

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INSCRIPCIÓN VIRTUAL
AL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

RICALDI TAPIA, TANIA MAGALY

**LIMA – PERÚ
2013**

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Alfonso y Faustina, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser quienes me enseñaron a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mis hermanos, porque no sólo son hermanos, son amigos y los mejores consejeros.

A mis sobrinos, porque lucharé siempre por ser un ejemplo a seguir en todos los aspectos de mi vida.

A mi amor Ricardo, por estar a mi lado brindándome todo su amor, entrega, dedicación y sobre todo por tenerme mucha paciencia durante todo este tiempo que estamos juntos. Mil gracias por estar a mi lado sin condiciones.

INDICE

DEDICATORIA	ii
INDICE	iii
TABLAS	vi
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I	11
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	11
1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	11
1.1.1 LA ORGANIZACIÓN	11
1.1.2 ORGANIGRAMA	12
1.1.3 CLIENTES	12
1.1.4 PROVEEDORES	13
1.1.5 PROCESOS	13
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	15
1.2.1 VISIÓN	15
1.2.2 MISIÓN	15
1.2.3 VALORES	17
1.2.4 ANALISIS INTERNO	18
1.2.5 ANALISIS EXTERNO	18
CAPÍTULO II	21
MARCO TEORICO Y METODOLOGICO	21
1.3 GOBIERNO ELECTRÓNICO	21

1.3.1	<i>FASES DEL GOBIERNO ELECTRONICO</i>	21
1.3.2	<i>TIPOS DE RELACIONES DEL GOBIERNO ELECTRONICO</i> 23	
1.3.3	<i>BENEFICIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO</i>	25
1.4	INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE ACCIONES OPERATIVAS DE MEJORA (AOM)	25
1.4.1	<i>ACCIONES OPERATIVAS DE MEJORA (AOM)</i>	25
1.4.2	<i>CARTERA DE AOM</i>	25
1.4.3	<i>GESTION DE LA CARTERA DE AOM</i>	26
1.4.4	<i>GESTION DE AOM</i>	29
1.5	METODOLOGIA DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (MDSI)	31
1.5.1	<i>OBJETIVO</i>	32
1.5.2	<i>ELEMENTOS</i>	33
1.5.3	<i>FASES</i>	33
1.6	GESTIÓN DE TERCERIZACIÓN	38
1.6.1	<i>NORMATIVIDAD</i>	38
1.6.2	<i>ALCANCE</i>	38
1.6.3	<i>TERMINOS DE REFERENCIA (TDR)</i>	38
1.6.4	<i>MODALIDADES DE CONTRATO</i>	39
	CAPÍTULO III	40
	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	40
1.7	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	40
1.8	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	42
1.8.1	<i>Alternativa 1: Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC in-house</i>	42
1.8.2	<i>Alternativa 2: Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC con participación de una empresa externa</i>	43
1.9	SELECCION DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCION	44
1.9.1	<i>METODOLOGÍA A SEGUIR</i>	44

1.9.2	RESULTADOS	45
1.10	PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	46
1.10.1	ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	47
1.10.2	DIAGRAMA DE ARQUITECTURA	47
1.10.3	MODELAMIENTO DE PROCESO DE NEGOCIO.....	49
1.10.4	PROYECTO INSCRIPCIÓN VIRTUAL EN EL RUC.....	52
2	CAPÍTULO IV	55
3	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	55
3.1	SELECCION DE CRITERIOS DE EVALUACION.....	55
3.2	RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA	56
3.2.1	<i>Análisis de resultados esperados</i>	56
3.2.2	<i>Análisis cuantitativo</i>	56
3.2.3	<i>Análisis cualitativo</i>	57
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
	CONCLUSIONES.....	59
	RECOMENDACIONES	60
5	BIBLIOGRAFIA.....	61
	GLOSARIO.....	62
	ANEXOS.....	63
	ANEXO N° 01: FORMATO DE FORMULACIÓN	63
	ANEXO N° 02: FORMATO DE MODELAMIENTO DE PROCESO DE NEGOCIO	65
	ANEXO N° 03: FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIO.....	68
	ANEXO N° 04: FORMATO DE CIERRE	69

TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	20
Tabla 2: Base tributaria según régimen tributario 2012 (miles de contribuyentes).....	41
Tabla 3: Ingresos Tributarios recaudados por la SUNAT – Impuesto a la Renta de Tercera Categoría 2012 (Millones de nuevos soles).....	42
Tabla 4: Criterios de evaluación de la alternativa de solución.....	45
Tabla 5: Puntajes utilizados.....	45
Tabla 6: Resultados de la selección para la alternativa de solución.....	46
Tabla 7: Análisis de resultados esperados.....	56
Tabla 8: Costos estimados de la solución.....	56
Tabla 9: Beneficios estimados de la solución.....	57

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Inscripción Virtual
- Gobierno Electrónico
- TIC
- AOM
- MDSI
- RUC
- TDR

RESUMEN EJECUTIVO

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) tiene como objetivo estratégico “Mejorar la efectividad del control del incumplimiento tributario y aduanero” siendo uno de sus indicadores la “Presión Tributaria”, proyectándose para el quinquenio 2012 - 2016 llegar al 18% respecto al indicador mencionado.

Para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico, la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente (INSC) propone como acción operativa de mejora la Inscripción Virtual al RUC, buscando la inscripción totalmente virtual al Registro Único de Contribuyentes.

El actual proceso de inscripción al RUC denominado “Pre-Inscripción al RUC”, ha inscrito 198, 867 contribuyentes el año 2012, aproximadamente el 20% de los contribuyentes. No obstante ello, se ha observado que es un producto que no cubre todas las expectativas de un contribuyente, dado que la intención de éste es obtener el número de RUC en el menor tiempo posible.

Combinando rapidez y facilidad, la intención de este nuevo producto es reemplazar a este tipo de inscripción al RUC, por lo que el nuevo producto será de uso masivo, dirigido en forma inicial, a un segmento específico de contribuyentes, personas naturales sin negocio y con negocio (del régimen general y especial).

Se prevé que aproximadamente 20,000 contribuyentes se inscribirán por esta vía, y el costo estimado por verificación personal y domiciliaria con entrega de clave será de S/. 20.00, dando un costo mensual aproximado de S/.400,000.00, lo cual redundará en la ampliación efectiva de la base tributaria con mayor interés fiscal.

INTRODUCCION

El objetivo del presente informe es presentar una solución al problema central del sistema tributario, “baja de presión tributaria”, a través de la puesta en marcha del proyecto “Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al Registro Único de Contribuyentes”.

Las alternativas de solución planteadas en el presente informe constituyen la aplicación del gobierno electrónico, el uso de las TIC en la administración tributaria que permitirá mejorar el uso de la información y los servicios que se ofrecen al ciudadano.

El proyecto planteado busca inicialmente abarcar la inscripción de los contribuyentes afectos a los regímenes General y Especial del Impuesto a la Renta, personas naturales con negocio y sin negocio, y sólo para circunscripciones geográficas que la empresa verificadora (encargada de la verificación de la identidad y domicilio fiscal del contribuyente) tenga cobertura.

Siendo un proyecto aplicable a una institución del gobierno, que mide su gestión por resultados, los criterios de selección de las alternativas de solución mejor valoradas son: el tiempo y el riesgo de implementación. Tomando como referencia lo antes mencionado y demás criterios de evaluación, se eligió la alternativa de solución “Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC con participación de una empresa externa”, delegando así los riesgos informáticos al proveedor seleccionado.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.1.1 LA ORGANIZACIÓN

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la SUNAT, es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa 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 esta entidad.

Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

1.1.2 ORGANIGRAMA

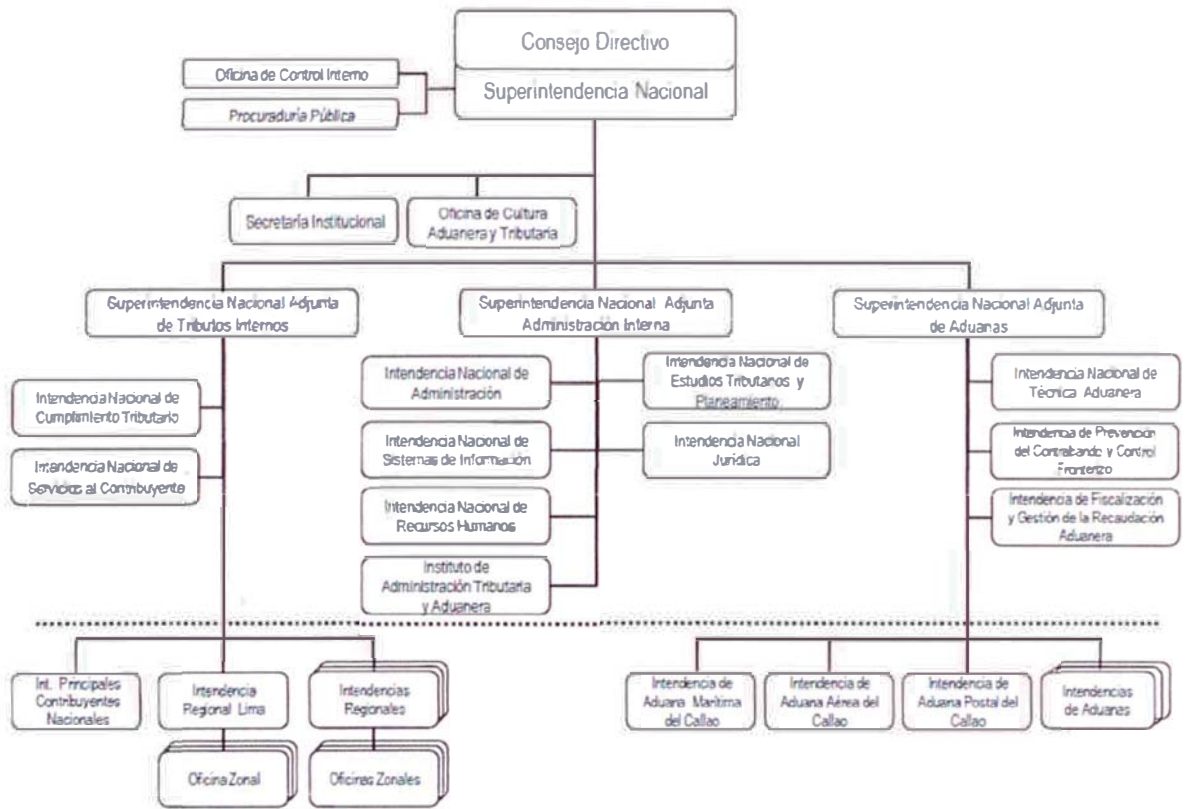


Figura 1: Organigrama de la SUNAT¹

1.1.3 CLIENTES

Los clientes de SUNAT son:

- Personas Naturales
- Personas Jurídicas
- Imprentas
- Notarios
- Usuarios Comercio Exterior
- Essalud
- ONP
- Contribuyentes

¹ Extraído de: <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/organigrama.pdf>

- Instituciones Públicas que tienen Convenio de Cooperación Interinstitucional con SUNAT
- Instituciones Públicas y Privadas que solicitan el Padrón de Contribuyentes.

1.1.4 PROVEEDORES

Los proveedores de SUNAT son:

- Teradata Corporation: Proveedor de data warehousing y análisis de datos para cruces masivos de información.
- RENIEC: Proveedor de información de personas naturales mediante consultas en línea vía línea dedicada.
- Red Bancaria: Proveedor del servicio de cobranza de pagos por declaraciones presentadas por el contribuyente.
- Instituciones Públicas que tienen Convenio de Cooperación Interinstitucional con SUNAT para compartir información de Personas Naturales y Jurídicas.

