB. DE DESPACHADORES/CO    | 2503  | 3037  | 3284  | 3406  | 3845  | 16075 |
| 172   | FACTURA   | 331   | 3101  | 1150  | 2717  | 6084  | 13383 |
| 900   | ADJUDICACION DE MERCANCIAS EN ABANDONO LEGAL          | 2986  | 3169  | 1585  | 1003  | 850   | 9593  |
| 901   | ALZADA DE APELACION                                   | 1279  | 1813  | 1460  | 1342  | 1549  | 7443  |
| 902   | APELACION RESUELTA POR EL TRIBUNAL FISCAL             | 1516  | 1931  | 2772  | 2894  | 1496  | 10609 |
| 903   | DESESTIMIENTO DE EXPEDIENTES                          | 204   | 236   | 225   | 167   | 201   | 1033  |
| 904   | DEVOLUCION DE DERECHOS PAGADOS INDEBIDAMENTE O EN     | 85    | 98    | 63    | 49    | 55    | 350   |
| 905   | DOCUMENTACION DE ADUANAS                              | 4704  | 5607  | 5446  | 2789  | 1925  | 20471 |
| 906   | FRACCIONAMIENTO ARTICULO 36 , CODIGO TRIBUTARIO       | 85    | 250   | 347   | 608   | 499   | 1789  |
| 908   | INFORME DE MERCADERIAS EN ABANDONO LEGAL              | 38    | 41    | 54    | 30    | 3     | 166   |
| 909   | RECLAMACION   | 2935  | 2773  | 2111  | 2203  | 2610  | 12632 |
| 910   | RECONSIDERACION                                       | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 1     |
| 912   | ANEXAR A EXPEDIENTE                                   | 1837  | 1982  | 1895  | 1980  | 1824  | 9518  |
| 913   | RECURSO DE NULIDAD DE RESOLUCIONES                    | 73    | 105   | 28    | 48    | 26    | 280   |
| 915   | DEVOLUCIONES EFECTIVIZADAS POR EL TESORO PUBLICO      | 0     | 0     | 3     | 0     | 0     | 3     |
| 916   | SOLICITUD DE COMPENSACION                             | 547   | 600   | 346   | 287   | 315   | 2095  |
| 918   | FRACCIONAMIENTO AL AMPARO DE LA LEY 27344-2000        | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 919   | DEVOLUCION DE TRIBUTOS AL AMPARO DE LA LEY DE AMAZ    | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 921   | SOLICITUD DE TRASLADO/PAGO DE DERECHOS DIFERENCIAL    | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 922   | DOCUMENTACION VARIA ASOCIADA AL D.S. 015-94-EF        | 631   | 519   | 336   | 635   | 748   | 2869  |
| 924   | TUPA_II_77 FRACCIONAMIENTO AL AMPARO D.LEG.914        | 26    | 25    | 42    | 45    | 31    | 169   |
| 926   | SOLICITUD DE LEVANTAMIENTO DE INMOVILIZACION DE ME    | 36    | 8     | 31    | 27    | 59    | 161   |
| 927   | RECLAMACION CONTRA RESOLUCIONES DE SANCION            | 28    | 27    | 7     | 5     | 10    | 77    |
| 928   | APELACIONES REFERIDAS A PROCESOS DE SELECCION         | 0     | 0     | 0     | 0     | 3     | 3     |
| 929   | SUBSANACIONES A RECURSOS DE APELACION A PROCESOS DE   | 0     | 0     | 0     | 1     | 3     | 4     |
| 930   | CONSULTAS/OBSERVACIONES A PROCESOS DE SELECCION       | 0     | 0     | 0     | 16    | 148   | 164   |
| 931   | PRESENTACION DE PROPUESTAS DE PROCESOS DE SELECCION   | 0     | 0     | 0     | 15    | 332   | 347   |
| 932   | SOLICITUD DE AMPLIACION DE CONTRATOS DE PROCESOS DE   | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 933   | CARTA DE PRESENTACION-PROVEEDORES                     | 0     | 0     | 0     | 6     | 18    | 24    |
| 934   | SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE CALIDAD - PROVEEDORES     | 0     | 0     | 0     | 2     | 7     | 9     |
| 935   | RECLAMOS/QUEJAS VINCULADAS A PROCESOS DE SELECCION    | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 936   | RENOVACION DE CARTA FIANZA/GARANTIA                   | 0     | 0     | 6     | 70    | 35    | 111   |
| 937   | DOCUMENTOS PARA LA SUSCRIPCION DE CONTRATOS DE PRO    | 0     | 0     | 1     | 5     | 91    | 97    |
| 938   | MERCANCIAS INCAUTADAS POR ADUANA                      | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 941   | VEHICULOS INCAUTADOS POR LA PNP                       | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 945   | MED. FRONTERA-REG. VOLUNTARIO                         | 0     | 0     | 0     | 71    | 326   | 397   |
| 947   | MED. FRONTERA-RENOVACION REG. VOLUNTARIO              | 0     | 0     | 0     | 0     | 5     | 5     |
| 950   | SOLICITA RECONOCIMIENTO DE PAGO CON ERROR             | 0     | 0     | 0     | 3915  | 7056  | 10971 |
| 951   | SOLICITA LEVANTAMIENTO DE RESTRICCION PARA CAMBIO     | 0     | 0     | 0     | 2050  | 5885  | 7935  |
| 1212  | IMPORTACION TEMPORAL                                  | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 1     |
| 1213  | IMPORTACION TEMPORAL - ACTA DE INGINER. Y DESTRUCC. P | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 1402  | EQUIPAJE - DEVOLUCION DE MERCADERIA DECOMISADA (SA    | 2     | 0     | 1     | 0     | 0     | 3     |
| 1415  | RECTIFICACION / ACLARACION DE DECLARACION SIMPLIFI    | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 1503  | EXPORTACION DEFINITIVA - ANULACION/LEGAJAMIENTO OR    | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 1504  | EXPORTACION DEFINITIVA - RECTIFICACION / ACLARACION   | 0     | 0     | 1     | 0     | 3     | 4     |
| 1508  | EXPORTACION DEFINITIVA - RECTIFICACION/ACLARACION     | 7     | 2     | 0     | 4     | 2     | 15    |
| 1601  | IMPORTACION DEFINITIVA - ANULACION/LEGAJAMIENTO       | 1     | 1     | 0     | 1     | 0     | 3     |
| 1606  | IMPORT DEFINITIVA- SUSPENSION PLAZO REGUL SIS ANTI    | 3     | 0     | 0     | 0     | 0     | 3     |
| 1607  | IMPORTACION DEFINITIVA-SOLIC. ELECTRONICA DE RECTIF   | 1     | 28    | 12    | 5     | 9     | 55    |

