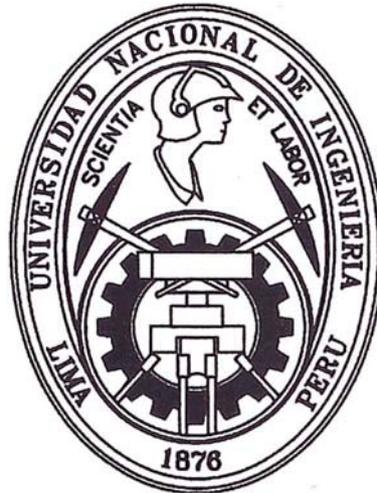


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL CONTROL DE LA  
DEUDA DE LOS MEDIANOS Y PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES  
DE LA INTENDENCIA REGIONAL LIMA – SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA - SUNAT**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**LUIS ERNESTO LUQUE RUIZ**

***LIMA - PERU***

***2002***

A VIVIANA, MIS PADRES FERNANDO Y REGINA,  
MIS HERMANOS FERNAD, REGI Y CHAVE

INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	7
2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	7
2.1.1 ¿QUÉ ES LA SUNAT?.....	7
2.1.2 TRIBUTOS QUE ADMINISTRA.....	7
2.1.3 CONCEPTOS RELACIONADOS AL PLAN INSTITUCIONAL.....	9
2.1.4 MISION INSTITUCIONAL.....	10
2.1.5 FIN INSTITUCIONAL.....	10
2.1.6 PROPOSITO INSTITUCIONAL.....	10
2.1.7 RESULTADOS ESPERADOS.....	11
2.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	11
2.2.1 DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN.....	18
DE VALORES	
2.2.1.1 REPORTES Y CUADROS ESTADÍSTICOS.....	18
2.2.1.2 AJUSTE DE MULTAS.....	18
2.2.1.3 EXTINCIÓN DE MULTAS.....	19
2.2.1.4 COBRANZA ONEROSA.....	19
2.2.1.5 ATENCIÓN DE MEMORANDUM Y NOTAS.....	19
2.2.1.6 PRESCRIPCION DE VALORES.....	19
2.2.1.7 TRANSFERENCIA DE VALORES A COBRANZA.....	20
COACTIVA	
2.2.1.8 REC TIPO II.....	21
2.2.1.9 COORDINACIONES.....	21
2.2.1.10 ATENCIÓN DE ESCRITOS.....	22
2.2.1.11 NOTIFICACIONES.....	22
2.2.1.12 REGISTRO DE NOTIFICACIONES EN EL SISTEMA.....	23
2.2.1.13 PUBLICACIONES.....	23

2.2.1.14 CONTROL DE CORRELATIVIDAD.....	23
2.2.1.15 REVERSIÓN DE VALORES.....	24
2.2.1.16 CONTROL DE BASE DE RESPONSABLES SOLIDARIOS....	24
<b>3. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>26</b>
<b>4. MARCO TEORICO.....</b>	<b>28</b>
4.1 CONCEPTO DE REINGENIERÍA.....	30
4.2 ¿QUÉ NO ES LA REINGENIERÍA?.....	32
4.3 ELEMENTOS CLAVES DE LA REINGENIERÍA.....	34
4.4 TIPOS DE EMPRESAS QUE REQUIEREN DE LA.....	34
REINGENIERÍA	
4.5 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA.....	36
4.6 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA.....	36
4.7 ¿DÓNDE APLICAMOS LA REINGENIERÍA?.....	38
4.8 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA... Y CUALES SON SUS CUALIDADES?	40
4.9 CUALIDADES.....	41
4.10 BASES PARA LA REINGENIERÍA ALCANCE EL ÉXITO.....	41
4.11 ¿QUÉ SE REDISEÑA?.....	42
4.12 ¿CÓMO ESTUDIAR UN PROCESO A REDISEÑAR?.....	43
4.13 ¿CÓMO REDISEÑAR UN PROCESO?.....	44
4.14 TÉCNICAS PARA CONCEBIR IDEAS.....	45
4.15 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA.....	46
<b>5. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>48</b>
5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	48
5.2 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....	50
5.2.1 UNA METODOLOGÍA QUE FUNCIONA.....	50
5.2.2 PROPOSICIÓN DE UN MODELO PARA APLICAR ..... REINGENIERÍA	51
5.2.3 CONCLUSIONES.....	53

5.2.4 GLOSARIO.....	54
5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	56
5.4 TOMA DE DECISIONES.....	58
5.4.1 CUADRO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EMISIÓN DE REC TIPO II Y TRANSFERENCIA DE DEUDA A LA SECCIÓN DE COBRANZA COACTIVA.	.58
5.4.2 CUADRO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE QUIEBRE.....	62
DE VALORES CON DEUDA POR RECUPERACIÓN ONEROSA	
5.4.3 CUADRO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE .....EVALUACIÓN DE SOLICITUDES DE PRESCRIPCIÓN REMITIDAS POR CONTRIBUYENTES.	67
5.5 ESTRATEGICAS ADOPTADAS.....	72
6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	75
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	79

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

1. SUNAT
2. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
3. CONTROL DE LA DEUDA
4. MEDIANOS Y PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES
5. REINGENIERÍA DE PROCESOS
6. PRESCRIPCIÓN DE LA DEUDA TRIBUTARIA

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La SUNAT comprende 7 Intendencias Nacionales, además de 10 Intendencias Regionales, la Intendencia Regional de Lima consta de 3 Departamentos de Auditoría, de Reclamos y de Control de Deuda y Cobranza, y ésta última de 3 Secciones de Cobranza Coactiva, de Control de la Deuda – PRICO y de Control de la Deuda – MEPECO.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

De los 6 procesos de control de los Valores (Resolución de Determinación, Orden de Pago o Resolución de Multa) que se realizan para reducir las brechas de presentación y pago no mayor del 20% en MEPECO y sus problemas trataremos de los dos siguientes:

- 1.- Emisión de Resoluciones de Ejecución Coactivas (REC's) tipo II para Valores. Incremento en el stock de los valores notificados debido a: Por su monto no pueden ser transferidos a Cobranza Coactiva y por los problemas de la actualización de datos de las otras áreas involucradas.
- 2.- Ejecutar el proceso de Recuperación Onerosa periódicamente. La no actualización del sistema por las otras áreas.

Además para mejorar los servicios cumpliendo los plazos establecidos en el TUPA, hasta el 100% de las solicitudes de prescripción de la Deuda Tributaria, evaluando y resolviendo oportunamente los escritos presentados por el contribuyente. Demora en la atención de la información solicitada a diferentes áreas y su poca confiabilidad.

## **SOLUCIÓN**

En el actual contexto en el que nos encontramos de mundo globalizado y cambios acelerados, los procesos necesitan organismos públicos que representen imagen de confiabilidad e eficacia. Utilizaremos la Reingeniería de Procesos.

Alternativas de solución

- 1.- Disminuir el monto mínimo establecido para la generación de REC`s tipo II, tal como funciona en el sistema SIRAT.
- 2.- En acuerdo con las áreas involucradas ingresaremos a sus archivos ubicados en las computadoras en el sistema de la red interna, donde se encuentran más actualizados ya que recién van a ser ingresadas las actualizaciones en el sistema SIRAT.
- 3.- Ejercer presión sobre la jefatura en cuanto a las otras áreas presten mayor atención a la solicitud de información de casos de prescripción con una respuesta mas eficaz, dándole la prioridad debida a dichas solicitudes.
- 4.- Las solicitudes de prescripción deben ser derivadas nuevamente al Departamento de Reclamos, ya que cuentan con profesionales abogados en derecho tributario.

## **CONCLUSIÓN**

De los estudios realizados y de las alternativas de solución obtenidos se determina un incremento de la productividad, mejorando el servicio al cliente y optimizando el uso de los Recursos en la Sección de Control de la Deuda MEPECO utilizando los archivos ubicados en las computadoras de las otras áreas involucradas en el sistema de la red interna.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Entidad Recaudadora y Fiscalizadora de los tributos internos antes de la creación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT - era la Dirección General de Contribuciones que dependía del Vice-Ministro de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas. La creación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT – se efectúa mediante la Ley N° 24829, publicada el 08/06/1988, la cual, de acuerdo con la misma, es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa.

Paralelamente a la creación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT – se ha efectuado una simplificación del Sistema Tributario el cual, básicamente, está conformado por pocos tributos de fácil aplicación que favorecen su cumplimiento como el Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto a la Renta, Régimen Único Simplificado, Impuesto Extraordinario de Solidaridad y las Aportaciones a ESSALUD y ONP, entre otros..

Para dar cobertura Nacional a la ejecución de sus actividades y funciones que son de su competencia, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT - cuenta con una Organización Descentralizada a través de sus Intendencias Regionales, Oficinas Zonales y Oficinas Remotas.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT - cuenta con recursos humanos de alta calificación así como con recursos materiales e informáticos modernos que le permiten el cumplimiento eficaz de sus funciones, metas y objetivos Institucionales.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT - cuenta con mayores Facultades que la Dirección General de Contribuciones, entidad recaudadora anterior, respecto a sus funciones de Recaudación, Cobranza, Fiscalización,

Determinación y en su caso para la aplicación de Sanciones a quienes incumplen con sus obligaciones tributarias.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT – para facilitar el cumplimiento voluntario, oportuno, eficaz y eficiente de las obligaciones tributarias así como respecto a los derechos de los contribuyentes, ha puesto a su disposición Una Página Web y Centros de Servicios para información, consulta y atención de los procedimientos técnicos y administrativos que deben cumplir, relacionados al RUC, Comprobantes de Pago, Presentación de Declaraciones, Quejas y Denuncias y Defensa de sus Derechos.

Dentro de las obligaciones de los deudores tributarios es la de presentar la declaración y el pago de los tributos, así como el de las sanciones relacionadas con el incumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes establecidas por ley. La determinación de la obligación tributaria efectuada por el deudor tributario esta sujeta a fiscalización o verificación por la Administración Tributaria, la que podrá modificarla cuando constate la omisión o inexactitud en la información proporcionada, emitiendo la Resolución de Determinación, Orden de Pago o Resolución de Multa (Valores).

Los principales objetivos de la SUNAT para el corto y mediano plazo son ampliar la base tributaria, reducir la morosidad y combatir al máximo la evasión tributaria. El logro de estos objetivos pasa necesariamente por la implementación de acciones dirigidas a reducir las brechas tributarias de cumplimiento de :

- 1.- Inscripción : Determinar por la diferencia entre el número de contribuyentes obligados a inscribirse en los registros de la Administración Tributaria y el número de contribuyentes inscritos.
- 2.- Presentación o declaración : Determinar por la diferencia entre el número de contribuyentes inscritos en los registros de la SUNAT y el número de contribuyentes que declaran.
- 3.- Pago : Determinar por la diferencia entre el número de contribuyentes que declaran y el número de contribuyentes que pagan.

4.- Veracidad : Determinar por la diferencia entre el número de contribuyentes que pagan y el número de contribuyentes que pagan correctamente.

La SUNAT se rige mediante el Decreto Supremo N° 135-99 EF Texto Único Ordenado del Código Tributario (C.T.), donde define a la Obligación Tributaria como el vínculo entre el acreedor y el deudor tributario, que tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria, siendo exigible coactivamente. Dicha obligación se extingue por el pago, compensación, condonación, consolidación y por Resolución de la Administración Tributaria sobre deudas de cobranza dudosa o de recuperación onerosa que consten en las respectivas Resoluciones de Determinación, Resoluciones de Multa u Ordenes de Pago. Las deudas de cobranza dudosa son aquellas respecto de las cuales se han agotado todas las acciones contempladas en el Procedimiento de Cobranza Coactiva. Las deudas de recuperación onerosa son aquellas cuyo costo de ejecución no justifica su cobranza. La prescripción extingue la acción de la Administración para determinar la deuda tributaria, así como la acción para exigir su pago y aplicar sanciones a los 4 años, y a los 6 años para quienes no hayan presentado la declaración respectiva, además a los 10 años cuando al Agente de retención o percepción no ha pagado el tributo retenido o percibido. En los artículos 45° y 46° del C.T. se describe los actos por los cuales se pueden interrumpir o suspender el plazo de la prescripción de la deuda., respectivamente.

En el actual contexto en el que nos encontramos de mundo globalizado y cambios acelerados, los procesos necesitan organismos públicos que representan imagen de confiabilidad e eficacia, como ha sido en los últimos años la SUNAT y bajo este contexto de una renovación permanente de sus actividades se ha visto la necesidad de analizar la optimización de los procesos del Control de la Deuda de los Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECO) de la Intendencia Regional Lima – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT.

Se cuentan entre otros de los sistemas internos el de Red Bancaria, donde se ingresa a la información reservada de los registros, declaraciones y pagos de los contribuyentes y el SIRAT MEPECO donde nos informamos de los valores

(Resoluciones de Determinación, Ordenes de Pago y Resoluciones de Multas) actualizados a la fecha, de las Resoluciones de Intendencia por Quiebre de los valores, por Pérdida, acogimiento de Fraccionamientos, Reclamaciones, de Ejecución Coactiva (REC) y otras. También en el SIRAT se encuentran los registros por el número RUC de los contribuyentes que se encuentran con convenios con la SUNAT por Reestructuración Patrimonial por COPRI o INDECOPI, los distintos fraccionamientos (Art. 36° del C.T., Régimen de Fraccionamiento Especial D.Leg. 848, Régimen Especial de Fraccionamiento Tributario (REFT) y el SEAP).

Anteriormente los ingresos manuales al sistema por los operadores o por migración de incompleta de los datos de los valores de los contribuyentes que habían cambiado de directorio (Principales Contribuyentes (PRICO) de la Intendencia Regional Lima o de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes o por cambio de domicilio del contribuyente de otras Intendencias Regionales) o por el contribuyente al no consignar en sus declaraciones o pagos los datos exactos sin impedimentos de seguridad, se han cometido errores que han quedado en el sistema y están causando inconsistencias en el mismo, aunque porcentualmente son mínimos, los cuales están siendo depurados.

Las otras supervisiones de la misma Sección de Control de la Deuda MEPECO (Fraccionamiento I y II, Reliquidaciones I y II, Fraccionamiento, Tramites Múltiples), la Sección de Cobranza Coactiva y el Departamento de Reclamos, así como el Departamento de Atención a Usuarios - DAU de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información, cada una tienen sus prioridades en sus labores y que no es precisamente la misma que de la supervisión de Valores, causando en algunos casos demoras en las actualizaciones del sistema, por la cantidad de éstas y por otro lado por una falta de comunicación entre ellas se ha demorando la información solicitada para resolución de algunos de los procesos elaborados como la resolución de las solicitudes de Prescripción, impidiéndose así cumplir con los plazos establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la SUNAT.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO :**

#### **2.1.1 QUE ES LA SUNAT?**

La SUNAT es una institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, creada por Ley No. 24829, y conforme a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N°.501. Está dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía administrativa, funcional, técnica y financiera.

#### **2.1.2 TRIBUTOS QUE ADMINISTRA**

Con el fin de lograr un sistema tributario eficiente, permanente y simple se dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional (Decreto Legislativo N° 771), vigente a partir del 1 de enero de 1994.

La ley señala los tributos vigentes e indica quiénes son los acreedores tributarios: el Gobierno Central, los Gobiernos Locales y algunas entidades con fines específicos. Tratándose de los tributos correspondientes al Gobierno Central, los entes administradores son la SUNAT (tributos internos) y ADUANAS (derechos arancelarios).

Los principales tributos que administra la SUNAT son los siguientes:

1. Impuesto General a las Ventas: Es el impuesto que se aplica en las operaciones de venta e importación de bienes, así como en la prestación de distintos servicios comerciales, en los contratos de construcción o en la primera venta de inmuebles.
2. Impuesto a la Renta: Es aquél que se aplica a las rentas que provienen del capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos.
3. Régimen Unico Simplificado: Es un régimen simple que establece un pago único por el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas (incluyendo al Impuesto de Promoción Municipal). A él pueden acogerse únicamente las personas naturales o sucesiones indivisas, siempre que desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría (bodegas, ferreterías, bazares, puestos de mercado, etc.) y cumplan los requisitos y condiciones establecidas.
4. Impuesto Selectivo al Consumo: Es el impuesto que se aplica sólo a la producción o importación de determinados productos como cigarrillos, licores, cervezas, gaseosas, combustibles, etc.
5. Impuesto Extraordinario de Solidaridad: A partir del 1 de setiembre de 1998, este impuesto sustituyó a la Contribución al Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). La tasa vigente es 5%, y se aplica sobre las remuneraciones que abonan los empleadores y sobre las rentas que perciben los trabajadores y profesionales independientes.
6. Impuesto de Solidaridad en favor de la Niñez Desamparada Son sujetos de este impuesto las personas que soliciten la expedición o revalidación de pasaportes.
7. Impuesto a las Acciones del Estado. A partir del 1 de enero del 2001, se gravó la propiedad de las acciones del Estado, con una tasa del 5%. Es aplicable a las empresas cuyo capital, de manera directa o indirecta, pertenece íntegramente al Estado.

8. Aportaciones al ESSALUD y a la ONP: Mediante la Ley N° 27334 se encarga a la SUNAT la administración de las citadas aportaciones, manteniéndose como acreedor tributario de las mismas el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

### **2.1.3 CONCEPTOS RELACIONADOS AL PLAN INSTITUCIONAL**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que al cabo de cinco años:

- a. Los contribuyentes, informados de sus derechos y obligaciones tributarias, perciban una preocupación permanente en el personal de la SUNAT por atenderlos oportunamente y a satisfacción con productos y servicios de calidad.
- b. La SUNAT cuente con capacidad institucional para atender y asistir al contribuyente de manera efectiva, oportuna, precisa y con sistemas eficaces y procedimientos uniformes.
- c. Los contribuyentes reduzcan su incumplimiento tributario debido a la capacidad técnica de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en la generación de riesgo, la detección de dicho incumplimiento y la aplicación de sanciones efectivas y conforme a ley.
- d. La SUNAT cuente con capacidad institucional para promover de manera permanente el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, brindándoles un ambiente de trabajo que contribuya de manera importante al cumplimiento eficaz de labores.
- e. La SUNAT cuente con capacidad institucional para mantener un bajo nivel de costos operativos indirectos (no vinculados a la recaudación y fiscalización tributarias).
- f. La SUNAT sea percibida por la opinión pública y los contribuyentes como una institución honesta que contribuye de manera autónoma a formular

una política tributaria equitativa, uniforme (mínimas regímenes especiales), de amplia base tributaria (mínimas exoneraciones), con pocos impuestos y con tasas moderadas y uniformes.

- g. La SUNAT cuente con capacidad institucional para asegurar que los sistemas y la información tributaria de los contribuyentes sea reservada y utilizada sólo para fines técnico-tributarios.