1.1.5 PROCESOS

Se han definido los siguientes tipos de procesos tomando como referencia el documento ISO/TC 1762/N 544R3 y publicado el 15 de Octubre 2008:

- a) **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.

- b) **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.
- c) **Apoyo Institucional:** Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.
- d) **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, auditoría, análisis del desempeño y procesos de mejora.

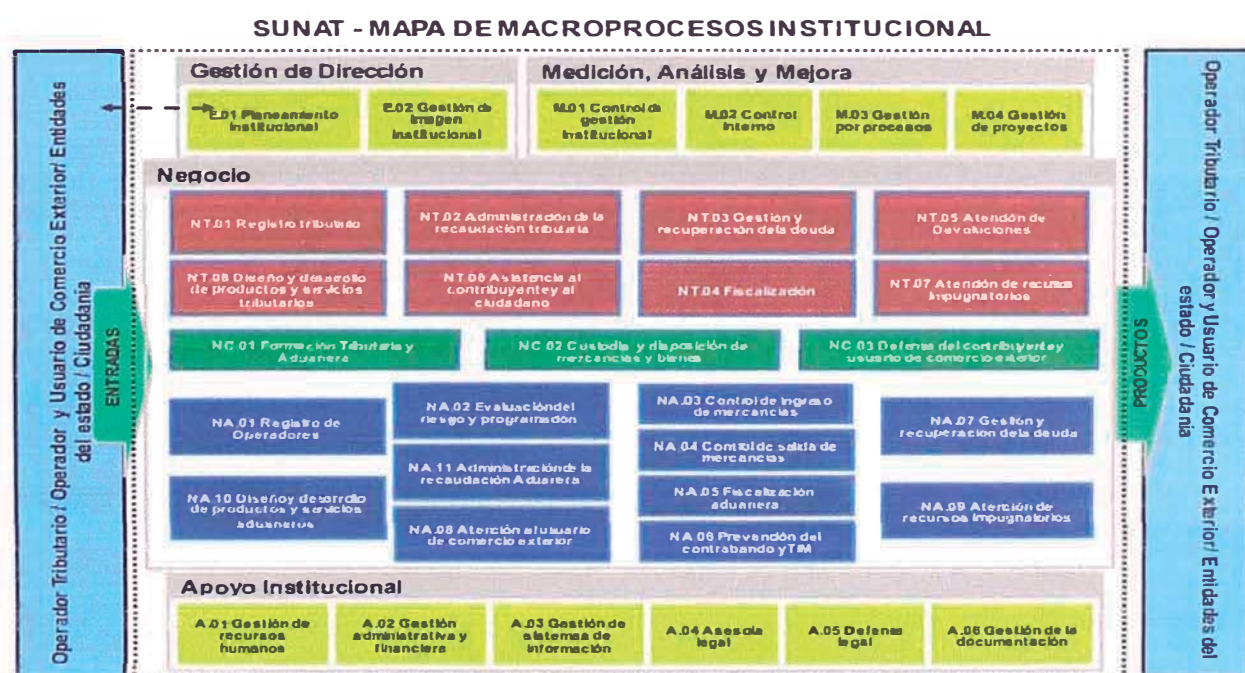


Figura 2: Macroprocesos de la SUNAT (Nivel 0)

Fuente: SUNAT

1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 VISIÓN

Ser aliado de los contribuyentes y usuarios del comercio exterior para contribuir al desarrollo económico y la inclusión social.

1.2.2 MISIÓN

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 intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia.

Esta misión y visión se enmarca en los cuatro objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2012-2016²:

OE-1: Mejorar la efectividad del control del incumplimiento tributario y aduanero

Reducir el incumplimiento tributario y aduanero mediante el fortalecimiento del proceso de control, la implementación de un sistema integral de riesgo, la integración de los procesos de control tributario y aduanero; así como la mejora de los mecanismos de detección de los ilícitos tributarios y aduaneros.

² Aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 299-2011/SUNAT

OE-2: Brindar servicios de calidad para facilitar y fomentar el cumplimiento voluntario

Mejorar la competitividad del país facilitando y modernizando el comercio exterior que garantice una cadena logística ágil y segura en el despacho aduanero, reduciendo los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, brindando servicios de óptima calidad hacia el ciudadano; así como modernizando y optimizando la cobertura de los canales de atención.

OE-3: Liderar el desarrollo de la conciencia fiscal y aduanera en la ciudadanía

Incrementar los niveles de conciencia fiscal y aduanera en la ciudadanía mediante la generación de actitudes favorables hacia la tributación en la ciudadanía, el fortalecimiento de los valores de los ciudadanos en el pago de impuestos, la institucionalización de la conciencia fiscal y aduanera en la SUNAT y la inclusión del Estado e instituciones privadas en esta labor.

OE-4: Fortalecer el desarrollo institucional de la SUNAT y del recurso humano

Lograr una institución consolidada y reconocida por el logro de resultados mediante la mejora y optimización de la gestión tanto interna como externa de la Institución, que permita dotar a la organización de las herramientas necesarias para el mejor cumplimiento de su rol en el estado y la sociedad y así consolidar a la SUNAT como una institución de excelencia en el contexto del sector público del Perú.

1.2.3 VALORES

- **Integridad**

Expresada como el desempeño institucional e individual en concordancia con la verdad, la rectitud, la confianza. Se evidencia mediante la coherencia total entre el pensamiento, el discurso y la acción. En la perspectiva organizacional, grupal y personal supone no sólo lo que se dice que se hará, sino que también involucra decir todo aquello que no se está dispuesto a hacer.

- **Compromiso**

Expresada como el grado en que un colaborador se identifica con la institución, sus metas y deseos por mantener su relación con ella. Implica cumplir con las obligaciones laborales haciendo más de lo esperado para lograr los objetivos. Supone encaminar los actos para fortalecerse como personas en el plano profesional y moral.

- **Vocación de Servicio**

Expresada como la actitud permanente de dar un servicio de calidad orientado a comprender y satisfacer las necesidades de los contribuyentes, usuarios y operadores del comercio exterior, ciudadanía, así como de los clientes internos de la institución; utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de los servicios.

- **Mejora Continua**

Expresada como una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio que permita el logro de resultados en cada actividad que se realiza: fijando metas desafiantes por encima de los estándares (promedio), mejorando y manteniendo

altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la institución.

1.2.4 ANALISIS INTERNO

1.2.4.1 FORTALEZAS

- El personal de ambas instituciones cuenta con una gran capacidad de interrelación, conocimientos técnicos adecuados y principios éticos.
- La disponibilidad de la información y el conocimiento generado en ambas instituciones (Aduanas y Tributos Internos).
- Autonomía política económica y de gestión.
- La presencia e infraestructura en todo el territorio nacional.

1.2.4.2 DEBILIDADES

- Carencia de sistemas estandarizados a nivel de la nueva organización y la ausencia de una mística institucional conjunta actúan en desmedro de una integración real.
- Comunicación interna y externa insuficiente.

1.2.5 ANALISIS EXTERNO

1.2.5.1 OPORTUNIDADES

- La posibilidad de suscribir convenios internacionales de intercambio de información y asistencia técnica que apoyen las labores de la Administración Tributaria Integrada.
- La publicación de la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT.

1.2.5.2 AMENAZAS

- La presión que pueden ejercer grupos económicos gremiales y de poder en la actitud de la población hacia la labor de SUNAT.
- Las exportaciones de textiles, productos mineros y demás vinculados se pueden ver afectados por la crisis financiera mundial.

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Personal con gran capacidad de interrelación, conocimientos técnicos adecuados y principios éticos.</p> <p>F2: Disponibilidad de la información y el conocimiento generado.</p> <p>F3: Autonomía política económica y de gestión.</p> <p>F4: Presencia e infraestructura en todo el territorio nacional.</p>	<p>D1: Carencia de sistemas informáticos estandarizados y centralizados.</p> <p>D2: Comunicación interna y externa insuficiente.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Posibilidad de suscribir convenios internacionales de intercambio de información.</p> <p>O2: La publicación de la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT.</p>	<p>E1: Implementar un sistema integral de riesgo.</p> <p>E2: Integración de los procesos aduaneros y tributarios.</p> <p>E3: Mejora de los mecanismos de detección de los ilícitos tributarios y aduaneros.</p>	<p>E4: Estandarizar los sistemas de información.</p> <p>E5: Modernizar y optimizar la cobertura de los canales de atención.</p> <p>E6: Implementar actividades de integración entre los empleados de SUNAT.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Presión que pueden ejercer grupos económicos gremiales y de poder en la</p>	<p>E7: Incrementar los niveles de conciencia fiscal y aduanera en la ciudadanía.</p>	<p>E8: Mejorar y optimizar la gestión tanto interna como externa de la Institución.</p>

<p>actitud de la población hacia la labor de SUNAT.</p> <p>A2: Las exportaciones de textiles, productos mineros y demás vinculados se pueden ver afectados por la crisis financiera mundial.</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabla 1: Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO Y METODOLOGICO

1.3 GOBIERNO ELECTRÓNICO

El Gobierno Electrónico o también denominado Administración Electrónica, es considerado como el uso de las TIC en los órganos de la administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustancialmente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Las TIC empleadas en el ámbito del gobierno pueden servir a una variedad de diversos fines: mejor entrega de los servicios públicos a los ciudadanos, mejor interacción con las empresas e industrias, empoderamiento del ciudadano en el acceso a la información, o de una gerencia más eficiente del gobierno. Las ventajas resultantes pueden ser menor corrupción, transparencia creciente, mayor conveniencia y reducciones de costos.

1.3.1 FASES DEL GOBIERNO ELECTRONICO

Las fases del Gobierno Electrónico son:

- **Presencia:** Fase en la que los gobiernos ponen en línea información básica sobre leyes, reglamentos, documentos y estructuras organizacionales, sin mayor relación con los ciudadanos.
- **Interacción:** En esta fase se generan las primeras interacciones entre ciudadanos y empresas con el gobierno. Se involucran los procesos gubernamentales mediante su mejoramiento y simplificación, abriendo ciertos canales de comunicación para los ciudadanos, empresas y el propio gobierno.
- **Transacción:** Permite completar trámites y el pago de tasas e impuestos mediante la implementación del medio de pago virtual (Tarjetas de crédito o de débito), mejorando la productividad y la participación de los ciudadanos.
- **Transformación:** En esta fase cambian las relaciones entre el gobernante y el ciudadano. Se realizan cambios en la forma de operar del gobierno y los beneficios originados son recibidos y utilizados, en gran medida por los ciudadanos y empresas.