| CLASIFICACION DE DOCUMENTOS                   |  |       |       |       |       |       |       |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MESAS DE PARTES SECRETARIA GENERAL ( PARTE 3) |  |       |       |       |       |       |       |
| COD.  | DESCRIPCION  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | TOTAL |
| 1608  | IMPORTACION DEFINITIVA - DUDA RAZONABLE              | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 2     |
| 1703  | DEPOSITO - RECTIFICACION O ACLARACION DE DUI         | 1     | 1     | 0     | 0     | 0     | 2     |
| 1708  | DEPOSITO - REGULARIZ, DE TRANSF . DE UN DEPOSITO A   | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 1854  | TRANSBORDO - REGULARIZACION                          | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 1905  | TRANSITO - SOLICITUD DE DEVOLUCION DE GARANTIAS      | 29    | 1     | 0     | 0     | 0     | 30    |
| 1950  | ZONA FRANCA  | 3     | 0     | 1     | 0     | 0     | 4     |
| 2100  | DESPACHO URGENTE-SOLICITUD DE AUTORIZACION           | 3     | 0     | 0     | 0     | 0     | 3     |
| 2105  | AUTORIZACION ESPECIAL DE ZONA PRIMARIA-DESPACHO      | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 2201  | RESTITUCION DE DERECHOS (DRAWBACK) - TRANSFERENCIAS  | 0     | 0     | 2     | 0     | 1     | 3     |
| 2301  | MANIFIESTOS - EXP. RECTIFICACION                     | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 1     |
| 2309  | MANIFIESTOS - EXP. LIQUIDACION                       | 0     | 0     | 29    | 3     | 0     | 32    |
| 2311  | MANIFIESTOS - EXP. ACLARACION DE EXPEDIENTE          | 3     | 0     | 0     | 0     | 0     | 3     |
| 2393  | MANIFIESTOS - EXP. RESPUESTA NOTIFICACION            | 1     | 1     | 0     | 0     | 0     | 2     |
| 2399  | MANIFIESTOS - EXP. OTROS                             | 1     | 0     | 0     | 1     | 5     | 7     |
| 3004  | ANULACION DE LIQ. DE COBRANZA - NOTIFICADO X CONTA   | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 2     |
| 3005  | ANULACION DE LIQ. DE COBRANZA - NOTIFICADO X TRAMI   | 1     | 0     | 5     | 0     | 2     | 8     |
| 3010  | TUPA_III_11 EXPEDICION DE COPIAS SIMPLES O CERTIF.   | 442   | 431   | 600   | 689   | 722   | 2884  |
| 3017  | COBRANZA - EJECUTOR COACTIVO                         | 1     | 0     | 1     | 1     | 0     | 3     |
| 3018  | COBRANZA COACTIVA, EXCEPTO LA SUSPENSION DE LA COBR  | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 3020  | CONSTANCIA DE CANCELACION                            | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     |
| 3028  | DEVOLUCION DE MERCADERIA INCAUTADA                   | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 3031  | DRAWBACK - RESTITUCION DE DERECHOS ARANCELARIOS      | 2     | 1     | 1     | 15    | 601   | 620   |
| 3038  | FRACCIONAMIENTO EXCEPTO D.S. 037-96-EF, ART 36 COD   | 1     | 3     | 0     | 2     | 0     | 6     |
| 3039  | IMPUGNACION DE DERECHOS                              | 2     | 4     | 3     | 12    | 0     | 21    |
| 3040  | INCINERACION   | 1     | 0     | 1     | 2     | 0     | 4     |
| 3041  | INFORMACION DE LOS BANCOS AL EJECUTOR COACTIVO.      | 1196  | 491   | 262   | 2148  | 4172  | 8269  |
| 3042  | INFORME MENSUAL DE MOV. OPERATIVO DE DEPOSITOS AUTO  | 17    | 0     | 0     | 0     | 0     | 17    |
| 3045  | JUDICIALES   | 24    | 62    | 99    | 71    | 80    | 336   |
| 3047  | LEVANTAMIENTO DE PRENDA VEHICULAR                    | 0     | 1     | 1     | 0     | 0     | 2     |
| 3056  | PERSONAL - ADUANA OPERATIVA                          | 18    | 13    | 72    | 60    | 76    | 239   |
| 3062  | PRORROGA DE NOTIFICACION                             | 534   | 529   | 613   | 766   | 697   | 3139  |
| 3071  | RECTIFICAR/ACLARACION, DECLARACION DE IMPORTACION    | 1     | 2     | 0     | 1     | 2     | 6     |
| 3072  | REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS                       | 2     | 3     | 2     | 1     | 4     | 12    |
| 3075  | REGULARIZACION DE IMPUGNACION DE DERECHOS.           | 0     | 0     | 2     | 0     | 0     | 2     |
| 3083  | REQUERIMIENTOS POLICIALES                            | 16    | 21    | 30    | 25    | 40    | 132   |
| 3086  | RESPUESTA A NOTIFICACION                             | 4640  | 3511  | 2542  | 3561  | 3660  | 17914 |
| 3090  | SOLICITA INFORME DE ADEUDOS PENDIENTES               | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 3092  | SOLICITA RECONOCIMIENTO FISICO                       | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 3093  | SUSPENSION DE COBRANZA COACTIVA                      | 611   | 247   | 198   | 149   | 144   | 1349  |
| 3095  | SUSPENSION PLAZO VCTO SEGUN ART. 78 DEL REGLAMENTO   | 2     | 0     | 1     | 1     | 4     | 8     |
| 3099  | RECEPCION Y RETIRO DE MUESTRAS                       | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     |
| 3104  | AGENCIAS CANCELADAS - ENTREGA DE DOCUMENTACION A ADU | 0     | 2     | 1     | 1     | 4     | 8     |
| 3107  | TRASEGADO DE MERCANCIAS                              | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 4000  | RECURSO DE APELACION                                 | 0     | 12    | 55    | 126   | 171   | 364   |
| 4001  | TUPA_I_59 SOLIC DE REPORTES DE VALORES EMITIDOS, D   | 0     | 3     | 5     | 7     | 15    | 30    |
| 4002  | PRESCRIPCION   | 1329  | 1274  | 1051  | 1341  | 2029  | 7024  |
| 4003  | SOLIC DE RENUN A LA EXONER DEL APEND I DEL TUO DE    | 3     | 2     | 0     | 2     | 6     | 13    |
| 4004  | APLAZAM Y/O FRACC DE DEUDA TRIB (ART 36 TUO COD TR   | 0     | 2     | 3     | 6     | 5     | 16    |
| 4005  | SOL COP CERT DJ PRES C/FORM, Y LAS RES Y COM C/REL   | 1431  | 2247  | 2165  | 1991  | 2089  | 9923  |
| 4006  | TUPA_I_58 SOLICITUD DE REPORTE DE DJ DETERMINATIVA   | 633   | 824   | 570   | 458   | 2677  | 5162  |
| 4007  | COMUNIC X PERD DE COMPR PAGO EMIT, DEL EMISOR ( CO   | 11029 | 9039  | 8057  | 7916  | 7768  | 43809 |
| 4009  | COMUNICADO DE EMISION, CANCELACION Y TRANSFERENCIA   | 4147  | 4290  | 3418  | 2846  | 4162  | 18863 |
| 4010  | DESESTIMIENTO DE FRACCIONAMIENTO - TRIBUTOS INTERN   | 108   | 132   | 148   | 110   | 160   | 658   |
| 4013  | RESPUESTA A REQUERIMIENTOS DE LAS DISTINTAS REAS     | 0     | 1     | 1     | 1     | 71    | 74    |
| 4014  | DENUNCIAS A TERCEROS POR SUPUESTA EVASION TRIBUTAR   | 822   | 1075  | 1085  | 1046  | 1007  | 5035  |
| 4015  | COMUNIC DE RESETEO, CAMBIO DE VALOR DE FICHA DE MA   | 2368  | 2788  | 2923  | 2641  | 2446  | 13166 |
| 4016  | COMUNICACION DE RENUNCIA A LA EXONERACION DEL IMP.   | 8     | 9     | 4     | 11    | 9     | 41    |
| 4017  | ESCRITOS A COBRANZA COACTIVA SOBRE RETENCIONES A     | 10878 | 11210 | 10878 | 16714 | 18915 | 68595 |
| 4018  | SOLICITUD DE SUSPENSION DE PROCED COACTIVO O LEVAN   | 767   | 561   | 410   | 374   | 307   | 2419  |
| 4019  | COMUNIC AL AUX O EJECUT COACT QUE DEUDA YA FUE ACO   | 14    | 17    | 5     | 4     | 2     | 42    |
| 4020  | ACTUALIZACION EN REGISTRO ENTIDADES INAFECTAS AL I   | 38    | 16    | 15    | 4     | 9     | 82    |
| 4021  | SOLICITUD DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE DONANTE   | 891   | 1478  | 1316  | 1144  | 956   | 5785  |
| 4022  | SOLIC DE INFORM X PROC JUDIC U OTRAS ENTID QUE R     | 1990  | 4374  | 4023  | 4366  | 4268  | 19021 |
| 4023  | COMUNIC EN FORM DENUNC CUAND LA IMPRENT REALIZ AUT   | 61    | 35    | 21    | 17    | 17    | 151   |
| 4024  | AMPLIAC DE PLAZ PAR VERIF O SUSTEN DE REQUERIM DE    | 1732  | 1884  | 1797  | 1621  | 1989  | 9023  |
| 4025  | PERDIDA DE LIBROS DE CONTABILIDAD                    | 3259  | 3175  | 2588  | 2519  | 2558  | 14099 |
| 4026  | ANTIPOPOS DE PAGO DE I.R                             | 2     | 2     | 2     | 0     | 2     | 8     |
| 4027  | AUTORIZACION DE CAMBIO DE METODO DE EVALUACION DE    | 5     | 1     | 3     | 4     | 6     | 19    |
| 4028  | ACLARACION A ESCRITOS DE DEVOLUCION                  | 108   | 154   | 65    | 63    | 33    | 423   |
| 4029  | AUTORIZ PAR Q UNA O C/U DE LAS PAR CONT LLEV CO      | 36    | 109   | 115   | 142   | 127   | 529   |
| 4030  | TAPAS CORONA   | 0     | 2     | 1     | 0     | 0     | 3     |
| 4031  | ACLARACION A PRECALIFICACION DEL RESIT               | 12    | 1     | 2     | 4     | 1     | 20    |
| 4033  | ACLARACION AL PDT                                    | 806   | 430   | 321   | 252   | 195   | 2004  |
| 4034  | ACLARACION EN EMISION DE NOMBRE EN FACTURAS          | 1     | 0     | 0     | 2     | 2     | 5     |
| 4035  | AMPLIACION DE PAGO DE ORDENES DE PAGO                | 101   | 23    | 6     | 2     | 1     | 133   |
| 4036  | AMPLIATORIO DE EXPEDIENTE YA PRESENTADO              | 9208  | 8406  | 6662  | 8630  | 10464 | 43370 |
| 4037  | ANEXA EL FORMATO 4840 DEL SEAP                       | 1     | 2     | 2     | 0     | 1     | 6     |
| 4038  | ACLARACION A CARTA CAMBI DE DOMICILIO                | 9     | 2     | 1     | 2     | 0     | 14    |
| 4039  | COMPENSACIONES DEL IGV                               | 202   | 217   | 250   | 71    | 126   | 866   |
| 4040  | COMPENSACION PAGO PARA COBRANZA COACTIVO             | 8     | 11    | 13    | 6     | 14    | 52    |
| 4041  | COMPROMISO DE PAGO COACTIVO                          | 1529  | 1077  | 972   | 542   | 134   | 4254  |
| 4044  | COMUNICA PERDIDA DE BIENES                           | 30    | 12    | 20    | 28    | 19    | 109   |
| 4045  | COMUNICACION DE ROBO O EXTRAVIO DE DOCUMENTOS ENTR   | 8203  | 7121  | 6174  | 4410  | 4484  | 30392 |

