

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Trabajo de Investigación

**Análisis, evaluación y propuesta de mejora  
de la atención al usuario aduanero en la  
Superintendencia Nacional de Aduanas y  
Administración Tributaria (SUNAT),  
periodo 2017-2019**

**Cristina Gastulo Yong  
Grethy Rossaly Velazco Quiñones**

Lima, 2018

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Investigación



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor**

Mg. José Alberto Castro Quiroz

### **Dedicatoria**

A Dios, por fortalecernos y guiarnos por el buen camino, enseñándonos a encarar las adversidades, sin desfallecer en el intento de alcanzar nuestras metas. A nuestros familiares y amigos por el aliento, colaboración y el tiempo que nos concedieron para dedicarlo al desarrollo del presente trabajo de investigación

### **Agradecimiento**

Un reconocimiento especial a nuestro asesor, el Mg. José Alberto Castro Quiroz, por su guía, compromiso y rigor académico; a la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado por regalarnos sus consejos expertos y a nuestra casa de estudios, Universidad Continental, por brindarnos la formación y las herramientas necesarias para la culminación de nuestro proyecto.

## Índice

<b>Asesor</b> .....	ii
<b>Dedicatoria</b> .....	iii
<b>Agradecimiento</b> .....	iv
Índice.....	v
<b>Índice de Tablas</b> .....	ix
<b>Índice de Figuras</b> .....	xi
<b>Resumen</b> .....	xiv
<b>Summary</b> .....	xvi
<b>Introducción</b> .....	xviii
<b>Capítulo I: Generalidades</b> .....	21
1.1. Antecedentes .....	21
1.1.1.  Ámbito interno.....	23
1.1.2.  Ámbito nacional .....	33
1.1.3.  Ámbito internacional .....	35
1.2. Determinación del problema .....	39
1.2.1.  Problema General.....	39
1.2.2.  Problemas Secundarios.....	39
1.3. Justificación del plan .....	40
1.4. Objetivos Generales y Específicos .....	41
1.4.1.  Objetivo General.....	41
1.4.2.  Objetivos Específicos.....	41
1.5. Descripción del producto propuesto .....	42
1.5.1.  Documentos asociados a la Gestión del Proyecto:.....	42
1.5.2.  Modelo del Proceso de Negocio (MPN).....	42
1.5.3.  Proyecto de Circular. ....	42
1.5.4.  Proyecto de Decreto Supremo.....	42
1.6. Alcances y limitaciones del Plan de Gestión .....	42
1.6.1.  Alcance.....	42
1.6.2.  Limitaciones.....	43
<b>Capítulo II: El Diagnóstico</b> .....	45
2.1. Propósito del Plan .....	45

2.2. Diagnóstico Organizacional	45
2.2.1. La Organización.....	45
A. Funciones de la administración tributaria: .....	47
B. Funciones de la administración aduanera:.....	47
C. Otras funciones de SUNAT: .....	48
A. Misión SUNAT.....	49
B. Visión SUNAT .....	49
C. Objetivos Estratégicos.....	51
2.2.2. Análisis Interno. ....	61
A. Sub Sistema Razón de Ser .....	61
B. Sub Sistema Tecnológico.....	71
C. Sub Sistema Estructural.....	110
D. Sub Sistema Psicosocial .....	135
E. Subsistema de Gestión .....	140
2.2.3. Entorno Organizacional. ....	147
A. Entorno Inmediato .....	147
B. Entorno Intermedio.....	152
C. Tendencias Globales.....	162
2.2.4. Alianzas Estratégicas.....	163
A. Alianzas Estratégicas Nacionales .....	163
B. Alianzas Estratégicas Internacionales.....	165
2.2.5. Diagnóstico de la Realidad Problema.....	167
A. Sub Sistema Razón de Ser: .....	167
B. Sub Sistema Tecnológico:.....	169
C. Sub Sistema Estructural:.....	170
D. Sub Sistema Psicosocial: .....	172
E. Sub Sistema de Gestión:.....	173
F. Entorno inmediato: .....	176
G. Entorno intermedio: .....	176
H. Tendencias globales: .....	177
2.2.6. Problemas Institucionales.....	178
1. Problema Principal .....	178
2. Problemas Secundarios .....	178

<b>Capítulo III: La Formulación .....</b>	<b>179</b>
3.1. Marco Teórico .....	179
3.1.1. Bases teóricas. ....	179
A. Origen y evolución del servicio aduanero en el Perú ...	179
B. La gestión de la calidad del servicio aduanero.....	192
C. Mejora de la atención a la ciudadanía como política de Estado .....	194
D. Mejora de la Atención al Usuario Aduanero como mecanismo de Facilitación al Comercio .....	196
3.1.2. Definición de términos básicos. ....	199
3.2. Objetivos del Plan de Gestión .....	206
3.2.1. General. ....	206
3.2.2. Específico. ....	206
3.3. Estrategias .....	207
3.3.1. Para el producto o servicio: .....	207
3.3.2. De enfoque: .....	207
3.3.3. De alianza:.....	207
3.3.4. De comunicación: .....	208
3.4. Productos .....	208
3.4.1. Documentos asociados a la Gestión del Proyecto.....	208
3.4.2. Modelo del Proceso de Negocio (MPN) del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero .....	210
3.4.3. Proyecto de Circular que aprueba lineamientos y protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero .....	211
3.4.4. Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT .....	212
<b>Capítulo IV: La Propuesta de Implementación .....</b>	<b>215</b>
4.1. Identificación de Recursos Críticos .....	215
4.1.1. Recursos Humanos. ....	215
4.1.2. Recursos Financieros. ....	216

4.1.3. Recursos Logísticos.....	216
4.1.4. Recurso Tiempo. ....	218
4.2. Arquitectura Institucional	219
4.3. Metas período de 3 años	220
4.4. Metodología y Técnicas	224
4.4.1. Análisis Interno. ....	224
4.4.2. Análisis Entorno.....	224
4.4.3. Metodología SADCI. ....	224
4.4.4. Metodología MACTOR.....	225
4.5. Aspectos Administrativos	225
4.5.1. Responsable.....	225
4.5.2. Presupuesto.....	226
<b>Capítulo V: Análisis de Viabilidad y Factibilidad .....</b>	<b>234</b>
<b>Capítulo VI: El Control .....</b>	<b>244</b>
6.1. Mecanismos de Monitoreo	244
6.2. Mecanismos de Evaluación	249
<b>Capítulo VII: La Síntesis.....</b>	<b>252</b>
7.1. Análisis	252
<b>Conclusiones.....</b>	<b>267</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>268</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>270</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>281</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Objetivos Estratégicos y Proyectos</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Objetivos estratégicos de la SUNAT</i> .....	52
<b>Tabla 3</b> <i>Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Estratégico Institucional 2015-2018</i> .....	59
<b>Tabla 4</b> <i>Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Estratégico Institucional 2015-2018</i> .....	60
<b>Tabla 5</b> <i>Tipos de consultas realizadas por los contribuyentes</i> .....	91
<b>Tabla 6</b> <i>Servicios ofrecidos a través del Canal Virtual de la SUNAT</i> .....	91
<b>Tabla 7</b> <i>Número de profesionales especialistas en Aduanas</i> .....	137
<b>Tabla 8</b> <i>Relación de proyectos según los objetivos estratégicos de la SUNAT</i> .	145
<b>Tabla 9</b> <i>Operadores de Comercio Exterior</i> .....	149
<b>Tabla 10</b> <i>Nudos críticos</i> .....	175
<b>Tabla 11</b> <i>Estándares y subelementos para una atención de calidad a la ciudadanía</i> .....	195
<b>Tabla 12</b> <i>Número de colaboradores por unidad organizacional</i> .....	215
<b>Tabla 13</b> <i>Áreas componentes de las áreas de atención presencial</i> .....	219
<b>Tabla 14</b> <i>Actividades/Metas – Período 3 años</i> .....	220
<b>Tabla 15</b> <i>Responsables por metas</i> .....	226
<b>Tabla 16</b> <i>Responsables por actividades y metas propuestas (1)</i> .....	228
<b>Tabla 17</b> <i>Responsables por actividades y metas propuestas (2)</i> .....	230
<b>Tabla 18</b> <i>Estimación De Costos (1)</i> .....	231
<b>Tabla 19</b> <i>Estimación de Costos (2)</i> .....	232
<b>Tabla 20</b> <i>Formato C: Tareas por actividad (1)</i> .....	235
<b>Tabla 21</b> <i>Formato C: Tareas por actividad (2)</i> .....	236
<b>Tabla 22</b> <i>Formato C: Tareas por actividad (3)</i> .....	237
<b>Tabla 23</b> <i>Actores que pueden influir en la implementación de los productos</i> .....	242
<b>Tabla 24</b> <i>Relación de los actores con los productos propuestos</i> .....	243
<b>Tabla 25</b> <i>Monitoreo de las actividades realizadas por producto (1)</i> .....	245
<b>Tabla 26</b> <i>Monitoreo de las actividades realizadas por producto (2)</i> .....	246
<b>Tabla 27</b> <i>Resultados del proyecto por producto</i> .....	250
<b>Tabla 28</b> <i>Proceso Actual Atención Presencial</i> .....	306

<b>Tabla 29</b> <i>Proceso Actual Atención Telefónica</i> .....	308
<b>Tabla 30</b> <i>Proceso Actual Atención Virtual</i> .....	310
<b>Tabla 31</b> <i>Cantidad de Atenciones 2015-2016 (Sede Chucuito)</i> .....	314
<b>Tabla 32</b> <i>Cantidad de Atenciones 2015 – 2016 (IAMC)</i> .....	314
<b>Tabla 33</b> <i>Cantidad de Atenciones 2015 – 2016 (IAAP)</i> .....	314
<b>Tabla 34</b> <i>Principales temas consultados - Atención Virtual</i> .....	317
<b>Tabla 35</b> <i>Principales temas consultados - Atención Telefónica</i> .....	318
<b>Tabla 36</b> <i>Principales temas consultados - Atención Presencial Chucuito</i> .....	319
<b>Tabla 37</b> <i>Principales temas consultados - Atención Presencial IAMC</i> .....	320
<b>Tabla 38</b> <i>Principales temas consultados - Atención Presencial IAAP</i> .....	320
<b>Tabla 39</b> <i>Propuesta de Proceso de Atención Presencial</i> .....	330
<b>Tabla 40</b> <i>Propuesta de Proceso de Atención Telefónica</i> .....	333
<b>Tabla 41</b> <i>Propuesta de Proceso de Atención Virtual</i> .....	336
<b>Tabla 42</b> <i>Áreas componentes y equipamiento</i> .....	339
<b>Tabla 43</b> <i>Anexo J: Formato D1: Desde el punto de vista de las reglas de juego</i>	387
<b>Tabla 44</b> <i>Anexo K: Formato D2: Desde el punto de las relaciones interinstitucionales</i> .....	390
<b>Tabla 45</b> <i>Anexo L: Formato D3: Desde el punto de la organización y asignación de funciones</i> .....	393
<b>Tabla 46</b> <i>Anexo M: Formato D4: Desde el punto de vista de las políticas del personal</i> .....	396
<b>Tabla 47</b> <i>Anexo N: Formato D5: Desde el punto de insumos físicos y recursos humanos</i> .....	399
<b>Tabla 48</b> <i>Anexo O: Formato D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes</i> .....	402

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Indicador general de satisfacción 2015 .....	26
<b>Figura 2.</b> Indicador general de satisfacción 2016 .....	26
<b>Figura 3.</b> Resultados por procesos - 2015.....	27
<b>Figura 4.</b> Resultados por procesos - 2016.....	27
<b>Figura 5.</b> Indicador por dimensiones y servicios - 2015.....	28
<b>Figura 6.</b> Indicador por dimensiones y servicios - 2016.....	29
<b>Figura 7.</b> Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC .....	33
<b>Figura 8.</b> Ranking de comercio transfronterizo .....	34
<b>Figura 9.</b> Evolución Institucional de la SUNAT .....	49
<b>Figura 10.</b> Macroprocesos de la SUNAT – nivel 0.....	73
<b>Figura 11.</b> Estructura Orgánica de la SUNAT.....	76
<b>Figura 12.</b> Mapa de Macroprocesos Institucional .....	79
<b>Figura 13.</b> Macroprocesos de negocio aduanero .....	80
<b>Figura 14.</b> Propuesta de Macroprocesos Aduaneros .....	81
<b>Figura 15.</b> Procesos Aduaneros .....	88
<b>Figura 16.</b> Proceso Actual de Orientación y Asistencia al Usuario Aduanero .....	95
<b>Figura 17.</b> Canal Presencial: Negocio Aduanero.....	102
<b>Figura 18.</b> Canal Telefónico: Negocio Aduanero .....	105
<b>Figura 19.</b> Consultas en Temas Aduaneros .....	106
<b>Figura 20.</b> Canal Virtual: Negocio Aduanero .....	107
<b>Figura 21.</b> Aplicativo Móvil – APP SUNAT v2.5.....	108
<b>Figura 22.</b> Oficina Nacional de Planeamiento.....	111
<b>Figura 23.</b> Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de servicios y Control de Cumplimiento.....	115
<b>Figura 24.</b> Intendencia de Gestión Operativa .....	118
<b>Figura 25.</b> Intendencia Nacional de Administración.....	122
<b>Figura 26.</b> Intendencia Nacional de Recursos Humanos.....	125
<b>Figura 27.</b> Gerencia de Servicios Aduaneros .....	129
<b>Figura 28.</b> Intendencia de Aduana Marítima del Callao.....	132
<b>Figura 29.</b> Distribución de personal de Sede Administrativa. ....	136
<b>Figura 30.</b> Objetivos, Indicadores y Metas del PEI 2015 – 2018 .....	140

<b>Figura 31.</b> Procedimiento para la gestión de proyectos.....	209
<b>Figura 32.</b> Atención presencial en Sede Chucuito.....	303
<b>Figura 33.</b> Atención presencial en Intendencia de Aduana Marítima del Callao	304
<b>Figura 34.</b> Atención presencial en la Intendencia de Aduana Aérea y Postal ...	304
<b>Figura 35.</b> Atención telefónica .....	305
<b>Figura 36.</b> Atención virtual.....	305
<b>Figura 37.</b> Principales temas consultados - Atención Virtual.....	317
<b>Figura 38.</b> Principales temas consultados - Atención Telefónica.....	318
<b>Figura 39.</b> Principales temas consultados - Atención Presencial Chucuito .....	319
<b>Figura 40.</b> Resultados SUNAT .....	322
<b>Figura 41.</b> Escala de medición de punto de satisfacción.....	323
<b>Figura 42.</b> Tributos internos.....	323
<b>Figura 43.</b> Aduanas .....	324
<b>Figura 44.</b> Porcentaje de nivel de atención .....	325
<b>Figura 45.</b> Propuesta Atención Presencial .....	328
<b>Figura 46.</b> Propuesta Atención Telefónica.....	329
<b>Figura 47.</b> Propuesta Atención Virtual .....	329

## Índice de Anexos

<b>Anexo A</b> <i>Alianzas Estratégicas Nacionales - Entidades con las que SUNAT ha suscrito convenios</i> .....	282
<b>Anexo B</b> <i>Alianzas Estratégicas Internacionales - Entidades con las que SUNAT ha suscrito convenios</i> .....	293
<b>Anexo C</b> <i>Producto 1</i> .....	296
<b>Anexo D</b> <i>Producto 2</i> .....	300
<b>Anexo E</b> <i>Producto 3</i> .....	341
<b>Anexo F</b> <i>Producto 4</i> .....	367
<b>Anexo G</b> <i>Referencias para la estimación de costos - Administrador de Colas (Principal)</i> .....	384
<b>Anexo H</b> <i>Referencias para la estimación de costos - Administrador de Colas (Adicionales)</i> .....	385
<b>Anexo I</b> <i>Referencias para la estimación de costos - Recursos Humanos</i> .....	386
<b>Anexo J</b> <i>Carta Comentarios a la Investigación</i> .....	413

## Resumen

El presente trabajo realiza una evaluación de la atención del usuario aduanero en sus requerimientos de orientación y asistencia en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con la finalidad de elaborar una propuesta que permita implementar mejoras la gestión del servicio, a desarrollarse en el período 2019 – 2021.

El objetivo de este estudio es impulsar mecanismos efectivos en el marco de lo establecido en el artículo 4º de la Ley General de Aduanas (2008) que dispone que los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, a contribuir al desarrollo nacional y a velar por el control aduanero y el interés fiscal. Con esta premisa, la investigación muestra que la implementación de un modelo de servicio de atención al usuario aduanero que le permita obtener información oportuna y la asistencia necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras, que se encuentre integrado internamente al servicio de atención al contribuyente que brinda la administración tributaria, así como a los procesos operativos de gestión de los despachos aduaneros, es un instrumento válido que permite alcanzar el objetivo de la facilitación del comercio exterior.

De manera complementaria, el proyecto considera importante establecer pautas básicas estandarizadas para la atención personalizada al usuario aduanero que permitan asegurar la calidad del servicio aduanero.

Asimismo, el estudio recomienda un reordenamiento de las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades de SUNAT que intervienen de manera directa o indirecta en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de favorecer su desarrollo.