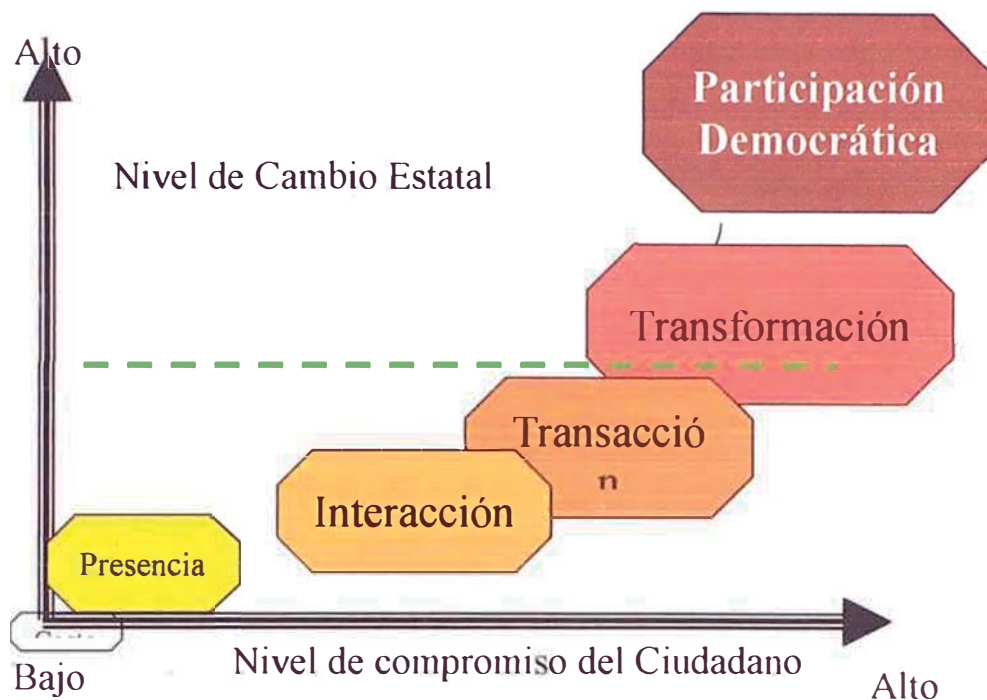


Figura 3: Fases del Gobierno Electrónico

Fuente: GartnerGroup

1.3.2 TIPOS DE RELACIONES DEL GOBIERNO ELECTRONICO

1.3.2.1 GOBIERNO A CIUDADANO (G2C)

Son las iniciativas de Gobierno Electrónico destinadas a brindar servicios administrativos y de información a los ciudadanos a través de las TIC, o sea, desde cualquier lugar que disponga de acceso y a cualquier hora.

Los beneficios que aportan estas iniciativas a los ciudadanos se traducen en ahorros de tiempo y dinero (desplazamientos a las oficinas públicas, esperas en las ventanillas) y flexibilidad, además del acceso a la información actualizada que publica el Gobierno regularmente. Ejemplo: G2C, los portales institucionales que proveen información, formatos sobre trámites.

1.3.2.2 GOBIERNO A EMPRESA (G2B)

Son las iniciativas de Gobierno Electrónico destinadas a brindar servicios administrativos y de información a las empresas a través de las Internet. Es

importante considerar el tipo de empresa y el sector al que se está atendiendo, ya que la estrategia de desarrollo debe estar alineada con los intereses y las prioridades del sector privado mayoritario. Los beneficios que aportan estas iniciativas a las empresas son similares a los que consiguen los ciudadanos, en términos de ahorro de tiempo y dinero, y flexibilidad, además se pueden alcanzar importantes ahorros en sus costos administrativos, demostrar transparencia en la gestión pública, agilizar los procesos de licitaciones, entre otros. Ejemplo: G2B, los portales referidos a las compras estatales, en el Perú el portal del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Compras del Estado (SEACE).

1.3.2.3 GOBIERNO A EMPLEADO (G2E)

Son las iniciativas que desarrolla un Gobierno para brindar servicios al desarrollo profesional de los empleados de la Administración Pública. Representa una herramienta para la profesionalización y atención a los funcionarios públicos, su capacitación y una mayor participación. No será posible desarrollar ningún tipo de estrategia de Gobierno Electrónico si no se integra en su construcción a los recursos humanos que forman la estructura administrativa de un Gobierno. Además, es una base para el desarrollo para nuevas capacidades de Gobierno Electrónico. Ejemplo: G2E, al interior de las INTRANET, se consideran sistemas dirigidos especialmente a satisfacer necesidades de información y servicios para los empleados.

1.3.2.4 GOBIERNO A GOBIERNO (G2G)

Responde a la creciente necesidad de coordinación intra-gubernamental para la gestión de diferentes tareas de la Administración Pública: presupuestos, adquisiciones, planificación, gestión de infraestructuras e inventarios, entre otros. Ejemplo: G2G, en el Perú el Sistema de Información Financiera (SIAF).

1.3.3 BENEFICIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

- Hace más productivo el gasto público.
- Facilita el acceso del ciudadano a los servicios públicos.
- Aumenta la competitividad.
- Mejora la eficiencia y la transparencia de la gestión.
- Combate la corrupción.
- Crea vínculos hacia el proceso de democratización y participación ciudadana.
- Fortalece la interacción y la responsabilidad entre los ciudadanos y sus representantes públicos.
- Genera confianza.

1.4 INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE ACCIONES OPERATIVAS DE MEJORA (AOM)

1.4.1 ACCIONES OPERATIVAS DE MEJORA (AOM)

Las Acciones Operativas de Mejora como su nombre lo indica son acciones que tienen el propósito de realizar un mejoramiento en la prestación de los servicios internos y/o externos de la institución.

Son de ejecución rápida, con una duración normalmente menor a un año, apoyan al mejoramiento continuo de los procesos institucionales, no forman parte de proyectos institucionales (de Desarrollo o de Inversión) y su desarrollo requiere la participación de más de una dependencia.

1.4.2 CARTERA DE AOM

Conjunto de AOM programables que son gestionadas y desarrolladas en el periodo de programación vigente.

1.4.3 GESTION DE LA CARTERA DE AOM

A) FORMULACIÓN DE INICIATIVAS

- **Analizar la problemática e identificar iniciativas**

Las Gerencias de las Dependencias Normativas o de Apoyo analizan la problemática de sus procesos de negocio y proponen las iniciativas para su solución, para lo cual deberán realizar un trabajo de campo con la participación de las áreas operativas correspondientes, asimismo emplear técnicas como el árbol de problemas y árbol de objetivos. La Gerencia de Planeamiento, Control Gestión y Convenios (GPCGC) brindarán el soporte metodológico necesario para realizar estas tareas.

- **Formular iniciativas**

Las Gerencias de las Dependencias Normativas o de Apoyo designan un Coordinador de AOM quien elabora el Formato de formulación, Anexo N° 02, realiza las consultas necesarias a las unidades involucradas en la iniciativa, quienes deben brindar la información solicitada; posteriormente, este formato es aprobado por la Intendencia respectiva y remitido a la GPCGC.

- **Seleccionar iniciativas**

Las Intendencias Normativas ó de Apoyo seleccionan las iniciativas de acuerdo a su aporte al logro de los objetivos institucionales y a su costo estimado.

- **Aprobar Iniciativas**

El Superintendente Nacional Adjunto correspondiente SNATI o SNAA aprueba las iniciativas para su modelamiento.

B) MODELAMIENTO DE PROCESOS DE NEGOCIO

- **Modelar proceso de negocio**

Las Gerencias de las Dependencias Normativas o de Apoyo designan a sus representantes para conformar el equipo de trabajo. El Coordinador de la AOM con los representantes designados realizan el modelamiento del proceso de negocio, identifican los requerimientos necesarios y definen el indicador cuantitativo. Para las AOM que tengan componente informático contarán con la participación del analista de sistemas de la GDSTG o la GDSA.

- **Estimar esfuerzos informáticos**

La GDSTG o la GDSA en base a los requerimientos elaborados estiman el esfuerzo de las actividades informáticas.

- **Integrar modelamiento**

El Coordinador de AOM valida el modelo de negocio con el visto bueno del usuario que aceptará el producto, adjunta el indicador cuantitativo y la estimación de esfuerzo informático en el [Formato de formulación, Anexo N 01](#), integra los componentes del [Formato de modelamiento de procesos de negocio, Anexo N 02](#), este formato es aprobado por la Intendencia respectiva y remitido a la GPCGC.

- **Priorizar Acciones Operativa de Mejora**

Las Intendencias Normativas ó de Apoyo priorizan las AOM de acuerdo a su aporte al logro de los objetivos institucionales y a su costo asociado.

- **Aprobar Priorización de Acciones Operativa de Mejora**

El Superintendente Nacional Adjunto correspondiente SNATI o SNAA aprueba la priorización.

Como resultado de la priorización, se elaborará un listado ordenado y numerado de las AOM priorizadas.

C) PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL

- **Balancear oferta y demanda**

Para el caso de AOM con componente informático, la GDSTG o la GDSA determina la oferta de recursos informáticos y consolida la demanda de recursos informáticos, con ambos insumos realiza el balance de oferta y demanda de recursos informáticos trimestral; determina las AOM que pueden ejecutarse en el trimestre; la GDSTG o la GDSA elaboran el cronograma con la participación del coordinador de AOM que verifica la disponibilidad de otros recursos necesarios y lo remite a la GPCGC.

Para el caso de AOM sin componente informático las Gerencias involucradas con apoyo de la GPCGC, determinan la oferta de recursos disponibles y consolidan la demanda de recursos, con ambos insumos realizan el balance de oferta y demanda de recursos trimestral; determinan las AOM que pueden ejecutarse en el trimestre, el coordinador de AOM elabora el cronograma y lo remite a la GPCGC.

- **Elaborar Cartera de AOM**

La GPCGC consolida la información elaborando la cartera de AOM y su cronograma base.

- **Aprobar la cartera de AOM**

La GPCGC presentará la cartera de AOM y el calendario base al SNATI o al SNAA de acuerdo a sus ámbitos correspondientes para su aprobación y ejecución.

D) SEGUIMIENTO

- **Informar estado de la cartera de AOM**

La GPCGC con la información recibida del estado de las AOM, remitida por el Coordinador de la AOM, realiza el seguimiento, control y evaluación de la cartera de AOM, para ello elabora mensualmente un informe de estado de la cartera de AOM, indicando propuestas de acciones preventivas o correctivas para asegurar el avance programado, lo remite al SNATI o al SNAA y a los Intendentes involucrados.

1.4.4 GESTION DE AOM

A) EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Coordinar la ejecución

El Coordinador de la AOM gestiona con las áreas involucradas la elaboración de los entregables en los plazos establecidos, según lo consignado en el cronograma de AOM.

2. Informar avance mensual

La GDSTG o la GDSA para el caso de AOM con componente informático actualizan antes del tercer día hábil de cada mes el cronograma de actividades informáticas de las AOM, indicando el avance, sustento, observaciones y, finalmente, lo pública en la Biblioteca de AOM.

El Coordinador de la AOM, con la información de actividades informáticas y con información de otros componentes, actualiza antes del quinto día hábil de cada mes el cronograma de la AOM, indicando el avance, sustento, observaciones y finalmente lo envía a la GPCGC.

3. Gestionar acciones preventivas o correctivas

El Coordinador de la AOM con la asistencia de la GPCGC identifica acciones preventivas o correctivas y gestiona con las áreas involucradas su implementación.

B) CONTROL DE CAMBIOS

4. Solicitar cambios en la AOM

El Coordinador de la AOM debido a variaciones o nuevos requerimientos de los interesados solicita los cambios necesarios mediante el [Formato de Solicitud de Cambio: Anexo N° 03](#) y el Formato de formulación modificado, mediante SIGED a la GPCGC.

La GPCGC evaluará si los cambios solicitados están alineados al objetivo por el cual se aprobó el desarrollo de la AOM. En caso corresponda lo remitirá a las Gerencias involucradas.

5. Evaluar impacto del cambio solicitado

Para el caso de AOM con componente informático, la GDSTG o GDSA evalúa el impacto, remite el costo de la modificación y el cronograma base ajustado, de corresponder, a la GPCGC.

Para el caso de AOM sin componente informático, las Gerencias involucradas, evalúan el impacto, remite el costo de la modificación y el cronograma base ajustado, de corresponder, a la GPCGC.