| CLASIFICACION DE DOCUMENTOS                   |   |        |        |        |        |        |        |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| MESAS DE PARTES SECRETARIA GENERAL ( PARTE 4) |   |        |        |        |        |        |        |
| COD.  | DESCRIPCION   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | TOTAL  |
| 4046  | COMUNICA PERDIDA DE HOJAS AUDITORIA                   | 2      | 3      | 1      | 0      | 2      | 8      |
| 4047  | COMUNICA PERDIDA DE REGISTRO DE VENTAS                | 19     | 13     | 4      | 1      | 1      | 38     |
| 4048  | COPIA DE NOTIFICACION DE RESOLUCION                   | 559    | 807    | 422    | 113    | 84     | 1985   |
| 4049  | DEJAR S/EFFECTO ORDDE PAGO INCLUIDAS EN RESOLUC DE    | 5      | 1      | 0      | 1      | 0      | 7      |
| 4050  | DEJAR SIN EFECTO RESOLUCIONES DE EJECUCION COACTIV    | 88     | 49     | 42     | 51     | 127    | 357    |
| 4051  | DESESTIMIENTO EXPEDIENTES - TRIBUTOS INTERNOS         | 345    | 545    | 347    | 308    | 251    | 1796   |
| 4052  | ACLARACION DE DESISTIMIENTO A RECUPERACION ANTICIP    | 1      | 1      | 0      | 4      | 1      | 7      |
| 4053  | ACLARACION DE DESESTIMIENTO DE EXPEDIENTE DE DEVOL    | 4      | 9      | 2      | 13     | 5      | 33     |
| 4054  | ACLARACION DE DESISTIMIENTO DE FRACCIONAMIENTO        | 29     | 25     | 31     | 32     | 29     | 146    |
| 4055  | ACLARACION A DESTRUCCION DE MERCADERIAS               | 159    | 76     | 89     | 67     | 90     | 481    |
| 4056  | ACLARACION A DEVOLUCION DE CARTA FIANZA               | 6      | 5      | 3      | 6      | 2      | 22     |
| 4057  | ACLARACIONES A DETRACCIONES DE SISTEMA DE PAGOS       | 1363   | 1396   | 1539   | 2174   | 2069   | 8541   |
| 4058  | ESTRUCTURA DE PRECIOS                                 | 30     | 32     | 43     | 30     | 29     | 164    |
| 4059  | ACLARACION DE ESCISION DE EMPRESAS                    | 2      | 5      | 4      | 4      | 1      | 16     |
| 4061  | COM DE LA FEC D ENT EN VIG DEL ACU D FUSION, ESCIS    | 104    | 180    | 181    | 154    | 125    | 744    |
| 4062  | ACLARACION DE IMPRESION DE TICKETS                    | 18     | 24     | 58     | 18     | 40     | 158    |
| 4063  | PRODUCCION MENSUAL                                    | 7      | 12     | 9      | 7      | 3      | 38     |
| 4065  | ACLARACION DE PROPUESTA DE PAGO COACTIVO              | 220    | 215    | 255    | 219    | 78     | 987    |
| 4066  | ACLARACION DE PRORROGAS DE REQUERIMIENTO              | 203    | 27     | 22     | 16     | 18     | 286    |
| 4067  | REC   | 620    | 263    | 298    | 2      | 0      | 1183   |
| 4068  | RECLASIFICACION DE RECLAMO A ESCRITOS VARIOS          | 61     | 10     | 2      | 0      | 1      | 74     |
| 4069  | RECONSIDERACION DE RESOLUCIONES                       | 537    | 386    | 202    | 575    | 443    | 2143   |
| 4070  | RECTIFICACION DE FORMULARIO 621                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 3      | 3      |
| 4072  | REITERA EXPEDIENTE DE DEVOLUCION                      | 36     | 17     | 13     | 7      | 1      | 74     |
| 4073  | RELACION DE APORTES DE TRABAJADORES                   | 8      | 3      | 9      | 4      | 4      | 28     |
| 4074  | REMISION DE CERTIFICADO DE INS. DE PROPIEDAD VEHIC.   | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      |
| 4075  | ACLARACION DE REMISION DE DDJJ DE APORTES A ESSALU    | 17     | 4      | 4      | 9      | 4      | 38     |
| 4076  | REMITE LIQUIDACION ANUAL DE APORTES DE RETENCIONES    | 2683   | 3828   | 4047   | 5128   | 5501   | 21187  |
| 4077  | REMITE LISTA DE PRECIOS Y OTROS .                     | 13     | 8      | 19     | 10     | 19     | 69     |
| 4078  | RECTIFICACION DEL CODIGO DE BOLETAS                   | 2      | 1      | 0      | 0      | 0      | 3      |
| 4079  | RENOVACION DE CARTAS FIANZAS                          | 12     | 25     | 22     | 30     | 178    | 267    |
| 4080  | REIMPUTACION  | 10232  | 9234   | 1096   | 616    | 962    | 22140  |
| 4081  | RESPUESTA A ESQUELA                                   | 6560   | 3701   | 2487   | 4019   | 9931   | 26698  |
| 4082  | RESPUESTA A REQUERIMIENTOS                            | 13219  | 10413  | 9262   | 9792   | 9787   | 52473  |
| 4083  | SERVICIOS PRESTADOS POR NO DOMICILIADOS               | 0      | 2      | 2      | 3      | 1      | 8      |
| 4084  | REG D REC ANTIC D IGV REA X DEU TRI Q ACT BAJO LA     | 1      | 0      | 0      | 0      | 4      | 5      |
| 4085  | REG D RECANTIC D IGV QUE NO ACT BAJO LA FORM DE CO    | 4      | 0      | 2      | 1      | 2      | 9      |
| 4086  | SOLICITA COPIA CERTIFICADA DE CARTAS PRESENTADAS      | 1999   | 1868   | 1536   | 1208   | 1212   | 7823   |
| 4087  | SOLICITA CORRECCION DE NRO .C. PAGO EN CONSTANCIA DE  | 4      | 7      | 1      | 5      | 0      | 17     |
| 4088  | SOLICITA CORRECCION DE PERIODO TRIBUTARIO             | 215    | 331    | 53     | 25     | 8      | 632    |
| 4089  | SOLICITA CORRECCION EN CODIGO DETRIBUTOS              | 205    | 345    | 350    | 156    | 70     | 1126   |