Teniendo en cuenta la existencia de diferentes organismos de control cuyas funciones impactan en el servicio aduanero y que la mejora en el nivel de articulación de la Aduana con dichos organismos favorece a la eficiencia en el servicio, se podrían realizar investigaciones adicionales para identificar

mecanismos de trabajo coordinado, así como mejores prácticas a nivel internacional, que promuevan la implementación de plataformas de gestión de riesgo común, orientadas a la mejora de los servicios públicos en general y la facilitación de las operaciones de comercio exterior.

**Palabras clave:** Atención al usuario aduanero, facilitación del comercio exterior, calidad del servicio aduanero.

## Summary

This paper makes an evaluation of the attention to customs user in their orientation and assistance requirements in the National Superintendency of Customs and Tax Administration (SUNAT), with the purpose of elaborating a proposal that allows implementing improvements in the management of the service, to be developed during the period 2019 - 2021.

The objective of this study is to promote effective mechanisms within the framework of the provisions of Article 4 of the General Customs Law (2008) that provides that customs services are essential and are designed to facilitate foreign trade, to contribute to national development and to ensure customs control and fiscal interest. With this premise, the research shows that the implementation of a customs user service model that allows obtaining timely information and the necessary assistance for the fulfillment of the customs obligations, which is internally integrated to the taxpayer service provided by the tax administration, as well as the operational processes of customs clearance, is a valid instrument that allows achieving the objective of foreign trade facilitation.

In a complementary manner, the project considers it important to establish standardized basic guidelines for personalized attention to customs users to ensure the quality of the customs service.

Likewise, the study recommends a reordering of the functions and responsibilities of different SUNAT units that intervene directly or indirectly in the service of guidance and assistance to customs users, in order to favor their development.

Taking into account the existence of different control organisms whose functions have an impact on the customs service and that the improvement in the level of coordination of Customs with these agencies favors the efficiency of the service, additional investigations could be carried out to identify coordinated working mechanisms, as well as best practices at international level that promote the

implementation of common risk management platforms, aimed at the improvement of public services in general and the facilitation of foreign trade operations.

**Keywords:** Attention to the customs user, facilitation of foreign trade, quality of the customs service

## Introducción

Los grandes esfuerzos iniciados por la aduana peruana en la década del 90 para lograr su modernización, a través de la estandarización y agilización de sus procesos mediante el uso intensivo de tecnologías de información, no han logrado consolidar una reputación de eficiencia y eficacia que brinde confianza al administrado y promueva el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

Ello se corrobora con los resultados del estudio de investigación de mercados denominado Atributos de Imagen y Posicionamiento de Marca de la SUNAT tomado como base para la elaboración del Plan de Imagen Institucional 2016, informe que en el caso específico de la administración aduanera concluye que:

- La opinión sobre Aduanas es menos positiva que la de SUNAT en todos los segmentos investigados.
- La Aduana es reconocida como una entidad eficiente (minuciosa), estricta, ágil, moderna y capacitada; en donde las herramientas informáticas que se emplean para el servicio (formularios electrónicos, web, suministro de información) son los más apreciados. No obstante, si bien la mayoría de empresarios considera que el personal de aduanas es capacitado, en ocasiones son percibidos como descorteses.
- Por otro lado, las debilidades más evocadas por el público objetivo (en su mayoría empresarios que han tenido experiencia con el servicio de la aduana) son:
  - El conocimiento limitado de las funciones de la Aduana entre la ciudadanía y las pymes.
  - Su comportamiento arbitrario y abusivo al mantener tasas de impuestos altos y retener mercaderías indefinidamente.
  - La percepción de ser una institución muy burocrática en sus canales de atención.
  - Desvinculación con la SUNAT por desconocimiento.

- La corrupción de su personal (especialmente en fronteras). Esto se debería en parte al desconocimiento de los procesos de ingreso y salida de mercancía y sobre lo que hace Aduanas con lo incautado.

De este modo se determina que más allá de la eficiencia de los procesos y la capacidad técnica del personal que brinda el servicio, la percepción de la ciudadanía respecto de la entidad depende en gran medida de la relación directa entre el contribuyente/usuario aduanero y el trabajador de la SUNAT.

Por ello, encontramos que existe una gran oportunidad por desarrollar en la planificación e implementación de actividades en el ámbito aduanero orientadas a lograr una mejor atención y provisión de servicios a sus usuarios, que a la par de contribuir a la facilitación del comercio exterior e impulsar el cumplimiento voluntario, permita mejorar la imagen de la entidad.

La propuesta del Plan de Gestión para la Mejora del servicio de Atención al Usuario Aduanero se encuentra organizada en 7 capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

En el Capítulo I denominado “Generalidades”, se describen los antecedentes, determinación del problema, justificación del plan, objetivos, descripción de los productos propuestos, así como alcances y limitaciones del Plan de Gestión.

El Capítulo II, “El Diagnóstico”, aborda en detalle el propósito del plan, así como el diagnóstico organizacional.

En el Capítulo III titulado “La Formulación” se desarrolla el marco teórico, los objetivos del Plan de Gestión, así como las estrategias y los productos propuestos.

El Capítulo IV “La Propuesta de Implementación” tiene como propósito identificar los recursos críticos, los actores, la arquitectura institucional, determinando las metas para un período de tres años, con la metodología y técnicas que se deben utilizar teniendo en cuenta los aspectos administrativos de la propia institución.

En el Capítulo V denominado “Análisis de Viabilidad y Factibilidad”, se analiza la viabilidad técnica y la factibilidad económica del Plan de Gestión de Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT, período 2019-2021.

En el Capítulo VI, titulado “El control” se determinarán los mecanismos de control que se utilizarán en el Plan de Gestión propuesto, así como las herramientas a utilizarse para efectuar el seguimiento y monitoreo por parte de la administración aduanera.

El resumen del análisis del Plan de Gestión propuesto se incluye en el Capítulo VII, titulado “La Síntesis”, donde se menciona el diagnóstico actual de la entidad y la problemática identificada, señalando las conclusiones obtenidas y las recomendaciones necesarias.

En el Capítulo VIII nombrado “Referencias Bibliográficas”, se presenta las fuentes utilizadas que sirvieron de sustento a la elaboración del Plan de Gestión, de acuerdo a lo señalado a las normas de la American Psychological Association (APA).

En el Capítulo IX “Anexos” se incluye la información complementaria que forma parte del desarrollo del presente Plan de Gestión y que contribuye a un mayor acercamiento a la realidad del problema.

Finalmente debe mencionarse que la Tesis se realizó considerando el contexto definido por los instrumentos de gestión vigentes a la fecha, que definían una determinada estructura organizacional que impactaba en el servicio. No obstante, con posterioridad a la culminación de la investigación y en el periodo previo a su presentación, se han suscitado algunos cambios en el contexto del negocio tributario y aduanero, siendo el más relevante la modificación del ROF promovida por la nueva gestión de SUNAT y con ello un nuevo cambio de la estructura orgánica y adecuación de funciones en la entidad, los que se mencionan en un acápite de la Sección Productos del Capítulo 3.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

Paz Soldán y Rivera, (2000). La Aduana, antigua institución del Estado a cargo del control del ingreso y salida de mercancías del territorio nacional, así como del cobro de los impuestos correspondientes, fue sometida a una notable reforma en nuestro país a inicios de la década de los 90, como parte de una serie de cambios estructurales que transformaron la economía peruana, pasando de ser considerada una de las entidades más corruptas e ineficientes del país, a ser sinónimo de una entidad pública moderna:

A partir de 1991 se inició un profundo proceso de reformas en la Aduana de Perú para convertirla en una entidad moderna cuyos objetivos principales son los siguientes: la facilitación de las operaciones de comercio exterior, la recaudación oportuna y eficiente de los impuestos al comercio exterior, así como la prevención y la represión del contrabando y la defraudación de rentas de aduana. Los éxitos logrados le han valido, en el ámbito nacional e internacional, el reconocimiento como una de las instituciones de mayor eficiencia y modernidad. La Organización Mundial de las Aduanas (OMA) le ha otorgado la mención de Aduana Modelo en los procesos de reforma y modernización. (p.299)

En efecto, durante la década del 90 la organización y procesos aduaneros en nuestro país lograron un gran avance en modernización, alcanzándose la automatización de los controles y procesos, la reducción del tiempo de despacho de las mercancías, así como la agilización general de las operaciones de comercio exterior. Ello implicó, además de cambios normativos, el uso intensivo de tecnologías de la información para el trámite de los regímenes aduaneros, tanto para el registro transaccional de las operaciones, como para consultas internas y externas, incluyendo a los procesos de recaudación y fiscalización aduanera. La aplicación de estas reformas exigió profesionalización y capacitación especializada no solo del

personal de la Administración Aduanera, sino también de parte de los operadores de comercio exterior.

La estrategia de modernización consideró el enfoque en procesos, así como adoptar un sistema de gestión de calidad en el marco de la norma ISO 9001, todo lo cual facilitó la toma de decisiones sobre la base de información objetiva respecto del desempeño de los procesos y su impacto en las características de calidad.

Pero la gestión de la calidad de los servicios públicos es una tarea permanente, que exige a las Administraciones una constante racionalización y simplificación administrativa, así como una actitud de escucha al administrado que permita detectar los cambios en el entorno y operatividad, así como las nuevas necesidades y requerimientos que se presentan, en procura de alcanzar la mejora de los servicios.

Cuellar, Del Pino y Ruiz (2009). El ámbito de los servicios públicos la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos depende de que, en cada acto de prestación de un servicio, su percepción iguale o supere sus mejores expectativas, por lo que un primer paso para la evaluación de la calidad es la identificación de las expectativas de los ciudadanos en torno a sus principales atributos.

En los últimos años la aduana peruana ha enfrentado un proceso generalizado de transformaciones internas y externas que han dificultado alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario aduanero. A continuación, se resumen las principales:

### **1.1.1. Ámbito interno**

En el ámbito interno, el mayor impacto proviene de la decisión de fusionar la administración tributaria y aduanera producida en el año 2002, medida que tuvo como justificación la necesidad de unificar las fuentes de información y con ello mejorar la recaudación y combatir la evasión. A partir de entonces la tarea para la Administración, aún pendiente, es la construcción de sinergias y el trabajo articulado, en una entidad en la que conviven dos dinámicas operativas diferentes.

Por otro lado, desde la fusión, la tendencia observada es que los objetivos y recursos de la administración aduanera se reorientaron a reforzar los procesos de recaudación y fiscalización, lo cual se reflejó en plazos mayores para el despacho de mercancías y la postergación de proyectos de mejora en el ámbito de la facilitación del comercio exterior.

Resulta destacable que el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 aprobado Resolución de Superintendencia No. 11-2015/SUNAT considere entre las políticas que orientan la gestión de la institución el “Acercamiento a los usuarios a través de servicios nuevos, simples y que reduzcan el costo del cumplimiento” relevando como prioridad el desarrollo e implementación de medios fáciles de comprender y aplicar para que el usuario de comercio exterior y el contribuyente cumplan de manera más sencilla con sus obligaciones aduanero – tributarias y al menor costo. Para el efecto, se consideraron dos objetivos estratégicos alineados a esa política: El OE2: “Mejorar el cumplimiento voluntario”, para orientar los esfuerzos de la entidad en modernizar y optimizar los canales de atención así como la infraestructura, que permita incrementar la cobertura de los servicios; y el OE3 “Reducir costos y tiempos para el usuario”, a fin de que todas las acciones y medidas que desarrolle el servicio de la Administración Tributaria y Aduanera tengan en cuenta el impacto de las mismas en

los costos y tiempos para los contribuyentes y usuarios de comercio exterior.

Para la medición del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos OE2 y OE3, la Administración definió los indicadores estratégicos denominados “Índice General de Satisfacción” y a el Indicador “Tiempo total de Liberación de la Mercancía – TTLM, Asimismo, se han considerado proyectos institucionales, alineados a estos objetivos estratégicos que tienen por fin transformar los procesos del negocio tributario y aduanero. Los resultados positivos obtenidos de manera sostenida en los últimos años en el indicador de desempeño TTLM así como en la ejecución de los proyectos institucionales aduaneros, no parecen impactar significativamente en el indicador de satisfacción del usuario respecto al servicio, como veremos más adelante.

#### Medición de la Satisfacción del Servicio 2015 -2016

La Medición del “Indicador General de Satisfacción” se inició en septiembre del 2015, con mediciones bimensuales, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los contribuyentes y/o usuarios respecto de los diversos productos y servicios que brinda la SUNAT a los contribuyentes y usuarios aduaneros, e identificar mejoras en sus procesos. En Aduanas se mide el servicio de orientación telefónica y virtual. Se excluye de la medición la orientación presencial aduanera por no contarse con suficientes elementos tangibles.

Se consideran dos mecanismos de medición, la encuesta “Post Contacto” (80%) y la técnica del “Cliente Incognito” (20%), mediciones que son encargadas a una empresa privada.

La medición del proceso de orientación aduanera en los dos canales representa el 20% de importancia en el total de la medición de los procesos aduaneros, siendo que los procesos aduaneros representan

el 30% de importancia sobre el total del indicador de satisfacción SUNAT.

Las dimensiones o factores que el estudio tiene en cuenta son las siguientes:

- Conocimiento técnico: Se refiere a nivel de Nivel de conocimiento, actualización, experiencia y criterio, confiabilidad.
- Comunicación: Mide la Uniformidad, calidad, paciencia y lenguaje empleado.
- Elementos tangibles: Locales, tecnología de la información, (accesibilidad, disponibilidad, usabilidad, continuidad operativa, entre otros), formatos, horarios de atención, personal para la atención, equipos tecnológicos.
- Calidez: Mide el trato equitativo, disposición y preocupación.
- Efectividad: Flexibilidad, empoderamiento, resolución, asertividad, tiempo/plazo

Las encuestas fueron básicamente telefónicas, aunque también se realizan encuestas presenciales o por interceptación.

El Indicador de Satisfacción indica la puntuación que alcanza la satisfacción de las demandas de los usuarios. La escala va de 1 a 5. Mientras que en el sector privado se busca llegar a un valor de 4.5 de satisfacción como mínimo, el benchmarking en el sector público determina que las entidades buscan alcanzar una puntuación de 3.5 de satisfacción como mínimo.

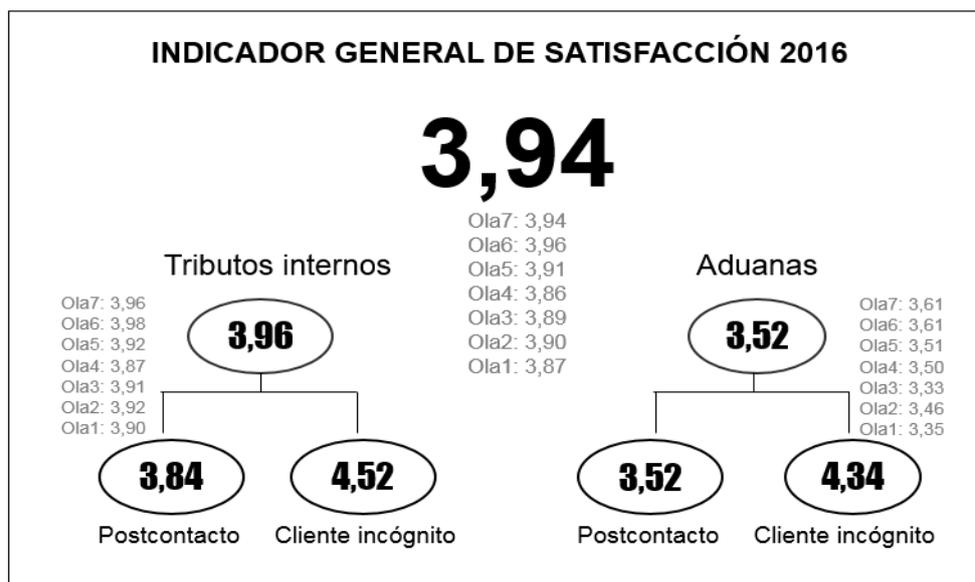
La meta definida para el 2015 fue de 3.80 y para el 2016 fue de 3.90 para un máximo de 5.00 según escala de Likert.

En la medición del 2015 la SUNAT alcanzó el puntaje general de 3.90, mientras que en el año 2016 se alcanzó el puntaje general de 3.94.



**Figura 1.** Indicador general de satisfacción 2015

Fuente: Elaboración Propia.