6. Aprobar cambios solicitados

En caso que la Solicitud de Cambio no genere un impacto en la programación de la cartera de AOM, la GPCGC aprobará el cambio. En caso contrario, la GPCGC convocará a las Intendencias involucradas para evaluar y aprobar el cambio. Luego, se procederá a realizar los cambios en los entregables afectados (Formulación,

Modelamiento y Programación), para finalmente publicarlos en la Biblioteca de AOM.

C) CIERRE

7. Elaborar informe de cierre de la AOM

El Coordinador de la AOM elabora el informe de cierre, utilizando el [Formato de cierre: Anexo N 04](#), mediante el cual se deja constancia de la entrega final y aceptación por parte del usuario del producto, servicio o resultado final que la AOM debe producir.

Asimismo, el informe de cierre documenta las lecciones aprendidas durante el desarrollo del mismo y otras observaciones que puedan ser tomadas para futuras AOM.

8. Informar el cierre de la AOM

El Coordinador de la AOM remite el formato de cierre a las Dependencias normativas o de apoyo involucradas en la AOM y a la GPCGC, y publica el referido informe en la Biblioteca de AOM.

1.5 METODOLOGIA DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (MDSI)

La MDSI basada en la metodología española METRICA versión 3 y RUP (RationalUnifiedProcess) ha sido adaptada a las necesidades de trabajo de SUNAT por la Oficina de Ingeniería de Procesos y Software (OIPS) en base a las mejores prácticas y estándares de ingeniería de software. También se ha tenido en cuenta la vasta experiencia de los equipos de desarrollo para solucionar los problemas o deficiencias detectados.

MDSI Versión 2.2 contiene todas las actividades y tareas que se deben llevar a cabo para desarrollar un sistema (producto software), cubriendo desde la fase de análisis de requerimientos del sistema de información hasta su implantación. Previamente se realiza el modelamiento de los procesos de negocio respectivos, cuyos entregables son input para esta metodología de desarrollo.

En MDSI v2.2 se han abordado los dos tipos de desarrollo: estructurado y orientado a objeto, por lo que ha sido necesario establecer actividades específicas a realizar en alguno de los procesos cuando se utiliza el enfoque orientado a objetos. El UML (Unified Modeling Language) es la técnica por defecto utilizada para el modelamiento de los diversos entregables.

Finalmente se debe resaltar que MDSI versión 2.2 se integra con la Metodología de Gestión de Proyectos Institucional (MGP), la cual define los procesos de gestión de proyectos.

1.5.1 OBJETIVO

- Proporcionar un marco de trabajo estándar para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información.
- Hacer participar activamente a los usuarios en el proceso de desarrollo de sistemas de información.
- Dotar a la Institución de productos de software que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Mejorar la productividad de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI), permitiendo una mayor capacidad de adaptación a los cambios y teniendo en cuenta la reutilización en la medida de lo posible.
- Promover el trabajo en equipo, facilitar la comunicación y entendimiento entre los distintos participantes del proyecto, teniendo en cuenta su papel y responsabilidad.

- Facilitar la operación, mantenimiento y uso de los productos de software obtenidos.

1.5.2 ELEMENTOS

A continuación los elementos de la Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información (MDSI) v2.2:



1.5.3 FASES

1.5.3.1 Fase 1: Análisis de requerimientos del sistema de información (ASI)

El objetivo de esta fase es obtener una especificación detallada del Sistema de Información que satisfaga las necesidades de información de los usuarios y sirva de base para el diseño posterior del sistema.

Actividades

ASI 1. Modelado de los Requerimientos del Sistema de Información

- ASI 2. Análisis de los Casos de Uso
- ASI 3. Análisis de Clases
- ASI 4. Análisis de Paquetes
- ASI 5. Elaboración del Modelo de Datos
- ASI 6. Elaboración del Modelo de Procesos del Sistema de Información
- ASI 7. Especificación de Interfaces con otros sistemas
- ASI 8. Especificación de Necesidades de Migración de datos y Carga Inicial
- ASI 9. Validación y aprobación de los requerimientos de sistemas de información
- ASI 10. Definición del Alcance del Plan de Pruebas

1.5.3.2 Fase 2: Diseño del Sistema de Información (DSI)

El objetivo de esta fase es definir la Arquitectura del Sistema y el entorno tecnológico que le va a dar soporte, junto con la especificación detallada de los componentes del sistema de información.

Actividades

- DSI 1. Definición de la Arquitectura del Sistema
- DSI 2. Diseño de la Arquitectura de Soporte
- DSI 3. Diseño de Casos de Uso Reales
- DSI 4. Diseño de Clases
- DSI 5. Diseño de la Arquitectura de Módulos del Sistema
- DSI 6. Diseño Físico de Datos
- DSI 7. Verificación y Aceptación de la Arquitectura del Sistema
- DSI 8. Generación de Especificaciones de Construcción
- DSI 9. Diseño de la Migración y Carga Inicial de Datos
- DSI 10. Especificación de la documentación de usuario
- DSI 11. Establecimiento de Requerimientos de Implantación
- DSI 12. Especificación Técnica del Plan de Pruebas

1.5.3.3 Fase 3: Construcción y Pruebas del Sistema de Información (CPS)

Los objetivos de esta fase son:

- Generar el código de los componentes del Sistema
- Desarrollar los procedimientos y documentación a fin de asegurar el correcto funcionamiento del sistema
- Desarrollar las pruebas respectivas para asegurar la calidad del sistema

Actividades

CPS 1. Preparación del Entorno de Construcción

CPS 2. Creación de Código

CPS 3. Elaboración de Procedimientos Técnicos

CPS 4. Ejecución de las Pruebas Unitarias

CPS 5. Ejecución de las Pruebas de Integración

CPS 6. Revisión de Estándares de Construcción

CPS 7. Elaboración de la documentación para el Usuario

CPS 8. Pruebas del Sistema

CPS 9. Planificación de la Capacitación a Usuarios Finales

CPS 10. Pruebas de Aceptación del Sistema

1.5.3.4 Fase 4: Implantación del Sistema de Información (IMS)

Los objetivos de esta fase son:

- Entregar el sistema de información a los usuarios finales
- Aceptación del sistema en su totalidad con su puesta en marcha por parte de los usuarios finales

Actividades

IMS 1. Definición del Plan de Implantación

IMS 2. Preparación del Entorno de Producción

IMS 3. Capacitación para la Implantación

IMS 4. Instalación del Sistema

IMS 5. Puesta en marcha del Sistema

IMS 6. Estabilización del sistema de información

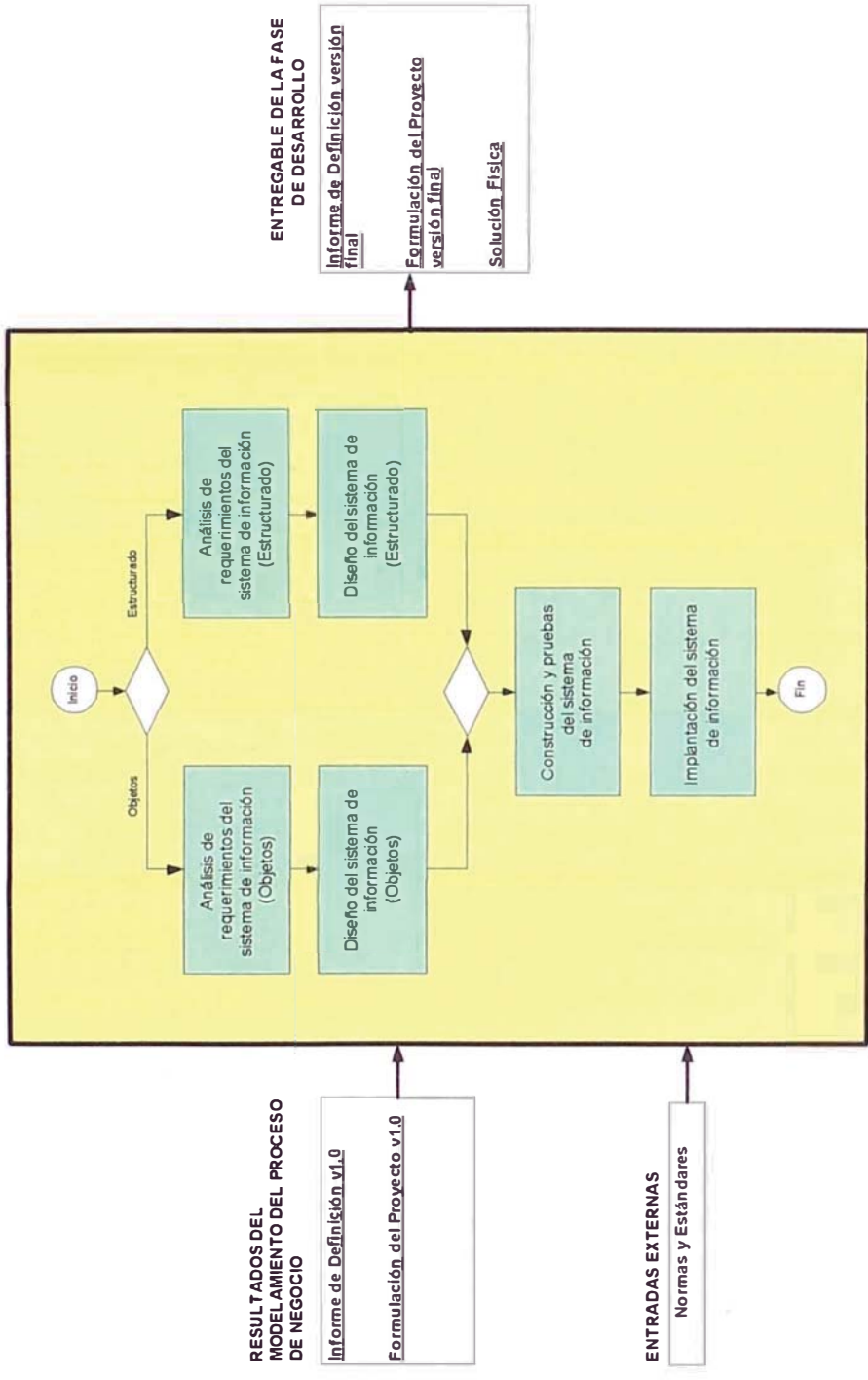


Figura 4: Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información

Fuente: SUNAT

1.6 GESTIÓN DE TERCERIZACIÓN

1.6.1 NORMATIVIDAD

- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Legislativo N° 1017
- Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Supremo N° 184-2008-EF
- Resolución de Superintendencia N° 097-2009 Reglamento de Organización y Funciones
- Resolución de Intendencia N° 588-2007-SUNAT Glosario de términos relacionados a la gestión de adquisiciones y contrataciones en la SUNAT
- Resolución de Intendencia N° 113-2009-SUNAT
- Resolución de Intendencia N° 147-2009-SUNAT Norma que regula las Contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 3 U.I.T.
- Memorándum Circular 024-2010-SUNAT-200000 Metodología de Tercerización de Procesos

1.6.2 ALCANCE

El presente procedimiento está dirigido a los profesionales de la División de Modelamiento de Sistemas Tributarios Administrativos y de Gestión que realizan la Gestión de Tercerización de Actividades de Desarrollo de Sistemas de Información.

1.6.3 TERMINOS DE REFERENCIA (TDR)

Documento en el cual se describe con precisión la cantidad y las características técnicas fundamentales y mínimas de los bienes o servicios que se van a adquirir o contratar, así como cualquier otro requisito necesario para el objeto materia de la adquisición o contratación. Se establece sobre el requerimiento del área usuaria, en coordinación con esta

y contando con el apoyo de las áreas técnicas correspondientes. Forman parte de las bases de la contratación.