| 4090  | SOLICITA DESISTIMIENTO DE RECURSOS IMPUGNATORIOS      | 188    | 210    | 131    | 218    | 223    | 970    |
| 4091  | SOLICIT D ESTAD D ADEUD PARA LA LIB D FONDO DEP EN CT | 791    | 21     | 15     | 8      | 96     | 931    |
| 4092  | SOLICITA FICHA DE RUC FEDATEADA                       | 9      | 15     | 0      | 0      | 3      | 27     |
| 4093  | SOLICITA LEVANTAMIENTO DE EMBARGO                     | 809    | 703    | 856    | 1210   | 1141   | 4719   |
| 4094  | SOLICITA REUNION PARA TRATAR ASUNTOS DE FISCALIZAC    | 11     | 19     | 4      | 3      | 7      | 44     |
| 4095  | SOLICITA REUNION PARA VER EXPEDIENTES                 | 3      | 5      | 21     | 57     | 47     | 133    |
| 4096  | SOLICITA SUSPENSION DE COBRANZA COACTIVA              | 1292   | 1003   | 800    | 1052   | 1125   | 5272   |
| 4097  | SOLICITUD DE DEVOLUCION DE DINER POR DETRACCION A     | 2      | 3      | 6      | 6      | 4      | 21     |
| 4099  | SUSPENSION POR APROBACION DE FRACC                    | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 1      |
| 4100  | SUSPENSION POR CANCELACION DE DEUDA                   | 0      | 0      | 2      | 1      | 0      | 3      |
| 4101  | TRANSFERENCIA DE ACCIONES                             | 0      | 69     | 361    | 938    | 427    | 1795   |
| 4102  | DESMEDRO DE MERCANCIAS                                | 1847   | 2172   | 2652   | 2699   | 2831   | 12201  |
| 4103  | RESPUESTA REQUERIMIENTOS                              | 0      | 246    | 403    | 427    | 467    | 1543   |
| 4104  | RECTIFICACION DE PERIODO TRIBUTARIO                   | 2      | 2      | 3      | 0      | 1      | 8      |
| 4105  | ACLARACION A ESTADO DE ADEUDOS                        | 46     | 5      | 1      | 2      | 5      | 59     |
| 4106  | AUTORIZACION PARA CAMBIO DE PLAZO DE AMORTIZACION     | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 1      |
| 4116  | INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE ENTIDAD EXONERAD DEL    | 20     | 16     | 4      | 11     | 4      | 55     |
| 4117  | ACTUALIZACION EN EL REGIST DE ENTIDAD EXONERAD DEL I  | 89     | 85     | 41     | 45     | 38     | 298    |
| 4118  | SOLICITUD DE COMPROBANT POR OPERACIONES NO HABITUA    | 531    | 20     | 23     | 28     | 8      | 610    |
| 4119  | SOLICIT D REPORT DE LA DJ DETERMINAT PRESENTAD PO     | 3552   | 4638   | 4787   | 5236   | 4678   | 22891  |
| 4120  | RECURSO DE APELACION - TRIBUTOS INTERNOS              | 422    | 213    | 219    | 466    | 339    | 1659   |
| 4121  | APLAZ Y/O FRACC DE LA DEUDA TRIB (ART 36 TUO COD T    | 18     | 11     | 2      | 7      | 4      | 42     |
| 4122  | SEAP DE DEUD TRIB EXIG AL 30.08.00 DL N 914 -SEAP-    | 1      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      |
| 4123  | SOLICITUD DE REPORTE DE VALORES EMITIDOS              | 1      | 0      | 0      | 5      | 2      | 8      |
| 4124  | SOLICITUD DE REPORTE DE PRESENTACION DE DECLARACI     | 234    | 165    | 210    | 144    | 707    | 1460   |
| 4125  | RECLAMACION - TRIBUTOS INTERNOS                       | 163    | 102    | 61     | 86     | 87     | 499    |
| 4126  | PRESCRIPCION  | 138    | 212    | 199    | 419    | 774    | 1742   |
| 4127  | INTERVENCION EXCLUYENTE DE PROPIEDAD                  | 18     | 56     | 87     | 127    | 185    | 473    |
| 4128  | COMUNICACION DE ALTA, MODIFICACION O BAJA DE REPRE    | 27     | 61     | 142    | 201    | 238    | 669    |
| 4129  | COM FEC ENT VIG ACU FUS, ESC O DEM FOR REO SOC EMP    | 33     | 48     | 43     | 14     | 92     | 230    |
| 4130  | NOTIFICACIONES PODER JUDICIAL MINISTERIOS             | 4364   | 6014   | 3661   | 2171   | 5002   | 21212  |
| 4131  | LEGALIZACIONES POR EL FEDATARIO                       | 365    | 263    | 226    | 166    | 159    | 1179   |
| 4132  | RETENCION A TERCEROS : ENTIDADES FINANCIERAS          | 15     | 3      | 0      | 0      | 2      | 20     |
| 4133  | FORMULARIO 5030 : TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFOR   | 87     | 126    | 119    | 221    | 212    | 765    |
| 4134  | FORMULARIO NRO. 2225 RENUNCIA A LA EXONERACION DEL    | 42     | 35     | 35     | 64     | 92     | 268    |
| 4135  | CONSTANCIA DE NO TENER RUC                            | 715    | 722    | 845    | 810    | 153    | 3245   |
| 4136  | SOLICITUD DE QUIEBRE DE VALOR - TRIBUTOS INTERNOS     | 125    | 66     | 86     | 22     | 25     | 324    |
| 4137  | ACTA DE RECONOCIMIENTO - FORM 0880                    | 961    | 674    | 507    | 448    | 1572   | 4162   |
| 4138  | RESPUESTA A LA ORDEN DE FISCALIZACION                 | 14     | 3      | 2      | 1      | 0      | 20     |
| 4139  | RECEPCION DE CHEQUES POR RETENCION                    | 7028   | 4864   | 3547   | 4041   | 4084   | 23564  |
| 4141  | DECLARACION ANUAL SOBRE LA APLICACION DE LAS DONAC.   | 0      | 0      | 0      | 312    | 280    | 592    |
| 9999  | PROCEDIMIENTO NO ESPECIFICADO                         | 64502  | 55818  | 72289  | 68408  | 70090  | 331107 |
|   | TOTAL   | 268612 | 273667 | 264191 | 278033 | 315947 |        |