#### **2.1.4 Misión Institucional**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) tiene por Misión Institucional:

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

#### **2.1.5 Fin Institucional**

El objetivo superior o fin institucional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país.

Este fin será alcanzable bajo el supuesto que la política macroeconómica y, particularmente la política fiscal (gasto e inversión públicas, así como el financiamiento del sector público) son consistentes en términos de los objetivos de asignación eficiente de recursos, crecimiento económico, estabilidad macroeconómica y distribución del ingreso.

#### **2.1.6 Propósito Institucional**

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

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

### **2.1.7 Resultados Esperados**

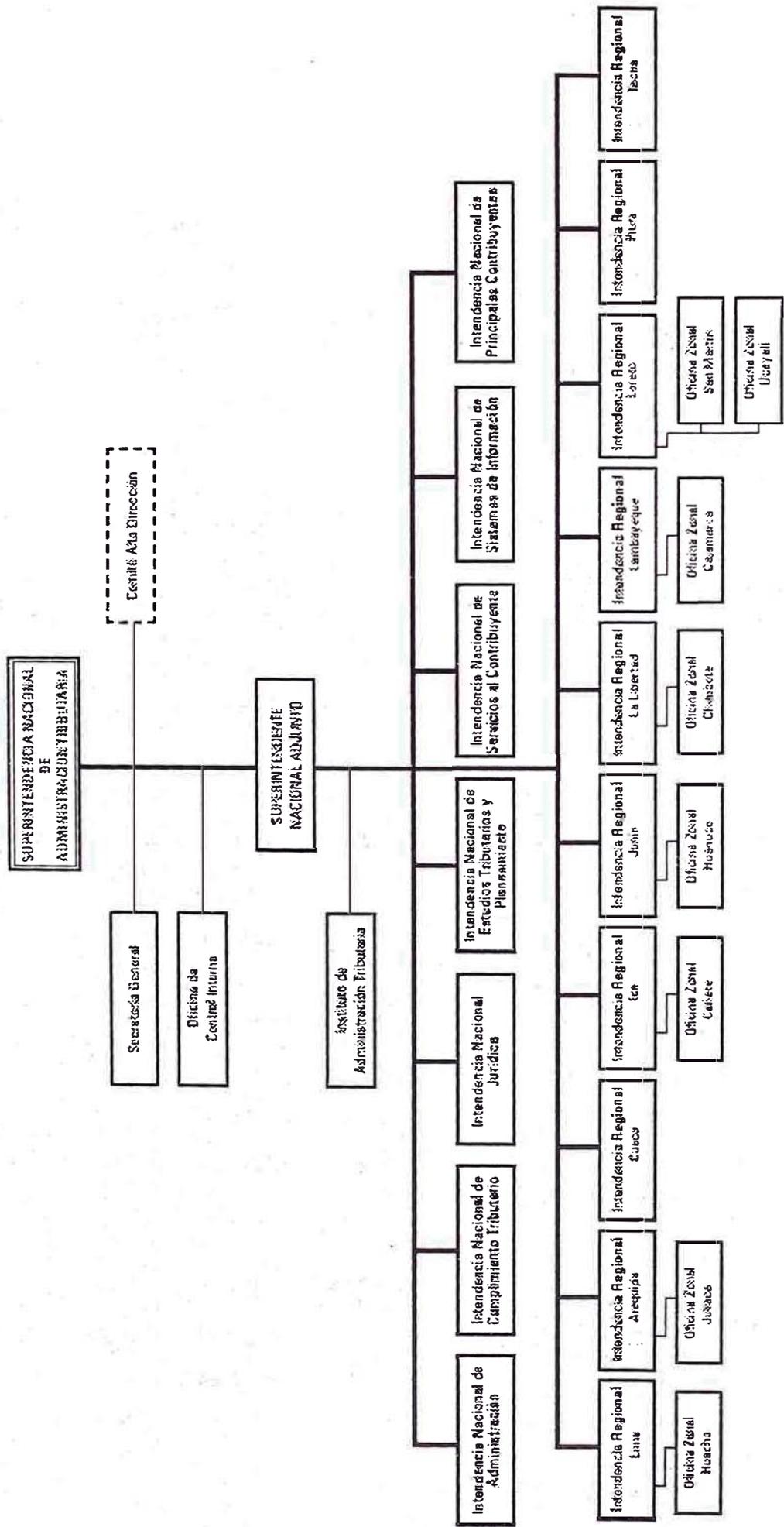
Con la finalidad de asegurar el logro del propósito institucional, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que en el transcurso de los próximos cinco años se alcancen los siguientes cuatro resultados esperados, los mismos que responden a cada una de las líneas de acción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

- a. El contribuyente esté satisfecho con los productos y servicios de calidad provistos por la nueva SUNAT y cuente con las facilidades para cumplir sus obligaciones, al menor costo indirecto posible.
- b. El contribuyente perciba riesgo efectivo y disuasivo que eleve la probabilidad de declaración y pago correcto de sus obligaciones tributarias.
- c. El personal SUNAT cuente con las condiciones de trabajo adecuadas para realizar su labor, y esté capacitado, motivado e involucrado en la orientación institucional.
- d. El público en general tenga una opinión positiva del accionar técnico y eficiente de la nueva SUNAT.

## **2.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

La SUNAT tiene por finalidad administrar y aplicar los procesos de recaudación y fiscalización de los tributos internos, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias. Para ello cuenta con la Intendencia

Nacional de Principales Contribuyentes, la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario, la Intendencia Nacional de Sistemas de Información, la Intendencia Nacional de Planeamiento, la Intendencia Nacional de Administración, la Intendencia Nacional Jurídica; 10 Intendencias Regionales (Lima, Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura, Cusco, Ica, Tacna, Loreto y Junín) y 8 Oficinas Zonales (Huacho, Juliaca, Chimbote, Cajamarca, Cañete, Ucayali, San Martín y Huánuco), así como 21 Oficinas Remotas (Huaraz, Mollendo, Camaná, Puno, Madre de Dios, Abancay, Andahuaylas, Sicuani, Quillabamba, Ayacucho, Tarma, Huancavelica, Pasco, Pacasmayo, Chachapoyas, Jaén, Moyobamba, Tumbes, Talara, Moquegua e Ilo).



- Resolución de Superintendencia N° 012-2001/SUNAT (18 de enero del 2001)
- Resolución de Superintendencia N° 021-2001/SUNAT (01 de febrero del 2001)
- Resolución de Superintendencia N° 027-2001/SUNAT (15 de febrero del 2001)
- Resolución de Superintendencia N° 107-2001/SUNAT (15 de setiembre del 2001)

Los lineamientos han sido elaborados considerando la necesidad de generar una nueva actitud en el contribuyente, en particular, en quienes no cumplen debidamente con sus obligaciones tributarias a través de la generación de un mayor riesgo, esto último, que ha sido identificado en el Plan Estratégico de Mediano Plazo de la SUNAT como una de las cuatro grandes líneas estratégicas de acción institucional, permitirá asegurar un adecuado nivel de recaudación.

A partir de un diagnóstico situacional nacional se ha relevado los factores críticos que influyen en los resultados obtenidos recientemente, por las cuales se hace necesario la implementación de estrategias, políticas y acciones para lograr los siguientes objetivos:

- *Reducir la brecha de omisos a la presentación*, propiciando la oportuna presentación de las declaraciones juradas de acuerdo a los tributos afectos de los contribuyentes omisos.
- *Reducir la tasa de morosidad (brecha de pago)*, mediante la oportuna y correcta determinación de los saldos deudores, el control de los valores y una eficaz ejecución de acciones para recuperar la deuda.
- *Aumentar la recuperación de la deuda*, a través de una estrategia de recuperación de deuda, que permita dirigir las acciones de Cobranza de una manera más eficaz.

En el Plan Estratégico institucional, la SUNAT, con la finalidad de asegurar el logro del propósito antes referido, espera alcanzar el siguiente resultado: “El contribuyente percibe riesgo efectivo y disuasivo, lo que eleva la probabilidad de declaración y pago correcto de sus obligaciones tributarias”; y para verificarlo objetivamente se efectuará el seguimiento de los siguientes indicadores:

- Brecha de Presentación de Declaración Jurada del Contribuyente: Disminución de Ratio “Contribuyentes Omisos a la Presentación a la fecha de vencimiento / Total Contribuyentes obligados a presentar la declaración”.
- Incremento del Ratio: “Contribuyentes que Pagan / Contribuyentes que declaran impuesto a pagar mayor a cero”.
- Disminución del Ratio de Morosidad: “(Monto Declarado – Monto Pagado) / Monto Declarado a la fecha de vencimiento”.
- Disminución del Stock de Deuda Exigible.

Los lineamientos coadyuvarán al logro de los objetivos y actividades trazadas en el Plan que será elaborado por cada uno de los órganos desconcentrados, permitiendo que los esfuerzos que realicen sean comunes y eficaces. Dichos lineamientos son de cumplimiento obligatorio, y habrá cierto nivel de flexibilidad sólo para agregar mejoras que contribuyan al logro de los resultados deseados o para mejorar su adaptación a la realidad de la jurisdicción que el órgano desconcentrado controla, previa coordinación con esta Gerencia.

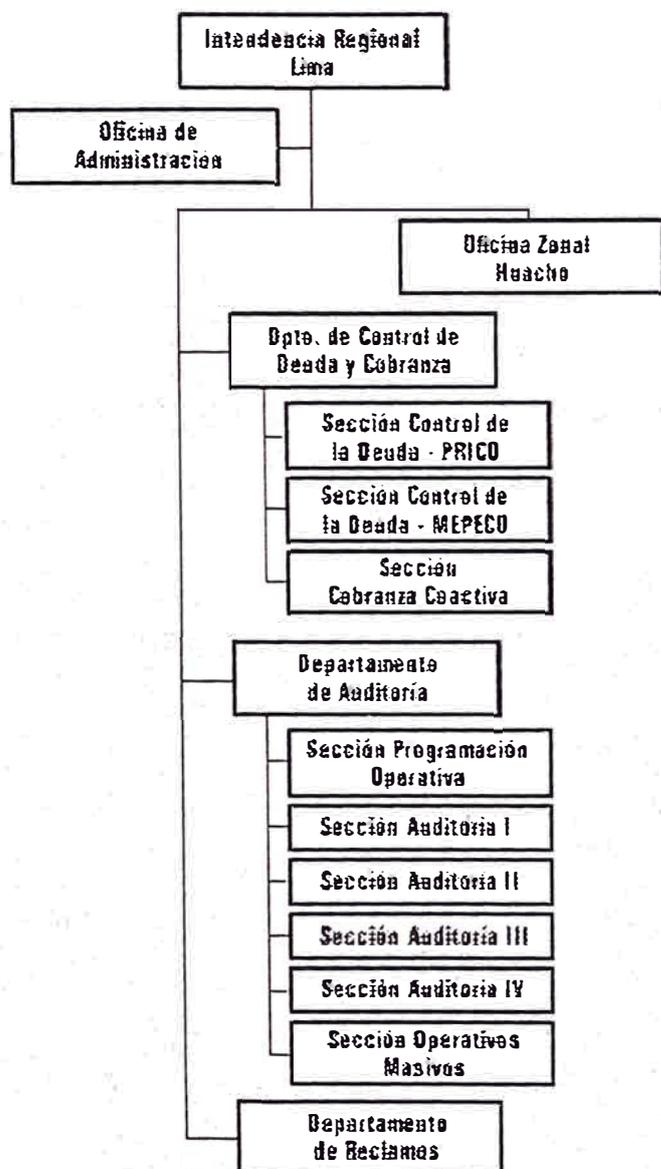
Adicionalmente, se ha definido indicadores que reflejarán la evolución de los resultados obtenidos de las actividades planeadas, posibilitando el seguimiento y la evaluación oportunos de la gestión de los órganos desconcentrados y la ejecución de las acciones correctivas pertinentes.

Los lineamientos definidos se referirán a:

- El Control de omisos a la presentación.
- La reducción de la tasa de morosidad, y

- La recuperación de la deuda

La metodología empleada para elaborar los lineamientos ha permitido relevar las opiniones y sugerencias del personal de los órganos desconcentrados y de otras unidades organizacionales, y también ha permitido analizar la información estadística y los procedimientos actuales, logrando captar los distintos problemas y necesidades, mismos que se pretenden resolver con el Plan Operativo de Control de la Deuda y Cobranza a ejecutar.



La Sección de Control de la Deuda – MEPECO del Departamento de Control de Deuda y Cobranza de la Intendencia Regional Lima cuenta con las Supervisiones de :

- Fraccionamiento I
- Fraccionamiento II
- Infracciones

- Reliquidaciones I
- Reliquidaciones II
- Trámites Múltiples
- Valores

## **2.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN DE VALORES**

### **2.2.1.1. REPORTES Y CUADROS ESTADÍSTICOS**

Son elaborados mensualmente:

- Reportes "R" (R01, R02, R06, Y R08) reportados al Departamento De Contabilidad.
- Reportes "G" (G01 y G02) ratios de cobro y emisión de valores, reportados al Departamento. Elaboración de los cuadros estadísticos (Valores emitidos por SUNAT, Valores emitidos por tributos de ONP y ESSALUD, Pagos de Valores emitidos por SUNAT, Pagos de Valores emitidos por tributos de ONP y ESSALUD, Transferencia de valores a Cobranza Coactiva, Recaudación por Inducción y pagos a valores, Resoluciones de Multa generadas por la División de Recaudación y Fiscalización, Situación de valores pendientes de cobranza, Pagos a emisión Propia de valores por Departamento- tributos- cantidad y montos).

### **2.2.1.2. AJUSTE DE MULTAS**

Cancelar en el sistema SIRAT MEPECO las multas sujetas al Régimen de Incentivos los ajustes se realizan

- A pedido del Contribuyente, mediante presentación de escritos.

- De oficio, al emitirse mensualmente el reporte de multas, cuya revisión y ajuste se realizan antes de la emisión de la Resolución de Ejecución Coactiva

#### **2.2.1.3. EXTINCIÓN DE MULTAS**

Emisión de Resoluciones de Intendencia según lo señalado en la Ley 27335. La Sección Registro y por la División de Fiscalización informan sobre las multas que emitidas por su despacho que se encuentran dentro de los alcances de la Ley y con esa información se emiten las Resoluciones de Intendencia.

#### **2.2.1.4. COBRANZA ONEROSA**

DECRETO SUPREMO N° 022-2000/EF

Para la emisión de las Resoluciones de Intendencia se estableció un plan de trabajo con la participación de las Secciones de Control de Deuda, el cual se concluyó satisfactoriamente.

RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 074-2000/SUNAT

Se emiten mensualmente una Resolución de Intendencia y remitidas para la publicación en la página web de acuerdo a lo señalado en el instructivo de centralización de información de valores.

#### **2.2.1.5. ATENCIÓN DE MEMORANDUM Y NOTAS**

Los documentos recepcionados son atendidos con la celeridad, seguridad y confianza, con las herramientas y la información que se cuenta en el grupo.

#### **2.2.1.6. PRESCRIPCIÓN DE VALORES**

#### EMISIÓN DE REC TIPO II

De valores notificados con riesgo de prescripción, se realizaba de acuerdo a lo indicado en el Plan Operativo del año 2002.

#### NOTIFICACION DE VALORES

De valores con riesgo de Prescripción, se realiza en los mismos meses que en el punto anterior.

#### EMISION DE RESOLUCIONES DE INTENDENCIA.

D.S. 022-2000/EF – COBRANZA DUDOSA

Esta función a la fecha no ha sido realizada, se ha enviado observaciones a la Intendencia de Cumplimiento Tributario al proyecto de circular de Cobranza Dudosa (en el mes de Setiembre 2001)

#### CODIGO TRIBUTARIO Art.27 y Art.49

Esta función fue incorporada al grupo de Valores en el mes de Noviembre del año 2000, anteriormente el área de Jurídica resolvían las solicitudes por prescripción.

#### **2.2.1.7. TRANSFERENCIA DE VALORES A COBRANZA COACTIVA**

Se realizan cuatro transferencias automáticas al mes, la que consisten en :

- Elaboración de la programación mensual de transferencia a Cobranza Coactiva .
- Generación del proceso de transferencia automática a Cobranza Coactiva en el sistema SIRAT.
- Revisión de REC's físicas
- Remisión de REC's físicas y reporte de transferencia a la Sección de Cobranza Coactiva.

#### **2.2.1.8. REC TIPO II**

La emisión de las Recs tipo II se realiza mensualmente, son considerados los valores de periodos tributarios desde 98-01 (Multas, Resoluciones de Determinación, R.I.).

Actualmente por indicaciones del Departamento solo se viene trabajando en la emisión de REC tipo II a valores por transferir a coactiva que sumando su deuda ya transferida a Cobranza Coactiva sea igual o superior a S/ 5,000 Soles, que es uno de los puntos señalados en la circular 04-98.

También se emite Recs tipo II a valores de periodos anteriores al año 1998 solo cuando tiene alguna R.I. aplicada y se evalúa si aún no ha prescrito.

Al no estar marcados en el sistema los valores que han sido acogidos al REFT, la Sección Control de Deuda decidió desde el mes de febrero no emitir Recs tipo II a los contribuyentes que han presentado solicitudes en PDT o en el formulario 688.

Con Memorandum N°345-2001-IA0000 de fecha 23-03-2001 se puso en conocimiento al Superintendente Adjunto los problemas y consecuencias que producirían la no emisión de las Recs al no encontrarse marcados los valores.

#### **2.2.1.9. COORDINACIONES**

Al ser detectado un problema en el sistema o reportado por algún área se procede a la verificación de situación de valores, constatación física del valor con lo registrado en el sistema y las limitaciones que se puedan presentar.

### **2.2.1.10. ATENCIÓN DE ESCRITOS**

Los escritos remitidos por contribuyentes son evaluados por una persona en la siguiente manera:

- Identificación del problema
- Subsanación de errores encontrados, solicitando de oficio el quiebre y modificación de valor.
- Se solicita de oficio la modificación de datos de boletas
- Se solicita al Departamento de Atención Usuarios de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información corregir los problemas relacionados con procesos de valores.
- Actualmente, desde enero del 2001 contamos con un programa en cual ingresamos los escritos y les hacemos el seguimiento respectivo hasta concluir su atención.

### **2.2.1.11. NOTIFICACIONES**

La función es realizada diariamente, los pedidos de envío son remitidos por las diferentes Supervisiones de la Sección Control de la Deuda Mepeco.

La solicitud de servicio de notificación es para todos los documentos emitidos por las áreas antes mencionadas (Ordenes de pago, Resoluciones de Multas, REC's y Resoluciones de Intendencia) y derivados a la oficina de Administración para el trámite respectivo.