1.6.4 MODALIDADES DE CONTRATO

En SUNAT se tienen establecidas dos modalidades de contrato, según la envergadura del bien o servicio a adquirir:

- Contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 3 U.I.T (Orden de Compra o Servicio).
- Contrataciones cuyos montos sean mayores a 3 U.I.T.- la cual es un contrato de precio fijo. Los contratos mayores a 3 UIT se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado y pueden ser Licitaciones, Concursos Públicos, Adjudicaciones por menor cuantía, Adjudicación Directa.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1.7 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Los principales problemas del sistema tributario peruano son:

- a) Bajo nivel de recaudación (14.6% de presión tributaria, se eleva al 18% si se le incorpora ingresos fiscales provenientes de minerales e hidrocarburos), insuficiente para financiar servicios públicos. El nivel de presión corresponde a países de ingresos bajos, cuando ya pertenecemos al grupo de países de ingresos medios.
- b) Concentración en la recaudación en el gobierno central (98%) y la poca participación de los gobiernos regionales (nula) y locales (2%).
- c) La estructura de la recaudación tiene una mayor preponderancia en los impuestos indirectos (40% del total es IGV, 7% es ISC y transacciones internacionales 1%) y una baja recaudación de los impuestos directos (renta 36% y propiedad 4%), lo que causa que el impacto de la tributación en la equidad sea mínimo.

- d) Los altos niveles de evasión tributaria del Impuesto a la Renta (las personas 33%, las empresas 51%) y del Impuesto General a las Ventas (alrededor del 37%)
- e) Las altas tasas impositivas, superiores en todos los casos a los promedios de América Latina y el mundo.
- f) La reducida base tributaria, causada por deducciones generosas, exoneraciones que no contribuyen a la equidad y regímenes especiales que promueven la atomización de las empresas y la evasión (lo dejado de recaudar es de alrededor del 2% del PBI).
- g) La complejidad del sistema tributario en su conjunto. En el indicador del número de horas al año que los contribuyentes destinan a cumplir con sus obligaciones tributarias, el Perú ocupa el puesto 153 de 189 países y el puesto 20 entre los 28 países de América Latina.

Esto al final ha originado la baja presión tributaria, lo que constituye el problema central del sistema tributario peruano, que debe ser atenuado con urgencia.

	2012												Variación % Dic.12/ Dic.11
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Contribuyentes con RUC 1/	5,677.1	5,721.3	5,772.7	5,814.4	5,864.7	5,899.4	5,942.0	5,989.0	6,041.1	6,087.9	6,131.0	6,167.0	9.7
Principales Contribuyentes 2/	14.3	14.3	14.3	14.2	14.2	14.2	14.2	14.1	14.1	14.1	14.1	13.9	-3.2
Medianos y Pequeños Contribuyentes 3/	5,662.8	5,707.0	5,758.4	5,800.2	5,850.5	5,885.2	5,927.8	5,974.9	6,026.9	6,073.8	6,116.9	6,153.2	9.7
Régimen General 4/	541.0	538.7	545.6	545.3	551.8	552.7	557.0	562.6	566.8	568.7	572.5	576.4	7.2
Tercera Categoría	532.2	529.4	536.1	536.0	542.3	543.6	548.1	553.6	557.9	559.9	563.8	567.6	7.3
Otras rentas de Tercera Categoría 5/	8.8	9.3	9.5	9.3	9.5	9.0	8.9	9.0	8.9	8.8	8.7	8.8	4.0
Régimen Especial de Renta	239.7	246.7	251.1	252.7	258.3	257.9	260.6	265.9	266.3	267.6	270.1	273.7	15.8
Régimen Único Simplificado	709.6	717.2	724.7	731.1	738.2	745.4	752.8	760.5	768.4	775.2	783.7	788.8	12.0
Trabajadores Independientes	4,339.1	4,373.4	4,409.3	4,445.4	4,479.3	4,509.4	4,540.0	4,571.1	4,614.1	4,652.7	4,685.8	4,710.9	9.7

Tabla 2: Base tributaria según régimen tributario 2012 (miles de contribuyentes)

Concepto	2012												Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Total	1,935.8	1,767.5	1,886.3	1,603.1	1,454.9	1,602.8	1,741.1	1,651.2	1,682.5	1,754.0	1,831.9	1,833.1	20,744.2
Principales Contribuyentes del ámbito nacional	1,661.2	1,526.1	1,623.9	1,400.2	1,247.6	1,375.5	1,489.0	1,385.4	1,414.6	1,464.5	1,522.7	1,526.6	17,637.4
Megas 1/	556.9	657.0	700.4	679.4	581.8	656.6	653.6	655.2	623.8	617.4	541.5	627.4	7,790.2
Top 2/	433.8	371.3	418.6	347.1	312.9	296.4	399.8	314.4	360.6	397.2	391.4	428.1	4,472.2
Resto de Principales Contribuyentes 3/	570.5	497.8	504.9	373.6	352.9	412.6	420.6	411.8	430.1	449.3	489.7	471.1	5,375.0
Medianos y Pequeños Contrib. 4/	274.5	241.4	262.4	202.9	207.3	227.3	252.1	265.8	267.9	289.5	309.2	306.5	3,106.8

Tabla 3: Ingresos Tributarios recaudados por la SUNAT – Impuesto a la Renta de Tercera Categoría 2012 (Millones de nuevos soles)

1.8 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para el problema identificado se ha decidido aplicar la estrategia E5 “Modernizar y optimizar la cobertura de los canales de atención” del Análisis FODA que permitirá el cumplimiento del objetivo estratégico OE1 “Mejorar la efectividad del control del incumplimiento tributario y aduanero”, que a su vez permitirá el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Como parte de la realización de esta estrategia, la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente (INSC) en coordinación con la Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI) definieron como una solución la implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC, que involucra el desarrollo de los módulos: Registro Previo al RUC a través del Portal de SUNAT, y Verificación Domiciliaria a través de un aplicativo móvil. Se evaluaron las siguientes alternativas:

1.8.1 Alternativa 1: Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC in-house

Como primera alternativa planteada por la Gerencia de Programación y Gestión de Servicios al Contribuyente, se propuso la implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC in-house.

Ventajas:

- El producto obtenido será desarrollado bajo los estándares definidos por la Oficina de Ingeniería de Procesos y Software de INSI.
- Bajo costo de mantenimiento del aplicativo móvil.

Desventajas:

- Alta cantidad de profesionales que desconocen la tecnología a usar.
- Alto riesgo respecto a la implementación de la solución en el tiempo estimado.

1.8.2 Alternativa 2: Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC con participación de una empresa externa

La Gerencia de Desarrollo de Sistemas Tributarios y de Gestión planteó como alternativa la implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC con la participación de una empresa externa.

Ventajas:

- Implementación de la solución en el tiempo estimado.
- Alta cantidad de profesionales con conocimiento de la tecnología a usar.
- El riesgo del proyecto lo asume un tercero.

Desventajas:

- Alto tiempo de atención del mantenimiento del aplicativo móvil porque dependería de la disponibilidad de la empresa externa.
- Alto costo del mantenimiento del aplicativo móvil porque será desarrollado por la empresa externa.

1.9 SELECCION DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCION

1.9.1 METODOLOGÍA A SEGUIR

Una vez revisadas las alternativas se procedió a utilizar la técnica de “Juicio de Expertos”, con la cual el grupo de expertos, la Intendencia Normativa y de Apoyo, se reunieron para elegir la alternativa de solución a seguir.

Según la metodología usada, el grupo de expertos empleó seis criterios de evaluación, con lo cual según una ponderación (peso) del criterio y su respectivo puntaje, se determinaría la propuesta a ejecutar. Los puntajes que se brindarían por criterio variarían del 1 al 6, y su interpretación se muestra en la Tabla 4.

Criterio 1: Costo de Desarrollo

Un mayor o menor valor de los costos no afectará la elección de la solución.

Criterio 2: Costo de Mantenimiento

Un mayor o menor valor de los costos no afectará la elección de la solución.

Criterio 3: Experiencia en la Tecnología

La experiencia en el uso de la tecnología será mejor valorada.

Criterio 4: Tiempo de Implantación

La solución que se implemente en el menor tiempo será mejor valorada.

Criterio 5: Tiempo de Mantenimiento

El mantenimiento dependerá de la disponibilidad del tercero. El menor tiempo será mejor valorado.

Criterio 6: Riesgo del Proyecto

El riesgo de que no se culmine o se cumpla el objetivo de la implementación. A menor riesgo será mejor valorada.

Número	Criterio	Peso
1	Costo de Desarrollo	10%
2	Costo de Mantenimiento	10%
3	Experiencia en la Tecnología	20%
4	Tiempo de Implantación	25%
5	Tiempo de Mantenimiento	15%
6	Riesgo del Proyecto	20%

Tabla 4: Criterios de evaluación de la alternativa de solución

El sistema de puntuación a utilizar fue el siguiente:

Puntaje	Total
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Regular
4	Alto
5	Muy Alto

Tabla 5: Puntajes utilizados

1.9.2 RESULTADOS

El equipo de expertos mencionados en el punto 1.9.1, luego de revisar las dos propuestas, procedió a la evaluación y selección de la mejor alternativa. Para ello elaboró una tabla con los criterios establecidos y los puntajes asignados, cuyo contenido es el siguiente:

Número	Criterio	Peso	Puntaje		Total	
			A1	A2	A1	A2
1	Costo de Desarrollo	10%	4	2	0.4	0.2
2	Costo de Mantenimiento	10%	4	2	0.4	0.2
3	Experiencia en la Tecnología	20%	2	4	0.4	0.8
4	Tiempo de Implantación	25%	2	5	0.5	1.25
5	Tiempo de Mantenimiento	15%	2	5	0.3	0.75
6	Riesgo del Proyecto	20%	3	5	0.6	1
	Total	100%			2.6	4.2

Tabla 6: Resultados de la selección para la alternativa de solución

Como se aprecia, luego de la evaluación de alternativas por parte del grupo de expertos se obtuvo como solución la Alternativa 2 "Implementación del Sistema de Inscripción Virtual al RUC con Participación de una Empresa Externa".

1.10 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Luego de haber seleccionado la alternativa de solución a seguir, en este punto se muestra el desarrollo del Proyecto Inscripción Virtual al RUC, siguiendo la metodología MDSI. Esta metodología nos brindará los lineamientos y características del producto en los proyectos de SI.

1.10.1 ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El presente informe limita como primera versión del Proyecto la atención a los contribuyentes que se afecten a los regímenes General y Especial del Impuesto a la Renta, personas naturales con negocio y sin negocio y sólo para circunscripciones geográficas que la empresa verificadora tenga cobertura.

Los objetivos del Proyecto son:

- Permitir la Inscripción al RUC verificando la identidad de los interesados mediante el envío de un verificador que determinará la identidad del solicitante y su domicilio fiscal.
- Permitir la atención de pedidos a través de la Verificadora, desde la verificación personal y domiciliaria hasta la activación del RUC del contribuyente.