## ANEXO VI

| <b>Reporte de falla de servidores</b> |                           |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                       |                           | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Enero</b>                          | # de Fallas               | 2           | 0           | 2           | 1           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 65          | 0           | 41          | 35          | 33          |
| <b>Febrero</b>                        | # de Fallas               | 0           | 2           | 1           | 3           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 0           | 43          | 82          | 25          | 24          |
| <b>Marzo</b>                          | # de Fallas               | 1           | 1           | 0           | 0           | 0           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 41          | 46          | 0           | 0           | 0           |
| <b>Abril</b>                          | # de Fallas               | 1           | 2           | 5           | 1           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 78          | 38          | 126         | 43          | 25          |
| <b>Mayo</b>                           | # de Fallas               | 0           | 2           | 1           | 2           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 0           | 76          | 35          | 45          | 40          |
| <b>Junio</b>                          | # de Fallas               | 2           | 0           | 0           | 1           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 55          | 0           | 0           | 15          | 67          |
| <b>Julio</b>                          | # de Fallas               | 4           | 2           | 1           | 3           | 2           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 67          | 53          | 62          | 48          | 39          |
| <b>Agosto</b>                         | # de Fallas               | 0           | 1           | 1           | 0           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 0           | 22          | 28          | 0           | 32          |
| <b>Setiembre</b>                      | # de Fallas               | 2           | 1           | 0           | 1           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 58          | 33          | 0           | 57          | 45          |
| <b>Octubre</b>                        | # de Fallas               | 1           | 1           | 0           | 0           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 35          | 25          | 0           | 0           | 15          |
| <b>Noviembre</b>                      | # de Fallas               | 2           | 0           | 1           | 1           | 0           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 40          | 0           | 34          | 15          | 0           |
| <b>Diciembre</b>                      | # de Fallas               | 4           | 2           | 1           | 3           | 1           |
|                                       | Horas afectadas (minutos) | 72          | 69          | 45          | 62          | 40          |
| Fuente, SUNAT                         |                           |             |             |             |             |             |

## ANEXO VII

### Tiempos de asignación de documentos

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Periodo Procesado :</b>          | Enero - Diciembre 2010  |
| <b>Cobertura de Procesamiento :</b> | Mesa de Partes-SG Chucuito (ADS0DT)<br>Mesa de Partes-Secret. General-Wilson (TI0001)   |
| <b>Consideraciones :</b>            | <p>1. Si el documento se entregó en el día se toma en cuenta las horas efectivas de entrega (así sea luego de las 16.30 horas)</p> <p>2. Si el documento se entregó al día siguiente o días posteriores no se toma en cuenta las horas no laboradas (de las 16.30 horas a las 8.30 horas del día siguiente, así como los sábados, domingos ni feriados)</p>   |
| <b>Descripción de Campos:</b>       | <p><b>ofic_rec</b>                    Oficina de recepción</p> <p><b>anoexpedi</b>                Año del expediente</p> <p><b>nroexpedi</b>                Número de expediente</p> <p><b>fecexp</b>                    Fecha del expediente</p> <p><b>timeexp</b>                  Hora de recepción</p> <p><b>areaejec</b>                Área ejecutora</p> <p><b>rmfec_rec</b>                Fecha de recepción del cargo en el area ejecutora</p> <p><b>rmtim_rec</b>                Hora de recepción del cargo en el area ejecutora</p> <p><b>procedim</b>                Código de Procedimiento TUPA</p> |