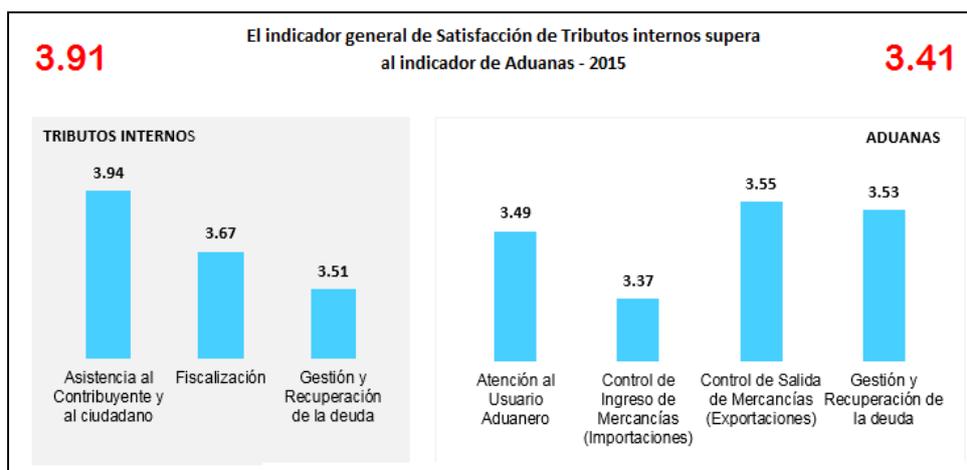


**Figura 2.** Indicador general de satisfacción 2016

Fuente: Elaboración Propia.

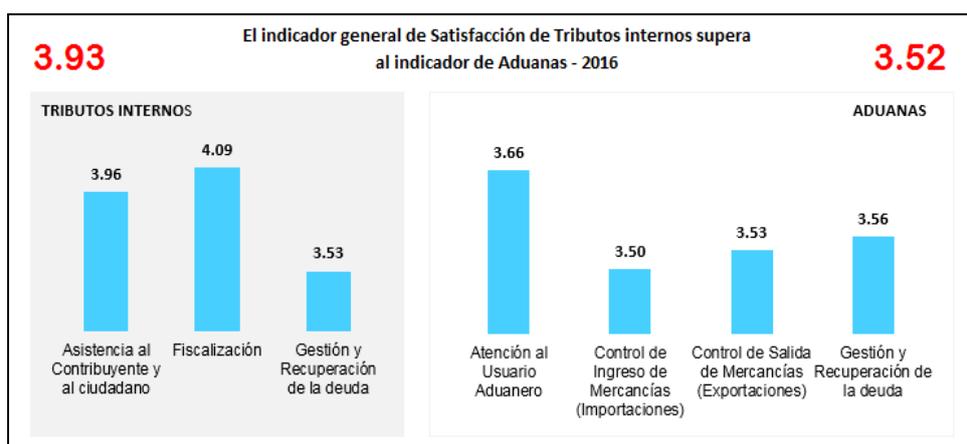
Si para el sector público el punto de satisfacción se sitúa en 3,5 entonces podría indicarse que la SUNAT se encontraría bien situada en la medición. No obstante, desglosando el indicador, el estudio concluye que los servicios de Tributos Internos estarían mejor valorados, frente a los de Aduanas, pues en algunos procesos no se

alcanza el 3,5 deseado y por tanto, en este negocio es en el que más se tendría que trabajar.



**Figura 3.** Resultados por procesos - 2015

Fuente: Elaboración Propia.



**Figura 4.** Resultados por procesos - 2016

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso específico del proceso de orientación y asistencia, las diferencias son notorias entre el Tributos Internos y Aduanas, aun cuando se observa cierta mejoría en los resultados globales del 2016.

Las encuestas evidencian que en el caso de la orientación presencial los elementos tangibles con los que cuentan los Centros de Servicios al Contribuyente reciben las mejores calificaciones de los usuarios; un ambiente confortable y ordenado influye positivamente en la

percepción de la atención. En oposición, la falta de estos elementos en las unidades aduaneras determina una percepción negativa del servicio.

Por otro lado, la ausencia de una central telefónica parece penalizar el servicio de orientación en el caso de Aduanas.

Asimismo, las encuestas determinan que en Aduanas el personal no cumple protocolos estandarizados para la atención al usuario. Sin embargo, en la calificación de las atenciones se valora más la capacidad de resolución de las dudas de los usuarios (conocimiento técnico, efectividad). Debemos recordar que nos encontramos ante un usuario exigente y difícil de satisfacer, que en la mayoría de los casos posee algún grado de conocimiento técnico especializado y mantiene una relación constante con la administración aduanera y sus servicios, por lo que el asegurar un buen conocimiento técnico y actualización constante del personal puede elevar el grado de satisfacción de los usuarios.

MACROPROCESO	SERVICIOS	TOTAL	DIMENSIONES O FACTORES Fuente: encuestas				
			Conocimiento técnico	Comunicación	Elementos tangibles	Calidez	Efectividad
ATENCIÓN AL USUARIO ADUANERO	ATENCIÓN AL USUARIO	3.87	3.71	3.77	3.10	3.73	3.31
CONTROL DE INGRESO DE MERCANCIAS (IMPORTACIONES)	MANIFIESTO DE CARGA	3.49	3.39	3.49	3.57	3.50	3.38
	DECLARACIONES / PAGO / RECONOCIMIENTO	3.43	3.60	3.53	3.46	3.36	3.32
CONTROL DE SALIDA DE MERCANCIAS (EXPORTACIONES)	MANIFIESTO DE CARGA	3.81	3.50	3.47	3.74	3.73	3.45
	DECLARACIONES / RECONOCIMIENTO	3.50	3.57	3.65	3.43	3.50	3.48
GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE LA DEUDA	DEVOLUCIONES	3.51	3.48	3.59	3.83	3.41	3.10
	COBRANZA COACTIVA	3.30	3.08	3.17	3.83	3.03	

**Figura 5.** Indicador por dimensiones y servicios - 2015

Fuente: Elaboración Propia.

MACROPROCESO	SERVICIOS	TOTAL	DIMENSIONES O FACTORES Fuente: encuestas				
			Conocimiento técnico	Comunicación	Elementos tangibles	Calidez	Efectividad
ATENCIÓN AL USUARIO ADUANERO	ATENCIÓN AL USUARIO	3.95	4.02	4.10	3.48	4.01	3.73
CONTROL DE INGRESO DE MERCANCIAS (IMPORTACIONES)	MANIFIESTO DE CARGA DECLARACIONES / PAGO / RECONOCIMIENTO	3.64 3.50	3.83 3.43	3.67 3.49	3.72 3.52	3.91 3.50	3.60 3.46
CONTROL DE SALIDA DE MERCANCIAS (EXPORTACIONES)	MANIFIESTO DE CARGA DECLARACIONES / RECONOCIMIENTO	3.73 3.43	3.73 3.43	3.64 3.42	3.75 3.50	3.82 3.37	3.69 3.31
GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE LA DEUDA	DEVOLUCIONES COBRANZA COACTIVA	3.66 3.36	3.68 3.00	3.59 2.98	3.87 3.77	3.50 3.47	3.22

**Figura 6.** Indicador por dimensiones y servicios - 2016

Fuente: Elaboración Propia.

### Portafolio de Programas y Proyectos Institucionales

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 11-2015/SUNAT considera la ejecución de Programas y Proyectos, alineados a los Objetivos Estratégicos establecidos con los que se espera alcanzar la excelencia organizacional:

**Tabla 1**

#### Objetivos Estratégicos y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa de Cambio	Proyectos
OE1: Ampliar la base Tributaria		
OE2: Mejorar el Cumplimiento Voluntario	Mejora del Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta Única</li> <li>Notificación Electrónica</li> <li>Expediente Virtual</li> </ul>
OE3: Reducir Costos y Tiempos para el Usuario		
OE3: Reducir Costos y Tiempos para el Usuario	Sistema de Despacho Aduanero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifiesto y Transbordo</li> <li>Gestión de Riesgo</li> <li>Ingreso</li> </ul>
OE4: Garantizar la Seguridad de la Cadena Logística		
OE7: Asegurar el Fortalecimiento Institucional y Desarrollo del Recurso Humano	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensionamiento de Operaciones</li> <li>Sistematización de la Gestión de los Recursos Humanos</li> </ul>

Objetivo Estratégico	Programa de Cambio	Proyectos
OE6: Reducir el Desvío de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Mejora del Control de los Bienes Usados en la Fabricación de Drogas Ilícitas y en la Minería Ilegal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Registro de Bienes Fiscalizados</li> <li>• Creación de Puestos de Control ubicados en las zonas de emergencia de los valles de los ríos Apurímac, Ene, Mantaro (VRAEM) y Huallaga</li> <li>• Creación de Centros de Servicios al Contribuyente en las zonas de emergencia de los valles de los ríos Apurímac, Ene, Mantaro (VRAEM) y Huallaga"</li> </ul>

Fuente: SUNAT

Como se aprecia, el Plan Estratégico Institucional cuenta con un Programa de Cambio “Sistema de Despacho Aduanero” alineado al OE3 - Reducir Costos y Tiempos para el Usuario, que agrupa proyectos orientados fundamentalmente agilizar los procesos operativos y mejorar el control del despacho aduanero de mercancías. No contiene ningún componente vinculado a la mejora del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

Para el OE2 - Mejorar el Cumplimiento Voluntario, se ha considerado el Programa Mejora del Cumplimiento Voluntario; sin embargo, sus proyectos solo se aplican a los procesos de tributos internos.

#### Sobre el Modelo de Servicio

El modelo del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero de la SUNAT debería definir el tipo de servicio que se desea brindar, cómo se brinda y a quiénes; cómo articula con el servicio de orientación que brinda Tributos Internos y cómo se generan las sinergias necesarias en la gestión. Debería ser capaz de canalizar la opinión de los usuarios para que se traduzcan en mejoras y actualizaciones continuas de las políticas y procesos para cubrir adecuadamente sus necesidades.

No obstante, y pese a que este servicio se encuentra considerado en el mapa de macroprocesos de la SUNAT, a modo de “espejo” del servicio que ofrece Tributos Internos, la entidad no ha efectuado un desarrollo de este servicio en el ámbito aduanero. Ello se refleja en la normativa interna, en la infraestructura, equipamiento y recursos en general, que en materia de orientación y asistencia se encuentra diseñada e implementada en exclusiva para el negocio tributario y los contribuyentes.

Así tenemos que la Administración Tributaria cuenta con numerosos y amplios Centros de Servicios al Contribuyente para el servicio de orientación y asistencia, con equipamiento tecnológico para facilitar los flujos de atención y su adecuada medición. Asimismo, opera una Central de Consultas con líneas dedicadas para la orientación telefónica tributaria; software y aplicativos para la atención en línea a los contribuyentes. Se cuentan también con protocolos de atención para el personal de los centros de servicios, así como con unidades orgánicas a cargo de la regulación, monitoreo y gestión del servicio.

Consideramos que en el ámbito aduanero aún no se logra distinguir claramente entre el proceso de atención de los despachos aduanero, del proceso de atención de orientación y asistencia al usuario aduanero, existiendo la idea de que con la mejora de los procesos técnicos se alcanzará la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Por ello urge desarrollar un modelo que permita definir las características y requerimientos de este servicio específico, que complemente los procesos técnicos del negocio.

#### Estructura organizacional

Se infiere que para la entidad resulta prioritario contar con una estructura orgánica coherente con sus fines y objetivos. En ese sentido, la Octogésima Tercera Disposición Complementaria Final de

la Ley N° 30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014, facultó a la SUNAT hasta el 31 de julio del 2016 a aprobar su Reglamento de Organización y Funciones mediante Resolución del Titular.

De acuerdo a ello, mediante Resolución de Superintendencia N° 122 -2014/SUNAT se aprobó el nuevo Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la SUNAT, disponiendo una nueva organización en base a una clasificación de unidades que distingue entre lo estratégico - normativo y lo operativo. De este modo se creó un órgano central con competencias estratégicas y normativas de los negocios tributario y aduanero. A las unidades centrales a cargo de la conducción de los negocios tributario y aduanero, se les asignan competencias fundamentalmente operativas o de ejecución.

Esta nueva organización derivó en dificultades para brindar respuesta oportuna a las necesidades de mejora de los procesos aduaneros (incluido el proceso de orientación y asistencia al usuario aduanero) puesto que todas las iniciativas deben derivarse para evaluación, aprobación y priorización del órgano estratégico normativo.

Asimismo, se excluyó de las funciones del órgano normativo estratégico la función de absolución de consultas técnicas escritas respecto de la normativa que expide, tarea que se asignó a los órganos operativos, específicamente a las unidades a cargo del servicio de orientación y asistencia. En la práctica esto genera dispersión en la atención de consultas, largos tiempos de espera para la emisión de las respuestas debido a las interconsultas previas, afectando a los operadores de comercio exterior y usuarios en general.

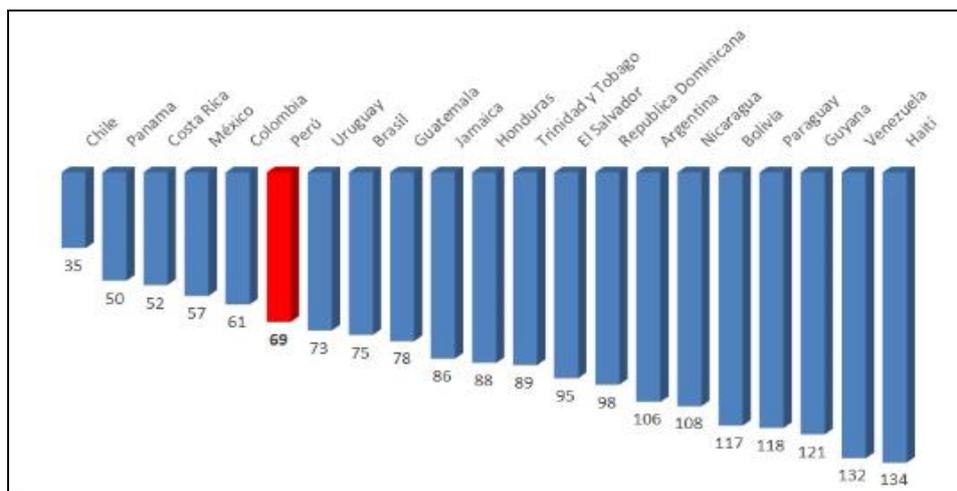
Desde su aprobación en abril del 2014 y hasta el 31 de julio del 2016 se han efectuado 21 modificaciones al ROF de la SUNAT, lo que

dificulta la comprensión de los roles y funciones de cada unidad, tanto al interior de la entidad, como ante los contribuyentes y usuarios aduaneros.

### 1.1.2. **Ámbito nacional**

Paralelamente, en el ámbito nacional, el crecimiento e internacionalización de nuestra economía continuaron ejerciendo presión a la administración aduanera por continuar impulsando la mejora de sus procesos y servicios. El rol de la aduana ha sido considerado prioritario para incrementar la competitividad país, tal como lo señalan organismos internacionales como la Organización Mundial de Aduanas, el Foro Económico Mundial – WEF por sus siglas en inglés y el Banco Mundial.

World Economic Forum, (2015). Al respecto, el Informe Global de Competitividad 2015-2016, emitido por el WEF ubica al Perú en el puesto 69, retrocediendo 4 posiciones respecto al Informe anterior 2014-2015.



**Figura 7.** Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC

Fuente: WEF publica Informe de Competitividad Global 2015-2016, del Centro de Desarrollo Industrial, 2016.

Consejo Nacional de Competitividad, órgano colegiado del Ministerio de Economía y Finanzas, (2014). A pesar que el Perú ha avanzado posiciones en el último quinquenio aún existen desafíos que debe enfrentar, sobre todo en lo referido a la institucionalidad, el desarrollo de capital humano, la facilitación de negocios y la tecnología e innovación.

Banco Mundial, (2016). Nuestro país ocupa el puesto 88 en el ranking de comercio transfronterizo por país, de un total de 189 países. Si bien esta posición demuestra que los costos y procedimientos relacionados con la importación y la exportación en nuestro país se mantienen relativamente competitivos, debe tenerse en cuenta que nuestro país ha descendido posiciones en este ranking con respecto al año 2013.

COUNTRY TABLES			
PERU	Latin America & Caribbean	GNI per capita (US\$)	6,410
Ease of doing business rank (1-189)	50	Overall distance to frontier (DTF) score (0-100)	71.33
Starting a business (rank)	97	Getting credit (rank)	15
DTF score for starting a business (0-100)	85.02	DTF score for getting credit (0-100)	80.00
Procedures (number)	6	Strength of legal rights index (0-12)	8
Time (days)	26	Depth of credit information index (0-8)	8
Cost (% of income per capita)	9.8	Credit bureau coverage (% of adults)	100.0
Minimum capital (% of income per capita)	0.0	Credit registry coverage (% of adults)	35.2
Dealing with construction permits (rank)	48	Protecting minority investors (rank)	49
DTF score for dealing with construction permits (0-100)	74.69	DTF score for protecting minority investors (0-100)	60.00
Procedures (number)	14	Extent of conflict of interest regulation index (0-10)	7.0
Time (days)	174	Extent of shareholder governance index (0-10)	5.0
Cost (% of warehouse value)	0.5	Strength of minority investor protection index (0-10)	6.0
Building quality control index (0-15)	12	Paying taxes (rank)	50
Getting electricity (rank)	64	DTF score for paying taxes (0-100)	81.18
DTF score for getting electricity (0-100)	75.96	Payments (number per year)	9
Procedures (number)	5	Time (hours per year)	260
Time (days)	67	Total tax rate (% of profit)	35.9
Cost (% of income per capita)	324.5	Enforcing contracts (rank)	69
Reliability of supply and transparency of tariffs index (0-8)	5	DTF score for enforcing contracts (0-100)	60.70
Registering property (rank)	35	Time (days)	426
DTF score for registering property (0-100)	76.77	Cost (% of claim)	35.7
Procedures (number)	4	Quality of judicial processes index (0-18)	8.5
Time (days)	6.5	Resolving insolvency (rank)	74
Cost (% of property value)	3.3	DTF score for resolving insolvency (0-100)	47.57
Quality of land administration index (0-30)	17	Time (years)	3.1
		Cost (% of estate)	7
		Recovery rate (cents on the dollar)	30.3
		Strength of insolvency framework index (0-16)	10

**Figura 8.** Ranking de comercio transfronterizo

Fuente: Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency, del World Bank Group, 2016.