1.10.2 DIAGRAMA DE ARQUITECTURA

A continuación mostramos el diagrama de arquitectura actual expresado gráficamente, así como la arquitectura propuesta:

DIAGRAMA DE ARQUITECTURA ACTUAL

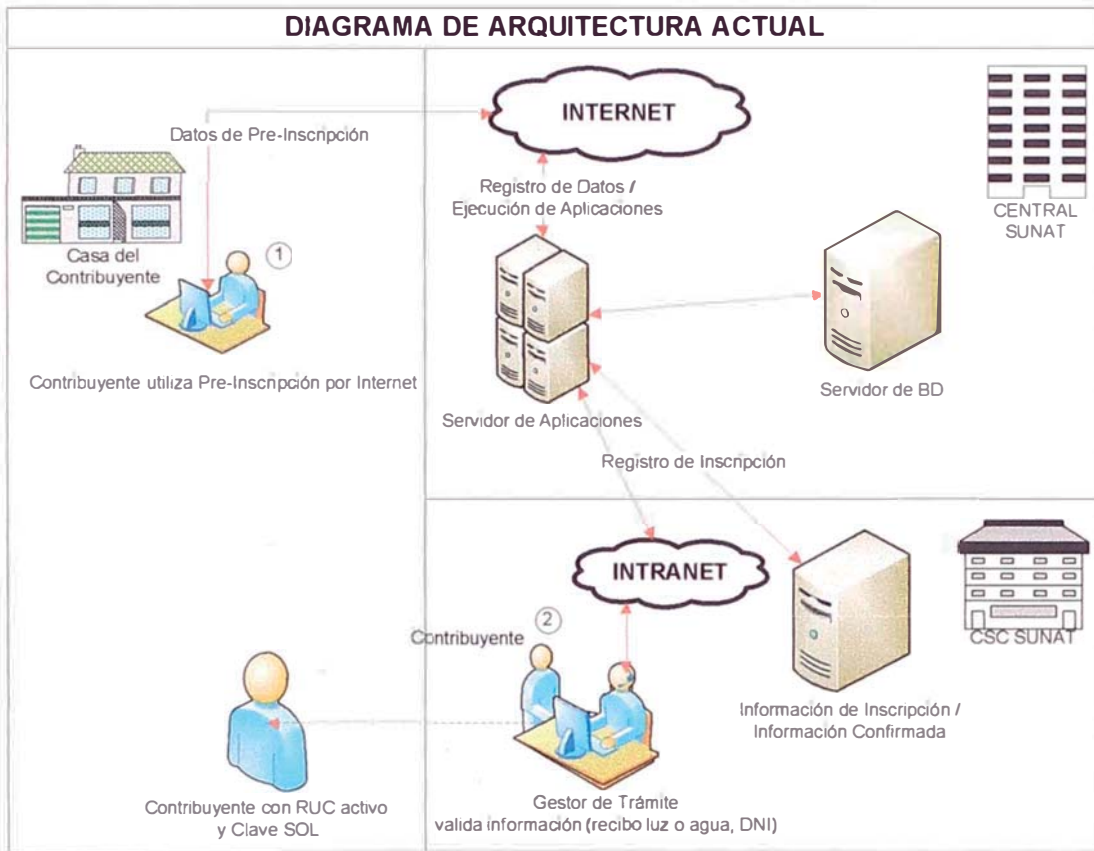
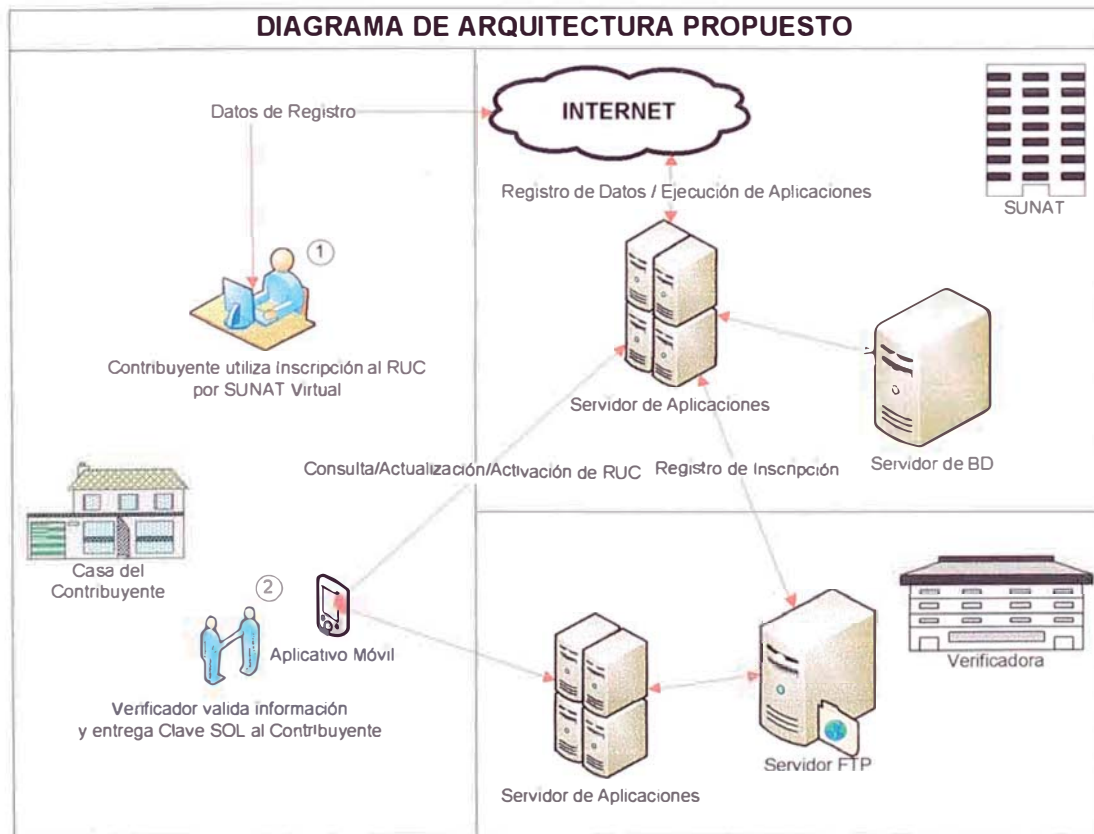


DIAGRAMA DE ARQUITECTURA PROPUESTO

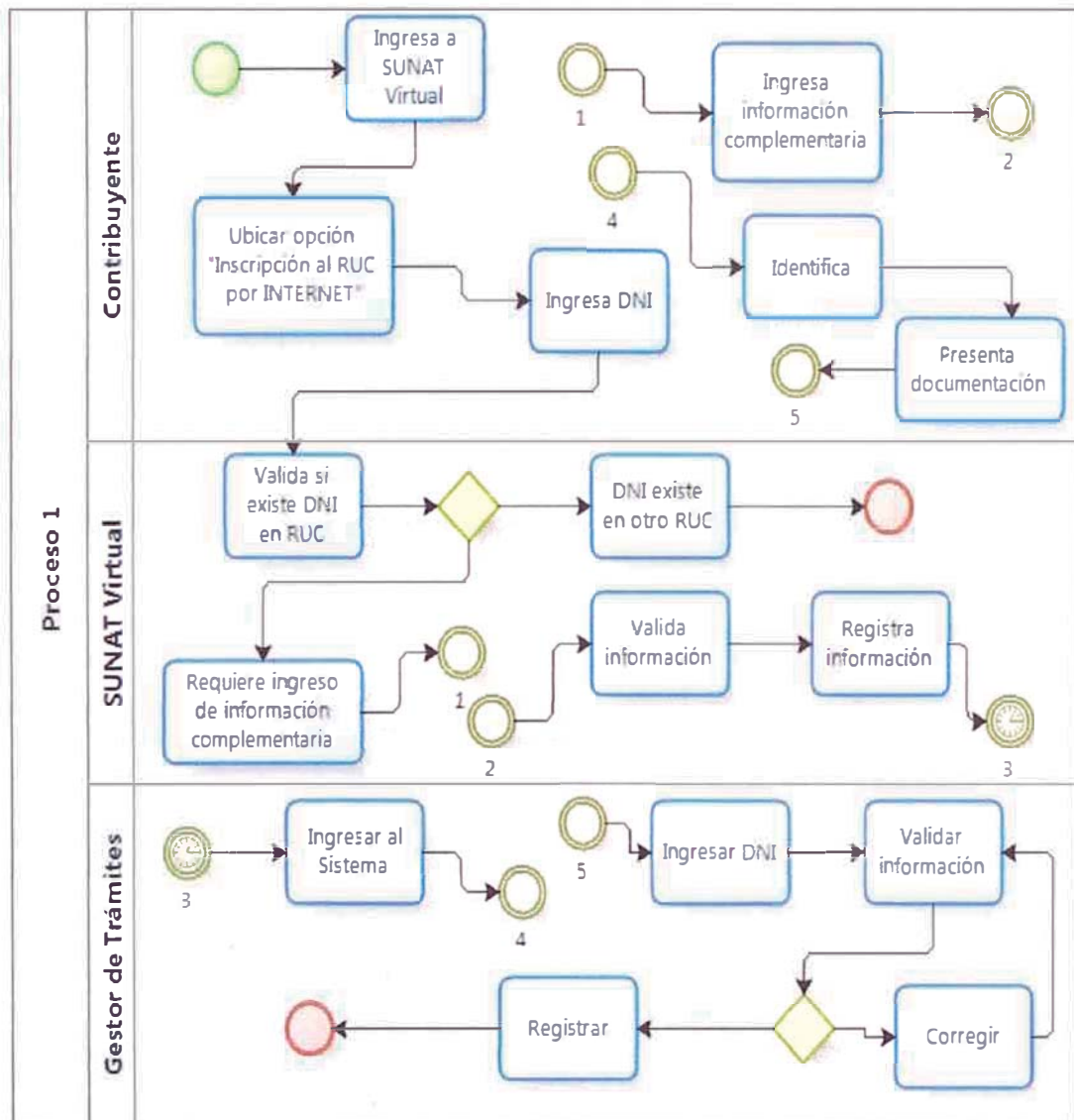


1.10.3 MODELAMIENTO DE PROCESO DE NEGOCIO

A continuación se muestra el modelamiento de proceso de negocio de la situación actual y de la situación propuesta:

A. MODELAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL

El proceso de Pre-Inscripción al RUC por INTERNET comienza con el ingreso de información por el Portal de la data del contribuyente y culmina en el Centro de Servicios al Contribuyente de SUNAT, con la activación del RUC, brindando al contribuyente una atención rápida en dicho centro, teniendo en cuenta que ya fue ingresada la información y basta identificar al contribuyente y confirmar el domicilio fiscal ingresado.