Se cuenta con una base de datos de uso interno que nos ayuda en el ingreso, seguimiento y control de notificaciones, además que nos ayuda en la emisión de las Resoluciones de Intendencia de publicación..

#### **2.2.1.12. REGISTRO DE NOTIFICACIONES EN EL SISTEMA**

Luego de la recepción del resultado de notificaciones informado por la Oficina de Administración diariamente, se procede a la carga masiva de notificaciones de los contribuyentes hallados. A veces se presentan inconsistencias durante el proceso, por lo que la información es ingresada en forma individual.

#### **2.2.1.13. PUBLICACIONES**

La emisión de las Resoluciones de Intendencia para la publicación de valores de los contribuyentes No Hallados se realiza quincenalmente.

Se emite una Resolución de Intendencia por cada tipo de documento, las cuales son derivadas a la Gerencia de Comunicaciones para el trámite respectivo.

#### **2.2.1.14. CONTROL DE CORRELATIVIDAD**

Para tener un mejor control en la utilización de la numeración de Ordenes de Pago, Resoluciones de Multa y Resoluciones de Intendencia, se realiza dos veces al año la elaboración del informe (mes de Julio y mes de Febrero) según se encontraba establecido en el Plan Operativo del año 2002, en el cual se detalla los valores que no ha logrado ingresar en el sistema y el sustento respectivo.

En este año ya fueron entregados al departamento los informes de correlatividad del segundo semestre del año 2001 en lo correspondiente a de Ordenes de Pago, Resoluciones de Multa y Resoluciones de Intendencia y por disposición del Departamento se ha realizado el informe de control de correlatividad de REC's emitidas desde el 01-08-2000 al 31-08-2001.

### **2.2.1.15. REVERSIÓN DE VALORES**

Cuando se detecta o nos reportan sobre valores con errores en su ingreso se procede a la reversión individual, del cual existen tres tipos a los que se tiene acceso.

- Reversión individual de valores.- puede ser total si es que el ingreso en el sistema no es correcto. El formato de reversión es acompañado por un reporte del sistema, valor original o documento de sustento y la firma del Supervisor profesional y la del Jefe de Sección, la mayoría de los casos son de valores que no han sido notificados. Cuando se necesita la modificación de algún dato del valor se solicita reporte del sistema, valor original y la firma del Supervisor Profesional.

- Reversión de Transferencia a Cobranza Coactiva.- Cuando reportan que existe antes de la transferencia otro documento o evento que no fue ingresado en su momento. Se solicita reporte del sistema y el documento sustentatorio.

-Reversión de REC`s tipo II.- Cuando se detecta que algún valor no debe ser incluido en la REC tipo II, esto se realiza cuando las Resoluciones de Ejecución Coactiva no han sido notificadas aún.

### **2.2.1.16. CONTROL DE BASE DE RESPONSABLES SOLIDARIOS**

Se cuenta con una base propuesta por un proyecto de circular del año 1998, con la finalidad de establecer el procedimiento para la cobranza de los de la deuda a los responsables solidarios y complementar el procedimiento de imputación de responsabilidad solidaria.

Se cuenta con la información de tres empresas (informadas mediante memorando por Fiscalización y uno por el Grupo de Verificación de deuda Pequeños), a los cuales se le ha hecho seguimiento confirmando que a la fecha no amerita la cobranza al tener los valores en etapas que suspenden temporalmente la cobranza.

Alternativamente, la base ha sido modificada en algunos puntos, para poder ingresar información de otros contribuyentes.

### 3. OBJETIVO GENERAL

La Supervisión de Valores de la Sección de Control de la Deuda de MEPECOS tiene por objetivo la de optimizar sus procesos que realiza, para cumplir con las Metas institucionales

<b>Metas N° 1 y 2 : Reducir la brecha de presentación y pago</b>				
<b>En MEPECOS lograr una brecha no mayor de 20%</b>				
	<b>Procesos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estándar</b>
1	Seguimiento de los Valores enviados a notificar hasta su publicación de corresponder.	Programa de Notificaciones y SIRAT MEPECO	Cantidad de Valores con fecha de notificación pendientes de cargar en el Sistema.	Diario
2	Emisión de REC's tipo II	SIRAT MEPECO	Cantidad de Valores exigibles con monto mayor a 5,000 entre total de valores exigibles.	Mensual
3	Transferir la Deuda exigible a la Sección de Cobranza Coactiva.	SIRAT MEPECO	Cantidad de Valores transferidos entre total de valores exigibles	Semanal

4	Detectar y transferir a Cobranza Coactiva valores con riesgo de prescribir.	SIRAT MEPECO	Cantidad de valores exigibles con riesgo a prescribir entre valores exigibles.	Mensual
5	Ejecutar el proceso de Recuperación Onerosa.	SIRAT MEPECO	Cantidad de Valores quebrados por onerosos entre valores exigibles.	Mensual
6	Elaborar el informe semestral y anual de correlatividad de valores	SIRAT MEPECO	Cantidad de valores no utilizados entre total de valores	Semestral

**Meta N° 3** : Mejorar los servicios cumpliendo los plazos establecidos en el TUPA.

Atender el 100% de las solicitudes de **prescripción**.

	<b>Procesos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estándar</b>
1	Evaluar y resolver oportunamente los escritos presentados por los contribuyentes.	SIRAT MEPECO	Cantidad de escritos	Diario

#### 4. MARCO TEORICO

La meta básica de todos los esfuerzos de transformación, llámense Gerencia de Calidad total, Reingeniería, Reestructuración, Cambio Cultural, etc.; ha sido la misma o han tenido el mismo propósito; realizar cambios fundamentales en la forma como es manejada la organización, para ayudar a lidiar con un nuevo y más exigente ambiente de mercado.

Algunas compañías no necesitan mejorarse, lo que requiere es reinventarse así misma. Organizar la gerencia sobre la base del proceso, no de funciones, tomar en cuenta como prioridad las necesidades del cliente y los equipos autogestionados que dan valor al trabajo y crear redes, de relación con los clientes, proveedores y competidores; obteniendo así una mayor ventaja competitiva.

Este trabajo tiene como finalidad el estudio de la Reingeniería como una filosofía que se utiliza como instrumento de gestión de cambio organizacional para mantenerse vigente en el competitivo mundo actual y tener un rendimiento óptimo en el trabajo, siendo este lo bastante flexible para adaptarse rápidamente a los cambios; ágil e innovadora para continuar tecnológicamente actualizado y dedicado a su misión que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente.

Los japoneses modificaron la percepción de los clientes en cuanto a lo que podrían y debían esperar. Esto hizo surgir la revolución de la calidad en Occidente, que se ilustra con conceptos como Administración de Calidad Total, sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se emprendieron para mejorar la calidad, entre muchas empresas prevalecía la idea de lo único que hacían era “**Reducir la brecha**” que existía en el escenario mundial. Seguían requiriendo de mejoras trascendentales para obtener una ventaja competitiva y sustentable.

A lo largo de la década de 1980, el movimiento que promovía la calidad cuestiono las practicas y conductas tradicionales de la dirección. La concentración de los clientes y en los procesos de negocios estimulo el pensamiento gerencial. La revolución competitiva adquiría fuerzas y ahora impactaba en organización de servicios públicos al igual que en los grandes conglomerados industriales. La revolución tecnológica presento considerables oportunidades para desafiar el pensamiento convencional. La revolución ocurre tanto en los programas como el hardware. Las bases de datos relacionales, la tecnología de las comunicaciones y el poder de la computadora personal permiten trabajar en forma del todo nueva.

Considerando todos estos factores nos damos cuenta que algo anda mal en la organización tradicional de las empresas. En casi todas ellas, la organización es por funciones, de tal manera que se obstaculiza, y con frecuencia se ocultan, los procesos fundamentales que impulsan el desempeño y la satisfacción de los clientes.

Michael Hammer, Profesor de Ciencias de Computación, se ha convertido en el misionero del cambio organizacional masivo. Utiliza él termino “**Reingeniería**”, para abogar por el trabajo del diseño radical.

Hace unos 12 años aproximadamente Hammer junto con Champy empieza a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en unas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban, habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos. Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones que no los lograron, y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical. Con el tiempo, le dieron a estas serie de procedimientos un nombre de **“Reingeniería”**.

#### **4.1 CONCEPTO DE REINGENIERÍA**

“Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramática en velocidad, calidad y servicios”.

“Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en el lugar de una serie de funciones organizacionales”

“Es la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio eficiencia y rapidez”:

Si analizamos el párrafo anterior, nos damos cuenta que los señores Hammy & Champy focalizan el concepto de la Reingeniería en cuatro palabras claves:

### **Fundamental:**

Al comenzar el proceso de Reingeniería de un negocio cualquiera, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y como funciona, lo cual obliga a la persona a examinar todas y cada unas de las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio

### **Radical:**

Esta palabra proviene del latín RADIX (raíz). Rediseñar de manera radical significa llegar hasta la raíz de las cosas, vale decir, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que existe; es simplemente abandonar lo viejo. Al hablar de Reingeniería, el rediseño radical consiste en destacar todas las estructuras y los procedimientos existentes e **Inventar** nuevas maneras el realizar de trabajo. Rediseñar es **Reinventar**, no mejorar ni modificar.

### **Espectacular:**

La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar salto gigantesco en rendimiento. Se debe apelar la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo; **la mejora marginal** requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que **la mejora espectacular** exige cambiarlos viejo por algo totalmente nuevo.

### **Procesos:**

Los procesos en un negocio están definidos como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio. El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos. Otro objetivo es entregar rendimiento mejor, más rápido y más barato que la competencia.

#### **4.2 ¿QUE NO ES LA REINGENIERÍA?**

Las personas que solo conocen de oídas la reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios con los cuales ya están familiarizadas. “Ah, sí, ya sé”, dirán algunas, “eso se llama descomplicarse”. O bien piensan que es lo mismo que reestructurar o algún otro remedio comercial del mes. Nada de eso. La reingeniería tiene poco o nada en común con tales programas y se diferencia en forma significativa aun de aquellos con los cuales tiene algunas premisas en común.

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la información en la Reingeniería, ya debe estar bien claro que no es lo mismo que automatización. Automatizar los procesos existentes con la informática es como pavimentar los caminos de herradura. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.

Tampoco se debe confundir la Reingeniería de negocios con la llamada Reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La Reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computadorizados que automatizan sistemas obsoletos. La Reingeniería no es reestructurar ni reducir.

Estos no son más que eufemismo por reducir la capacidad para hacer frente a la demanda actual disminuida. Cuando el mercado pide menos automóviles GM, este reduce su tamaño para acomodarse a la demanda. Pero reducirse y reestructurarse solo significa hacer menos, mientras que la Reingeniería significa hacer más con menos.

La Reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la Reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

**El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor.**

La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La Reingeniería, como lo hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La Reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

Finalmente, no podemos hacer nada mejor que volver a nuestra breve definición original de la reingeniería: empezar de nuevo. La Reingeniería es volver empezar con una hoja de papel en blanco.

Fundamentalmente, la Reingeniería es hacer dar marcha atrás a la Revolución Industrial. La Reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La Reingeniería es un nuevo comienzo.

### 4.3 ELEMENTOS CLAVE DE LA REINGENIERÍA

Identificación de los procesos empresariales más importantes, a cualquier nivel, con el propósito de reconceptualizar.

Enfoque global, a fin de salvar conceptual y funcionalmente las fronteras que establecen entre unidades que concurren en un mismo proceso.

Apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia y de los trabajadores.

Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios<sup>1</sup>

### 4.4 TIPOS DE EMPRESAS QUE REQUIEREN DE LA REINGENIERÍA

Según Hammer & Champy existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la Reingeniería de tres maneras distintas y alcanzar éxito, siempre y cuando estas se atrevan a afrontar el reto.

En primer lugar están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio. Por ejemplo: si en este tipo de empresas los costos se encuentran sumamente elevados, si el servicio a los clientes es sumamente defectuoso y esto viven quejándose, si la competencia se encuentra un 500% más arriba que dicha empresa definitivamente son requeridas mejoras inmensas, vale decir Reingeniería.

---

<sup>1</sup> HAMMER & CHAMPY. **Reingeniería**. Editorial Norma. 1994, p Pp.34

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avisarlos. En dichas compañías, los resultados financieros podrían ser satisfactorios, pero pueden ser detectadas calamidades como las siguientes: competidores, requisitos cambiantes de la clientela, cambios económicos drásticos, etc. Para que este tipo de compañías siga por el buen camino por el que están acostumbradas a transitar, es necesario que se rediseñen antes de caer en la adversidad.

En tercer y último lugar, tenemos a las compañías que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores levantando más aun la barrera que han logrado imponer durante mucho tiempo, haciendo el mucho más tortuoso para los demás.

El sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de dejar de lado la fórmula que le ha dado dicho éxito, con la esperanza y la firme convicción de salir con algo mejor.

Para ilustrar en esta parte, usaremos la siguiente metáfora: las empresas de la primera categoría están desesperadas, se encontraban manejando un camión con 120 toneladas de carga a 150 kph. Y chocaron contra un muro de frente quedando heridas de gravedad. Las de segunda categoría van manejando el mismo camión a la misma velocidad y a lo lejos ven que tienen un obstáculo en la vía. Y las últimas salieron a pasear en un día claro y con el cielo azul sin ningún obstáculo en la vía, y entonces piensan ¡que buen día para levantar un muro para cerrarle el paso a las demás!

#### 4.5 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

La Reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio:

Racionalizar las operaciones

Reducir los costos

Mejorar la calidad

Aumentar los ingresos

Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:

Definir responsabilidades funcionales

Distribución de carga de trabajos

Reducción de tiempo y papeleo

Apoyo computacional

Apoyo de otras áreas

Evitar duplicidad e inconsistencia

Orientación al servicio al cliente

#### 4.6 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA

Habilidad para utilizar el cambio con eficiencia

Utilizar el cambio de manera continua; habilidad de cambiar con rapidez para ganar ventaja competitiva. Desarrollo de enfoques para aplicar Reingeniería, con base en el concepto de cambio continuo y dirigido (Paradigma Cambiante)

Paradigma Cambiante

Consiste en orientar la operación hacia un cambio continuo, y sostiene que calidad y eficiencia solo pueden mejorarse mediante una constante evolución. La gerencia debe evaluar de manera continua las razones para competir en todos los mercados y dentro de cada ramo del negocio, y de igual manera estar abierta a la investigación de oportunidades.

#### Comenzar sobre una base limpia

Cuando un paradigma cambia, todo vuelve a comenzar. Cuando se presenta una modificación trascendental, quienes toman la oportunidad y ventaja del cambio sobrepasan a quienes no lo hacen. Las oportunidades que presentan los cambios son limitadas, pues ofrecen una base limpia (nueva) para la aplicación creativa de nuevas técnicas, materiales y procesos

#### Organizar con base en resultados, no en tareas

Este principio sugiere que una persona ejecute todos los pasos de un proceso. Diseñar el trabajo de esa persona con base en objetivo o resultados en vez de una sola tarea.

#### Unir actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados

Este principio llama a crear nexos entre funciones paralelas y a coordinarlas durante el proceso en sí, no después de que el mismo haya terminado. (Las redes de comunicación bases de datos compartidas y la teleconferencia pueden unir a los grupos independientes para que la coordinación sea progresiva.

El centro de la toma de decisiones debe estar en donde se ejecuta el trabajo, y debe crearse un control dentro del proceso

Sugiere que la misma gente que realiza el trabajo debe ser responsable de tomar sus propias decisiones y que el proceso en sí puede poseer controles.

#### Piense en grande

Nadie en una organización quiere llevar a cabo un proceso de reingeniería. Crea confusión y afecta las costumbres de la gente si la gerencia mayor respalda el esfuerzo y sobrevive a los cínicos como podría la gente tomar en serio la

Reingeniería. Si los gerentes poseen una visión adecuada, la Reingeniería proveerá el cambio.

#### Cultura Corporativa

Los proyectos de cambio, pueden adoptar como meta el cambio de la cultura corporativa, cuando se intenta muchos cambios. Pero al mismo tiempo prevalece o se impone sobre estos la cultura, se generan problemas de resistencia a los cambios organizacionales y problemas con el personal. Si se identifica el problema con el personal. Si se identifica el problema, la cultura corporativa o institucional podría cambiarse, pero con mucha dificultad y/o con ayuda experta.

### 4.7 ¿DÓNDE APLICAMOS LA REINGENIERÍA?

La Reingeniería es aplicada en los tópicos más relevantes de una organización

Recurso Humano

Tecnología

Procesos

#### Recursos Humanos

La Reingeniería reconoce el valor del recurso humano de la organización como el medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, buscando en ellos habilidades y destreza para realizar el trabajo definido

Las principales actividades que permitirá alcanzar las propuestas diseñadas:

Definir posiciones y destrezas

Definir una nueva organización

Reubicación de personal

Entrenar y reestructurar  
Reclasificar  
Retirar si se quiere  
Implementar los cambios

### Tecnología

La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio en la actualidad no solo existe confusión sobre como poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a como aplicarla, en el ambiente tecnológico

La informática, es el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de Reingeniería, es un capacitador esencial porque permite a las compañías rediseñar sus procesos. Para aplicar la informática a la Reingeniería es necesario pensar en forma inductiva, que no es nada más que la capacidad de reconocer primero una solución al problema que ella podría resolver, los cuales las compañías ni siquiera sabe que existen. El problema real de la tecnología no está en que puedan funcionar mejor los viejos procesos, sino que le permite a la organización romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir rediseñar.

El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer al negocio soluciones para problemas que ni siquiera él (el negocio o la empresa) sabe que existe. Rediseñar una compañía es emprender un viaje de lo familiar a lo desconocido.

### Procesos

En la Reingeniería el cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño Grupo de procesos relacionados entre sí.

La Reingeniería de procesos propone formular un plan de acción de manera de lograr un crecimiento sano y sostenido que en definitiva tiene como última finalidad tener una institución modelo en servicio o bienes, una organización bien orquestada y rentable que permita a todos los empleados y directores realizar sus funciones y recibir beneficios.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el diseño en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de los procesos integrados son enormes. Eliminan pasos laterales, esto significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones de los que ellos crean. Los procesos integrados reducen también los costos de administración indirecta. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso.

Hace frente a las demandas del ambiente contemporáneo con procesos de múltiples versiones, que sean claros y sencillos, y que cada versión necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada.

#### **4.8 ¿QUIÉNES PARTICIPÁN EN EL PROCESO DE REINGENIERIA Y CUALES SON SUS CUALIDADES?**

**Líder:** un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería

**Duelo del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado a él.

**Equipo de Reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y su ejecución.

**Comité ejecutivo:** un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisión.

**Zar de Reingeniería:** un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

#### 4.9 CUALIDADES

**Orientación al proceso:** analizando un proceso total que cruza las fronteras organizacionales

**Ambición:** mejoras pequeñas NO; se trata de avances trascendentales.

**Infracción de reglas:** romper con alguna viejas tradición al reseñar los procesos. Los supuestos de especialización, las secuencias ordenadas y los tiempos se abandonan deliberadamente.