Los reportes mencionados coinciden en destacar que la mejora de las condiciones para hacer negocios en el país implica también lograr un mejor desempeño de las entidades del Estado. La existencia de barreras no arancelarias, tales como la exigencia de permisos y

autorizaciones especiales para la importación o exportación de ciertas mercancías establecidas por diferentes ministerios y agencias de control, afecta la fluidez de los procesos aduaneros, en tanto se encarga a la aduana la verificación del cumplimiento de estos requisitos, impactando en el tiempo de liberación de la carga y, por tanto, en el costo del comercio.

Consejo Nacional de Competitividad, (2014). A ello se suma la carencia de conocimiento de los nuevos o pequeños exportadores/importadores sobre los requisitos exigidos y los procedimientos más eficientes, por ello organismos internacionales como el Banco Mundial recomiendan el establecimiento de mecanismos diseñados para superar este problema a fin de lograr un impacto directo en la disminución de los costos para importar y exportar y por ende en la facilitación de comercio.

### **1.1.3. Ámbito internacional**

En el ámbito internacional, la globalización de la economía y las estrategias de apertura comercial han incrementado las presiones competitivas entre los países. En ese marco, a partir del 2006, nuestro país inició la suscripción de diversos Tratados de Libre Comercio, con el objeto de impulsar el acceso de nuestros productos al mercado internacional, adquiriendo en contrapartida, diversos compromisos que obligan a la administración aduanera a impulsar nuevos mecanismos y procedimientos que doten de mayor agilidad a los procesos de despacho. Sin embargo, los esfuerzos realizados hasta la fecha por la entidad fusionada se perciben insuficientes y no han ganado una gran aceptación por parte de la comunidad comercial nacional y se considera que están siendo utilizados aun por un bajo número de importadores y exportadores, quienes en general, reclaman mayores y mejores mecanismos que permitan abaratar los costos logísticos, eliminando demoras y simplificando trámites.

Por otro lado, el surgimiento del terrorismo internacional ha causado que el tema de seguridad adquiera una especial relevancia y ha llegado a convertirse en uno de los mayores desafíos que enfrentan las administraciones aduaneras a nivel mundial, puesto que mejorar la seguridad de la cadena de suministro, sin comprometer la facilitación del comercio, requiere realizar importantes cambios en el método tradicional de control que operan las aduanas.

Todas estas razones nos llevan a concluir que la aduana es una entidad en permanente cambio, que afronta en nuestro país una realidad muy compleja para el cumplimiento de sus funciones clásicas como el control de flujo de mercancías y la recaudación de tributos, así como las nuevas que le han sido asignadas.

García, (2014). La aduana peruana en la actualidad enfrenta numerosos desafíos, como el desarrollo de modelos de gestión de riesgo, contar con adecuados soporte informático y equipamiento, el cumplimiento de estándares internacionales, la construcción de lazos y articulación tanto con el sector privado, como con otras entidades públicas y agencias de control sin olvidar el desafío de la integridad indispensable para cumplir con el mandato público y contribuir al desarrollo del país.

En este contexto, donde los métodos y procesos aduaneros se encuentran en constante evolución, las necesidades de información, orientación y asistencia técnica de los usuarios aduaneros se vuelven más urgentes. Cabe recordar que la especialidad aduanera exige conocimientos técnicos sofisticados y una actualización permanente. Por ello los importadores y exportadores, así como sus representantes, aun cuando se traten de profesionales en materia aduanera, enfrentan muchos problemas por no conocer a profundidad los trámites aduaneros y la normativa especializada, desde retrasos

que generan elevados costos operativos, hasta sanciones administrativas, civiles y penales.

Por consiguiente, consideramos que, elevar la calidad del servicio en la Administración Aduanera, exige comprender el contexto en el que se desarrolla, así como las percepciones y necesidades actuales de los usuarios y no sólo la opinión interna. Esta valiosa información puede ser utilizada convenientemente para la mejora de los atributos del servicio.

Actualmente, se observa que las áreas operativas aduaneras brindan orientación a los usuarios con muchas limitaciones, sin contar con los elementos tangibles ni el personal necesario y adecuadamente capacitado para tal fin. La modernización de procesos en la entidad no ha alcanzado a estos servicios de soporte. No existe, por tanto, un modelo de atención personalizada al usuario aduanero que contemple protocolos o estándares que permita un acercamiento al usuario para identificar sus necesidades o expectativas, con relación a la accesibilidad a la información, orientación y asistencia, ni instrumentos para la medición del servicio. Tampoco se cuenta con ambientes adecuados y el equipamiento necesario para la atención al usuario aduanero, como una central telefónica o administradores de colas, lo que genera largos tiempos de espera, desorden e insatisfacción respecto al servicio por parte de los usuarios que acuden a la aduana en busca de información.

Aunado a ello se agrega que a los contribuyentes y usuarios aduaneros les cuesta entender la complejidad organizativa interna de la entidad fusionada, que les permitan conducir adecuadamente sus pretensiones y requerimientos. Sondeos y encuestas realizados por la entidad demuestran que tampoco se cuenta con una clara percepción respecto de las funciones de SUNAT y de los servicios que brinda. En los últimos años la entidad ha sufrido numerosos

cambios en su estructura organizativa y funcional, con el objeto de alcanzar la integración de unidades y concluir el proceso de fusión. En nuestra opinión esta meta se verá dificultada en tanto no se logre comprender y relevar las diferencias entre las importantes funciones y objetivos que cumplen los negocios tributario y aduanero, así como reconocer la oportunidad de generar sinergias entre ambas especialidades que reporten mejoras al servicio público.

En efecto, si bien las esferas tributaria y aduanera son disimiles en funciones, así como en los procesos operativos y las técnicas aplicadas, algunas funciones como la de recaudación y fiscalización, así como la de orientación y asistencia al contribuyente y usuario aduanero, pueden resultar fortalecidos con un trabajo integrado. Cabe anotar que la administración tributaria si ha trabajado y desarrollado en la última década estos procesos, sin embargo, no se ha logrado aún incorporar a la aduana en las mejoras alcanzadas.

En especial, resulta interesante el avance alcanzado por la administración tributaria en los procesos de orientación y asistencia al contribuyente, al implementar Centros de Servicios para la atención presencial, así como una Central Telefónica de Consultas, que permite atender una gran demanda de requerimientos de información y brindar el soporte necesario al contribuyente para estimular el cumplimiento voluntario. Asimismo, ha desarrollado aplicaciones móviles para acceso inmediato a la información de trámites y servicios más solicitados. Actualmente estos procesos no incluyen a la Administración Aduanera ni a sus usuarios.

En suma, se observan grandes oportunidades por desarrollar en lo referente a la implementación de mecanismos de facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras, desarrollando servicios de orientación, asistencia técnica y participación ciudadana

que permitan continuar avanzando en modelos de negocio basados en la calidad del servicio y satisfacción del aduanero.

El presente plan de gestión busca estimular la reflexión sobre los problemas que podrían estar obstaculizando el cumplimiento de la función facilitadora del comercio exterior atribuida a la Aduana y a los servicios aduaneros, con la finalidad de formular una propuesta que permita a la Administración promover la interacción con los usuarios, identificando sus necesidades, suministrando información y asistencia consistente, simple y oportuna para la realización de sus operaciones y el cumplimiento de sus obligaciones, a fin de alcanzar la satisfacción en la provisión de servicios y mayores niveles de eficiencia en la gestión.

## **1.2. Determinación del problema**

### **1.2.1. Problema General.**

Inadecuada gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

### **1.2.2. Problemas Secundarios.**

1. La entidad no ha desarrollado un proyecto específico conforme al Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT, que permita implementar un servicio que brinde a los usuarios información oportuna y la asistencia necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras.
2. La administración aduanera carece de un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia que complemente los procesos técnicos, y le permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero
3. Inexistencia de lineamientos y pautas básicas estandarizadas para la atención personalizada al usuario aduanero en los

diferentes procesos, que permitan mejorar la satisfacción respecto de los procesos del servicio aduanero.

4. Confusión al interior de la entidad respecto de las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades que intervienen de manera directa o indirecta en la prestación del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

### **1.3. Justificación del plan**

Por referirse a un servicio público de carácter esencial encargado de la facilitación del comercio exterior, así como del control y prevención de ilícitos, los resultados del presente estudio resultan relevantes para el usuario aduanero y la sociedad en general:

En el ámbito académico, este documento resulta de interés, aportando reflexiones en un tema poco explorado y contribuyendo al desarrollo de la especialidad aduanera, debido a que involucra la recopilación y análisis de una gran variedad de información y conocimiento especializado en torno a las prácticas efectivas de la operatividad.

Desde la óptica institucional el presente trabajo pretende contribuir a perfeccionar la estructura organizacional y la gestión de la entidad objeto de estudio, en específico, del servicio aduanero. Se considera que el presente plan puede constituir una herramienta para identificar las oportunidades de mejora, apoyar a la toma de decisiones de la entidad y priorizar acciones y proyectos.

Por otro lado, en el ámbito económico este modelo permitirá contribuir a incrementar la competitividad del país como consecuencia de una mejora en la gestión aduanera y comercial, al integrar mecanismos de acceso a la información que contribuyan a reducir las dificultades operativas vinculadas al servicio aduanero, obteniendo la retroalimentación necesaria que impulse la simplificación de trámites y permita elevar la calidad del servicio, facilitando

y fomentando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias aduaneras.

#### **1.4. Objetivos Generales y Específicos**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Mejorar la gestión del servicio de Atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), período 2019 – 2021, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Formular los documentos asociados a la gestión del proyecto “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio institucional, conforme al procedimiento establecido por el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT”.
2. Contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.
3. Proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero enmarcados en la normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.
4. Proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional garantizando mejoras progresivas en la calidad del servicio.

## **1.5. Descripción del producto propuesto**

Para mejorar el servicio de atención al usuario aduanero se deberá implementar los siguientes productos:

### **1.5.1. Documentos asociados a la Gestión del Proyecto:**

1. Resolución de Superintendencia Nacional que aprueba el Proyecto independiente, “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” y lo incorpora en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT
2. Plan de Gestión de Proyecto

### **1.5.2. Modelo del Proceso de Negocio (MPN).**

Del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero, considerando los requerimientos informáticos de negocio (RIN), requerimientos normativos y requerimientos de bienes y servicios, entre otros, necesarios para su implementación.

### **1.5.3. Proyecto de Circular.**

Que aprueba protocolos de atención que deben observarse al momento de interactuar con el usuario aduanero de manera presencial, telefónica o virtual en los diferentes procesos del servicio aduanero.

### **1.5.4. Proyecto de Decreto Supremo.**

Que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT

## **1.6. Alcances y limitaciones del Plan de Gestión**

### **1.6.1. Alcance.**

La presente investigación está orientada a mejorar el servicio de atención al usuario aduanero en la Sede Central de Chucuito, Callao - CHUCUITO, Intendencia de Aduana Marítima del Callao - IAMC e Intendencia de Aduana Aérea y Postal - IAAP, con el fin facilitar el

cumplimiento de sus obligaciones y alcanzar un servicio aduanero de primer nivel logrando:

1. Hacer más ágil y simple el acceso a la información requerida por los usuarios aduaneros.
2. Personalizar y hacer confiable y agradable la atención al usuario aduanero. Obtener un trato respetuoso y diligente sin discriminación.
3. Garantizar el cumplimiento de los derechos que le reconoce las leyes nacionales
4. Acercar a la entidad y controlar de manera más estrecha la relación con el usuario aduanero.
5. Estandarizar las pautas y reglas a seguir por el personal para el desarrollo adecuado de la interacción con los usuarios aduaneros.
6. Optimizar los recursos tangibles del servicio (personal, infraestructura, equipamiento, entre otros).

Cabe precisar que el estudio se ha desarrollado en el marco de los documentos de gestión institucional que recogen los planes estratégicos y operativos, el diseño y estructura organizativa de la entidad, vigentes al momento de la realización de la investigación tales como la Resolución de Superintendencia N° 011 -2015/ SUNAT, que aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria para el periodo 2015 – 2018 y la Resolución de Superintendencia N° 122-2014 que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria y sus modificatorias aprobadas hasta el año 2016, inclusive.

#### **1.6.2. Limitaciones.**

El presente estudio se centra en el análisis de la operatividad de la Sede Central de la administración aduanera de SUNAT en Chucuito – Callao, así como de las Intendencias de Aduana Marítima del Callao

e Intendencia de Aduana Aérea y Postal, donde se constata la prestación de los servicios de orientación y asistencia vinculados a procesos aduaneros. No se han incluido a las sedes aduaneras de provincia, cuya problemática o carencias particulares pueden ser importantes para ser consideradas en un futuro estudio.

El período de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir del mes de enero del 2016.

Se utilizará únicamente información de carácter público, difundida por la SUNAT en su página WEB, las publicaciones y estudios realizados por organismos internacionales, así como normas legales publicadas. El presente proyecto no utilizará la información que se encuentre protegida por la reserva legal, en cumplimiento de la normativa vigente.

Constituye una limitante no contar con la cantidad suficiente de pruebas necesarias que exigen las formalidades para lograr la base de la investigación debido a que actualmente el servicio analizado se brinda sin disponer de elementos tangibles que permitan el registro y medición adecuada del servicio.

La fidelidad y veracidad de los datos también constituye una limitación, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante; ello debido a que el usuario aduanero es una persona que debe operar con mercados, actores y normas tanto nacionales como extranjeras y por lo general posee un grado de conocimiento técnico, lo que lo convierte en usuario muy exigente.

## **Capítulo II**

### **El Diagnóstico**

#### **2.1. Propósito del Plan**

Contribuir a la mejora en la gestión del servicio de atención al usuario aduanero, implementando mecanismos de suministro de información y asistencia, que le permitan conducirse con seguridad en los procesos aduaneros, facilitando el desarrollo de sus actividades de comercio exterior, así como el cumplimiento de sus obligaciones, preservando el control aduanero y el interés fiscal.

#### **2.2. Diagnóstico Organizacional**

##### **2.2.1. La Organización.**

La Aduana es una institución de muy larga historia en nuestro país. En su pasado más reciente recordamos que mediante los artículos 1° y 2° de la Ley N° 24829 (1998) se crea la Superintendencia Nacional de Aduanas y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, considerando a ambas como instituciones públicas descentralizadas del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa, a las que se les encarga, respectivamente, la ejecución de las políticas aduanera y tributaria dictadas por el Gobierno Central.

Catorce años después, se dispuso la fusión por absorción de las administraciones aduanera y tributaria, correspondiéndole a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, la calidad de entidad incorporante. (Decreto Supremo N° 061, 2002) A partir de entonces, la SUNAT es la entidad que reúne las funciones de las administraciones tributaria y aduanera en nuestro país.

Cabe señalar que, a través de la Ley N° 27334, se le asignó a la SUNAT las funciones de administración, recaudación y fiscalización

de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) reguladas por el Código Tributario. La SUNAT también ejerce facultades de administración respecto de otras obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, conforme se establezcan en los convenios interinstitucionales correspondientes.

En diciembre del 2011 se publicó la Ley N° 29816, norma que modifica la denominación de la entidad por la de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT aprobando disposiciones orientadas a fortalecerla. De esta manera la define como un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. (Ley N° 29816, 2011, art.3) Asimismo, precisa las funciones de la entidad fusionada, con énfasis en algunas de las nuevas funciones de la Aduana como su rol de liderazgo en las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior, cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras, coordinando con las entidades del sector público y privado que corresponda. (Ley N° 29816, 2011, art.5)

Posteriormente, mediante los Decretos Legislativos N° 1103 y 1107, sus normas reglamentarias y conexas, se atribuyeron a la entidad facultades y responsabilidades en el control y fiscalización de la distribución, transporte y comercialización de insumos químicos, maquinarias y equipos que pueden ser utilizados en la minería ilegal y drogas ilícitas. Asimismo, en octubre del 2012, se asignó a la SUNAT las funciones y facultades conferidas al Ministerio de la Producción por la Ley N° 28305, relacionadas al registro, control y fiscalización de insumos químicos y bienes fiscalizados. (Decreto Legislativo N° 1126, 2012, 1ra Disp. Complementaria Transitoria)

De acuerdo a las normas mencionadas, podemos resumir las siguientes principales funciones de SUNAT:

A. Funciones de la administración tributaria:

- a) Aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los tributos del gobierno central y otros conceptos cuya administración o recaudación se le encargue por Ley o Convenio Interinstitucional.
- b) Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras.
- c) Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria que conduzcan a la simplificación de los trámites faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias otras vinculadas a las funciones que realiza la SUNAT, así como brindar servicios a la ciudadanía en general dentro del ámbito de su competencia.