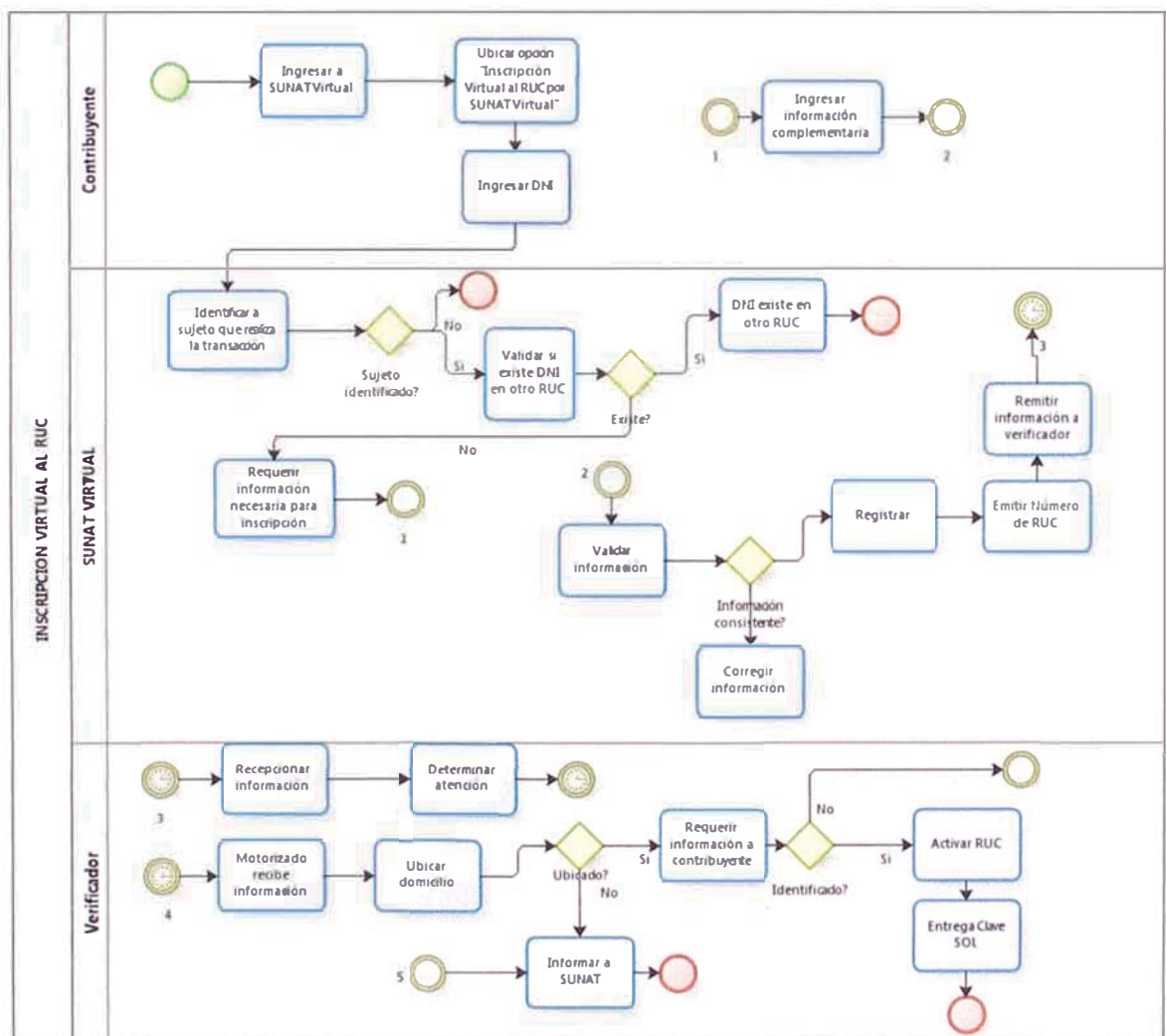


B. MODELAMIENTO SITUACIÓN PROPUESTA

Se propone un producto virtual, que permitirá que un contribuyente, persona natural, ingrese toda la información necesaria para la inscripción, y culminada ésta SUNAT dispondrá la visita de un verificador el cual irá al domicilio del contribuyente a verificar su identidad y el domicilio fiscal, además de algunos datos que pueden ser verificables in situ (ubicación geográfica –georeferencia -, actividad económica, etc.), el cual confirmará el número de RUC asignado y además entregará la CLAVE SOL física.

Como se puede observar, este producto permitirá un significativo ahorro al contribuyente, quien desde su casa o trabajo podrá insertar los datos necesarios para su inscripción, verificar su identidad con un certificado digital o programando la visita de un "verificador", el cual se apersonaría en el menor tiempo posible, con la finalidad de cerrar satisfactoriamente el ciclo de inscripción virtual.

El universo inicial a atender serían los contribuyentes que se afecten a los regímenes General y Especial del Impuesto a la Renta, personas naturales con negocio y sólo para circunscripciones geográficas que la empresa verificadora tenga cobertura (salvo la región amazónica).



1.10.4 PROYECTO INSCRIPCIÓN VIRTUAL EN EL RUC

1.10.4.1 REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

A. Requerimiento Norma Legal

Se requiere una norma legal que permita la inscripción total por este medio, en forma alternativa, de ser posible, a la preinscripción. Cabe señalar que está dirigido sólo para aquellos contribuyentes, personas naturales con o sin negocio que se acojan a los regímenes general o especial. Por consiguiente, se deberá modificar el Reglamento de la Ley del RUC con la finalidad que comprenda esta nueva modalidad de inscripción.

Además, se deberá modificar la norma de entrega de clave SOL a fin que comprenda estas dos modalidades de entrega (virtual y mediante un tercero sin solicitud).

B. Requerimiento Elaboración de Procedimientos

De acuerdo al avance del proyecto, se deberán proveer procedimientos alternos que permitan salvar eventualidades.

C. Requerimientos Informáticos de Negocio

1. Análisis, diseño y desarrollo del Módulo de Inscripción Virtual al RUC, para su implantación en el Sistema RUC por INTERNET.
2. Análisis, diseño y desarrollo de un aplicativo móvil que permita verificar la identidad y el domicilio fiscal del contribuyente inscrito, además de otros datos que pueden ser verificables.
3. Análisis, diseño y desarrollo de un servicio web que permita comunicar al aplicativo móvil la inscripción de nuevos contribuyentes.
4. Análisis, diseño y desarrollo de un servicio web que permita actualizar el estado del contribuyente luego de realizada la visita a su domicilio.

D. Requerimiento Bienes y Servicios

Se requiere contratar un servicio de verificación que realice la verificación domiciliaria y que comprenda los siguientes aspectos:

1. Cuento con infraestructura informática para recibir los pedidos de verificación en forma periódica y en línea.
2. Cuento con personal apto para verificar identidad de personas y determinen exactamente lugar de ubicación de las mismas.
3. Entreguen el documento denominado “Clave SOL” a la persona debidamente identificada.
4. Realicen el servicio dentro de las 10 horas de recibida la atención.
5. Realicen el servicio en las principales capitales del país.
6. Envíen en línea la respuesta encontrada en el domicilio del contribuyente.

E. Requerimiento Comunicación y Difusión

Se deberá habilitar una estrategia comunicacional que permita poner en conocimiento este nuevo servicio a través de los medios de difusión masiva.

F. Entregables

A continuación mostramos un cuadro con los entregables que forman parte del proyecto y su respectiva duración:

Entregables	Duración
Proyecto Inscripción Virtual al RUC	
Formulación	6 días
Formato AOM Elaborado	4 días
Formato AOM Aprobado	2 días
Modelamiento	47 días
Formato de modelamiento de proceso de negocio elaborado	10 días
Situación Actual	5 días
Situación Propuesta	5 días
Requerimientos	35 días
Requerimiento de normal legal	10 días
Requerimiento informático de negocio	10 días
Requerimiento de Contratación de Bienes y Servicios	10 días
Requerimiento de Difusión	5 días
Formato de modelamiento de proceso de negocio aprobado	2 días
Ejecución	200 días
RS que modifica reglamento RUC normando la Inscripción Virtual	25 días
Proyecto de norma legal o procedimiento elaborado	20 días
Aprobación	5 días
Aplicativo Informático de Inscripción Virtual al RUC	118 días
Análisis	15 días
Diseño	15 días
Construcción	50 días
Certificación de calidad	30 días
Aceptación de usuario	8 días
Servicio de mensajería verificadora de domicilio y personas	57 días
Términos de referencia o especificaciones técnicas	5 días
Inclusión en el PAC	2 días
Estudio de posibilidades de mercado	5 días
Elaboración y aprobación de bases	5 días
Convocatoria	15 días
Evaluación de postores	15 días
Suscripción del contrato o adquisición del bien	10 días
Implantación	45 días
Capacitación a orientadores y preparación de demo del aplicativo informático	25 días
Plan de capacitación y elaboración del demo	15 días
Ejecución del plan de capacitación	10 días
Difusión del Sistema de Inscripción Virtual al RUC	15 días
Plan de difusión	5 días
Ejecución de difusión	10 días
Aprobación de productos por Intendencia	5 días
Publicación de norma	2 días
Implantación del aplicativo informático	3 días
Seguimiento y Control	8 días
Informe de avance mensual remitido a Planeamiento	1 día
Control de cambios	7 días
Solicitud de cambio elaborado	5 días
Solicitud de cambio aprobada/rechazada	2 días
Cierre	4 días
Informe de cierre elaborado	2 días
Informe de cierre publicado en la Biblioteca de AOM	2 días

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

En el presente capítulo se evaluará la viabilidad económica de la solución propuesta al problema identificado. La evaluación Costo / Beneficio se realizará según lo que se espera obtener luego de ejecutada la solución propuesta.

3.1 SELECCION DE CRITERIOS DE EVALUACION

Los criterios de evaluación para medir los resultados esperados de la solución propuesta fueron los análisis cuantitativo y cualitativo. Esta evaluación se realizará en el punto 3.2, que muestra los resultados esperados. A continuación describiremos lo que implica cada análisis planteado:

- **Análisis cuantitativo:** Referido al análisis de costos directos e indirectos de la solución propuesta. Se mostrará los cálculos de los costos de los proyectos planteados, y luego se comparará contra el Costo de Oportunidad que existe por no ejecutarlos y seguir con la situación actual.
- **Análisis cualitativo:** Referido a los beneficios no cuantificables de la propuesta, es decir aspectos como la imagen institucional, la satisfacción y confianza del beneficiario, etc.

3.2 RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA

A continuación se muestra el beneficio estimado que se espera luego de la ejecución de la solución planteada.

3.2.1 Análisis de resultados esperados

A continuación mostramos un cuadro comparativo de algunos indicadores del proceso actual, y los que se espera luego de implementada la solución.

Indicador	Valor (antes)	Valor (después)
Tiempo utilizado para registrar al contribuyente y hacerle entrega de su clave sol.	30min/día	0
Empleados necesarios en Atención a Usuario por CSC	5	0
Número de RUCs inscritos pero no activados durante un mes	2000	0
Operaciones manuales para obtener y activar el Número de RUC en una inscripción	3	1
Direcciones inexactas declaradas en el RUC al mes	3000	500

Tabla 7: Análisis de resultados esperados

3.2.2 Análisis cuantitativo

Se mostrará los beneficios de la solución planteada y se comparará contra los costos de implementarla.

COSTOS DIRECTOS DE LOS PROYECTOS					
Item	Concepto	Nº Meses	Nº Personas	Costo Mensual / S/. (Nuevos Soles)	Precio Total S/. (Nuevos Soles)
1	Servicio de Verificación Domiciliaria	12	1	400,000.00	4,800,000.00
2	Analista de Sistemas	3	1	4,500.00	13,500.00
3	Orientadores	1	2	3,000.00	6,000.00
4	Analista de Proyectos	2	1	5,000.00	10,000.00
Total Costos					S/. 4'829,500.00

Tabla 8: Costos estimados de la solución

Los beneficios de la solución serían aprovechar los Costos de Oportunidad que tiene la SUNAT al aplicar la solución propuesta. Los aspectos mostrados son sólo una simplificación de los beneficios que se esperan obtener con la propuesta.

1) Costo para la SUNAT por tiempo utilizado por sus empleados para registrar al contribuyente	
Factor	Costo
Tiempo aproximado usado para registrar al contribuyente	0.5horas/ocurrencia
Nro. promedio de ocurrencias al día	8
Total costo anual (i)	S/. 14,400.00
2) Costo para la SUNAT por el número de contribuyentes no activos durante un mes	
Factor	Costo
Número de RUC's inscritos y no activados durante un mes	2000
Costo promedio de aportación mensual por contribuyente	317.36
Total costo anual (ii)	S/. 7'616,640.00
TOTAL COSTO DE OPORTUNIDAD	S/. 7'631,040.00

(i) $(0.5h/ocurr * 8ocurr/día * 288día/año * 1día/8h * 100soles/1día) = 14,400.00$ soles/año

(ii) $(317.36 * 2000) * 12meses = 7'616,640.00$ soles/año

Tabla 9: Beneficios estimados de la solución

Como se ve al comparar las tablas 8 y 9, los costos del proyecto son menores a parte de los beneficios que se obtendrán del proyecto.