**Uso creativo de la información:** un agente que capacita a las compañías para romper las viejas reglas y crear nuevos modelos de procesos es la informática. Esta trabaja como un agente capacitador que permite a las empresas hacer el trabajo en una manera radicalmente diferente.

#### 4.10 BASES PARA QUE LA REINGENIERIA ALCANCE EL ÉXITO.

Un firme compromiso a largo plazo

La comprensión del proceso y del flujo de trabajo de la compañía, junto con la identificación de las relaciones entre los departamentos

Información relacionada con los procesos de negocios que responda los 6 interrogantes básicos: quién, que, cuando, como y porque?.

La comprensión de la estrategia corporativa.

La comprensión de las responsabilidades de cada departamento.

La definición de los problemas operacionales y de producción.

El empleo de los modelos fluidos para las operaciones.

Un entendimiento del cambio y como utilizarlo en calidad de aliado.

La comprensión de la tecnología actual.

La comprensión de la cultura corporativa.

La comprensión del efecto de onda del cambio y habilidad para predecir el impacto de todos los cambios.

#### 4.11 ¿QUE SE REDISEÑA?

Son los procesos que se rediseñan, es decir estos son el objeto de la Reingeniería y siendo estos el propósito que busca una Reingeniería, se debe tomar en cuenta que no se rediseñan los departamentos ni las unidades organizacionales, si no el trabajo que realizan las personas que trabajan en esas dependencias.

Para rediseñar un proceso también se debe tomar en cuenta la sugerencia de técnicas para elegir, el orden que se ha de proceder ya la importancia de entender los procesos específicos. Una vez que se identifiquen y se diagramen estos procesos, se debe aplicar 3 criterios para ver cuales en verdad necesitan una Reingeniería.

**Disfunción:** en este criterio se ve cuales de los procesos están en dificultades, es decir los procesos quebrantados que vienen a ser los que presentan síntomas y no es fácil de dejarlos pasar por alto. Cual es el peor que esta funcionando de los procesos.

**Importancia:** este criterio se debe considerar al decidir cuales son los procesos más importantes que se deben rediseñar y en que orden, estos procesos son

los de mas prioridad para los clientes de afuera, de allí viene su importancia. Cual es él más importante.

**Factibilidad:** este tercer criterio implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tengan éxito un esfuerzo en particular de la Reingeniería. Uno de estos factores es el radio de inferencia (reforzar).

#### 4.12 ¿CÓMO ESTUDIAR UN PROCESO A REDISEÑAR?

Muchos esfuerzos de Reingeniería y mejora de procesos fracasan debido a que carecen de un plan, es decir no existe un método, sin embargo, para evitar tales fracasos según Harbour, se requiere un método, es decir, una forma sistemática de aplicar la Reingeniería de procesos. Es preciso un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayuden a identificar rapidez en las áreas de mejora, que repare lo que esta descompuesto y que reduzca el desperdicio en el lugar de trabajo. Este método se conoce como mejora de proceso, y presenta 7 pasos diferentes, los cuales son:

**Definir los limites de proceso.** Primero se identifica el proceso, que se desea mejorar, después se definen los limites del mismo y así mismo se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.

**Observar los pasos del proceso.** Se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cual es el flujo del proceso y se registra lo que se descubre.

**Recolectar los datos relativos al proceso.** Ya sea durante o después de la fase de observación también se recaba todos los datos cuantitativos relevantes relativos al proceso.

**Analizar los datos recolectados.** Se analizan y se resumen los datos. En otras palabras, se determinan lo que significa y de que manera importantes.

**Identificar las áreas de mejoras.** Se identifican áreas de mejoras, primero se va detrás de las más grandes y después con las más pequeñas.

**Desarrollar mejoras.** Se desarrolla algún tipo de mejora. Se desarrolla algún tipo de cura para la enfermedad.

**Implantar y vigilar las mejoras.** Después de desarrollar un arreglo, implantarlo y comprobarlo. Durante este periodo de prueba se vigila así misma la mejora para determinar su funcionamiento.

#### 4.13 ¿CÓMO REDISEÑAR UN PROCESO?

La experiencia comienza cuando el equipo se reúne para empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer el trabajo.

Es la parte más creativa de todo el proceso de Reingeniería ya que exige imaginación, inducción. Hay que abandonar lo tradicional y buscar lo escandaloso<sup>2</sup>

Según Hammer & Champy. La desventaja de rediseñar un proceso de trabajo, es que no existe reglas ni pasos a seguir, es decir que no existe un

---

<sup>2</sup> JER L. HARBOUR. **Manual de trabajo de reingeniería de procesos**, Editorial Panorama, 1995, Pp74, 75

<sup>2</sup> HAMMER & CHAMPY. **Reingeniería**. Editorial Norma. 1994, Pp141, 142

procedimiento como tal. La ventaja es que si bien se puede requerir de mucha creatividad no necesita empezar con una hoja de papel totalmente en blanco.

#### 4.14 TECNICAS PARA CONCEBIR IDEAS

Aplicar audazmente uno o más principios de Reingeniería, creatividad del grupo.

Buscar y destruir supuestos, estos se encuentran siempre cerca de todo proceso comercial existente.

Buscar oportunidades de aplicación creativa de la tecnología.

Según la experiencia que han vivido algunas empresas al aplicar la Reingeniería estos son los comentarios:

No se necesita ser un experto para rediseñar un proceso

Es útil de afuera

Hay que destacar ideas preconcebidas

Es importante ver las cosas con los ojos del cliente.

La Reingeniería se hace mejor en equipo

No se necesita saber mucho sobre el proceso existente

No es difícil concebir buenas ideas

La Reingeniería puede ser divertida<sup>3</sup>

Una vez que los procesos rediseñados estén listos el último paso es: implantar una Reingeniería no es cuestión de colocarla a funcionar, ya se trata de persuadir a la gente de una organización, que acoja o por lo menos que no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande. Para combatir estos es necesario organizar campañas educativas y de comunicación que acompañe la Reingeniería desde el principio hasta el fin.

---

<sup>3</sup> HAMMER & CHAMPY. **Reingeniería**. Editorial Norma. 1994, Pp141, 142

En este caso se utiliza dos documentos que contienen los siguientes argumentos:

**Argumento Pro-Acción.** Este argumento dice por que hay que rediseñar la compañía. Debe ser conciso, global y persuasivo, es decir tienen que ser un verdadero argumento a favor de la acción. Este documento debe decir lo siguiente:

Si la compañía corre peligro de perder su ventaja competitiva en cualquier rama de negocios

Si ve erosionar continuamente sus márgenes de utilidad.

Si esta abocada a un total fracaso.

**Declaración de la visión.** La visión dice "Aquí es donde queremos llegar", es el medio que la administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser. Describe como va a operar y que resultados debe obtener, para crear una visión de una organización rediseñada, se requiere cierto arte ya que una visión es una imagen sin mucho detalle, la visión es un estímulo, y es verdaderamente poderosa, es una fuerza que arrastra.

#### **4.15 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA**

La Reingeniería como técnica aplicada para alcanzar mejoras substanciales dentro de las empresas, también debe generar beneficios para las mismas, de lo contrario carecería de sentido su aplicación.

Los beneficios que otorga una Reingeniería bien aplicada serían:

Se obtienen en el corto plazo en elementos tales como costos, rapidez y servicios

Se reduce el tiempo de procesamiento y minimiza el costo del mismo

La autocapacitación del personal involucrado en los procesos aumenta su productividad

El conocimiento integral de los procesos administrativos de las áreas elimina la recaptura innecesaria de datos

Mejora la calidad de bienes y servicios que se les da a los clientes.

En las empresas que aunque siendo rentables aplicaron una Reingeniería satisfactoria, ampliaron más la brecha en el mercado con respecto a sus competidoras.

## 5. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL CONTROL DE LA DEUDA MEPECOS

### 5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los procesos que se realizan en la Supervisión de Valores de la Sección de Control de la Deuda MEPECO se presentan los siguientes problemas :

Nº	PROCESOS	PROBLEMAS
1	Seguimiento de los Valores enviados a notificar hasta su publicación de corresponder.	El proceso de carga masiva de notificación no registra la fecha de notificación para los RUC's No Activos (con suspensión temporal o baja de oficio) y para los valores que presentan fecha ficticia.
2	Emisión de REC tipo II.	El stock de los valores en etapa notificados se viene incrementando debido a que por su monto no pueden ser transferidos a Cobranza Coactiva (el monto debe ser mayor a S/. 5,000 para la generación de REC's tipo II por decisión del Departamento) y por los problemas de actualización presentados en las bases de datos los Fraccionamientos REFT y SEAP.
3	Transferir la deuda exigible a la	Empleo innecesario de recurso humano para

	Sección de Cobranza Coactiva	el manejo y custodia de REC's.
4	Detectar y transferir a la Sección de Cobranza Coactiva los Valores con riesgo de prescribir.	La no actualización del sistema por las otras área. Por ejemplo la falta de actualizar las bases de los Fraccionamientos REFT y SEAP. La base del REFT no cuenta con el detalle de los valores acogidos y aún no se cargan la totalidad de las solicitudes al sistema SIRAT.
5	Ejecutar el proceso de Recuperación Onerosa periódicamente.	La no actualización del sistema por las otras área. Por ejemplo la falta de actualizar las bases de los Fraccionamientos REFT y SEAP. La base del REFT no cuenta con el detalle de los valores acogidos y aún no se cargan la totalidad de las solicitudes al sistema.
6	Elaborar los informes semestrales y anuales de correlatividad de valores	La producción de cuellos de botella en los procesos del sistema SIRAT.
7	Resolución oportuna de los escritos presentados por el Contribuyente y las solicitudes de prescripción de los Valores.	Demora en la atención de la información solicitada a las diversas áreas y su poca confiabilidad, principalmente a los temas relacionados a la prescripción. Faltan establecer procedimientos para atender solicitudes de prescripción, como por ejemplo los casos que involucren Fraccionamientos antiguos.

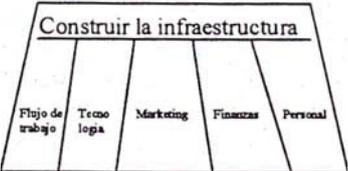
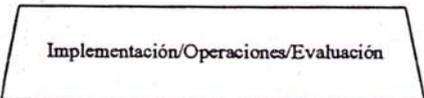
## 5.2 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

### 5.2.1 UNA METODOLOGIA QUE FUNCIONA

Las primeras tentativas en el campo de la Reingeniería, tanto las que funcionaron como las que fracasaron, carecían de metodologías sistemáticas.

El objetivo primario es presentar métodos sistemáticos para la generalidad de la administración del cambio en los negocios, desde el comienzo del reposicionamiento hasta el control del cambio posterior a la Reingeniería.

El método completo aparece en la figura, y se expone brevemente a continuación. Comienza con la determinación de los cambios que ayudarán a alcanzar ventaja competitiva y continúa a través de las diferentes actividades que conducen a cambios reales en los negocios. Sin embargo, el enfoque presentado no es el plan de un proyecto único; su mejor aplicación se plantea en términos de un proceso de negocios permanente, utilizado con la frecuencia necesaria, y que se convertirá en un proyecto propiamente dicho cada vez que se proponga un cambio importante.

PREGUNTAS	POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO	ACCIONES	RESULTADOS
¿DONDE ESTAMOS HOY? ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR? ¿CÓMO PODEMOS UTILIZAR MEJOR LA COMPETENCIA? ¿CUÁLES SON NUESTRAS MEJORES INVERSIONES? ¿CUÁL ES NUESTRA ESTRATEGIA		ANALISIS DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA DEFINICION DE LA GUI BÁSICA DEL NEGOCIO.	OPORTUNIDADES. OBJETIVOS. ESTRATEGIA. DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO DE ALTO NIVEL
¿CÓMO PODEMOS CAMBIAR? ¿CUÁL SERA EL IMPACTO DE NUESTROS PLANES? ¿CÓMO INTEGRAR NUESTROS PLANES EN LAS OPERACIONES ACTUALES?		DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS ACTUALES. NUEVO MODELO. FLUJOS DE TRABAJO CON LA REINGENIERIA. ANALISIS DE IMPACTOS. DISEÑO DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN, FLUJOS DE TRABAJO	NUEVOS PROCESOS Y FLUJOS DE TRABAJO. DEFINICIONES DE LOS SISTEMAS DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN Y DE LOS FLUJOS DE TRABAJO. CIFRAS DE COSTOS Y BENEFICIOS.
¿Qué cambios necesitamos hacer en la forma como hacemos negocios? ¿Cómo dirigir el impacto sobre el staff? ¿Cómo coordinar todos los cambios?		Disposición financiera Desarrollo de sistemas de tecnología Desarrollo Organizacional Planeación detallada de la implementación	Infraestructura tecnológica Recursos Humanos y estructura Organizacional Presupuesto Adecuado Plan y metas iniciales de Marketing
¿Estamos Haciendo tan bien como podemos? ¿Qué podemos hacer con nuevas ideas?		Inicio de la nueva operación Dirección del negocio Evaluación del negocio	Utilidades Experiencia

### 5.2.2 PROPOSICION DE UN MODELO PARA APLICAR REINGENIERÍA

Analizando los modelos propuestos por Hammer & Champy, Harbour, MacDonald, Brando y Johansson (autores consultados) tenemos que el modelo ideal para la realización de un proyecto de Reingeniería es el que se propone a continuación:

#### **FASE I:** Preparación del proyecto

Definición de los objetivos

Definir las necesidades estratégicas del negocio

Definir las necesidades del cliente

Capacitar al equipo (el personal de la empresa que va a participar en el proyecto)

Trazar un mapa global del modelo del negocio / mapeo sub-procesos

Discernir límites

Aprobación del comité directivo

Definir, por parte del líder, los objetivos del diseño

Elaborar el plan del proyecto.

Preparar organizaciones para el cambio

#### **FASE II:** Innovación

Establecer la misión/visión de la empresa

Promover la innovación

Diseño futuro

Análisis de los beneficios

Hacer la planificación de la instrumentación

#### **FASE III:** Implantación

Definir la función de la tecnología de información

Pruebas de implantación

Pruebas piloto

Mediciones

Trabajo en equipo

Educación y capacitación del personal

Comunicación

#### **FASE IV: Evaluación**

Reconocer el cambio

Administración de la empresa en la que se aplicara Reingeniería

Administración del aspecto humano

Mantener el cambio

#### **TRANSICION DE LA REINGENIERÍA**

El periodo de transición entre el estado funcional de una organización y el estado de orientación de los procesos es una tarea ardua y difícil. Un punto muy importante en esta metamorfosis es recordar que existe una estructura durante la aplicación de la Reingeniería de procesos. Cada ente de dicha estructura juega un papel relevante en la transición y se requiere de una estrecha coordinación entre los mismos, durante el proceso de transición surgirán cambios en las practicas administrativas, en las tareas, procesos, en los trabajadores, en la agencia y hasta en el ambiente mismo, orientándose hacia una mejora constante que conlleva al logro de una creciente rentabilidad empresarial.

Podríamos decir que el sentido de dicho cambio serían:

Los objetivos irían de la uniformidad a la flexibilidad

Las tareas de simple a lo complejo

Los trabajadores de poco capacitados a una alta capacitación

La gerencia supervisora hacia un liderazgo facilitador.

Transición	DE	HACIA
<b>Objetivos</b>	Uniformidad	Flexibilidad
<b>Tarea</b>	Simple	Complejas
<b>Procesos</b>	Fragmentados	Simple
<b>Trabajadores</b>	Poco Capacitados	Altamente Capacitados
<b>Estructura</b>	Departamental	Equipos de Trabajos
<b>Gerencia</b>	Supervisora	Facilitador/ Liderazgo
<b>Eje</b>	Funciones	Proceso
<b>Ambiente</b>	Estable	Cambiante
<b>Enfoque</b>	Interno	Externo

### 5.2.3 CONCLUSIONES

Definitivamente, el panorama corporativo esta cambiando rápidamente, la competencia es cada vez más global, la tecnología se desarrolla a gran velocidad y la fuerza laboral esta sufriendo un profundo vuelco. Estas presiones están creando Gerentes deseosos de nuevos enfoques, por lo que una nueva generación de Gurus Gerenciales. Recomiendan a los Gerente a pensar en términos radicales, reacondicionamiento de una vez y en profundidad las operaciones.

La Reingeniería surge como una alternativa dirigida a dar respuestas a las exigencias sociales y tecnológicas, descartando y rehusando la sabiduría y el conocimiento tradicional de las industrias en búsqueda de la excelencia; lo que muy bien podría denominarse como superioridad competitiva.

Aplicar la Reingeniería en los negocios implica cambio radical en las áreas de las empresas, tanto en los sistemas de información y en los de evaluación y recompensas dirigidas al personal, como en la estructura organizativa y sus cargos; creando una visión compartida de la administración dada la claridad de sus objetivos en la fuerza laboral y la pronta consecución de los mismos, permitiendo ser responsables y autogestionantes frente a su trabajo, apoyándose en equipos que permitan ejecutar acciones inmediatas y controles más eficientes que basan la supervisión en la autorregulación más que en el control jerárquico.

Reingeniería no significa cambiar lo que es, lo que esta, sino crear lo que no es, lo que no esta. Es enfrentar el reto de llegada a ser una organización diferente, no una organización mejorada

Es importante señalar que solo leer acerca de Reingeniería, no nos va a convertir en expertos de la materia, ya que para lograr estos, se necesita internalizar esta filosofía que nos rodea y sentirla como propia

#### **5.2.4 GLOSARIO**

**Competitividad:** Capacidad de competir con otros en el mismo ramo industrial  
Esfuerzo de Reingeniería: proyecto de Reingeniería

**Ingeniería:** Se designa así al arte de aplicar los conocimientos científicos al perfeccionamiento y desarrollo de la industria en todas sus modalidades en la construcción de obras publicas. Proviene del latín INGENIUM (ingenio, lo cual quiere decir capacidad de descubrir e inventar).

**Modelo de proceso de negocio:** Representación de la operacion de una compañía o de una parte especifica de la operación (proceso)

**Negocio:** Ocupación, trabajo o actividad de la cual se saca la mayor ganancia o provecho

**Procesos:** conjunto de actividades que recibe insumo para crear productos o servicios que satisfagan al cliente.

### 5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En cuanto a la problemática de los procesos presentados anteriormente vamos determinar la solución de tres de ellos : Emisión de Resoluciones de Ejecución Coactivas (REC's) tipo II, Ejecutar el proceso de Recuperación Onerosa periódicamente y las solicitudes de prescripción de los valores, evaluando y resolviendo oportunamente los escritos presentados por el contribuyente.