B. Funciones de la administración aduanera:

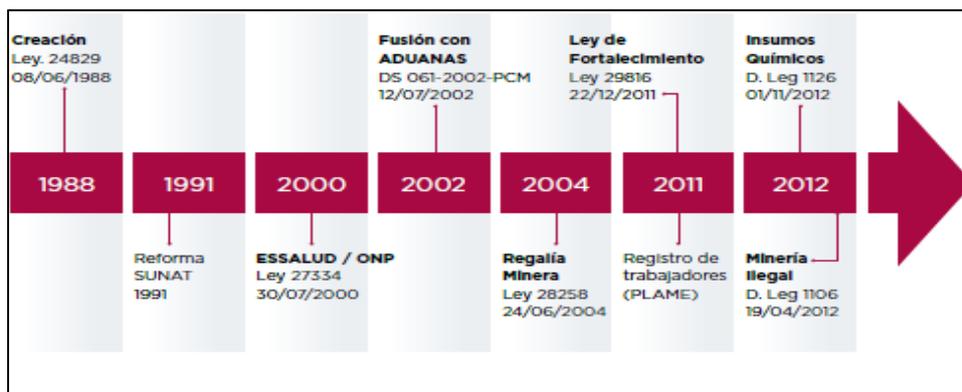
- a) Controlar y fiscalizar el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte.
- b) Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos aduaneros y otros cuya recaudación se le encargue, así como de los derechos por los servicios que presta, de acuerdo a Ley.
- c) Facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior, asegurando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen la materia
- d) Prevenir la comisión de ilícitos aduaneros como la defraudación de Rentas de Aduana y del contrabando, la evasión de tributos aduaneros y el tráfico ilícito de bienes.

- e) Liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras, coordinando con las entidades del sector público y privado que corresponda, las cuales deberán implementar los procesos armonizados que se establezcan.
- f) Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, a fin de brindar información general sobre la materia conforme a Ley, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.

C. Otras funciones de SUNAT:

- a) Controlar y fiscalizar el ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de los bienes controlados que puedan ser utilizados en la minería ilegal, así como en la elaboración de drogas ilícitas.
- b) Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.
- c) Administrar, recaudar y fiscalizar las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

En la siguiente figura se resume la evolución de las funciones de la entidad que hoy alberga a la Administración Aduanera:



**Figura 9.** Evolución Institucional de la SUNAT

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2014).

En el 2015 mediante Resolución de Superintendencia N° 011 -2015/SUNAT, modificada por las Resoluciones N° 240, 272-2015/SUNAT y Resolución N° 026-2016/SUNAT, se aprobó el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria para el periodo 2015 - 2018. Este documento reformuló la misión y visión institucional, los objetivos e indicadores estratégicos, con la finalidad de que la Institución se encamine “hacia un servicio de clase mundial”. El citado Plan establece:

**A. Misión SUNAT**

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo.

**B. Visión SUNAT**

Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.

- Exitosa, porque lograremos resultados similares a los de las administraciones de los países desarrollados.
- Moderna, porque incorporaremos en nuestros procesos las tecnologías más avanzadas y utilizaremos los enfoques

modernos de gestión de riesgo y fomento del cumplimiento voluntario para enfrentar con éxito los desafíos.

- Respetada por:
  - El Estado: por mantener niveles bajos de evasión y de fraude en la tributación interna y el comercio exterior, y contribuir a financiar los programas sociales y el desarrollo del país.
  - Los contribuyentes y usuarios de comercio exterior: porque aquellos que son cumplidores se sienten respetados; reciben todas las facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones y tienen confianza en la capacidad de la institución de detectar y tratar los incumplimientos.
  - Sus trabajadores: porque laboran en una institución con mística, modelo dentro del estado; orgullosos de pertenecer a la organización y comprometida con su misión.
  - Sus trabajadores potenciales: porque es una institución atractiva para trabajar, que compite de igual a igual con las instituciones más atractivas del Estado y con las más respetadas empresas por los mejores egresados de las más prestigiosas instituciones educativas; y es capaz de atraer gente con experiencia que se destaque en el sector público o el privado.
  - Otras administraciones: porque la consultan y la toman como referente.

La Misión y Visión del nuevo Plan Estratégico Institucional releva la importancia del servicio público brindado por la entidad e incorpora principios rectores basados en la gestión de riesgo, el fomento del cumplimiento voluntario y la necesidad de generar confianza y cambiar la imagen de la institución ante los

contribuyentes y usuarios aduaneros a través de servicios nuevos, simples, que reduzcan costos y promuevan un sistema tributario y aduanero justo, la reducción de la evasión y la informalidad y la comunicación efectiva y oportuna.

C. **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo al Anexo 1 de la Resolución N° 11-2015/SUNAT, se definen como objetivos estratégicos (OE) de la entidad, los siguientes:

**Tabla 2***Objetivos estratégicos de la SUNAT*

Objetivo Estratégico	
OE1: Ampliar la Base Tributaria	<p>Ampliar la base de contribuyentes que cumplen con la inscripción, declaración y pago correcto de sus obligaciones mediante: la identificación de actividades informales, cruces de información e incorporación de nuevas fuentes de análisis, el acercamiento al contribuyente ampliando los canales de atención, la simplificación de los procedimientos, la facilitación de las declaraciones y pagos, y la inducción al cumplimiento de acuerdo con perfiles de riesgo.</p>
OE2: Mejorar el Cumplimiento Voluntario	<p>Privilegiar el cumplimiento voluntario, tanto tributario como aduanero, brindando servicios eficientes, oportunos e integrales a través de medios adecuados para cada segmento; y comunicando de manera asertiva las modalidades y los riesgos de incumplimiento mediante diversos medios; integrando y generando sinergias en el proceso de facilitación; modernizando y optimizando los canales de atención y mejorando la infraestructura para incrementar la cobertura de servicios.</p>
OE3: Reducir costos y tiempos para el usuario	<p>Simplificar y automatizar procesos, así como aplicar intensivamente la gestión de riesgo para reducir los tiempos y los costos del cumplimiento tributario y aduanero. Todas las acciones y medidas que desarrolle el servicio de Administración Tributaria y Aduanera tendrán en cuenta el impacto de las mismas en los costos y tiempos para los contribuyentes y usuarios de comercio exterior</p>
OE4: Garantizar la seguridad de la cadena logística	<p>Coadyuvar sustancialmente en la seguridad de la cadena logística del comercio exterior mediante la implementación de un nuevo modelo de acreditación que promueva el ingreso y permanencia de operadores de alto desempeño.</p> <p>Asimismo, se promoverá la ampliación y mejora de la figura del Operador Económico Autorizado (OEA) que permitirá expandir los mercados del exterior para el ingreso de los productos peruanos, con la mejora en los tiempos de atención en dichos mercados.</p>
OE5: Reducir el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías	<p>Reducir el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías mediante acciones de control permanente en las actividades económicas que generan mayor perjuicio a través de intervenciones en los puntos de ingreso, traslado, acopio y comercialización de mercancías, enfrentando estas actividades ilícitas por modalidades, tipo de mercancías y por regiones, a través de un sistema de inteligencia basado en el uso de tecnologías de la información, equipamiento e infraestructura moderna y capacitación especializada, impulsando la interoperabilidad con las demás entidades del Estado vinculadas al control.</p>
OE6:	<p>Reducir el tráfico ilícito de insumos químicos y bienes fiscalizados, de manufactura industrial o de transformación artesanal que, directa o indirectamente, pueden ser utilizados en la elaboración</p>

Objetivo Estratégico	
Reducir el desvío de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	ilícita de drogas derivadas de la hoja de coca, de la amapola y de otras que se obtienen a través de procesos de síntesis, colaborando con la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas que tiene un enfoque integral e involucra la intervención activa y complementaria de todas las instituciones del Estado, así como en la realización de actividades de minería ilegal e informal.
OE7: Asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del recurso humano	Este objetivo busca consolidar a la institución como una entidad autónoma, sostenible en el tiempo, que cuente con la más moderna infraestructura y equipamiento para el cumplimiento de sus fines, y cuyo personal se encuentre altamente comprometido, motivado y cuente con oportunidades de crecimiento laboral que le permita desempeñarse mejor y aportar cada vez a la cadena de valor institucional.
Fuente: Resolución N° 11-2015/SUNAT – SUNAT.	

#### D. Componentes del Sistema de Planeamiento y Control

El sistema de planeamiento y de control de gestión de la SUNAT, está constituido por dos componentes principales:

- La cartera de programas de cambio y proyectos orientados a la gestión del cambio y a la modernización institucional.
- El set de indicadores operativos que permiten controlar los principales resultados de los distintos procesos operativos.

De acuerdo al modelo de gobernabilidad definido por la entidad para dirigir y controlar programas y proyectos institucionales se considera “Programa” al grupo de proyectos institucionales y actividades relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Por su parte el “Proyecto Institucional” es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios que agreguen valor, mejoren u optimicen las condiciones de operación o mantenimiento de la institución, que provoquen un cambio beneficioso y que requiere la participación de representantes de más de una unidad organizacional.

Los proyectos institucionales pueden formar parte de un programa, pueden ser independientes o proyectos institucionales gestionados por la línea. Cuando forman parte de un programa se denominan proyectos componentes y cuando es independiente a un programa, se denominan proyectos independientes.

El Anexo 3 de la Resolución de Superintendencia N° 11-2015/SUNAT contiene la relación de Programas definidos por la entidad a través de los cuales se espera transformar los procesos aduanero y tributario, con el fin de alcanzar la excelencia organizacional.

Poseen un componente de corto plazo y un componente transformacional, basado en la integridad de los procesos y la gestión de riesgos:

a) Programa Mejora del Cumplimiento

Busca incrementar la eficiencia en las funciones de facilitación y control mediante la gestión de riesgo del cumplimiento, la gestión de las acciones con el contribuyente, la obtención de la información de las transacciones de los contribuyentes y el desarrollo integrado de procesos, normas, procedimientos y sistemas de información.

Contempla la implementación de un sistema de gestión de riesgos y calidad de datos que a través de un análisis sistemático de diferentes fuentes de información permitirá el desarrollo de modelos de selección en base al perfil del cumplimiento de los contribuyentes implementando los comprobantes de pago y libros electrónicos.

Asimismo, contempla la implementación de la gestión de las relaciones con el contribuyente que permitirá mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, que contribuirá a reducir la brecha de declaración y la brecha de pago, así como incrementar el índice de satisfacción del contribuyente.

El programa proyecta implementar un servicio de cuenta única para el usuario interno, al contribuyente y operador de comercio exterior bajo las características de integridad, certeza e inmediatez. Asimismo, implementará la notificación electrónica y el expediente virtual que permitirá una mejor comunicación con el contribuyente y operador de comercio exterior.

b) Programa Sistema de Despacho Aduanero

Contribuye a la mejora de la competitividad del país logrando una cadena logística de comercio exterior ágil segura, que reduzca los costos de los operadores de comercio exterior, simplifique los procesos y mejore los tiempos de atención del despacho aduanero a fin de promover el cumplimiento voluntario.

Asimismo, se orienta a la mejora de la efectividad en el control de las declaraciones de mercancías de mayor riesgo ejecutando herramientas dinámicas de gestión de riesgo y modelos de minería de datos buscando implementar de manera efectiva las Acciones de Control Extraordinario.

La implementación del Sistema de Despacho Aduanero que contribuya en la reducción de tiempos y costos para el cumplimiento aduanero a través de procesos simplificados, automatizados y gestión de riesgo siendo una nueva plataforma contara con un nuevo esquema de transmisión de las declaraciones aduaneras, manifiesto de carga y otros documentos aduaneros en formatos de transmisión con estándares internacionales y modelo de datos OMA; así también se plantean nuevas interfaces para el Operador de Comercio Exterior y para el funcionario aduanero, que integren funcionalidades requeridas para agilizar el despacho aduanero. Dichos cambios estarán apoyados en las adecuaciones normativas correspondientes a la Ley General de Aduanas, su Reglamento y normas conexas, así como los estándares previstos en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008.

c) Programa Fortalecimiento de la arquitectura informática

Tiene como objetivo implementar mejoras en la arquitectura informática y en los servicios brindados de sistemas de información, a través de nuevos procesos tales como el

establecimiento de un nuevo marco de gobernabilidad de tecnologías de la Información (TI), mejoras en la arquitectura tecnológica y en los principales procesos internos de sistema. Se busca fortalecer los procesos internos de sistemas e infraestructura informática de SUNAT que soportan los principales procesos operativos de la institución.

d) Programa Gestión del capital humano

Este programa tiene como objetivo implementar un proceso de gestión del capital humano que permita atraer, incorporar, fidelizar y desarrollar colaboradores competentes, íntegros y orientados al servicio público.

Para este fin se promoverá el bienestar integral de la persona, un clima laboral y cultura organizacional que refuerce la motivación, el compromiso e identificación del colaborador con los objetivos institucionales; y fortalecerá la integridad y comportamiento ético.

e) Programa Mejora del control de los bienes usados en la fabricación de las drogas ilícitas y en la minería ilegal.

Tiene como propósito evitar el desvío de insumos químicos y bienes fiscalizados (IQBF) hacia el narcotráfico y la minería ilegal. Para este fin se contempla medidas para el control y fiscalización de los bienes fiscalizados utilizados en la fabricación de drogas ilícitas y la minería ilegal, en las zonas comprendidas en los valles de los ríos Apurímac, Ene, Mantaro y Huallaga, a través de la implementación de infraestructura, equipamiento, tecnología y sistemas de información, de acuerdo a lo establecido por los Decretos Legislativos N° 1126, 1103 y 1107. El ámbito de intervención del programa es de alcance nacional.

f) Programa del control aduanero y tributario.

Con este programa se busca fortalecer el control de mercancías, personas y medios de transporte y contribuir a la facilitación del comercio, mediante la implementación de un control único en zona secundaria y mejora del proceso de control extraordinario en zona primaria, dotando de infraestructura a los Centros de Atención Fronteriza y equipamiento tecnológico para el control.

En lo relativo a la medición y seguimiento del avance de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, la SUNAT ha construido un set de Indicadores, los mismos que se listan en el Anexo 1 de la Resolución N° 11-2015/SUNAT y se detallan a continuación:

- Productividad del Impuesto a la Renta de 3ª Categoría
- Productividad del Impuesto a la Renta de Personas Naturales
- Productividad del Impuesto General a las Ventas
- Ingresos recaudados por la SUNAT
- Nivel Estimado de Contrabando
- Índice General de Satisfacción
- Reducción de Quejas - Reclamos
- Nivel de Confianza y reconocimiento de atributos valorados de SUNAT
- Tiempo Total del Proceso de Importación (TTPI)
- Costo del Cumplimiento Voluntario
- Percepción del ambiente laboral de la SUNAT
- Programa de Infraestructura y Equipamiento Nacional

El Anexo II de la Resolución de Superintendencia N° 11-2015/SUNAT contiene una Matriz que ilustra y resume los Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Institucional:

**Tabla 3**

*Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Estratégico Institucional 2015-2018*

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos											
	Productividad del Impuesto a la renta de tercera categoría	Productividad del Impuesto a la Renta de personas naturales	Productividad del I.G.V.	Ingresos Recaudados por la SUNAT	Nivel Estimado de Contrabando	Índice General de Satisfacción	Reducción de quejas - reclamos	Nivel de confianza y reconocimiento de atributos valorados de SUNAT	Tiempo total del proceso de importación	Costo de cumplimiento tributario	Percepción del ambiente laboral en la SUNAT	Programa de infraestructura y equipamiento nacional
Ampliar la base tributaria	X	X	X	X						X		
Mejorar el Cumplimiento Voluntario	X	X	X	X		X			X	X		
Reducir costos y tiempos para el usuario						X			X	X		
Garantizar la seguridad de la cadena logística						X	X		X	X		
Reducir el Contrabando y el tráfico ilícito de mercancías					X							
Reducir el desvío de insumos químicos y bienes del recurso fiscalizados					X							
Asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del Recurso Humano						X	X	X			X	X
<b>Metas 2015 - 2018</b>												
Unidad de Medida	%	%	%	Millones de Nuevos Soles	%	%	%	%	Horas	Millones de Nuevos Soles	%	%
2015	L.B.	L.B.	54.2	110906	4.0	3.80	43	13	122 - 125	L.B.	63	100
2016	N.D.	N.D.	54.2	116695	3.5	3.90	8	14	118	N.D.	68	100

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2015)

**Tabla 4***Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Estratégico Institucional 2015-2018*

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos											
	Productividad del Impuesto a la renta de tercera categoría	Productividad del Impuesto a la Renta de personas naturales	Productividad del I.G.V.	Ingresos Recaudados por la SUNAT	Nivel Estimado de Contrabando	Índice General de Satisfacción	Reducción de quejas - reclamos	Nivel de confianza y reconocimiento de atributos valorados de SUNAT	Tiempo total del proceso de importación	Costo de cumplimiento tributario	Percepción del ambiente laboral en la SUNAT	Programa de infraestructura y equipamiento nacional
2017	N.D.	N.D.	54.2	124289	3.4	3.80	7	15	110	N.D.	70	100
2018	N.D.	N.D.	53.5	133218	3.3	3.90	6	16	100	N.D.	72	100

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2015)

### 2.2.2. Análisis Interno.

Kast y Rosenzweig, (1985). Citaron en Castro, Barrios y Cerna, 2015, la organización es un sistema abierto, en relación dinámica con su entorno, por lo que proponen para analizar un problema en una Institución, entenderla como un Sistema donde la realidad problema puede abordar los subsistemas que la conforman (en su totalidad, parcialmente o no). Sobre esta concepción se debe realizar entonces un análisis interno en base a cinco subsistemas.