| ofic_rec             | depen                                 | 200605     | 200611     | 200606     | 200601     | 200604     | 200603     | 200610     | 200602     | 200607     | 200608     | 200609     | 200612     | Total ger  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ADS0DT               | MESA DE PARTES-SG CHUCUITO            | 2.9        | 3.6        | 4.4        | 3.2        | 3.2        | 2.9        | 4.7        | 2.7        | 4.4        | 3.4        | 3.7        | 5.7        | 3.7        |
| TI0001               | MESA DE PARTES-SECRET. GENERAL-WILSON | 3.5        | 4.0        | 4.3        | 4.2        | 4.8        | 4.6        | 5.1        | 4.2        | 5.1        | 4.0        | 5.4        | 6.1        | 4.7        |
| <b>Total general</b> |                                       | <b>3.3</b> | <b>3.9</b> | <b>4.3</b> | <b>3.7</b> | <b>4.2</b> | <b>3.9</b> | <b>5.0</b> | <b>3.5</b> | <b>4.8</b> | <b>3.8</b> | <b>4.8</b> | <b>5.9</b> | <b>4.3</b> |

| ofic_rec             | depen                                 | 200711     | 200702     | 200705     | 200701     | 200703     | 200704     | 200706     | 200707     | 200708     | 200709     | 200710     | 200712     | Total ger  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ADS0DT               | MESA DE PARTES-SG CHUCUITO            | 3.1        | 6.4        | 4.4        | 5.8        | 8.8        | 4.8        | 8.2        | 3.8        | 5.6        | 3.5        | 3.5        | 4.4        | 5.3        |
| TI0001               | MESA DE PARTES-SECRET. GENERAL-WILSON | 2.6        | 3.9        | 3.3        | 4.6        | 4.1        | 4.8        | 4.8        | 3.6        | 3.4        | 3.2        | 4.9        | 3.6        | 3.9        |
| <b>Total general</b> |                                       | <b>2.7</b> | <b>4.8</b> | <b>3.7</b> | <b>5.0</b> | <b>5.7</b> | <b>4.8</b> | <b>6.0</b> | <b>3.6</b> | <b>4.1</b> | <b>3.3</b> | <b>4.5</b> | <b>3.9</b> | <b>4.4</b> |

| ofic_rec             | depen                                 | 200802     | 200801     | 200806     | 200803     | 200804     | 200805     | 200807     | 200811     | 200808     | 200809     | 200810     | 200812     | Total ger  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ADS0DT               | MESA DE PARTES-SG CHUCUITO            | 3.8        | 3.1        | 6.1        | 12.3       | 6.0        | 6.8        | 8.3        | 8.5        | 8.0        | 5.7        | 6.4        | 8.2        | 5.8        |
| TI0001               | MESA DE PARTES-SECRET. GENERAL-WILSON | 4.0        | 3.1        | 3.3        | 3.9        | 3.7        | 4.2        | 3.5        | 3.7        | 3.5        | 3.0        | 3.8        | 4.8        | 3.7        |
| <b>Total general</b> |                                       | <b>3.9</b> | <b>3.1</b> | <b>3.6</b> | <b>5.9</b> | <b>4.0</b> | <b>4.4</b> | <b>4.0</b> | <b>4.1</b> | <b>4.0</b> | <b>3.3</b> | <b>4.0</b> | <b>5.2</b> | <b>4.1</b> |

| ofic_rec             | depen                                 | 200908     | 200905     | 200912     | 200904     | 200903     | 200910     | 200902     | 200907     | 200906     | 200901     | 200909     | 200911     | Total ger  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ADS0DT               | MESA DE PARTES-SG CHUCUITO            | 3.7        | 5.9        | 4.9        | 6.1        | 5.1        | 4.0        | 5.9        | 4.4        | 7.9        | 8.8        | 4.3        | 4.0        | 4.9        |
| TI0001               | MESA DE PARTES-SECRET. GENERAL-WILSON | 3.9        | 3.7        | 5.7        | 5.0        | 5.6        | 4.3        | 5.3        | 5.8        | 4.0        | 4.8        | 3.9        | 4.2        | 4.7        |
| <b>Total general</b> |                                       | <b>3.8</b> | <b>4.1</b> | <b>5.3</b> | <b>5.1</b> | <b>5.5</b> | <b>4.2</b> | <b>5.4</b> | <b>5.2</b> | <b>5.4</b> | <b>5.3</b> | <b>4.1</b> | <b>4.1</b> | <b>4.7</b> |

| ofic_rec             | depen                                 | 201012     | 201005     | 201004     | 201001     | 201005     | 201003     | 201002     | 201007     | 201010     | 201006     | 201011     | 201008     | Total ger  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ADS0DT               | MESA DE PARTES-SG CHUCUITO            | 5.1        | 3.8        | 3.2        | 3.9        | 3.3        | 3.9        | 4.6        | 7.2        | 4.2        | 4.4        | 6.5        | 4.7        | 4.6        |
| TI0001               | MESA DE PARTES-SECRET. GENERAL-WILSON | 6.2        | 4.3        | 2.4        | 3.4        | 3.1        | 4.1        | 2.8        | 5.8        | 3.9        | 3.7        | 4.2        | 5.2        | 4.2        |
| <b>Total general</b> |                                       | <b>5.8</b> | <b>4.1</b> | <b>2.7</b> | <b>3.7</b> | <b>3.2</b> | <b>4.1</b> | <b>3.6</b> | <b>6.4</b> | <b>4.0</b> | <b>4.0</b> | <b>5.2</b> | <b>5.0</b> | <b>4.3</b> |

| Reporte Tiempo promedio en Horas   |       |         |       |       |      |       |       |        |           |         |           |           |            |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-----------|---------|-----------|-----------|------------|
| Asignación de documento administrativo en área destino, a personal responsable de atención |       |         |       |       |      |       |       |        |           |         |           |           |            |
|  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | PROMEDIO   |
| <b>2006</b>  | 2.3   | 2.0     | 2.4   | 2.3   | 2.0  | 1.9   | 2.5   | 2.3    | 2.1       | 2.0     | 2.2       | 2.2       | <b>2.2</b> |
| <b>2007</b>  | 2.6   | 2.4     | 2.5   | 2.4   | 2.3  | 2.2   | 2.3   | 2.2    | 2.3       | 2.3     | 2.4       | 2.4       | <b>2.4</b> |
| <b>2008</b>  | 2.4   | 2.4     | 2.2   | 2.1   | 2.1  | 2.0   | 2.2   | 2.2    | 2.2       | 2.2     | 2.1       | 2.1       | <b>2.2</b> |
| <b>2009</b>  | 2.3   | 2.5     | 2.5   | 2.6   | 2.6  | 2.8   | 2.7   | 2.7    | 2.5       | 2.5     | 2.4       | 2.4       | <b>2.5</b> |
| <b>2010</b>  | 2.4   | 2.4     | 2.6   | 2.6   | 2.7  | 2.7   | 2.6   | 2.6    | 2.6       | 2.5     | 2.4       | 2.4       | <b>2.5</b> |