Luego de un estudio de reingeniería de los procesos y de acuerdo a la experiencia se van a reducir a un mejor uso de los sistemas existentes, se presentan las siguientes alternativas de solución :

1.- Disminuir el monto mínimo establecido para la generación de REC`s tipo II y debidamente sustentado con documentos, para las tipo I es de 1,100, tal como funciona en el sistema y no de 5,000, que habría que realizar algunas operaciones adicionales.

2.- En el sistema SIRAT no se encuentran en algunas oportunidades el estado de algunos valores actualizados, por las otras áreas. En acuerdo con dichas áreas ingresaremos a sus LINKS o a sus archivos ubicados en las computadoras en el sistema de la red interna, donde se encuentran más actualizados ya que recién van a ser ingresadas las actualizaciones en el sistema SIRAT y así también se acelerar las resoluciones de las solicitudes de información a dichas áreas por Valores por prescribir.

3.- Ejercer presión sobre la jefatura en cuanto a las otras áreas presten mayor atención a la solicitud de información de casos de prescripción con una respuesta mas eficaz, dándole la prioridad debida a dichas solicitudes.

4.- Las solicitudes de prescripción deben ser derivadas nuevamente al Departamento de Reclamos, ya que cuentan con profesionales abogados en derecho tributario, pudiendo resolver con mayor claridad los criterios legales adoptados para estos casos.

## 5.4 TOMA DE DECISIONES

Se han considerado 3 procesos a ser analizados con sus problemas respectivos y de los cuales se dio las alternativas de solución, los cuales le aplicaremos la Metodología de solución de la Reingeniería de Procesos, para de ahí tomar la decisión mejor de acuerdo a los resultados obtenidos :

### 5.4.1 CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO** : Emisión de REC Tipo II y transferencia de deuda a Sección de Cobranza Coactiva.

**DEFINICION DEL PROCESO.:** Transferencia a la Sección de Cobranza Coactiva de deuda exigible

**CANTIDAD MENSUAL** : Cuatro transferencias mensuales.  
Eventualmente se realizan transferencia Individuales.

**AREA** : Sección Control de la Deuda MEPECO

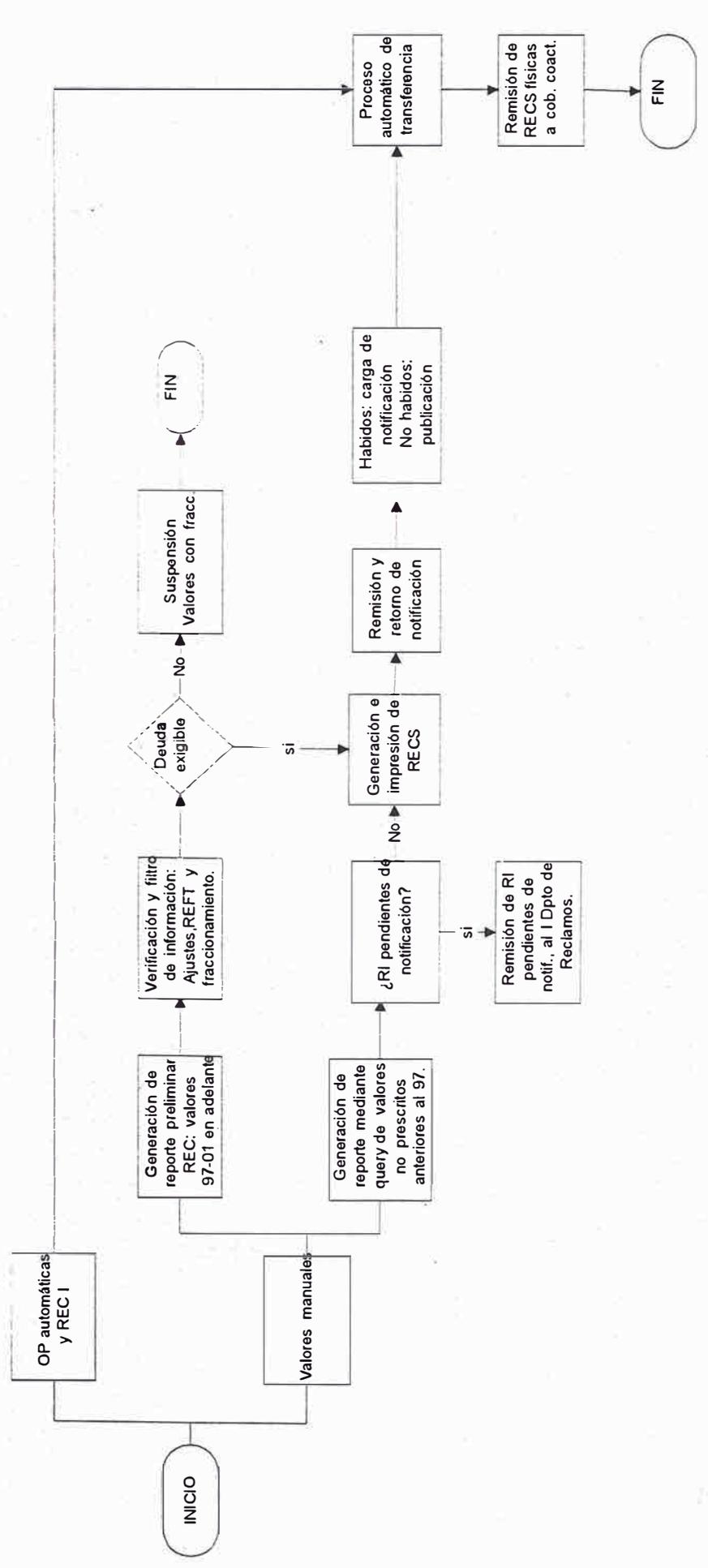
**SUPERVISION** : Valores

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
Se emiten :				
Valores Automáticos (REC Tipo I).		Verificación de Deuda Medianos		Incluye sólo OP
Valores Manuales (REC Tipo II).		Valores		Incluye RD, Multas y otros.

Para la Generación de REC Tipo II se realiza las siguientes etapas:				
2.1 Generación de Reporte Preliminar REC para valores con periodo 98-01 en adelante Verificación y filtro de la información de la Base: - Ajuste de multas acogidas al Incentivo por Art. 179° C.T. - De Resolución de Intendencia (R.I.) que conceden fraccionamiento. - Contribuyentes que presentaron solicitud de REFT. - Suspensión de valor con Fraccionamiento.	Automatizada  Manual	Auditor	4 horas  1 día	Se convierte el reporte preliminar a Base de datos (FOX-PRO) para facilitar los cruces de información
2.2 Generación de base de datos mediante QUERY para valores no prescritos con periodos anteriores a 1998-01 que registren RI's de reclamo o apelación:  Se depuran aquellos valores cuyas RI se encuentran pendientes de notificación. (se informa al Departamento de Reclamos para el trámite correspondiente)  Generación e impresión de Rec Tipo II por Archivo Plano:	Automatizada  Automatizada	Auditor  Auditor	2 días  1 día	Deuda no Exigible
3. Remisión para su notificación.	Manual	Auditor	1 día	Se solicita el pedido con servicio de habilitación. Se adjunta diskette(Fox-Pro).
4. Retomo de notificación de REC's Habidos: carga en el Sistema SIRAT. No Habidos:	Manual	Administración	15 días	

	Publicación correspondiente.				
5	Proceso de Transferencia Automática a la Sección de Cobranza Coactiva.	Automatizada	Auditor	3 horas	
6	Remisión de REC's físicas a la Sección Cobranza Coactiva.	Manual	Auditor	5 días	Se adjunta Memorándum y anexos de la Sección.

# EMISION DE REC II Y TRANSFERENCIA A COBRANZA COACTIVA



**5.4.2 CUADRO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

**NOMBRE DEL PROCESO** : Determinación de valores de Monto Oneroso

**DEFINICIÓN DEL PROCESO** : Quiebre de valores con deuda por recuperación onerosa.

**CANTIDAD MENSUAL** : De acuerdo a los valores que cumplan con las condiciones de la normatividad.

**AREA** : Control de la Deuda MEPECO

**SUPERVISION** : Valores

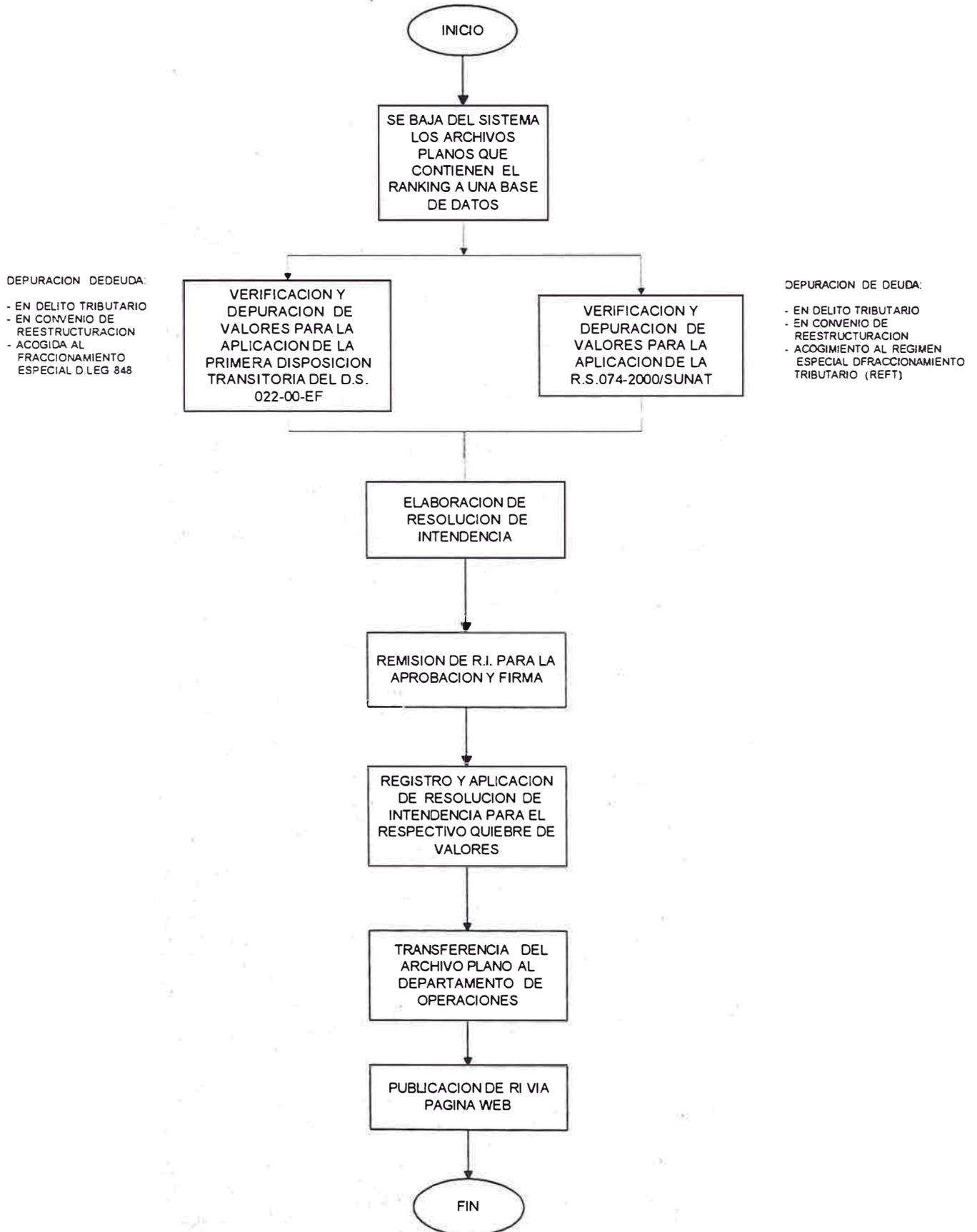
ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Se baja del sistema los archivos planos generados por el Departamento de Operaciones que contienen el Ranking y se agrega la información a una base de datos.	Manual	Auditor	20 minutos	Se baja la información en FTP. Se elabora la base de datos en Fox Pro
2. Verificación de montos de valores de acuerdo al D.S.022-2000-EF:  Se tomó en cuenta a los valores emitidos, notificados, en cobranza coactiva y apelados en coordinación con el Departamento de Reclamos que cumplen con la Primera Disposición Transitoria del referido decreto de aquellas deudas que se hubieren generado hasta el 31 de diciembre de 1994 cuyo saldo de ributo o multa no superase la suma de sesenta nuevos soles (S/. 60.00) por cada Resolución de Determinación, Resolución de Multa Ordenes de Pago y otras que contenga la deuda.  Se realizó la depuración respecto a	Manual	Auditor	1 día	Se elabora el archivo que contiene los valores determinados según la normatividad mediante Base de datos (Fox Pro).  Para la aplicación de la referida norma se procedió de acuerdo a indicaciones de la Ex Intendencia

<p>deudas que sean materia de procesos penales, que se encuentren en trámite por delito de defraudación tributaria, que se encuentren dentro de algún convenio de reestructuración ( Indecopi ) y deudas acogidos al Fraccionamiento Especial D.Leg 848.</p>				<p>Nacional de Operaciones (INO) emitiéndose las Resoluciones de Intendencia que incluyeron gran parte de valores que se encontraban pendientes en el sistema SIRAT. Actualmente, se evalúan casos a solicitud de otras áreas.</p>
<p>3. Verificación de montos de valores de acuerdo a la R.S. 074-2000/SUNAT:</p> <p>Se tomará en cuenta a los valores emitidos, notificados, fraccionados en cobranza coactiva que incluya deudas de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <p>Valores con periodos del 95 al 98 cuyo saldo de tributo o multa sea menor a setenta y cinco nuevos soles (S/.75.00), en caso de ser tributos con pagos a cuenta se tomará al saldo total de interés.</p> <p>Valores con periodos del 99 en adelante cuyo saldo total de la deuda sea hasta el 5% de la</p>	Manual	Auditor	1 día	<p>Se elabora el archivo que contiene los valores determinados según la normatividad mediante Base de datos (Fox Pro).</p>

<p>UIT vigente a la fecha de la emisión de la Resolución que declare como deuda de recuperación onerosa.</p> <p>Se realiza la depuración respecto a deudas que sean materia de procesos penales, que se encuentren en trámite por delito de defraudación tributaria y que se encuentren dentro de algún convenio de reestructuración (Indecopi) y acogidos al Régimen Especial de Fraccionamiento Tributario (REFT).</p>				
4. Elaboración de Resolución de Intendencia.	Manual	Auditor	1 hora	En Word y Excel
5. Remisión de R.I. para la aprobación y Firma.	Manual	Auditor	1 semana	Se remite al Departamento e Intendencia.
6. Registro y aplicación de R.I. para el respectivo quiebre de valores.	Automatizada	Auditor	½ día	
7. Para efectuar a la notificación de las Resoluciones de Intendencia que declaran deudas de recuperación onerosa, se transfiere la información de cada RI mediante archivo plano al Departamento de Operaciones el último día hábil de cada mes.	Manual	Auditor	1 hora	Se elabora el archivo y se realiza la transferencia de la información, de acuerdo al instructivo establecido por la ExIntendencia Nacional de Desarrollo Tributario (INDT).
8. La publicación de la Resoluciones de Intendencia se realiza a través de la Página Web como se indica en el inciso		Departamento de Operaciones		El Departamento de Operaciones

f) del artículo 104° de Texto Único Ordenado del Código Tributario.				transfiere la información al Servidor de Sunat0 según lo Indicado.
---	--	--	--	--

## DETERMINACION DE VALORES CON MONTO ONEROSO



**5.4.3 CUADRO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO****NOMBRE DEL PROCESO** : Prescripción**DEFINICIÓN DEL PROCESO** : Evaluación de solicitudes de prescripción remitidas por contribuyentes.**CANTIDAD MENSUAL** : 8 Solicitudes**AREA** : Sección Control de la Deuda MEPECO**SUPERVISION** : Valores

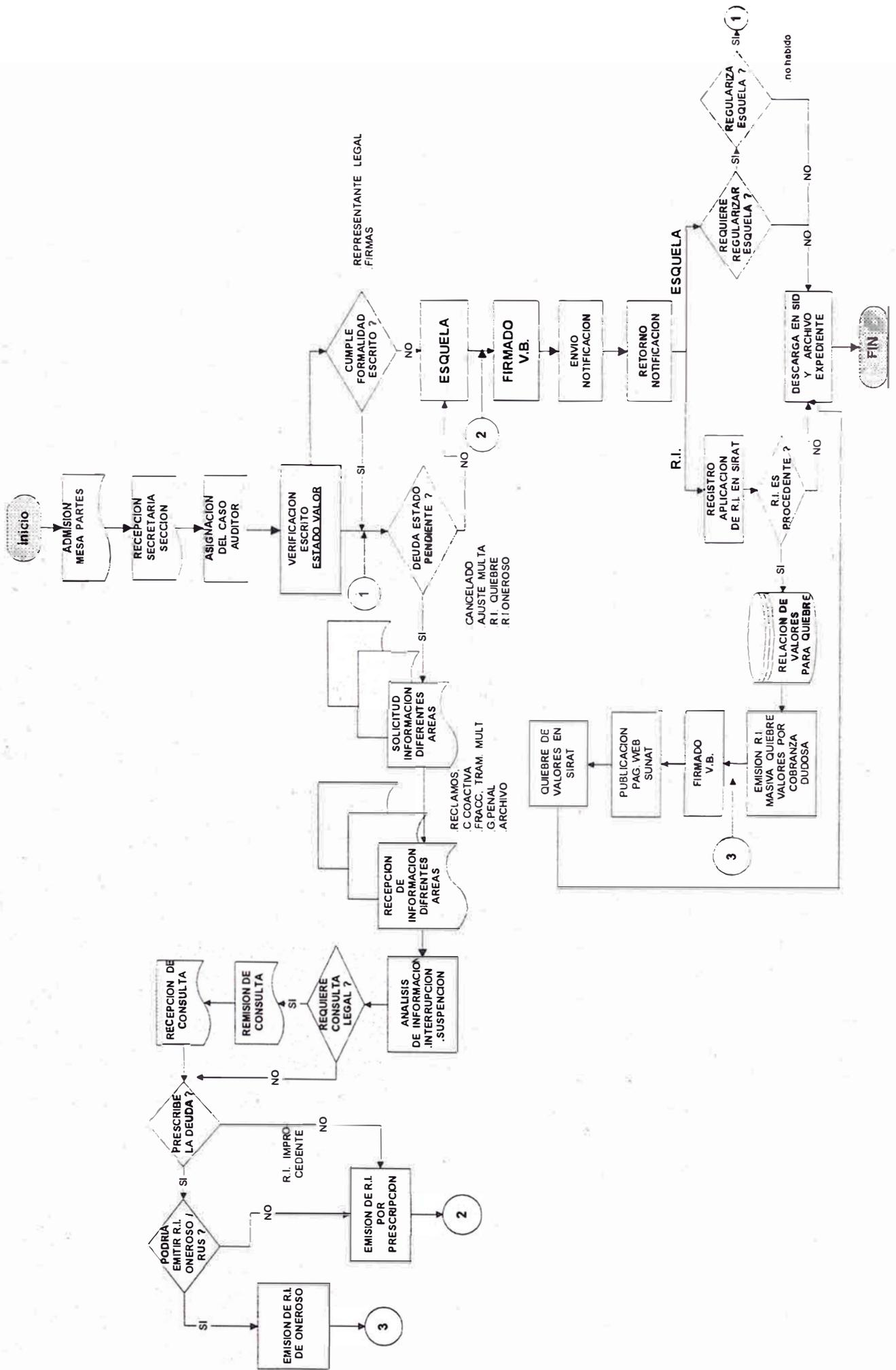
ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Admisión de expediente	Manual	Mesa de Partes	1 día	
2. Recepción de expedientes	Manual	Secretaria de Sección	1 día	
3. Asignación del caso al auditor	Manual	Supervisor	5 minutos	De acuerdo a la carga laboral.
4. Verificación formal del escrito y del estado de los valores.	Manual	Auditor	30 minutos	Escrito: Verificación de firmas de representantes legales. Valores: que se encuentren pendientes en el sistema SIRAT.
5. Emisión de Esquela	Manual	Auditor	30 minutos	Si el escrito no ha sido firmado por el representante legal o si los valores se encuentran en etapas no exigibles como cancelado (por pago o ajuste de multa), o quebrado (R.I.