#### A. Sub Sistema Razón de Ser

La Ley General de Aduanas establece que los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, a contribuir al desarrollo nacional y a velar por el control aduanero y el interés fiscal. (Decreto Legislativo N° 1053, 2008, art.4)

La ley aduanera no contiene una definición autónoma del término “servicio aduanero”, sin embargo, el Título I de su Sección Segunda lleva por nombre “Servicio Aduanero Nacional” y en su articulado, se describen una serie de funciones y tareas que corresponden a la Administración Aduanera:

Así tenemos que la Administración Aduanera se encuentra a cargo de la administración, recaudación, control y fiscalización aduanera del tráfico internacional de mercancías, medios de transporte y personas, dentro del territorio aduanero (Decreto Legislativo N° 1053, 2008, art.10). Por su parte la norma acotada menciona que la Administración Aduanera está facultada para interpretar y emitir pronunciamiento técnico-tributario sobre los alcances de las disposiciones legales en materia aduanera. (Decreto Legislativo N° 1053, 2008, art.12)

Por otra parte, dispone que la Administración Aduanera mantenga puntos de contacto, que puedan ser incluso electrónicos o virtuales, para la atención de consultas formuladas por los operadores de comercio exterior sobre materia aduanera y publicará por Internet el procedimiento para la atención de las consultas. Finalmente, establece que la Administración Aduanera establecerá los medios físicos o electrónicos mediante los cuales se identificará a los representantes legales y auxiliares de los operadores de comercio exterior. (Decreto Legislativo N° 1053, 2008, art.13, art.14)

Como complemento a lo dispuesto por la Ley General de Aduanas, la Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de SUNAT, (2011, art.5) ha precisado que:

La SUNAT tiene por función administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del Gobierno Nacional con excepción de los municipales, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras.

Asimismo, puede dictar normas en materia tributaria, aduanera y de organización interna en el ámbito de su competencia. También administra y/o recauda otros conceptos no tributarios que se le encargue por ley y cumple otras funciones establecidas de acuerdo a ley. Asimismo, tiene por función la implementación, inspección y control de la política aduanera en el territorio nacional, administrando, aplicando, fiscalizando, sancionando y recaudando los tributos y aranceles del Gobierno Central que fije la legislación aduanera, asegurando la correcta aplicación de tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen en la materia y otros tributos cuya recaudación se le encomienda, así como facilitar las actividades aduaneras

de comercio exterior, inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros y el tráfico ilícito de bienes.

La SUNAT también podrá ejercer facultades de administración respecto de otras obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que se establezca en los convenios interinstitucionales correspondientes.

Corresponde a la SUNAT proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la celebración de acuerdos y convenios internacionales referidos a materia tributaria y aduanera, así como participar en la elaboración de los proyectos de dichos acuerdos y convenios en las materias de su competencia. En particular, en los acuerdos comerciales o similares compete a la SUNAT participar en las negociaciones de los aspectos aduaneros.

Igualmente, le corresponde a la SUNAT liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras, coordinando con las entidades del sector público y privado que corresponda, las cuales deberán implementar los procesos armonizados que se establezcan.

El Estado garantiza la prestación continua, regular, permanente y obligatoria de los citados servicios y vela por su normal funcionamiento.”

Para los fines del presente trabajo nos interesa profundizar en la razón de ser de la entidad en el ámbito aduanero.

La revisión cuidadosa de la larga lista de funciones asignadas a la entidad fusionada nos permite identificar los principales elementos que componen la Razón de Ser de la Administración Aduanera:

- Administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos aplicables a las operaciones de comercio exterior;
- Proponer y participar en la reglamentación de las normas aduaneras;
- Implementar y controlar la política aduanera en el territorio nacional;
- Facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior;
- Inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrollar las acciones necesarias para prevenir la comisión de delitos aduaneros y el tráfico ilícito de bienes;
- Participar en la elaboración de acuerdos y convenios internacionales en materia tributaria y aduanera;
- Liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras;
- Administrar y/o recaudar otros conceptos no tributarios; y cumplir otras funciones que se le encarguen por ley.

Conforme a lo anterior podemos entender por Servicio Aduanero aquel servicio público que brinda en nuestro país la Administración Aduanera a cargo de SUNAT, el cual comprende un conjunto de actividades y prestaciones relacionadas con el control del tráfico internacional de mercancías. El *core business* aduanero se encuentra en: el Control del tráfico internacional de mercancías, para asegurar la recaudación aduanera y la correcta aplicación de la normativa nacional e internacional; la Facilitación de las operaciones de comercio exterior; la Prevención de la comisión de ilícitos y el Liderazgo en el

escenario nacional e internacional en los temas de su competencia.

Ahora bien, corresponde analizar si la actual Misión definida por la entidad refleja adecuadamente la “razón de ser” de la entidad descrita en los párrafos anteriores y en especial la de la Administración Aduanera.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (1999). La misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Según revisamos en párrafos anteriores, la misión de SUNAT considera:

Servir al país:

- Proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal.
- Contribuyendo al bien común, a la competitividad y a la protección de la sociedad.
- Administrando y fomentando una tributación justa y comercio exterior legítimo.

En nuestra opinión, las funciones del servicio que brinda la entidad no se encuentran claramente recogidas en los enunciados anteriores, en especial las relacionadas con la administración aduanera. En primer término, la SUNAT no proporciona o provee recursos al Estado – porque no los genera– más precisamente recauda tributos, los que se destinan a cubrir obligaciones de pago adquiridas por el Estado. Los ingresos tributarios recaudados por SUNAT, de otro lado, si bien

representan un gran porcentaje, no son todos los ingresos fiscales que percibe el Estado para financiar las actividades del sector público.

Arias, (2009): De acuerdo a la estructura del Estado, se encuentran también los ingresos obtenidos por empresas estatales, los organismos reguladores y registrales, así como los tributos que recaudan los gobiernos locales; asimismo, los ingresos no tributarios constituidos por el canon y regalías petroleras y mineras, además de los recursos directamente recaudados por los pliegos presupuestales, tasas e intereses; todos ellos se aplican al cumplimiento de las obligaciones del Estado y por ende también contribuyen a la sostenibilidad fiscal.

En ese sentido, consideramos que la recaudación, siendo una función muy importante, no es lo única que ejecuta la SUNAT actual y no resulta muy adecuada para distinguirla frente a otras entidades del Estado que cumplen funciones similares.

En efecto, el análisis de la Misión nos permite determinar que la entidad considera a la función recaudadora como su primera y principal tarea. Observamos también que la función aduanera no se menciona de manera expresa, optándose en cambio por considerar otros conceptos generales y abstractos, como veremos a continuación.

De manera complementaria se considera como parte de la misión de SUNAT su contribución al bien común, a la competitividad y protección a la sociedad. Igual que en caso anterior encontramos que estos valores y objetivos son compartidos sino por todas, al menos por una gran parte de las entidades y organismos del Estado, por lo que no resultan muy

útiles para identificar y distinguir el rol esencial y concreto de la entidad y en especial, de la labor aduanera

Vargas, (2012). Con relación al fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo, debemos indicar en primer término que la justicia en la tributación es un concepto abstracto y cargado de un alto nivel de subjetividad. El concepto de justicia puede tener connotaciones personales y estrechamente ligadas al contexto de su aplicación; y la concepción de justa carga tributaria en el ámbito fiscal puede ser diferente para el legislador y para los diferentes sujetos pasivos. En ese sentido, definir un marco normativo bajo el cual se establezca la línea que separa lo justo de lo injusto en el ámbito tributario, es una tarea muy compleja que se encuentra principalmente en manos del Poder Legislativo y del órgano del Poder Ejecutivo encargado de dictar la política tributaria, a través del Ministerio de Economía y Finanzas. En ese ámbito la SUNAT, en su calidad de organismo técnico especializado del MEF, no tiene una participación directa.

Lo anterior se verifica en lo establecido por el Decreto Legislativo N° 325 (1985, art.5) que establece de manera expresa que corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política fiscal, tributaria, aduanera y arancelaria, entre otros.

Por otra parte, cuando se menciona el fomento al comercio exterior legítimo, también se perciben imprecisiones que no ayudan a entender el rol de la entidad. Dicha frase hace referencia al marco de legalidad en el que debe desarrollarse el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más países. Cabe precisar que en ese proceso a la SUNAT le compete el control directo y exclusivo solo en una fase de la

cadena logística del comercio exterior, es decir, durante el despacho aduanero. En las demás fases, el control de la legalidad y la seguridad operativa es compartido con otras entidades y agencias del Estado que poseen atribuciones para el control del flujo de mercancías, como el Ministerio del Interior, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, etc. De otro lado, corresponde al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, conforme a su normativa específica, definir, dirigir, ejecutar coordinar y supervisar la política de comercio exterior; en específico, se encarga de establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades de comercio exterior coordinando con los sectores e instituciones que corresponda. (Ley 27790, art.2 – numeral 2 art. 5) En suma, fomentar y controlar el marco de legalidad del comercio exterior corresponde en realidad a un cúmulo de entidades del Estado.

En base a las ideas expuestas podemos concluir que la actual Misión definida por SUNAT, no resulta integradora de las principales funciones y objetivos asignados por ley a la entidad, y no permite conocer con claridad el quehacer de la entidad ni delimitar el ámbito en el que desarrolla su accionar.

Es cierto que no es tarea sencilla sintetizar la razón de ser de una entidad tan compleja como la SUNAT; sin embargo, de acuerdo a lo analizado podemos ensayar una propuesta de Misión que refleje mejor las funciones y objetivos de la entidad:  
Propuesta de Misión SUNAT:

Servir al país administrando los sistemas tributario y aduanero, aplicando controles eficientes que aseguren la recaudación, faciliten las operaciones de comercio exterior y promuevan el cumplimiento voluntario, contribuyendo a prevenir la comisión de ilícitos.

Consideramos que este enunciado recoge de manera sucinta las funciones esenciales de la administración tributaria y aduanera, resulta concreta y sus objetivos se perciben posibles.

En cuanto a la Visión definida por la entidad, esta también merece algunos comentarios, teniendo como premisa que resulta indispensable formular adecuadamente la representación de la situación futura ideal que se pretende alcanzar, a fin de poder delinear la estrategia de la entidad.

Castellanos, (2007). Recomienda que una declaración de visión bien formulada deba ser:

Breve, de preferencia con menos de diez palabras

- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara, respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

Llama la atención de la actual visión SUNAT que resulte demasiado extensa, lo que dificulta su recordación y afecta su credibilidad. Para reflejar los valores y las metas que la entidad pretende impulsar, bastaba con el primer párrafo del enunciado, sin necesidad de definir cada uno de los conceptos mencionados, con lo que la visión SUNAT se reduciría a:

Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.

Esta fórmula abreviada, recoge valores estratégicos importantes para la entidad, pero no logra concretar una idea clave que los integre y que impulse el futuro de la entidad. Más sugerente nos parece el enunciado elegido como Lema de la entidad en el Plan

Estratégico Institucional 2015 -2018: Hacia un servicio de clase mundial.

Por ello, tomando como referencia dicha frase, ensayamos una nueva Visión:

Propuesta de Visión SUNAT:

Hacia un servicio tributario y aduanero de clase mundial

En nuestra opinión esta frase reúne las características necesarias para una correcta visión de la entidad, pues es de fácil recordación, integra sus dos principales negocios y resulta especialmente inspiradora, si consideramos que el término “clase mundial” hace referencia a la adopción de las mejores prácticas de negocio – tanto tributario como aduanero - que permiten generar ventajas competitivas y capacidad de adaptación al cambio, condiciones indispensables para destacar en un mundo global y sin fronteras como el actual.

En síntesis:

- La actual Misión definida por la SUNAT no refleja claramente las funciones esenciales de la entidad integrada.
- Por otra parte, la Visión SUNAT, no logra concretar una idea clave que la represente e impulse el futuro de la entidad.

En ese sentido, para un adecuado planeamiento estratégico, se recomienda realizar ajustes a la misión y visión de la SUNAT, puesto que el no contar con una definición clara de las funciones que le corresponden como entidad y el horizonte hacia dónde se dirige, afecta la organización interna, la definición de los principales procesos, la priorización de las actividades y tareas a desarrollar y, en definitiva, a la calidad del servicio.

## B. Sub Sistema Tecnológico

### a) Macroprocesos SUNAT

En los últimos años la SUNAT ha dirigido sus esfuerzos en la implementación de la gestión por procesos al interior de la institución. Es por ese motivo que para la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 la SUNAT se determinó la necesidad de revisar los procesos institucionales con la finalidad de impulsar acciones relacionadas no solo a los negocios esenciales de la entidad, el tributario y aduanero, sino también aquellas orientadas al fortalecimiento institucional, como la adecuación de su estructura organizacional.

Entendemos por “procesos” la organización de las actividades y tareas que ejecuta la entidad para producir servicios que agreguen valor a sus usuarios.

En la norma ISO 9001:2000 se define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que transforman unos elementos de entrada en elementos de salida. De manera similar Davenport (como se citó en Salvador y Fernández, 2012) define: “un proceso como un ordenamiento específico de actividades a través del tiempo y del lugar, con un comienzo, un final y unas entradas y salidas bien identificadas” (p.313).

De otro lado, la gestión por procesos es un modelo de gestión en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Migrar a una organización estructurada en procesos que aseguren que sus servicios generen resultados de calidad a los ciudadanos, requiere una revisión profunda de su quehacer cotidiano para definir

cuáles son los procesos que realmente determinan su valor público.

Bravo, (2012). Un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. El conjunto de procesos debe conformar un sistema; es decir gestión por procesos implica procesos relacionados para alcanzar un objetivo común.

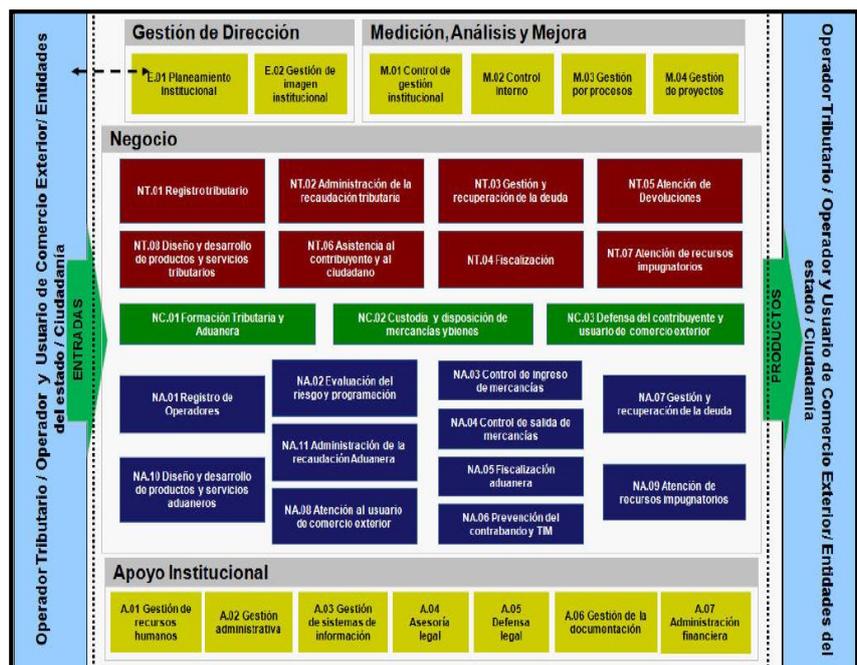
En ese sentido, en el año 2012 la institución aprobó una nueva versión del Mapa de Macroprocesos Institucional – SUNAT, con el propósito de asegurar su alineamiento con la estrategia institucional y facilitar el logro de las metas trazadas.

Tomando como referencia el documento denominado Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión (Secretaría del ISO/TC 176/SC 2, 2008) el Mapa de Procesos definió los siguientes tipos de macroprocesos institucionales:

- **Procesos de Gestión de la Dirección:** Son los procesos gestionados por la Alta Dirección, necesarios para que la organización funcione. Incluye procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la dirección.
- **Procesos del Negocio:** Son los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización, para el caso de SUNAT los resultados deseados son los productos y servicios relacionados a las funciones generales encargadas a la institución.

- Procesos de Apoyo Institucional: Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.
- Procesos de Medición, Análisis y Mejora: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para analizar el desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y procesos de mejora.

En el siguiente gráfico se representan los macroprocesos SUNAT, donde los macroprocesos institucionales corresponden al Nivel 0.