## ANEXO VIII

| CONTRIBUYENTES INSCRITOS SEGÚN RÉGIMEN TRIBUTARIO Y CANTIDAD DE AFILIADOS A ESSALUD, 1997-2011 (Miles de contribuyentes)  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| REGISTERED TAXPAYERS, ACCORDING TO TAX REGIME AND NUMBER OF PEOPLE MEMBER OF ESSALUD, 1997-2011 (Thousands of taxpayers)  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Concepto  | 2006           |                | 2007           |                | 2008           |                | 2009           |                | 2010           |                |
|   | Ene.           | Dic.           | Ene.           | Dic.           | Ene.           | Dic.           | Ene.           | Dic.           | Ene.           | Dic.           |
| <b>I. Contribuyentes con RUC 1/</b>   | <b>3,313.0</b> | <b>3,482.1</b> | <b>3,519.2</b> | <b>3,898.1</b> | <b>3,940.2</b> | <b>4,309.1</b> | <b>4,335.0</b> | <b>4,689.0</b> | <b>4,724.6</b> | <b>5,116.8</b> |
| <b>Principales Contribuyentes 2/</b>  | <b>16.1</b>    | <b>15.9</b>    | <b>15.8</b>    | <b>15.3</b>    | <b>15.2</b>    | <b>14.7</b>    | <b>14.7</b>    | <b>14.5</b>    | <b>14.5</b>    | <b>14.2</b>    |
| <b>Medianos y Pequeños Contribuyentes 3/</b>  | <b>3,296.9</b> | <b>3,466.2</b> | <b>3,503.3</b> | <b>3,882.8</b> | <b>3,925.0</b> | <b>4,294.4</b> | <b>4,320.3</b> | <b>4,674.5</b> | <b>4,710.1</b> | <b>5,102.6</b> |
| Régimen General 4/  | 588.1          | 468.0          | 455.7          | 464.4          | 471.7          | 495.8          | 492.0          | 496.8          | 502.1          | 513.0          |
| Tercera Categoría   | 573.4          | 456.9          | 444.9          | 456.1          | 462.5          | 487.6          | 483.2          | 489.2          | 494.1          | 505.5          |
| Otras rentas de Tercera Categoría 5/  | 14.7           | 11.1           | 10.8           | 8.3            | 9.2            | 8.2            | 8.7            | 7.5            | 8.1            | 7.5            |
| Régimen Especial de Renta   | 120.2          | 95.6           | 95.8           | 116.7          | 117.9          | 140.8          | 140.4          | 168.4          | 170.4          | 198.3          |
| Régimen Único Simplificado  | 336.4          | 379.6          | 383.6          | 447.3          | 462.5          | 513.2          | 517.2          | 580.1          | 584.0          | 638.6          |
| Trabajadores Independientes   | 2,286.3        | 2,587.5        | 2,618.7        | 2,922.9        | 2,953.6        | 3,237.9        | 3,264.9        | 3,543.7        | 3,569.7        | 3,892.4        |
| <b>II. Cantidad de afiliados a Essalud</b>  | <b>2,693.3</b> | <b>2,926.2</b> | <b>2,904.9</b> | <b>3,211.9</b> | <b>3,114.9</b> | <b>3,484.4</b> | <b>3,719.0</b> | <b>4,038.2</b> | <b>3,933.3</b> | <b>4,370.8</b> |
| <b>Afiliación Regular 6/</b>  | <b>1,900.4</b> | <b>2,121.5</b> | <b>2,092.4</b> | <b>2,415.6</b> | <b>2,408.5</b> | <b>2,661.8</b> | <b>2,909.5</b> | <b>3,224.8</b> | <b>3,116.9</b> | <b>3,549.8</b> |
| Afiliados Regulares   | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | 2,734.7        | 3,022.7        | 2,923.0        | 3,325.0        |
| Essalud Seguro Agrario  | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | 163.9          | 188.8          | 182.1          | 213.6          |
| Essalud Pesqueros Ley N° 28320  | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | ...            | 10.9           | 13.2           | 11.8           | 11.2           |
| <b>Pensionistas o Cesantes 7/</b>   | <b>792.9</b>   | <b>804.7</b>   | <b>812.5</b>   | <b>796.3</b>   | <b>706.4</b>   | <b>822.7</b>   | <b>809.5</b>   | <b>813.4</b>   | <b>816.4</b>   | <b>821.0</b>   |
| 1/ Sólo considera contribuyentes activos.   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 2/ La totalidad de los Principales Contribuyentes pertenecen al Régimen General.  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 3/ El total de Medianos y Pequeños Contribuyentes no coincide con la suma de las partes, pues un contribuyente puede estar afecto a más de un tributo.  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 4/ Se considera en el Régimen General a los contribuyentes afectos al Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, excluido el Régimen Especial de Renta.  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 5/ Incluye a los contribuyentes comprendidos en regímenes especiales de Tercera Categoría, como los de Amazonia, Productores Agrarios y Frontera.   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 6/ Considera como trabajadores afiliados regularmente a los declarados por los empleadores bajo el código de tributo de Essalud 5210 (Seguro Regular de Essalud).<br>A partir de enero 2009 a estos se agregan los trabajadores declarados por los empleadores bajo los códigos de tributo de Seguro Agrario (5222) y CBSSP Trabajador Pesquero (5238). |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 7/ Pensionistas o cesantes declarados por los empleadores bajo el código de tributo de Essalud 5242 (Seguro Regular - Pensionistas).  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Elaboración: SUNAT - Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento.   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |

## ANEXO IX

### PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

|  | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>PRECIOS Y TIPO DE CAMBIO</b>                            |         |         |         |         |         |         |
| Acumulada (Variación porcentual)                           | 1.5     | 1.1     | 3.9     | 6.7     | 0.2     | 2.1     |
| Promedio (Variación porcentual)                            | 1.2     | 2.0     | 1.8     | 5.8     | 2.9     | 1.5     |
| <b>Tipo de cambio</b>                                      |         |         |         |         |         |         |
| Promedio (Nuevos Soles por US dólar)                       | 3.30    | 3.27    | 3.13    | 2.92    | 3.01    | 2.83    |
| Depreciación (Variación porcentual)                        | -3.4    | -0.7    | -4.5    | -6.5    | 3.0     | -6.2    |
| <b>PRODUCCIÓN</b>  |         |         |         |         |         |         |
| Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles) | 262     | 302     | 336     | 371     | 382     | 435     |
| Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)         | 6.8     | 7.7     | 8.9     | 9.8     | 0.9     | 8.8     |
| Demanda Interna (Variación porcentual real)                | 5.8     | 10.3    | 11.8    | 12.3    | -2.8    | 12.8    |
| VAB no primario (Variación porcentual real)                | 6.8     | 8.7     | 10.8    | 10.3    | 0.8     | 10.2    |
| Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)                  | 18.4    | 19.5    | 21.5    | 25.9    | 22.9    | 25.1    |
| Inversión privada (Porcentaje del PBI)                     | 15.5    | 16.4    | 18.2    | 21.5    | 17.7    | 19.2    |
| <b>SECTOR EXTERNO</b>                                      |         |         |         |         |         |         |
| Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)                      | 1.4     | 3.1     | 1.4     | -4.2    | 0.2     | -1.5    |
| Balanza comercial (Millones de US dólares)                 | 5,286   | 8,986   | 8,503   | 2,569   | 5,951   | 6,750   |
| Exportaciones (Millones de US dólares)                     | 17,368  | 23,830  | 28,094  | 31,018  | 26,962  | 35,565  |
| Importaciones (Millones de US dólares)                     | -12,082 | -14,844 | -19,591 | -28,449 | -21,011 | -28,815 |
| <b>SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO</b>                        |         |         |         |         |         |         |
| Presión tributaria (Porcentaje del PBI)                    | 13.6    | 15.2    | 15.6    | 15.7    | 13.7    | 14.8    |
| Ingresos corrientes del GG (Porcentaje del PBI)            | 18.2    | 19.9    | 20.7    | 21.1    | 18.7    | 19.8    |
| Resultado primario (Porcentaje del PBI)                    | 1.6     | 4.2     | 4.8     | 3.9     | -0.3    | 0.6     |
| Resultado económico (Porcentaje del PBI)                   | -0.4    | 2.3     | 3.0     | 2.3     | -1.6    | -0.5    |
| <b>Financiamiento neto del resultado económico</b>         |         |         |         |         |         |         |
| (Millones de US dólares)                                   | 299     | -2,119  | -3,068  | -2,804  | 2,179   | 892     |
| Amortización   | 4,506   | 2,610   | 6,822   | 3,129   | 2,399   | 6,367   |
| Requerimiento bruto de financiamiento                      | 4,804   | 492     | 3,754   | 325     | 4,578   | 7,258   |
| Externo  | 2,728   | 636     | 3,450   | 1,222   | 3,261   | 3,839   |
| Interno  | 2,076   | -144    | 304     | -897    | 1,317   | 3,419   |
| <b>SALDO DE DEUDA PÚBLICA</b>                              |         |         |         |         |         |         |
| Externa (Porcentaje del PBI)                               | 28.1    | 23.8    | 18.7    | 15.2    | 16.2    | 12.9    |
| Interna (Porcentaje del PBI)                               | 9.7     | 9.2     | 11.0    | 9.0     | 10.9    | 10.5    |
| T total (Porcentaje del PBI)                               | 37.8    | 33.0    | 29.7    | 24.1    | 27.2    | 23.4    |

Fuente: INEI, BCRP, MEF. Proyecciones MEF.

## ANEXO X

CUADRO N° 1  
ESTIMACION DEL CONTRABANDO EN EL PERU  
(Millones de US\$)

| FUENTES   | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |              |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|   |            |            |            |            |            |            |            | MONTO      | PART. (%)    |
| <b>TOTAL CONTRABANDO (V)= (I)+(II)+(III)+(IV)</b>       | <b>333</b> | <b>321</b> | <b>349</b> | <b>386</b> | <b>425</b> | <b>501</b> | <b>519</b> | <b>480</b> | <b>100,0</b> |
| <b>I. Ingreso directo por fronteras</b>                 | <b>129</b> | <b>172</b> | <b>189</b> | <b>196</b> | <b>227</b> | <b>276</b> | <b>315</b> | <b>299</b> | <b>62,3</b>  |
| Puno  | 106        | 136        | 147        | 158        | 186        | 213        | 235        | 233        | 48,6         |
| Zona Norte  | 23         | 36         | 41         | 39         | 41         | 63         | 80         | 66         | 13,7         |
| <b>II. Ingreso por frontera y beneficio arancelario</b> | <b>102</b> | <b>90</b>  | <b>96</b>  | <b>109</b> | <b>126</b> | <b>136</b> | <b>129</b> | <b>120</b> | <b>25,1</b>  |
| Tacna   | 102        | 90         | 96         | 109        | 126        | 136        | 129        | 120        | 25,1         |
| <b>III. Zonas que gozan de beneficio arancelario</b>    | <b>26</b>  | <b>23</b>  | <b>27</b>  | <b>42</b>  | <b>44</b>  | <b>33</b>  | <b>20</b>  | <b>13</b>  | <b>2,6</b>   |
| PECO  | 26         | 23         | 27         | 42         | 44         | 33         | 20         | 13         | 2,6          |
| <b>IV. Otras fuentes</b>                                | <b>76</b>  | <b>36</b>  | <b>37</b>  | <b>39</b>  | <b>27</b>  | <b>56</b>  | <b>55</b>  | <b>48</b>  | <b>10,0</b>  |
| Aduana Marítima   | -          | -          | 20         | 22         | 17         | 28         | 34         | 31         | 6,4          |
| Aduana Aérea  | 43         | 36         | 17         | 18         | 10         | 28         | 21         | 17         | 3,6          |
| Tráfico Fronterizo <sup>1</sup>                         | 33         | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -            |
| <b>Contrabando / Importaciones (%)</b>                  | <b>4,5</b> | <b>3,8</b> | <b>3,5</b> | <b>3,1</b> | <b>2,8</b> | <b>2,3</b> | <b>1,7</b> | <b>2,2</b> |              |
| <b>Memo:</b>  |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
| Subvaluación (Millones de US\$)                         |            | 52         | 74         | 99         | 121        | 189        | 245        | 273        |              |
| Subconteo (Millones de US\$)                            |            | 3          | 2          | 2          | 2          | 3          | 6          | 4          |              |

<sup>1</sup> A partir del 2003 esta fuente de contrabando has sido redistribuida al ingreso directo por fronteras.

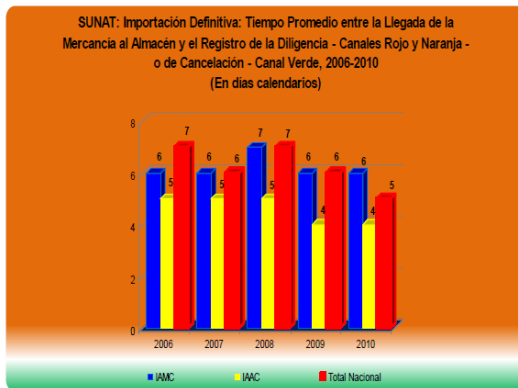
Fuente: SUNAT

## Anexo XI

SUNAT

Memoria 2010

Gráfico N° 54



Fuente: SIGAD  
Elaboración: SUNAT – Gerencia de Estudios Tributarios

Gráfico N° 55