				de quiebre o de modificación, u oneroso).
6. Visado de esquila	Manual	Supervisor Jefe de Sección	1 día	
7. Envío para su notificación.	Manual	Auditor a Oficina de Administración	15 minutos	
8. Retorno y resultado de la notificación.	Manual	Oficina de Administración	5 días	Si requiere regularizar esquila: Se espera la regularización y se continua con la evaluación. Si no requiere regularizar, el expediente se archiva.
9. Solicitud de información a diferentes áreas. -Departamento de Redamos. -Gerencia Penal Tributario -Sección Cobranza Coactiva -Archivo -Grupos de Fraccionamiento I y II -Grupo de Trámites Múltiples - Grupo de Infracciones - Grupos de Reliquidaciones I y II	Manual	Auditor	1 día	Si el escrito cumple con la formalidad y la deuda se encuentra pendiente.
10. Recepción de Información de las áreas	Manual	Diferentes áreas	30 días	
11. Análisis de información sobre interrupción y/ o suspensión del plazo prescriptorio. 11.1 Se evalúa si el valor puede ser considerado oneroso.	Manual	Auditor	1 día	Se aplican las Normas Correspondientes a monto oneroso si los valores reúnen los requisitos de la ley: D.S. 022-2000.

12. Se formulan las consultas legales del caso si producto de la evaluación del expediente se desprenden situaciones que lo ameritan.	Manual	Dpto. Reclamos/ Áreas normativas.	30 días	Dependiendo de naturaleza del problema, las consultas se efectúan vía memorándum o correo electrónico al Dpto. de Reclamos o las áreas normativas pertinentes.
13. Absuelta la consulta se proyectan las Resoluciones de Intendencia o la esquila de corresponder.	Manual	Auditor	2 días	La revisión y aprobación pasa de jefaturas de Dpto. a Intendencia.
14. Aprobados los documentos, se realizan los trámites de notificación de los mismos.	Manual	Oficina de Administración	3 días	El tiempo está sujeto a la condición domiciliaria del contribuyente.
15. Notificados los documentos, se procede a la aplicar las Resoluciones de Intendencia en SIRAT, mientras que las Esquelas son archivadas directamente al expediente.	Manual	Auditor	5 minutos	Las Resoluciones Intendencia que resuelven prescripción de acuerdo al Cód. Trib. son aplicadas en SIRAT como RI informativas en tanto se proyecta una R.I. masiva que quebrará los valores prescritos

				como dudosos. Las RI resueltas en aplicación al D.S.022-200 y a la solicitud del contribuyente no esperan la RI masiva. No ingresan Como informativas. Memo Múltiple N° 069-2000- N0000.
16. Se procede a archivar el expediente, previa actualización en el SID.	Manual	Auditor	5 minutos	

# PRESCRIPCION DE LA DEUDA TRIBUTARIA



## 5.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

### SUGERENCIAS – COMENTARIOS

1. QUERY los valores cancelados con saldo de tributo mayor a cero y viceversa y los valores que se encuentren quebrados con montos diferentes a cero.
2. Se sugiere disminuir el monto mínimo establecido para la generación de REC's tipo II (actualmente son valores con monto mayor a S/ 5,000). A su vez debe haber un documento que sustente dicho monto. Con respecto a las REC's tipo I, se debe actualizar en el sistema el monto mínimo de tolerancia (figura S/. 1,100) según lo establecido en la circular 04-98. Asimismo, la Sección debe establecer un criterio para la emisión de valores con la finalidad de poderlos transferir a Cobranza Coactiva.
3. Las áreas involucradas en brindar información sobre los casos de prescripción (solicitado por el contribuyente) deben dar prioridad en su respuesta, teniendo en cuenta la calidad de su información proporcionada.
4. Se debe establecer un mecanismo más efectivo y oportuno para absolver las consultas y procedimientos solicitados a las áreas normativas.
5. Solicitar a cada supervisión de la Sección nos informen que valores han sufrido alguna modificación por parte de algún trámite efectuado por ellos (sólo aquellos valores exigibles).

6. Enviar al Grupo de Depuración de Deuda los RUC's de la base de prescripción a fin de que nos comuniquen si efectúan alguna modificación a algún valor de los contribuyentes especificados en la base.
7. Las REC's notificadas deben ser remitidas directamente al archivo, por parte de la Oficina de Administración, simplificando el manejo de documentos.
8. Consideramos que lo más eficiente, tanto para la Administración como para los contribuyentes que soliciten la prescripción de su deuda (por el menor tiempo de espera para ellos), es que el Departamento de Reclamos se encargue de esta labor, tanto por la formación profesional que demanda (abogados), como por el mayor dominio de las normas legales "antiguas".

### **FORTALEZAS**

1. Recurso humano eficiente y con experiencia
2. Disponibilidad del sistema informático
3. Integración de grupo
4. Manejo adecuado del sistema

### **DEBILIDADES**

1. Falta un adecuado programa de Capacitación permanente
2. Dependencia en obtener información por otras áreas para evaluar los casos de prescripción (Reclamos, Coactiva, Fraccionamiento, DAU, entre otros)
3. Falta un adecuado conocimiento normativo para atender los casos de prescripción, considerando que esta es una tarea relativamente nueva en la Supervisión.

4. No se dispone de las normas legales y documentos, principalmente las normas antiguas.
5. Manejo y custodia de documentos

### **OPORTUNIDADES**

1. Acceso a los sistemas informáticos
2. Constante actualización de los valores emitidos por la Sección.
3. Proporcionar información actualizada del sistema a las respectivas áreas (a solicitud)

### **AMENAZAS**

1. Como consecuencia de los cambios de Directorio o de jurisdicción, la información no es transferida oportunamente o no se encuentra actualizada
2. Dependencia en la información proporcionada por otras áreas, su demora y su confiabilidad
3. Demora en la aprobación de circulares emitidas por áreas normativas
4. Demora en las consultas efectuadas a las áreas normativas (INJ, INCT, entre otros)
5. No se da la atención oportuna a las solicitudes enviadas al Departamento de Atención a Usuarios
6. Modificaciones efectuadas en los valores exigibles que no son comunicadas y no se pueden detectar oportunamente.

## **6 EVALUACION DE RESULTADOS**

Se adoptó la metodología de la Reingeniería de Procesos, donde evaluó los cuellos de botella que demandan las consultas en otras áreas de 30 días, por lo que se han adoptado las coordinaciones con dichas áreas y la Jefatura de la Sección de Control de la Deuda MEPECO en tomar como alternativa la de poder ingresar a las computadoras donde se encuentran los archivos de éstas para realizar las consultas por número RUC y de ésta manera obtener los resultados de que si el contribuyente solicitó o no un fraccionamiento o convenio con el Estado (INDECOPI o COPRI) o si se encuentra en algún proceso de modificación de los valores y de esta manera desarrollar las consultas escritas mas detalladas a sólo las áreas donde tengan algún proceso en curso y así obtener los resultados en menor tiempo, incrementándose así la productividad.

En cuanto a las otras áreas normativas se han cursado las consultas respectivas sobre los procedimientos que no contempla la Ley y estas ya se encuentran en procesos, algunas ya han sido resueltas de acuerdo a las interpretaciones de la Intendencia Nacional Jurídica y/o con la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario.

Se han hecho coordinaciones con las Secciones de Reclamos y de Cobranza Coactiva, así como con el Departamento de Atención de Usuarios, obteniendo como resultado que además del documento de consulta de información nos comuniquemos por e-mails de los profesionales que se encuentran analizando las consultas respectivas, ocasionándose así una mayor comunicación para obtener un resultado eficaz.

De las sugerencias de disminuir el monto mínimo establecido para la generación de REC's tipo II (actualmente son valores con monto mayor a S/ 5,000). A su vez debe haber un documento que sustente dicho monto, además que el Departamento de Reclamos se encargue de la solicitudes de prescripción, tanto por la formación profesional que demanda, como por el mayor dominio de las normas legales "antiguas" y por último de que las REC's notificadas deben ser remitidas directamente al archivo, por parte de la Oficina de Administración, simplificando el manejo de documentos, son decisiones que debe tomar el Departamento de Control de Deuda y Cobranza.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De los estudios realizados y de las alternativas de solución obtenidos se determina un incremento de la productividad, mejorando el servicio al cliente y optimizando el uso de los Recursos en la Sección de Control de la Deuda MEPECO utilizando los archivos ubicados en las computadoras o por medio de sus LINKS de las otras áreas involucradas en el sistema de la red interna.

Así mismo utilizando los recursos que se tienen de la tecnología de la información se obtiene una mayor comunicación para un mejor desarrollo del trabajo realizado, resultando un servicio al contribuyente (cliente) mas optimo en sus resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) **EI PERUANO**, Normas Legales del 08/06/1988, Ley de Creación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT- Ley N° 24829.
- 2) **EI PERUANO**, Normas Legales del 29/11/1998, Ley General de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT- D. Leg. N° 501.
- 3) Texto Único Ordenado del **Código Tributario**, aprobado por D.S. N° 135-99-EF, publicado el 19.08.1999.
- 4) Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos - **TUPA**.
- 5) Decreto Supremo N° 022-2000 EF
- 6) Resolución de Superintendencia N° 074-2000/SUNAT
- 7) **PÁGINA WEB de la SUNAT** [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- 8) **BRANDON**, Joel y **MORRIS**, Daniel. “**Reingeniería como Aplicación con éxito en los negocios**”. McGrawHill, Bogota – Colombia, 1994
- 9) **HAMMER**, Jerry; L. “ Manual de Trabajo de Reingeniería de procesos”. Editorial Panorama, 1995
- 10) **JOHANSSON**, MCHUGH, PENDLEBURY & WHEELER. “**Reingeniería de procesos de negocios**”, editorial limusa, 1994
- 11) **MACDONALD**, Jhon “Como entender la Reingeniería de Proceso en una semana”, Editorial Trillas, Mexico. Primera Edición, 1996.

## ANEXOS

### CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO** : REPORTE "R01"

**DEFINICION DEL PROCESO** : Reporte de valores Emitidos, producción de los valores emitidos en el mes.

**CANTIDAD MENSUAL** : 12,000 registros aproximadamente

**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO

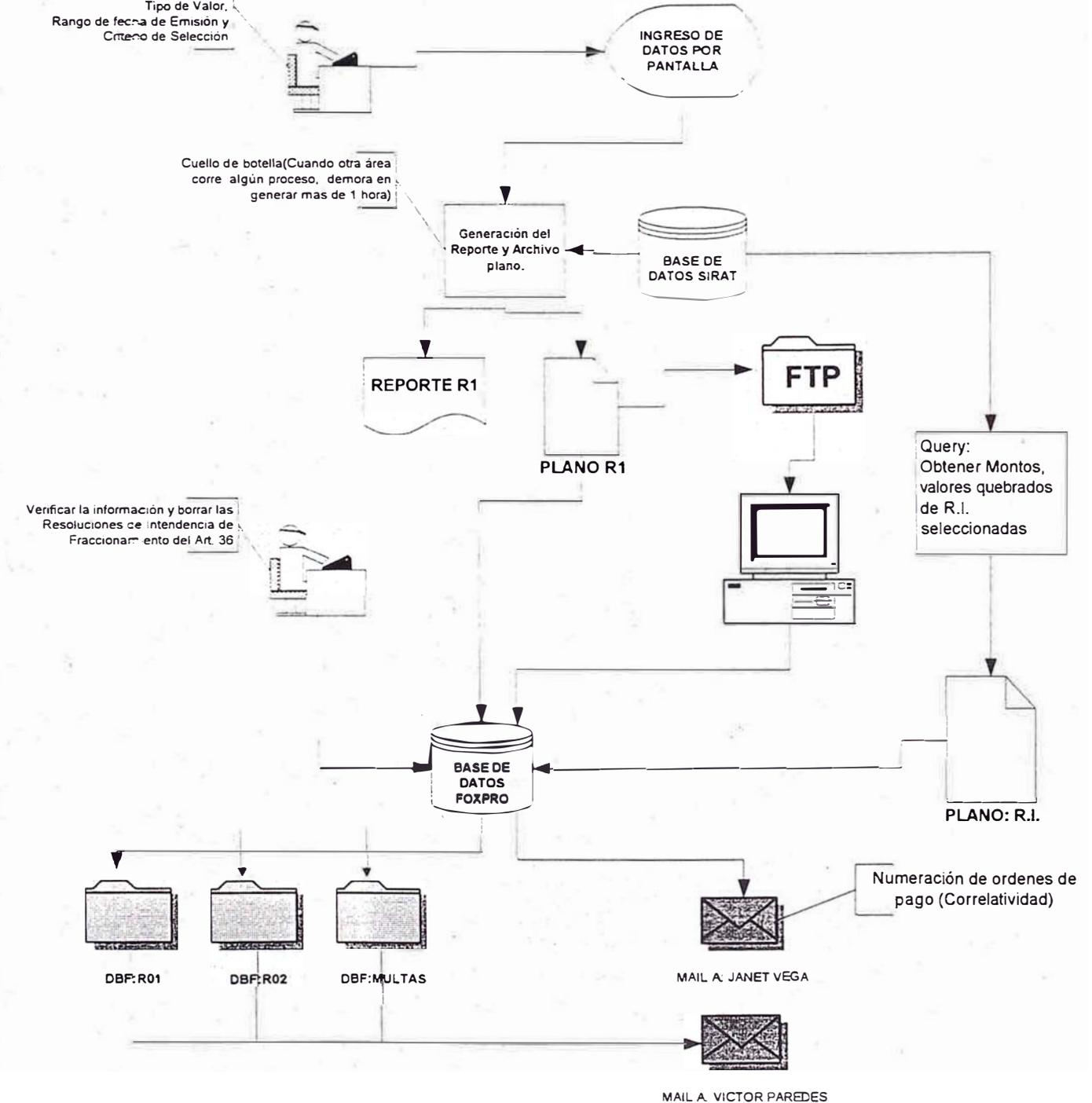
**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Ingreso de datos (Area Acotadora, Tipo de Valor, Rango de fecha de Emisión y Criterio de Selección)	Manual	Auditor	1 minuto	
2. Generación del Reporte y Archivo plano.	Sistema	Auditor	20 minutos	Cuello de botella (Cuando otra área corre algún proceso, demora en generar mas de 1 hora)
3. Bajar del Sistema el	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro

Archivo plano generado y agregar la información a una Base de datos.				
4. Verificar la información y borrar las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento del Art. 36.	Manual	Auditor	5 minutos	Foxpro
5. Seleccionar las Resoluciones de Intendencia de Quiebre de Valores y copiarlas a un archivo plano.	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro
6. Copiar el archivo plano al Sistema y por medio de un Query bajar los montos y valores quebrados de las Resoluciones de Intendencia seleccionadas.	Sistema	Auditor	10 minutos	
7. Copiar las Resoluciones de Intendencia a una base (R01) y los valores quebrados a otra (R02)	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro
8. Enviar por Mail: - Numeración de las Ordenes de Pago a Auditor.  - Base de las multas emitidas a Auditor.	Sistema	Auditor	3 Minutos	
9. Enviar ambas bases al Auditor por Mail.	Sistema	Auditor	2 minutos	

# REPORTE: R01

Datos Ingresados obtener Reporte:  
Área Acotadora,  
Tipo de Valor,  
Rango de fecha de Emisión y  
Criterio de Selección



**CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO**

**NOMBRE DEL PROCESO** : REPORTE "R02"

**DEFINICION DEL PROCESO** : Reporte de valores Pagados y/o Quebrados, pagos a valores que se realizan en Red Bancaria.

**CANTIDAD MENSUAL** : 7,000 registros aproximadamente

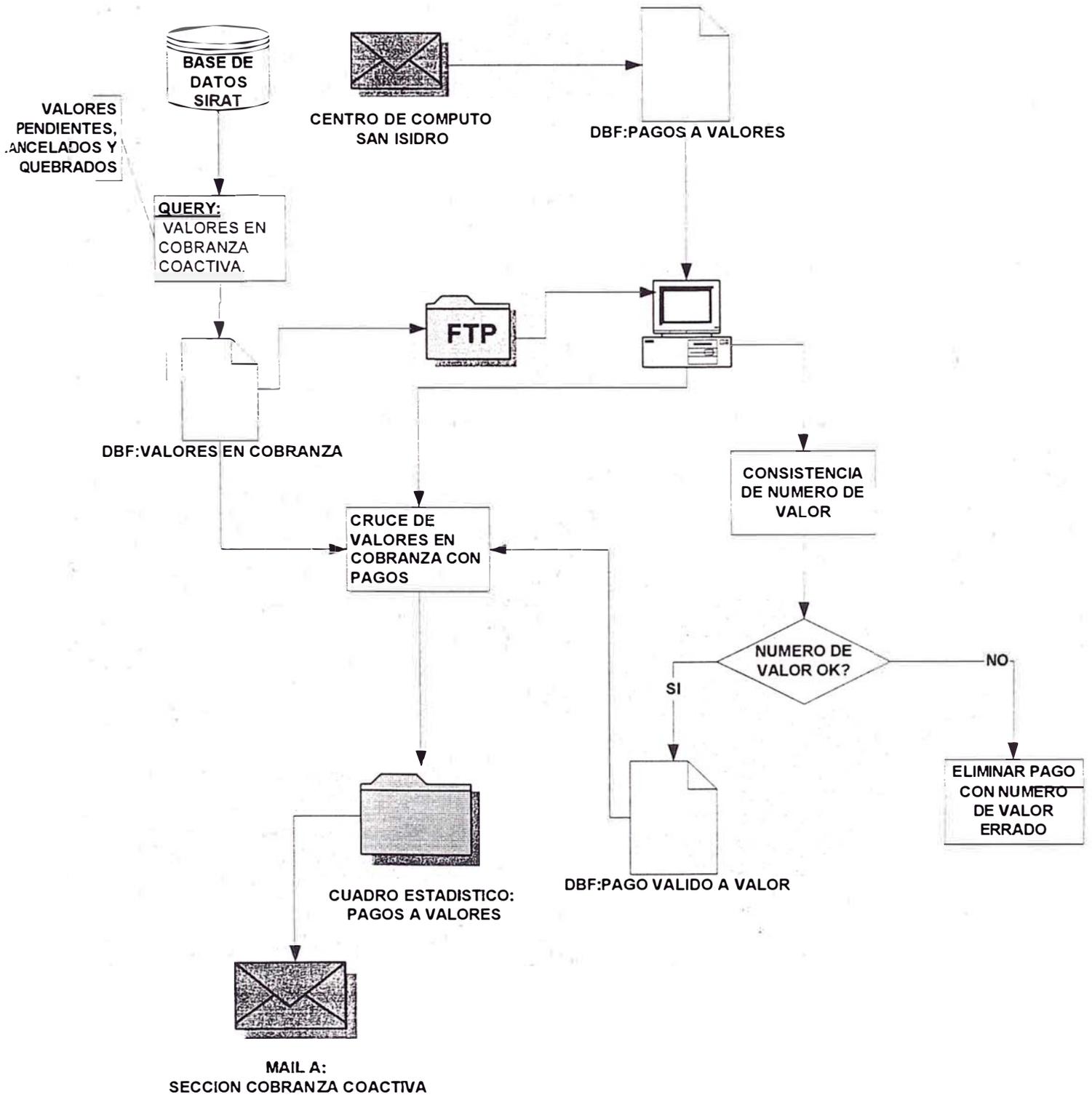
**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO

**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. En espera de la base que remite el Centro de Computo de San Isidro por mail.	Sistema	I.N.I. – Departamento de Operaciones		
2. Copiar el archivo a la PC y verificar la información por medio de un programa en Foxpro que marca aquellos registros que tienen como valor un código errado.	Manual	Auditor	1 hora	Foxpro
3. Proceder a eliminar aquellos registros que fueron marcados por el programa de cruce.	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro
4. Bajar del sistema por medio de un query todos los valores que se encuentran en Cobranza Coactiva (Valores	Sistema	Auditor	30 minutos	

pendientes, cancelados y quebrados).				
5. Agregar los valores a una base de datos y cruzar con un programa en Foxpro con la base de pagos (marcar con un “*” en la base de pagos aquellos valores que se encuentran en cobranza coactiva).	Manual	Auditor	20 minutos	Foxpro
6. Cuando la base este OK, proceder a hacer el cuadro estadístico de la sección de Recaudación por inducción y pago a valores.	Manual	Auditor	10 minutos	Excel
7. Remitir por Mail, el cuadro a la Sección Cobranza Coactiva.	Sistema	Auditor	2 minutos	

# REPORTE: R02



**CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO**

**NOMBRE DEL PROCESO** : REPORTE "R06"

**DEFINICION DEL PROCESO** : Reporte de Notas de Cargo de Cobranza Coactiva, valores que son transferidos a la Sección de Cobranza Coactiva.

**CANTIDAD MENSUAL** : 10,000 registros aproximadamente

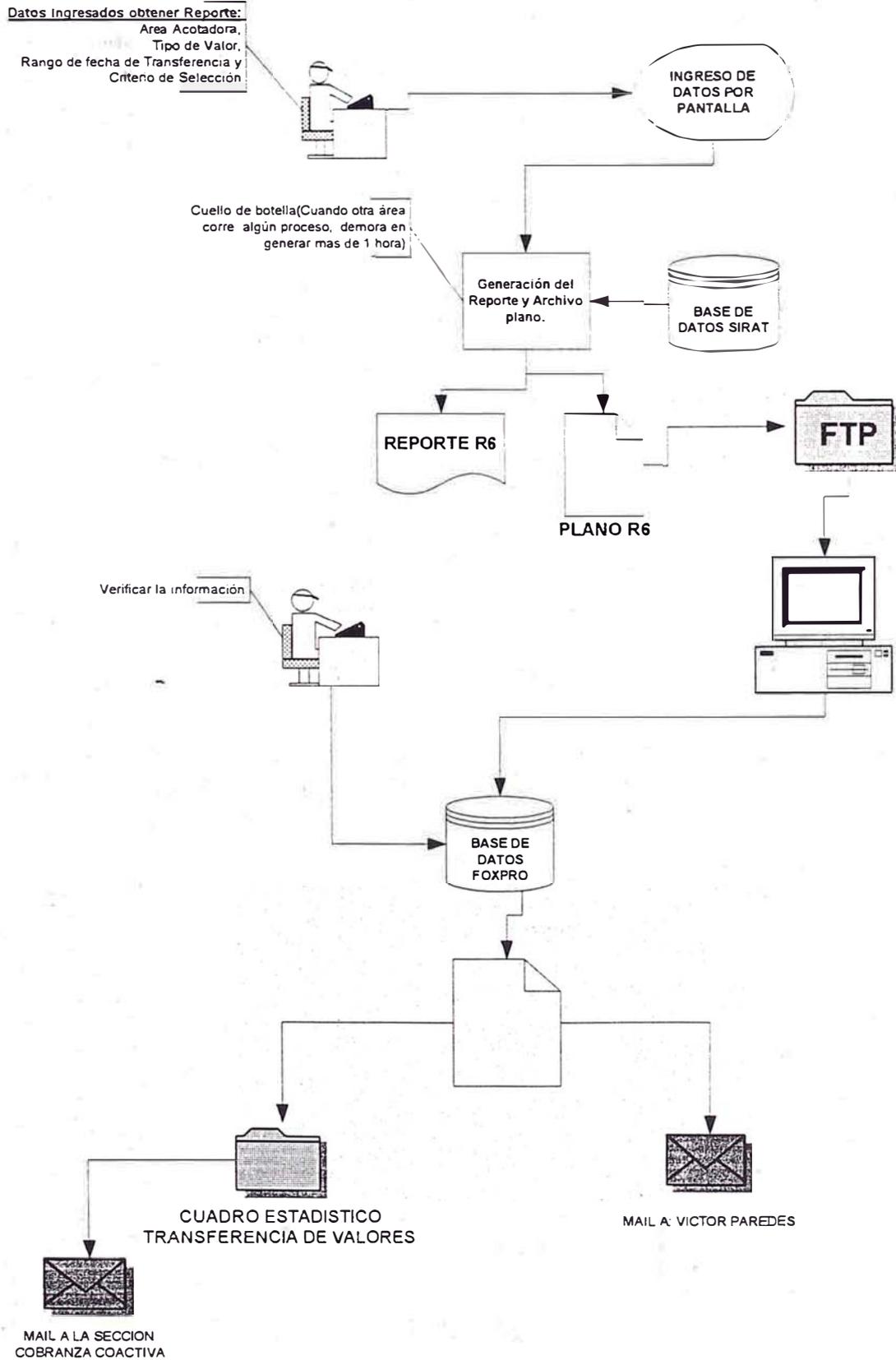
**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO

**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONE
1. Ingreso de datos (Area Acotadora, Tipo de Valor, Rango de fecha de Emisión y Criterio de Selección)	Manual	Auditor	1 minuto	
2. Generación del Reporte y Archivo plano.	Sistema	Auditor	20 minutos	Cuello de botella (Cuando otra área corre algún proceso, demora en generar mas de 1 hora)
3. Bajar del Sistema el Archivo plano generado.	Sistema	Auditor	2 minutos	FTP
4. Agregar la información a una base de datos.	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro
5. Verificar la información proporcionada por el Sistema.	Manual	Auditor	5 minutos	Foxpro

6. Enviar por Mail a Victor Paredes la base del Reporte R06.	Sistema	Auditor	2 minutos	
7. Con la información proceder a realizar el cuadro estadístico de la sección de Transferencia de valores a Cobranza Coactiva.	Manual	Auditor	10 minutos	Excel
8. Enviar por Mail el cuadro a la Sección Cobranza Coactiva.	Sistema	Auditor	2 minutos	

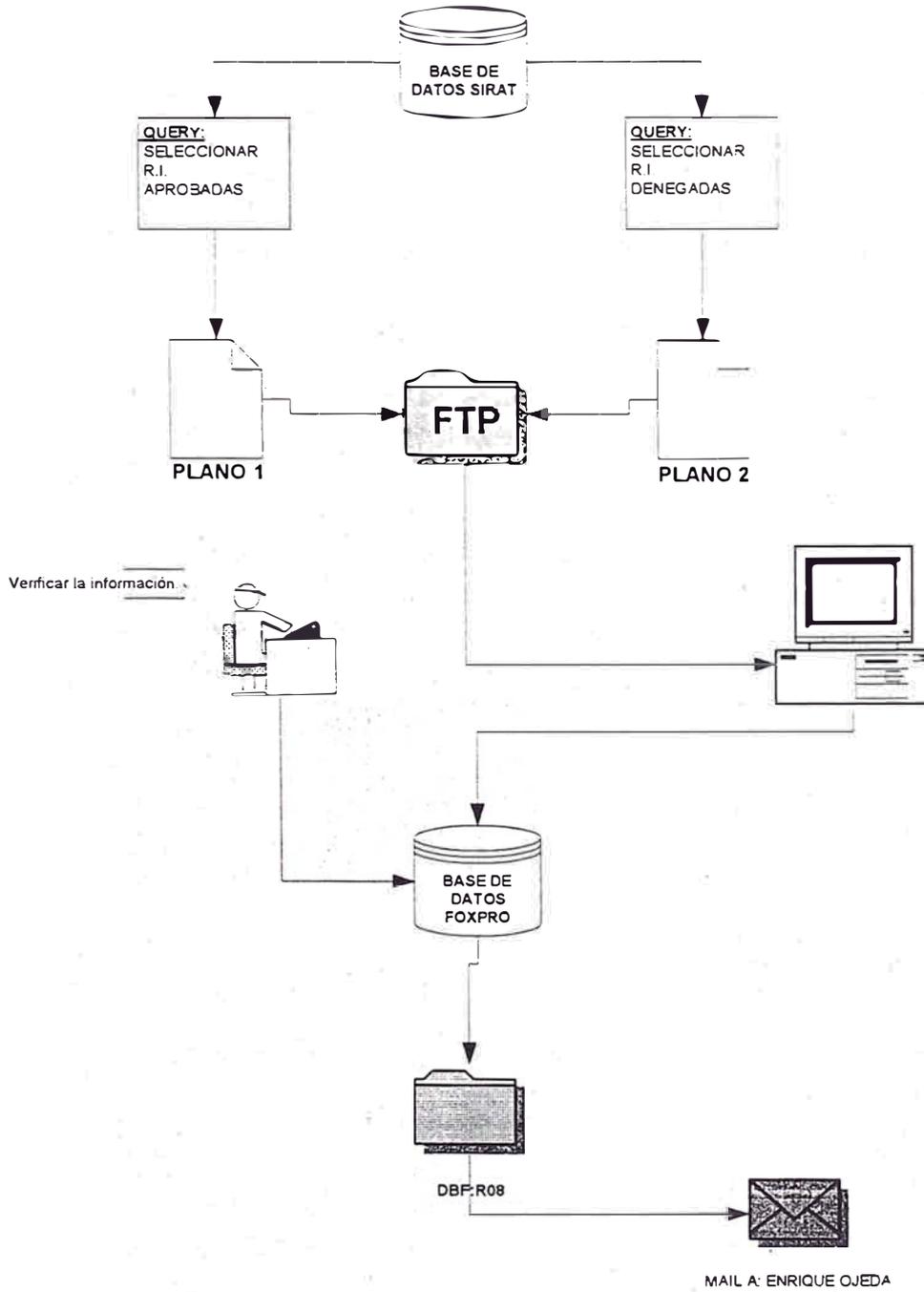
# REPORTE: R06



**CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO****NOMBRE DEL PROCESO** : REPORTE "R08"**DEFINICION DEL PROCESO** : Reporte de Aplazamiento y/o Fraccionamiento de Deuda Tributaria – Solicitudes Evaluadas.**CANTIDAD MENSUAL** : 2,000 registros aproximadamente**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Bajar del sistema por medio de Query's las Resoluciones de Intendencia aprobadas y denegadas del Fraccionamiento del Artículo 36°.	Sistema	Auditor	20 minutos	
2. Bajar los archivos planos a la PC generados por los query's.	Sistema	Auditor	4 minutos	FTP
3. Agregar la información a una base de datos.	Manual	Auditor	2 minutos	Foxpro
4. Verificar la información proporcionada por el Sistema.	Manual	Auditor	5 minutos	Foxpro
5. Enviar por Mail a Enrique Ojeda la base del Reporte R08.	Sistema	Auditor	2 minutos	

# REPORTE: R08



**CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO**

**NOMBRE DEL PROCESO** : REPORTE "G02"

**DEFINICION DEL PROCESO** : Reporte de control de pagos, son los ratios de cobro y de emisión de valores.

**CANTIDAD MENSUAL** : 12,000 registros aproximadamente

**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO

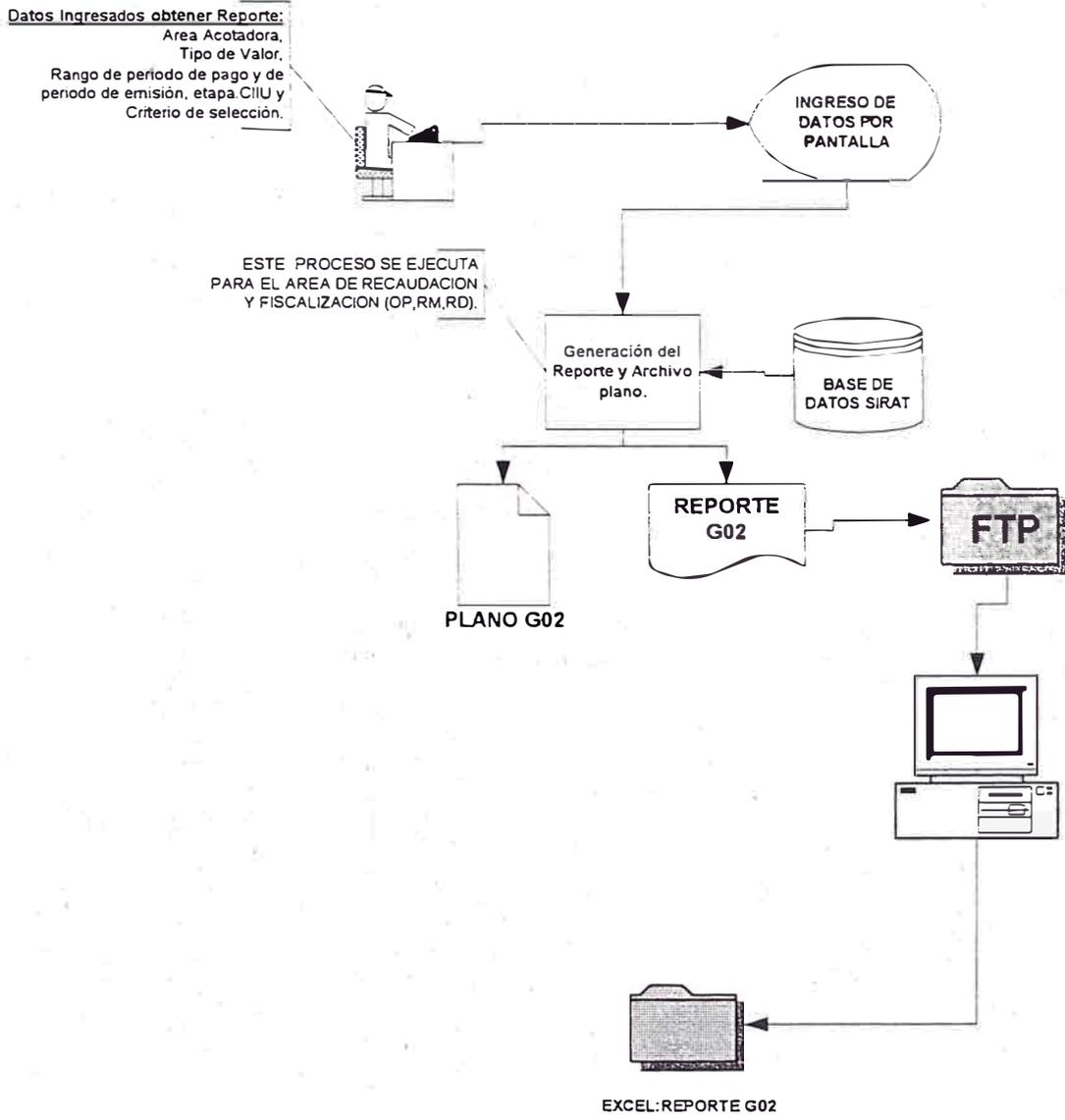
**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Ingreso de datos (Area emisora, Tipo de Valor, Rango de meses de Emisión, Rango de Pagos, tributo, etapa, estado, ciu y Criterio de Selección).	Manual	Auditor	2 minutos	
2. Generación del Reporte y Archivo plano. (*)	Sistema	Auditor	40 minutos	Cuello de botella (Cuando otra área corre algún proceso, demora en generar aproximadamente 2 horas)
3. Bajar del Sistema a la PC los reportes generados.	Sistema	Auditor	4 minutos	FTP
4. Utilizar los reportes para hacer los cuadros estadísticos de la sección.	Manual	Auditor	2 horas	Excel

(\*) Este proceso se ejecuta 12 veces:

1. Por Valores de Ordenes de pago por la División de Recaudación, emisión Propia.
2. Por Montos de Ordenes de pago por la División de Recaudación , emisión Propia.
3. Por Valores de Resoluciones de Multa por la División de Recaudación, emisión Propia.
4. Por Montos de Resoluciones de Multa por la División de Recaudación, emisión Propia.
5. Por Valores de Resoluciones de Multa por la División de Fiscalización, emisión Propia.
6. Por Montos de Resoluciones de Multa por la División de Fiscalización, emisión Propia.
7. Por Valores de Resoluciones de Determinación por la División de Fiscalización, emisión Propia.
8. Por Montos de Resoluciones de Determinación por la División de Fiscalización, emisión Propia.
9. Por Valores de Ordenes de pago de todas las areas foráneas, emisión foránea.
10. Por Montos de Ordenes de pago de todas las areas foráneas, emisión foránea.
11. Por Valores de Resoluciones de Determinación de todas las areas foráneas, emisión foránea.
12. Por Montos de Resoluciones de Determinación de todas las areas foráneas, emisión foránea.