**Figura 10.** Macroprocesos de la SUNAT – nivel 0

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2012).

A partir del Nivel 0 se formulan los diagramas de bloques de cada uno de los macroprocesos identificados. Los

diagramas de bloques se registran de manera correlativa (Nivel 1, Nivel 2, etc.).

Para comprender la figura, se debe tener en cuenta el significado de las siguientes siglas:

- E: Gestión de la dirección
- NT: Negocio tributario
- NA: Negocio aduanero
- NC: Comunes del Negocio
- A: Apoyo institucional
- M: Medición, análisis y mejora

Asimismo, las flechas representan la dirección del flujo de entradas y resultados.

Debemos considerar que el camino hacia una gestión por procesos en SUNAT recién se inicia. Implica conocer qué produce la entidad, repensar la gestión pública como un proceso productivo de bienes o servicios. A partir de ello, diseñar la estructura orgánica más adecuada para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, sujetándose a las funciones generales previstas en la normativa vigente. No obstante lo anterior, consideramos que, el mapa de procesos aprobado por SUNAT no ha sido estrictamente considerado al momento de diseñar la estructura orgánica de la entidad.

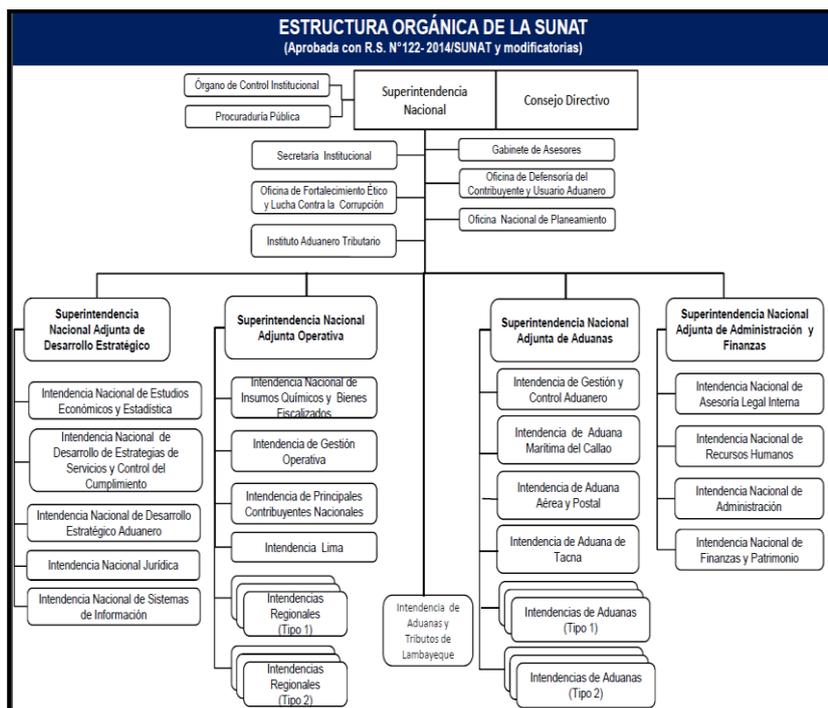
Para empezar, muchos servidores en SUNAT no conocen con exactitud qué producen. Al ser consultados probablemente respondan con las funciones señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, es decir que elaboran informes, supervisan, verifican, conducen, etc. Repetir las funciones establecidas para la

unidad en la que laboran es lo regular en una institución donde predomina el tradicional modelo de organización funcional, en el cual el trabajador se hace responsable de la función específica asignada, antes que del resultado final del proceso.

Lo mencionado se refleja en el actual Reglamento de Organización y Funciones - ROF de SUNAT aprobado por Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT de 30 de abril del 2014, el cual, desde esa fecha ha sufrido más de veinte modificaciones que corresponden a sucesivas adecuaciones de la estructura orgánica y distribución de funciones de la entidad.

Se infiere que para la entidad actualmente es prioritario contar con una estructura orgánica coherente con sus fines y objetivos. Sin embargo, como vimos anteriormente, los fines y objetivos de la entidad no se encuentran claramente definidos, por lo que alcanzar la coherencia en la estructura orgánica se vuelve una tarea muy complicada. Es fácil predecir que estas adecuaciones van a continuar. Las constantes modificaciones al ROF no han colaborado a brindar claridad en los niveles de autoridad y responsabilidad, así como tampoco facilitan entender los roles actividades y tareas que corresponden a cada unidad.

A continuación, una rápida revisión a la actual estructura orgánica de SUNAT:



**Figura 11.** Estructura Orgánica de la SUNAT

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2014).

Si bien la entidad ha identificado dos Procesos de Negocio o Procesos Misionales, el tributario y el aduanero, la estructura actual contempla cuatro órganos de línea encabezados por sus respectivas Superintendencias Nacionales Adjuntas dependientes de la Superintendencia Nacional. Es decir, además de las correspondientes a Tributos Internos y Aduanas, se han creado la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico y la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas, las cuatro con el mismo nivel y funciones diferenciadas.

Cabe anotar que el enfoque por procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes áreas funcionales y unificando sus objetivos hacia las metas principales de la organización. En ello difiere de la

gestión tradicional, de carácter piramidal basada en unidades departamentales, donde prima la jerarquía, el control y la burocracia, enfatizando en la asignación de responsabilidades.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, (2003). Se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor.

Esto último es lo que precisamente se observa en la actual estructura orgánica de SUNAT. Según se aprecia en el ROF las Adjuntas Estratégica y Administrativa son las que cuentan con mayores facultades y atribuciones que las Adjuntas de Tributos y Aduanas, a las que se les asigna un rol “operativo” o ejecutor. La Adjunta Estratégica tiene asignadas las facultades normativas al interior de la entidad y la responsabilidad de adoptar las principales decisiones que definirán la gestión de los procesos negocios tributarios y aduaneros.

Por su parte, la Adjunta Administrativa tiene a su cargo las decisiones en cuanto al suministro de todos los recursos necesarios para la gestión de los servicios.

Por ende, en la actualidad, los procedimientos para la ejecución de los procesos de negocio, la implementación de sus mejoras, así como la aprobación de nuevos productos y servicios, tanto en el ámbito tributario como en

el aduanero, dependen de la opinión y decisión de los órganos estratégicos y de soporte. De este modo, se han establecido niveles jerárquicos que no permiten que las decisiones fluyan con la agilidad necesaria para alcanzar los objetivos para los que la entidad fue creada.

A esta situación se agrega que la entidad continúa privilegiando los planes y proyectos tendientes a incrementar la recaudación, postergando lo relacionado con la facilitación de los procesos aduaneros. Este es un problema que deriva de la construcción de la Misión de la entidad donde la función aduanera no está contenida de manera expresa. En tanto no se redefina el rol de la entidad, así como sus objetivos estratégicos y específicos, seguirán subsistiendo problemas para implementar mejoras y aprobar nuevos proyectos en los procesos aduaneros, tal como veremos en el siguiente apartado.

b) Macroprocesos aduaneros

En el ámbito aduanero la entidad ha identificado diez procesos aduaneros:

NA.01 Registro de Operadores

NA.02 Evaluación del riesgo y programación

NA.03 Control de Ingreso de mercancías

NA.04 Control de salida de mercancías

NA.05 Fiscalización aduanera

NA.06 Prevención del contrabando y tráfico ilícito de mercancías

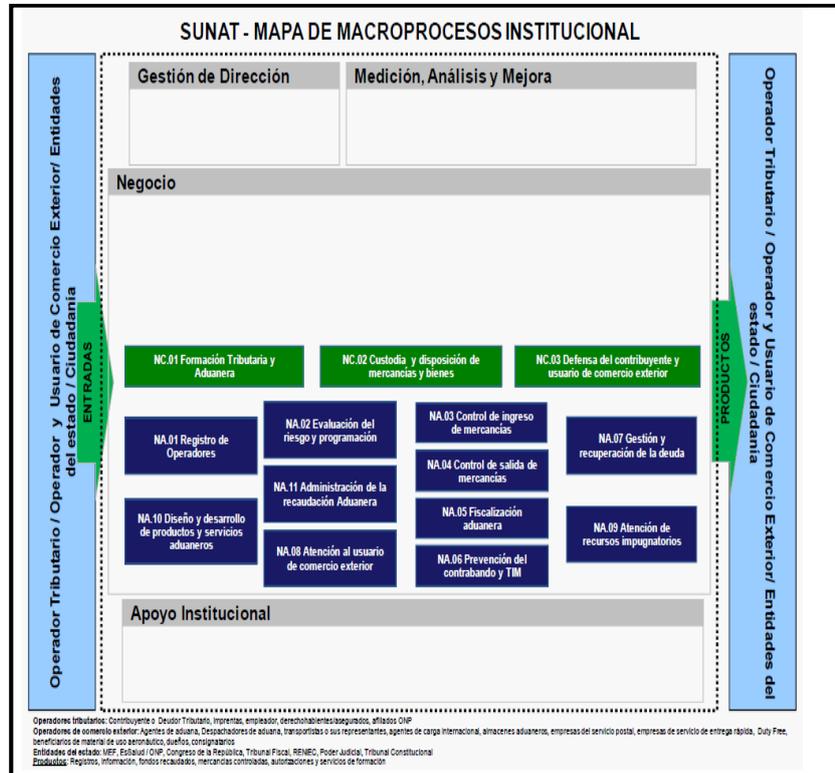
NA.07 Gestión y recuperación de la deuda

NA.08 Atención al usuario de comercio exterior

NA.09 Atención de recursos impugnatorios

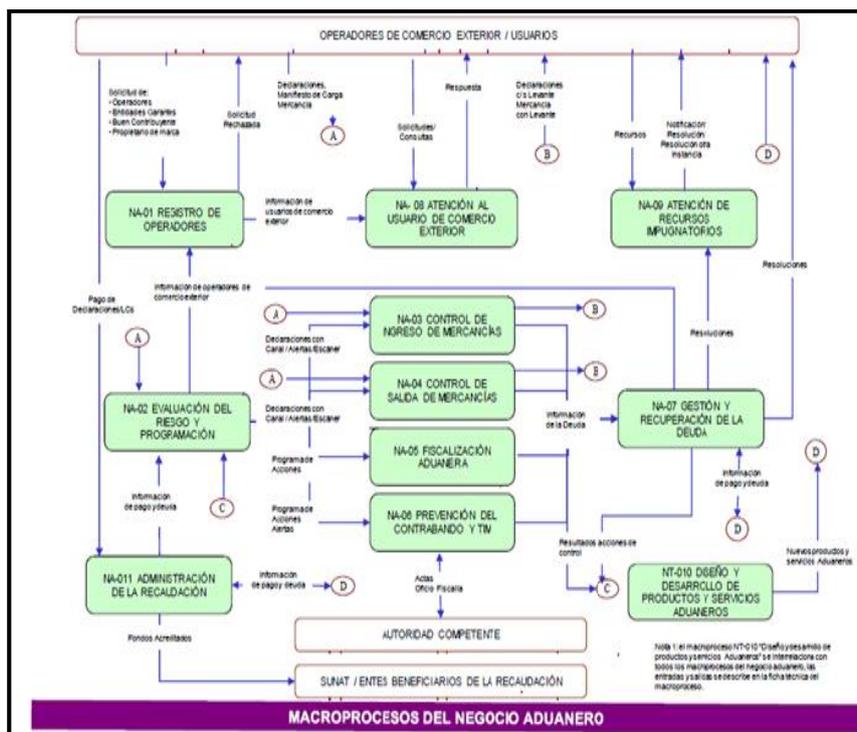
NA.10 Diseño y desarrollo de productos y servicios aduaneros

De acuerdo a la figura que se muestra seguidamente, el proceso N° 8 denominado “Atención al Usuario de Comercio Exterior” se ubica en la parte inferior:



**Figura 12.** Mapa de Macroprocesos Institucional

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2012)



**Figura 13.** Macroprocesos de negocio aduanero

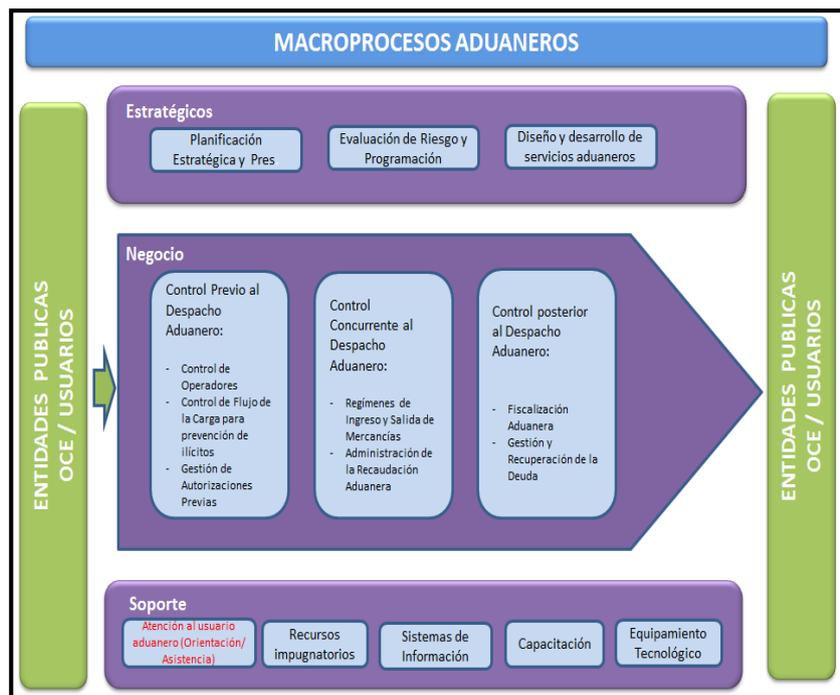
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2012).

Si consideramos los problemas relevados anteriormente en el análisis de la misión y visión de la entidad, aquí ahondaremos en el tema, porque no tener clara la razón de ser de la entidad y hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, dificulta la definición de los productos y servicios que generan valor para la ciudadanía en el ámbito aduanero.

En la figura de macroprocesos aduaneros y en el mapa de interacciones diseñados por SUNAT, no se aprecia con claridad el objetivo común que se pretende alcanzar, ni se incluyen todos los productos y servicios que son valorados por los usuarios aduaneros. Tampoco se distinguen con claridad cuáles son los procesos claves, los estratégicos y los de apoyo.

Siendo necesaria una correcta identificación de los procesos aduaneros para alinearlos a los objetivos del

negocio, evaluarlos y proponer mejoras, a continuación, se sugiere una estratificación en la que consideramos que se distinguen con más claridad los procesos Estratégicos, de Negocio y de Soporte que corresponden al servicio aduanero:



**Figura 14.** Propuesta de Macroprocesos Aduaneros

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrolla una explicación del esquema: **Procesos Estratégicos Aduaneros:**

Marchione, (2000). El proceso estratégico fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través de la coordinación y el control operativo. De acuerdo a ello, el proceso estratégico aduanero hace referencia a los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la administración y de los usuarios aduaneros, con la finalidad de asegurar su atención: Así tenemos a:

- La Planificación Estratégica y Presupuestaria relacionada con el negocio aduanero, que incluye la organización de actividades relacionadas con la definición política y objetivos, así como la asignación de los recursos, orientados a alcanzar la misión y visión en el servicio aduanero, de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad.
- La Evaluación de Riesgo y Programación de las acciones de control, es decir la Gestión del Riesgo aplicada en aduanas, que supone “la aplicación sistemática de prácticas y procedimientos de gestión que proporciona a la Aduana la información necesaria para manejar los movimientos y/o envíos que presentan un riesgo” (Directivas del Anexo General - Control Aduanero, 1973, p. 7)
- El Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos Aduaneros es el proceso que involucra las actividades que la entidad realiza para evaluar, concebir, diseñar e implementar un producto o servicio aduanero.

Procesos de Negocio Aduaneros: Son los procesos relativos a la prestación de los servicios esenciales que brinda la administración aduanera, a partir de los cuales los usuarios perciben y valoran la calidad del servicio.