Como se aprecia, la relación de beneficios a costos es de S/. 1.58 de retorno por cada sol gastado. Este sería un retorno positivo considerando lo indicado anteriormente y sin entrar a un detalle exhaustivo en el análisis.

3.2.3 Análisis cualitativo

Entre los beneficios a obtener se encuentran:

1. Mayor satisfacción de los contribuyentes por la mejora en la atención y en el aumento del nivel de virtualización.
2. Reducción de demanda de los contribuyentes en los Centros de Servicio al Contribuyente (CSC).
3. Apertura de un nuevo canal de atención mediante el uso de las TIC, que permitirá mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.
4. Mayor facilidad a los ciudadanos para cumplir con su obligación tributaria, mediante su inscripción al RUC in – house.
5. Ahorro en gastos de impresión de constancias por Inscripción al RUC en los Centros de Servicio al Contribuyente (CSC).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La solución permitirá un significativo ahorro al contribuyente, quien desde su casa o trabajo podrá ingresar los datos necesarios para su inscripción y programar la visita de un “verificador” que cerrará satisfactoriamente el ciclo de inscripción virtual.
- La virtualización del proceso de inscripción de nuevos contribuyentes permitirá la reducción del personal en los Centros de Servicio al Contribuyente (CSC), dinero que será destinado para la implementación de nuevos proyectos.
- El desarrollo de soluciones con el uso de las TIC en los órganos de la administración permiten orientar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.
- El éxito de un proyecto que involucra el desarrollo de un sistema informático depende de una buena gestión y más aún cuando el desarrollo es tercerizado. Si bien es cierto que se contrata a un proveedor para mitigar el riesgo, es responsabilidad de la institución pública asegurar el cumplimiento de todos los requerimientos indicados en el TDR.

RECOMENDACIONES

- Se debe considerar el riesgo del mal uso del módulo de Inscripción Virtual al RUC para inscribir a una persona sin su conocimiento, por el simple hecho de contar con los datos de su DNI en el caso que este documento haya sido extraviado.
- Se debe considerar que el uso del DNI es un documento público, personal e intransferible, que constituye la única cedula de identidad personal válida y su uso es obligatorio para todos los actos civiles, administrativos, judiciales, entre otros, con el que los ciudadanos peruanos ejercen sus derechos de ciudadanía.
- Revisar periódicamente en coordinación con el proveedor del servicio de mensajería la arquitectura del sistema, lo que permitirá verificar el performance de los servidores, comunicaciones, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Plan Operativo Institucional
Autor: INETP - SUNAT
Año: 2012
- Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información (MDSI)
Versión 2.2
Autor: INSI - SUNAT
Año: 2012
- Instructivo para la Gestión de Acciones Operativas de Mejora
Versión 4.0
Autor: INETP - SUNAT
Año: 2011
- Gestión de Tercerización
Versión: 1.0
Autor: INSI - SUNAT
Año: 2010
- Gestión de Tercerización
Versión: 1.0
Autor: INSI - SUNAT
Año: 2010

GLOSARIO

- **Contribuyente:** Es aquella persona física o jurídica con derechos y obligaciones, frente a un ente público, derivados de los tributos. Es quien está obligado a soportar patrimonialmente el pago de los tributos (impuestos, tasas o contribuciones especiales), con el fin de financiar al Estado.
- **Presión Tributaria:** Presión tributaria o presión fiscal es un término económico para referirse al porcentaje de los ingresos que los particulares deben aportar al Estado en concepto de impuestos.
- **Base Tributaria:** Número de ciudadanos inscritos en el Registro Único de Contribuyentes.
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación
- **Arquitectura:** Una descripción formal de un sistema, o un plan detallado a nivel de componentes para guiar su implementación.
- **Plan Operativo Institucional:** Es una herramienta de planificación de corto plazo, en la que se establecen las líneas de acción y se programan metas operativas de cada una de las Dependencias, según las prioridades institucionales que se establezcan para cada año.

ANEXOS

Anexo N° 01: Formato de Formulación

(Elaborado por el coordinador de la AOM)

FORMATO DE FORMULACIÓN

I INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la AOM	
Área responsable	
Coordinador	

II PROBLEMA IDENTIFICADO

Descripción del mismo, su ubicación y relación respecto del árbol de problemas <i>Ubicación del Problema dentro del árbol de problemas, indicar código correspondiente.</i>

III DESCRIPCIÓN

Descripción de la iniciativa <i>Características o funcionalidades que el producto, servicio o resultado debe brindar.</i>

IV PROCESOS INVOLUCRADOS

Identificación de los procesos involucrados en el desarrollo de la AOM <i>En base al Mapa de Macro Procesos Institucional, indicar código correspondiente.</i>

V BENEFICIOS

Beneficios y objetivos relacionados <i>Determinación cualitativa de beneficios. (Agregar en versión 2.0 Indicador para medición cuantitativa de beneficios)</i>

VI DEFINICION DE ALCANCE

Entregables

Adjuntar el respectivo EDT de la iniciativa (WBS o EDT – Estructura de Descomposición del Trabajo)

VII REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS

Adquisición de Bienes y Servicios			
Nº	Nombre de Bien ó Servicio	Costo estimado	Síntesis de especificaciones
1			
2			
3			

VIII CRONOGRAMA GLOBAL

Entregables	Duración	Area Responsable
<i>Entregables principales ó grupos de entregables principales que definen la iniciativa</i>		

IX COSTEO DE ESFUERZO INFORMATICO

Elaborado por la GDSTG y GDSA

(Agregar en versión 2.0 luego del modelamiento)

Anexo N° 02: Formato de Modelamiento de Proceso de Negocio

(Elaborado por el coordinador de la AOM)

FORMATO DE MODELAMIENTO DE PROCESOS DE NEGOCIO

I INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la AOM	
Área responsable	
Coordinador	

II MODELAMIENTO SITUACION ACTUAL

2.1 Descripción del Proceso Actual.

2.2 Modelamiento del Proceso Actual

- Ficha de Determinación del proceso
- Diagrama de Procesos
- Detalle de ficha de determinación - Especificación de las Reglas de Negocio

2.3 Análisis Cualitativo y Cuantitativo

III MODELAMIENTO SITUACION PROPUESTA

3.1 Descripción de Proceso Propuesto

3.2 Modelamiento del Proceso Propuesto

- Ficha de Determinación del proceso
- Diagrama de Procesos
- Detalle de ficha de determinación - Especificación de las Reglas de Negocio

3.3 Análisis Cualitativo y Cuantitativo

IV REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

4.1 Requerimiento Norma Legal

4.2 Requerimiento Elaboración de Procedimientos

4.3 Requerimientos Informáticos de Negocio

- Código de Actividad a ser Automatizada (Ficha de determinación acápite 3.2)
- Descripción del requerimiento

4.4 Requerimiento Bienes y Servicios

4.5 Requerimiento Comunicación y Difusión

4.6 Otros Requerimientos

(Elaborado por el coordinador de la AOM)
FICHA DE DETERMINACIÓN DEL PROCESO

SUNAT		Ficha técnica de determinación		
Proceso				Código
Tipo de proceso	Gestión de Dirección <input type="checkbox"/>	Negocio <input type="checkbox"/>	Apoyo institucional <input type="checkbox"/>	Medición, análisis y mejora <input type="checkbox"/>
Objetivo:				
Ejecutivo del proceso:				
Proveedor	Elementos de Entrada	Proceso (Subproceso/ Actividades)	Resultados	Cliente
Recursos:				
Recurso Humano	Colaboradores:			
	Equipos:			
Infraestructura	Sistemas Informáticos:			
	Instalaciones:			
	Servicios de apoyo:			
Documentación:				
Interna				
Externa				
Indicador de desempeño	Descripción	Formula	Frecuencia de Medición	Meta
Control:				
Riesgos:				
Cambios respecto a la versión anterior:				
Versión:			Fecha:	
Revisado por: División de Organización y Procesos			Fecha:	
Aprobado por:			Fecha:	

(Elaborado por el coordinador de la AOM)
DETALLE DE FICHA DE DETERMINACION - ESPECIFICACIÓN DE
LAS REGLAS DE NEGOCIO



Anexo de ficha técnica de determinacion

Código: _____
 Fecha: _____

Proceso:

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Tipo de actividad			Codigo de Regla de negocio
				M	A	E	

Reglas de negocio:

Código	Descripción

Leyenda
 M: Manual
 A: Automática
 E: Eventual

Anexo N° 03: Formato de Solicitud de Cambio

(Elaborado por el coordinador de la AOM)

FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIO

Objetivo del formato	Formalizar la solicitud del cambio permitiendo reprogramar la AOM en el caso que la solicitud se apruebe. Estas solicitudes pueden tener el estado de aprobadas, rechazadas o en evaluación.
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre de la AOM:					
Número de la Solicitud:		Persona(s) que solicita el cambio:		Fecha:	dd/mm/aaaa
Tipo de cambio solicitado:	<input type="checkbox"/>	en el alcance			
	<input type="checkbox"/>	en el costo			
	<input type="checkbox"/>	en el cronograma			
	<input type="checkbox"/>	Otro, especifique:			
Resultados de la solicitud:	<<Emitida, en evaluación, aprobado, rechazado>>			Fecha del resultado:	dd/mm/aaaa

Descripción del cambio solicitado:
Razón del cambio solicitado:

EVALUACIÓN DEL CAMBIO SOLICITADO:
Impacto en el alcance de la AOM: <<Alcance planificado y nuevo alcance de la AOM >>
Impacto en el cronograma de la AOM: <<Fecha prevista de finalización y nueva fecha de finalización de la AOM >>
Impacto en el costo de la AOM: <<Costo planificado y nuevo costo estimado de la AOM >>
Impactos adicionales (Calidad, riesgos, adquisiciones, etc.):

PERSONAS QUE EVALUAN LA SOLICITUD:
<<Consigne los nombres y cargos de las personas que evaluaron el presente documento y el medio (Número de SIGED) mediante el cual será remitido a los involucrados de la AOM y a la Gerencia de Planeamiento, Control de Gestión y Convenios>>

Anexo N° 04: Formato de Cierre

(Elaborado por el coordinador de la AOM)

FORMATO DE CIERRE

Objetivo del formato	Formalizar el cierre de la AOM, con la aceptación del usuario. Asimismo documentar los resultados de la AOM y las lecciones aprendidas durante el desarrollo del mismo y otras observaciones que puedan ser tomadas para futuras AOM.
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Formato elaborado por:		Fecha:	dd/mm/aaaa
Nombre de la AOM:			
Coordinador de la AOM:			
Fecha de inicio de la AOM:	dd/mm/aaaa	Fecha de fin de la AOM:	dd/mm/aaaa

ENTREGABLES			
N°	Descripción del entregable	Persona o área que acepta el entregable	Fecha de aceptación dd/mm/aaaa

PROBLEMAS QUE SE TUVIERON EN EL DESARROLLO DE LA AOM		
N°	Problemas ó dificultades encontradas	Acciones tomadas para resolverlos
1		

BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS		
N°	Descripción de la Practica implementada	Ventajas de la misma
1		

LECCIONES APRENDIDAS

N°	Descripción de la Lección aprendida	Documentos adjuntos / Ubicación del documento
1	<< Describir la lección aprendida derivada de la AOM>>	<<Consigne el nombre del documento adjunto o la dirección en la que se encuentra archivado el documento>>

PERSONAL PARTICIPANTE		
N°	Nombre de profesional	Rol / Unidad

CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES:
<< Aspectos complementarios sobre el cierre de la AOM>>