# REPORTE: G02



### CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO** : Notificación de valores

**DEFINICION DEL PROCESO** : Envío de Documentos para su Notificación

**CANTIDAD MENSUAL** : 9,000 documentos promedio

**AREA** : Control de la Deuda MEPECO

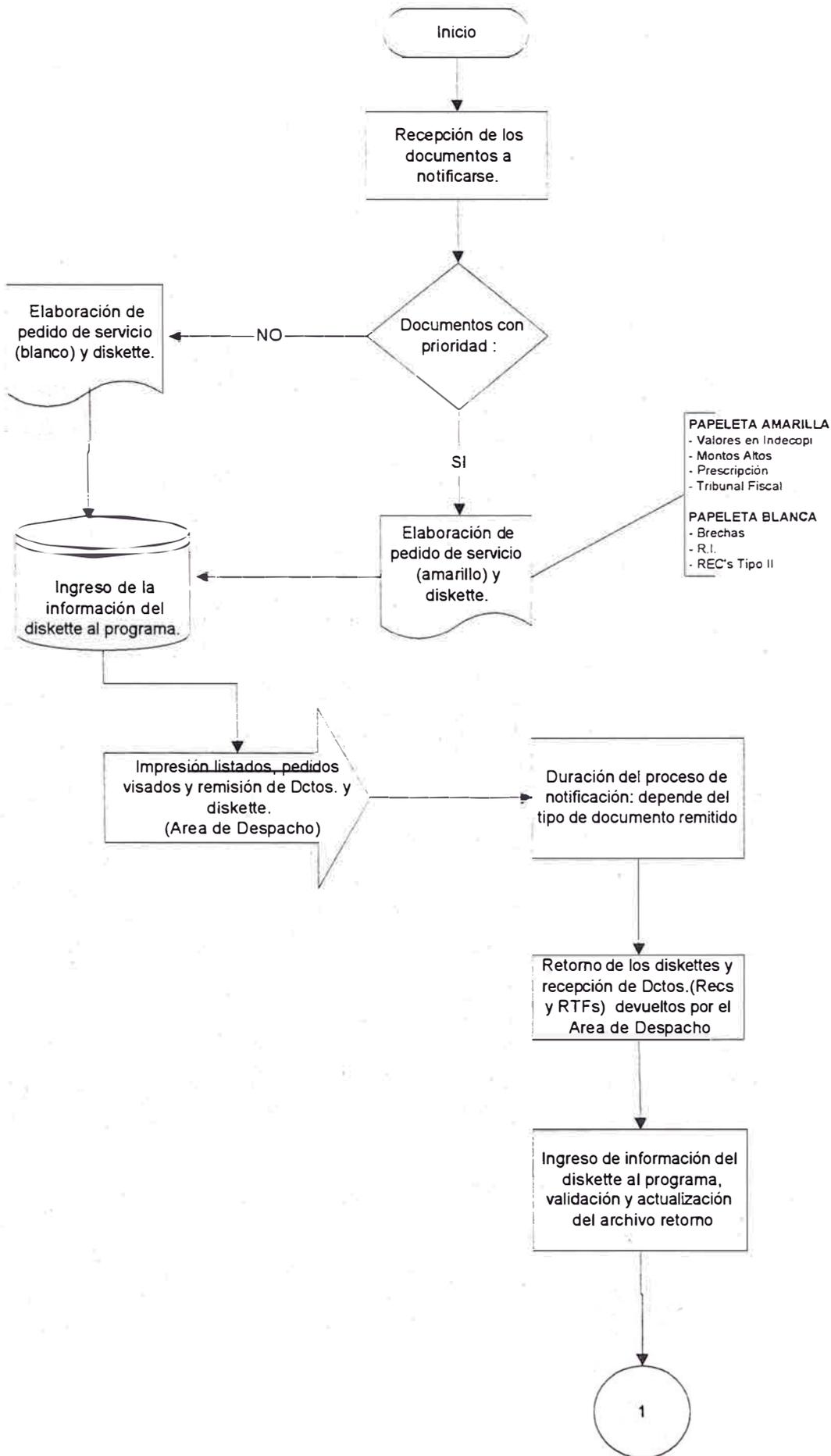
**SUPERVISION** : Valores

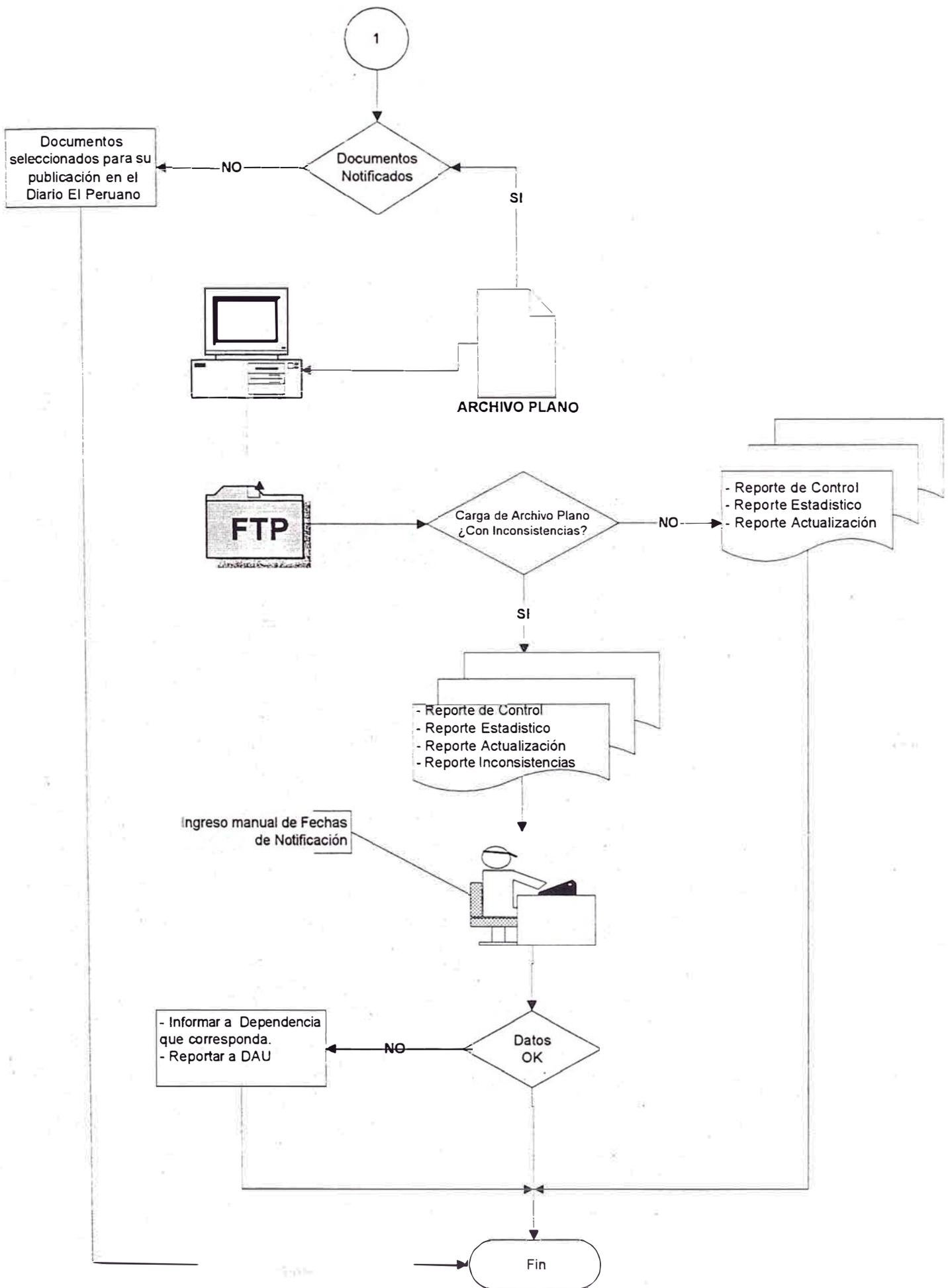
ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1. Recepción de los Valores.	Manual	Auditor	05 minutos	Valores (OP, RM, RI, RE CS, RTF)
2 Clasificación de los documentos recibidos según la prioridad de la notificación de los mismos. (Indecopi, Perdida de Fracc. con Montos altos, Tribunal Fiscal, y Prescripción.)	Manual	Auditor	20 minutos	Tiempo variable en función a la cantidad
3 Se elabora el Pedido de Servicio para el envío al área de Despacho, de acuerdo a la urgencia, así como el diskette conteniendo la información de los mismos. - Pedido Urgente con pedido de servicio color amarillo. - Pedido No urgente con pedido de servicio color blanco.	Manual	Auditor	10 minutos	<u>Papeleta Amarilla</u> - Valores Indecopi - Montos Altos  Prescripción - Tribunal Fiscal <u>Papeleta Blanca</u>

				- Brechas - R.I. - RECS Tipo II
4.- Se ingresa al programa el diskette para que genere el Nro. de pedido de servicio correlativo (interno) y cargue la información de los valores para remitir a despacho.	Manual (Programa en Foxpro)	Auditor	15 minutos	El programa de notificaciones fue elaborado para el control y validación de la información de envío y retorno de los valores a notificar.
5 Impresión de la relación de los documentos enviados a notificar, pedido visado y remisión con el diskette al área de despacho.	Manual (Foxpro)	Auditor	10 minutos	Es relativo, según la cantidad de documentos.
6 Duración del proceso a notificar.	Manual	(Oficina de Administración	Entre 0 a 15 días.	Depende de la prioridad.
7 Recepción del diskette con el resultado de la información de la notificación, asimismo de los documentos físicos.	Manual	Auditor	20 minutos	El área de Despacho realiza la devolución de los documentos físicos RECS y Resoluciones del Tribunal Fiscal (Habidos y No Habidos)
8 Se ingresa la información de los diskettes al programa para su validación y actualización del resultado de archivo de retorno.	Manual (Programa en Foxpro)	Auditor	15 minutos	Según la cantidad de pedidos recibidos.

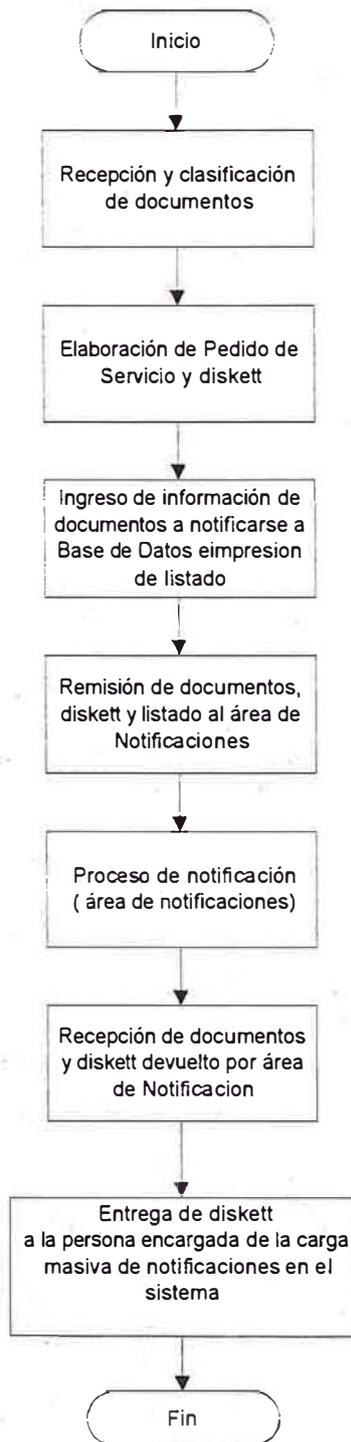
<p>9 Clasificación de la información:</p> <p><b>9.1 Documentos Habidos</b> El programa genera un archivo plano, el cual es transferido al Servidor SUNAT2 por FTP para registrar la Información.</p> <p><b>9.2 Documentos No Habidos</b> Para su Publicación en el Diario Oficial "El Peruano".</p>	Sistema	Auditor	4 horas	El tiempo depende del Computador (Sunat2).
<p>10 Inconsistencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ingresa la fecha de Notificación manualmente.</li> <li>- Si el documento pertenece a otra Dependencia.</li> <li>- Reportar a DAU</li> </ul>	Sistema	Auditor	<p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 mes</p>	<p>Reportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Control</li> <li>- De Actualización</li> <li>- De Inconsistencias</li> <li>- Estadísticos</li> </ul>

# NOTIFICACION DE VALORES





# NOTIFICACION DE VALORES

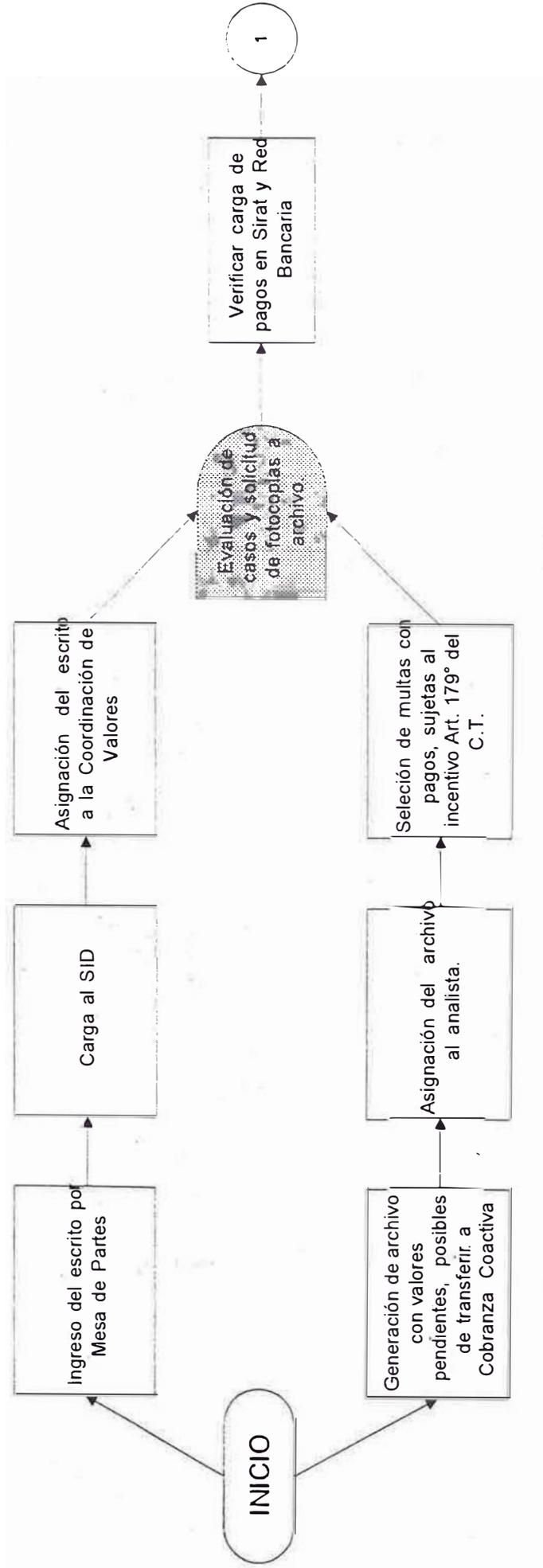


**CUADRO DE DESCRIPCION DEL PROCESO****NOMBRE DEL PROCESO** : AJUSTE MULTAS**DEFINICION DEL PROCESO** : Cancelar las multas tipificadas en el Art. 178° del C.T., cuyos pagos se hayan efectuado considerando el incentivo otorgado por el Art. 179° del C.T.**CANTIDAD MENSUAL** : 150 evaluaciones**AREA** : CONTROL DE DEUDA MEPECO**SUPERVISION** : VALORES

ACTIVIDADES	TIPO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
10. a) El Escrito ingresa por Mesa de Partes o b) Se genera un reporte preliminar de valores antes de su transferencia a Cobranza Coactiva.	Manual Automático.	Mesa de Partes Analista	2 minutos	Sistema
11. Ingreso de escrito al SID	Manual	Secretaria	3 minutos	
12. Asignación del escrito al Coordinador de Valores	Manual	Secretaria	1 a 2 días	
13. a) Asignación del escrito al Analista de Valores o b) Asignación del reporte preliminar al analista	Manual Manual	Supervisor Analista	5 Minutos	
5. Filtrar del reporte preliminar todas las multas que contie - pagos para su evaluación. Generar listado.	Manual	Auditor	15 minutos	Fox Pro.
6. Solicitar al Archivo fotocopias de multas o préstamo del expediente de auditoria, previa evaluación del escrito o reporte.	Manual	Auditor	No existe tiempo de dete Terminado.	Cuello de botella. El tiempo varia en función de la cantidad solicitada y del destino de la solicitud (Archivo Central o

				(Archivo Central o Arch. Reg. Lima)
7. Verificar pagos en Red Bancaria y constatar su carga en Sirat.	Manual	Auditor	2 minutos por Resol. de Multa.	
8. Tramitar modificación de datos en casos de boletas con error de periodo, num. Valor o código de tributo Circ. 03-97.	Manual	Auditor	2 días	Cuello de botella
9. Solicitar a Atención Usuarios La carga de los pagos que Estando bien direccionados no han sido imputados.	Manual	Auditor	1 a varias semanas. no existe tiempo fijo.	Cuello de botella. (Existencia de una gran cantidad de pagos virtuales no imputados a la deuda)
10. Efectuar los cálculos, previa verificación del descuento que corresponda aplicar.	Manual	Auditor	10 minutos	Verificación de Rectificadorias (R.B) Consulta al COF
11. Ajustar y aplicar el proceso en caso el pago cubra la deuda descontada. Armar el expediente y archivar.	Manual	Auditor	6 minutos	Sirat : módulo Ajustes.
12. Derivar aquellos escritos que informan pagos no imputados a la deuda, por haberse efectuado antes de la emisión, para su modificación o quiebre o aquellos que contienen pagos indebidos, para su devolución.	Manual	Auditor	10 minutos.	Los documentos se derivan en su mayoría a la División de Fiscalización

APLICACION DE AJUSTE A MULTAS ( INCENTIVOS ART. 179° C.T.)



APLICACION DE AJUSTE A MULTAS ( INCENTIVOS ART. 179° C.T.)