Aquí se consideran básicamente los diferentes procesos de control que ejecuta la administración aduanera, ordenados de acuerdo a las fases del ciclo de actividades entrada – operación – salida de la organización, los mismos que se desarrollan de acuerdo a lo establecido en la Decisión N° 778, Sustitución de la Decisión 574 – Régimen Andino sobre Control Aduanero, de 6 de noviembre de 2012:

- Control previo al despacho aduanero: Relativo a las actividades de control que ejecuta la administración aduanera con anterioridad a la destinación de las mercancías por parte de los importadores y exportadores (Artículo 7°, Decisión 778, 2012).  
Aquí se consideran los registros y autorizaciones que deben cumplir los operadores de comercio exterior – OCE, así como los envíos de información anticipada y demás obligaciones relativas al control del flujo de la carga a los que se encuentran sujetos los OCE.
- Control del despacho aduanero (concurrente o simultáneo): Se refiere a la verificación del cumplimiento del conjunto de formalidades aduaneras necesarias para que las mercancías sean sometidas a los regímenes u operaciones aduaneras considerados por nuestra legislación nacional, para el ingreso y salida de mercancías, hacia y desde el territorio nacional (Artículo 7°, Decisión 778, 2012).  
Nuestra legislación regula los siguientes regímenes y operaciones aduaneras:
  - Importación para el consumo (artículo 49° LGA)
  - Reimportación en el mismo estado (artículo 51° LGA)
  - Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (artículo 53° LGA)
  - Exportación definitiva (artículo 60° LGA)
  - Exportación temporal para reimportación en el mismo estado (63° de la LGA)
  - Admisión temporal para perfeccionamiento activo (artículo 68° LGA)
  - Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (artículo 76° LGA)
  - Drawback (artículo 82° LGA)

- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria (artículo 84 ° LGA)
- Depósito aduanero (artículo 88 ° LGA)
- Transito Aduanero (artículo 92 ° LGA)
- Transbordo (artículo 88 ° LGA)
- Reembarque (artículo 88 ° LGA) (Ley General de Aduanas, 2008)

Además de los mencionados, la LGA incluye en su artículo 98° a los Regímenes Aduaneros Especiales o de Excepción, que encuentran desarrollo en su normativa especial, como el Régimen de Equipaje y Menaje de Casa; Trafico Fronterizo; Envíos Postales; Material de Guerra, entre otros.

En esta etapa, también se ejecuta el proceso de determinación y cobro de la deuda tributaria aduanera en los casos que corresponda, debiendo precisarse que en nuestro país el único régimen que se encuentra sujeto al pago de tributos es el régimen de Importación para el Consumo.

- Control posterior al despacho aduanero: Se considera a los procesos mediante los cuales se efectúa la verificación posterior de la información y/o documentación de los despachos aduaneros de mercancías, a fin de determinar el correcto cumplimiento de la normativa aduanera (Artículo 7°, Decisión 778, 2012).

Con posterioridad a la conclusión del despacho aduanero, la administración dispone de cuatro (04) años para determinar incumplimientos a las obligaciones tributario - aduaneras, exigir su pago y aplicar sanciones. Dicho plazo se computa conforme

a las reglas establecidas en el artículo 155° de la LGA (Ley General de Aduanas, 2008):

- En los supuestos de importación para el consumo, traslado de mercancías de una zona de tributación especial a una común y en la transferencia de mercancías importadas con exoneración, prescribe la acción para determinar y cobrar los tributos a los cuatro (4) años contados a partir del uno (1) de enero del año siguiente de la fecha del nacimiento de la obligación tributaria aduanera.
- En la admisión temporal para reexportación en el mismo estado y admisión temporal para perfeccionamiento activo, prescribe la acción para determinar y cobrar los tributos, a los cuatro (4) años contados a partir del uno (1) de enero del año siguiente de la conclusión del régimen.
- La aplicación de sanciones y cobro de multas, prescribe a los cuatro (4) años contados a partir del uno (1) de enero del año siguiente a la fecha en que se cometió la infracción o, cuando no sea posible establecerla, a la fecha en que la SUNAT detectó la infracción.
- Requerir la devolución del monto de lo indebidamente restituido en el régimen de drawback, prescribe a los cuatro (4) años contados a partir del uno (1) de enero del año siguiente de la entrega del documento de restitución.
- Devolver lo pagado indebidamente o en exceso, prescribe a los cuatro (4) años contados a partir del uno (1) de enero del año siguiente de efectuado el pago indebido o en exceso.

Cabe agregar que dentro de los procesos de negocio se incluyen también a los procesos de gestión y recuperación de la deuda impaga a través de mecanismos de ejecución forzada.

Gil y Vallejo, (2008). Procesos de Soporte Aduaneros: son aquellos procesos que sirven de apoyo a los procesos de negocio o claves. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad De acuerdo a ello, consideramos procesos de soporte aduaneros:

- Atención al usuario aduanero: Involucra a los procesos de orientación y asistencia personalizada al usuario aduanero, cuyo objetivo principal es brindarle la información necesaria que le facilite el cumplimiento de sus obligaciones tributario – aduaneras. Estos procesos constituyen el núcleo del presente estudio, por lo que más adelante volveremos sobre este tema.
- Atención de recursos impugnatorios: Referido a los procesos que resuelven las objeciones y contradicciones a los actos administrativos aduaneros interpuestas por los usuarios a través de los diferentes recursos que establece la ley.
- Sistemas de Información: Considera los procesos orientados a asegurar procedimientos, sistemas e infraestructura informática requeridos para apoyar a los procesos estratégicos, de negocio y de soporte aduaneros, a fin de contribuir a la mejora de los servicios brindados por la entidad.

- Capacitación: Relativo a los procesos que ejecutan actividades de fortalecimiento de capacidades del personal en la especialización aduanera, para una gestión exitosa. Involucra actividades de formación, capacitación y especialización del personal de la institución, así como de los OCE que se constituyen en auxiliares de la función pública.
- Equipamiento Tecnológico: Involucra a los procesos de administración, evaluación, provisión y aplicación de herramientas tecnológicas en el control aduanero, a fin de optimizar el uso de los recursos, brindar mayor previsibilidad y reducir costos al comercio exterior, tales como escáneres, equipos de control no intrusivo; seguimiento satelital del transporte, etc.

c) La Atención al Usuario Aduanero

En base a las ideas expuestas podemos señalar que la Administración Aduanera brinda atención a los usuarios aduaneros a través de los Procesos de Negocios Aduaneros como también de los Procesos de Soporte Aduaneros:



**Figura 15.** Procesos Aduaneros

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, la Administración Aduanera desde los años 90 ha puesto mucho énfasis en el desarrollo de sus procesos operativos para la atención de los regímenes aduaneros, contando incluso con acreditación bajo estándares de calidad para sus principales procedimientos aduaneros. Así, la idea del cumplimiento de la función de facilitación de comercio exterior ha estado identificada con la automatización y agilidad de los procesos de despacho, que permitan la liberación de la carga al menor tiempo posible, a efectos de no incrementar los costos logísticos. En otras palabras, el servicio de la atención a los usuarios se ha interpretado como una ágil y efectiva tramitación de sus despachos aduaneros. Solo en los últimos años la mirada se ha dirigido a la necesidad de generar nuevos servicios personalizados de orientación y asistencia a los usuarios que soporten los procesos principales y permitan mejorar el cumplimiento voluntario. Sin embargo, hasta la

fecha estos servicios no han logrado madurar, porque se carece de un modelo de servicio que se inserte en el mapa de Procesos Institucional, en su Plan Estratégico, así como en sus programas y proyectos.

De acuerdo a ello, podemos señalar que mientras los procesos de negocio aduanero se encuentran regulados mediante procedimientos estandarizados y sistematizados, de acuerdo al modelo de control que administra la aduana, los procesos de soporte, por el contrario, no cuentan con ese nivel de desarrollo, en especial el proceso de Orientación y Asistencia al Usuario Aduanero, el cual muestra muchas debilidades frente al servicio que brinda el negocio tributario.

Para ilustrar esta afirmación, revisaremos brevemente los servicios de orientación y asistencia que brinda la Administración Tributaria, el cual se brinda a través de los canales presencial, telefónico y virtual:

En el Canal Presencial, a través de los Centros de Servicios al Contribuyente – CSC, se recibe a los contribuyentes que desean obtener información puntual e inmediata sobre su situación tributaria, sus trámites y conocer sus obligaciones. En estos centros el contribuyente también puede efectuar algunos trámites necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones. Estos centros se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 23 centros de servicios en Lima y 73 en provincia.

Adicionalmente, la Administración Tributaria cuenta con Centros de Servicios Móviles al Contribuyente que se trasladan a zonas de la ciudad donde no se cuenta con un

CSC permanente. En estas oficinas itinerantes los contribuyentes pueden realizar trámites de inscripción y actualización de datos del RUC, Comprobantes de Pago, Clave Sol, entre otros, así como recibir orientación personalizada.

Los centros móviles recorren las ciudades de Lima, Arequipa, Cuzco, Huancavelica, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura y Tacna. Los contribuyentes pueden verificar en la WEB SUNAT la ubicación de estos centros móviles según cronograma.

En el *Canal Telefónico*, la Administración Tributaria cuenta con un centro de llamadas telefónicas, - Call Center - unidad funcional diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus contribuyentes, con el propósito de atender consultas tributarias a través de profesionales especialmente capacitados para este fin.

Actualmente el sistema administra 146 líneas telefónicas y se proyecta el incrementar el número de líneas, hasta duplicar la cantidad actual.

Los contribuyentes pueden acceder al servicio desde teléfonos fijos al número: 0-801-12-100 (al costo de una llamada local) y desde celulares al número: (01) 315-0730. El servicio se brinda de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 8:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 2:00 p.m.

Una vez que la llamada ingresa al sistema deberá seleccionar el tipo de consulta que desea realizar:

**Tabla 5***Tipos de consultas realizadas por los contribuyentes*

Opción	
1	Para realizar Consultas informáticas, relacionadas con la Declaración y pago por Internet, productos virtuales y soporte informático.
2	Para realizar Consultas tributarias, relacionadas con la aplicación de las normas y procedimientos tributarios
3	Para realizar Consultas automáticas y conocer el Tipo de cambio del día, Estado del número de RUC y estado o condición de domicilio, si pertenece al Padrón de Buen Contribuyente, Agente de Retención o Agente de Percepción

Fuente: SUNAT

El sistema permite valorar datos de las llamadas y de los agentes, el número de llamadas recibidas, el número de llamadas realizadas, duración de las llamadas, tiempos medios, tiempos de respuesta, disponibilidad de agentes, etc. Con todos estos datos se puede conocer si se está realizando bien o no el trabajo y cuáles son los puntos críticos.

Finalmente, en el Canal Virtual la Administración Tributaria ofrece los siguientes servicios a los contribuyentes a través de medios virtuales:

**Tabla 6***Servicios ofrecidos a través del Canal Virtual de la SUNAT*

Servicios	
Asistencia Informática SUNAT (Chat en Línea)	Por este medio se brinda asistencia informática ante eventuales dificultades o problemas en las transacciones y diversos servicios virtuales que la entidad ofrece a los contribuyentes. No se atienden consultas técnicas tributarias por esta vía; de ser el caso se ofrece la vía telefónica o presencial para atender el requerimiento. El servicio chat se proporciona de manera gratuita, encontrándose prohibido el uso de lenguaje ofensivo. La sesión de chat se da por terminada cuando no se respeta las políticas de uso o se abandone la sesión de chat por más de tres minutos.

Servicios	
Operaciones en línea:	Permite a los contribuyentes realizar a través del Portal Web de SUNAT algunos trámites relacionados con el cumplimiento tributario, tales como: Consulta y Modificación de los datos del RUC, Cambio de domicilio fiscal, autorización de comprobantes de pago, servicios relacionados con EsSalud, consulta de expedientes, quejas y sugerencias, presentación y pago de sus declaraciones juradas, solicitudes, entre otros.
Aplicaciones móviles	Aplicación para smartphones - App SUNAT que permite conocer en un lenguaje sencillo y didáctico, las principales obligaciones tributarias, realizar consultas del RUC, emitir recibos, facturas y boletas, entre otras facilidades. Los profesionales independientes que emiten recibos por honorarios desde su teléfono móvil utilizan en promedio 30 segundos por cada emisión. La App SUNAT, es parte de un conjunto de facilidades tecnológicas que la entidad se encuentra desarrollando a fin de facilitar el cumplimiento voluntario, entre las que podemos mencionar, la notificación electrónica, la declaración jurada sugerida de renta para personas naturales, la virtualización de las solicitudes de fraccionamiento y devolución.

Fuente: SUNAT

Cabe precisar que estos servicios actualmente se circunscriben al ámbito tributario, sin incluir a los procesos del servicio aduanero ni a sus usuarios.

d) Estado situacional del servicio de Orientación y Asistencia al Usuario Aduanero

Al igual que en el negocio tributario, el actual ROF contempla un servicio de atención personalizada multicanal de orientación y asistencia al usuario aduanero. No obstante, el servicio brindado no resulta comparable al que brinda la Administración Tributaria y que repasamos en el acápite anterior, debido a que en el ámbito aduanero este proceso aún no se encuentra desarrollado.

Para empezar el ROF establece oficinas de Atención al Usuario Aduanero únicamente en Lima y Callao, a saber:

- En CHUCUITO: División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL)
- En la IAMC: Oficina de Atención al Usuario Aduanero (OAU);
- En la IAAP: Oficina de Atención al Usuario Aduanero (OAU).

De otro lado, el personal con el que se cuenta para el servicio es muy escaso y no se encuentra capacitado adecuadamente; Ello debido a que la institución, al no contar con el número suficiente de profesionales asignados a este servicio, ha optado por designar personal contratado temporalmente bajo el régimen de Contrato de Administración de Servicios (CAS) regulado por el Decreto Legislativo 1057. Este personal requiere ser capacitado en temas de operatividad aduanera y actualizado de manera permanente, con la finalidad de encontrarse aptos para brindar orientación y asistencia al usuario.

En el Canal Presencial podemos mencionar que, en cada una de las 03 sedes mencionadas, se han implementado u organizado ambientes para el servicio, con mayor o menor grado de éxito. Así tenemos por ejemplo que en CHUCUITO e IAMC existen módulos de atención personalizada y ambientes de espera para los visitantes. En la IAAP no se han dispuesto espacios específicos para este fin, y el servicio se brinda en las propias unidades de atención de despacho. A nivel de equipamiento, además no cuenta con un sistema de administrador de colas que permita ordenar el flujo de visitantes y llevar un registro automático del número y tipo de atenciones diarias. En la IAMC funciona desde hace unos años como piloto, una

adaptación del administrador de colas que funciona en los CSC, sin embargo, el software no es completo y opera con muchas limitaciones, en la medida que lo óptimo sería un desarrollo específico para los tramites y procesos que se brindan en sedes aduaneras.

En el *Canal Telefónico*, debemos mencionar que el servicio de orientación se brinda a través de algunos pocos anexos destinados para dicho fin en CHUCUITO, líneas que no forman parte de la Central Telefónica de Consultas de SUNAT. Por tanto, no existen mecanismos que permitan registrar de manera automática el número de llamadas recibidas, las que se pierden, el tiempo de atención, tipo de consulta, etc.

En cuanto a la *Canal Virtual*, se brinda orientación y asistencia, atendiendo consultas electrónicas que se reciben a través del Portal SUNAT. No se han desarrollado, aplicaciones móviles, ni otros mecanismos virtuales que permitan un mayor acercamiento con el usuario aduanero.

En las sedes aduaneras de provincia, al carecerse de oficinas y personal destinado a la atención personalizada al usuario aduanero, las consultas y requerimientos de información son atendidas por el personal de las propias unidades operativas, generalmente por conducto regular, es decir por la vía documental, así como también a través de citas con la jefatura a cargo.



**Figura 16.** Proceso Actual de Orientación y Asistencia al Usuario Aduanero

Fuente: Elaboración propia

En color rojo se aprecian problemas mencionados, a saber, en las Instalaciones, Personal, Tecnología y Procedimientos.

A continuación, revisaremos con mayor detalle los nudos críticos observados en los diferentes canales de atención personalizada al usuario aduanero:

#### Canal Presencial – Negocio Aduanero

Debemos empezar indicando que las 03 sedes aduaneras que cuentan con una unidad o división a cargo de la atención presencial al usuario aduanero no son sedes que hayan sido diseñadas considerando la prestación de este servicio. Las carencias de infraestructura adecuada afectan la uniformidad en el servicio, así como el flujo de atención.

En CHUCUITO, se ha destinado un ambiente en el Hall de Recepción de la sede administrativa, para la atención a los

usuarios, instalándose módulos individuales, además de una pequeña sala de reuniones. Se cuenta también con una sala de espera con asientos para los visitantes.

El subproceso inicia cuando el usuario llega a la Sede Chucuito en busca de orientación o asistencia en temas aduaneros. Aquí se observa un primer problema. La sede CHUCUITO alberga diferentes dependencias administrativas de SUNAT, tanto de aduanas como de tributos internos, por lo que no todos los visitantes llegan solicitando orientación o asistencia en temas aduaneros. Al no existir un ambiente con ingreso directo y exclusivo para estos visitantes, son recibidos por el personal del área de Seguridad que les brinda tarjetas de identificación para movilizarse al interior de la sede y luego son transferidos al área de Informes cuyo personal a su vez los deriva a los módulos de orientación o a otras oficinas según el motivo de visita.

Al no ingresar directamente al área de atención a usuarios, se percibe desorden y no es poco frecuente que el visitante se encuentre un tanto desorientado al ingresar a CHUCUITO. Por otro lado, todos los controles respecto del flujo de visitantes son manuales, no se cuenta con equipamiento que permita administrar las colas de espera, registrar motivos de visita, el número de visitantes, tipos de consultas, tiempos de atención, etc. Todo ello dificulta la generación de mejoras en el servicio.

En los módulos de orientación, el personal a cargo recibe la consulta aduanera, valida y verifica la información y finaliza brindando la respuesta requerida. En este punto es necesario señalar que si bien el ROF SUNAT establece

que el personal de Atención al Usuario Aduanero debe brindar orientación acotada a la materia de regímenes aduaneros y manifiestos de carga, en la práctica esa distinción no cabe para el usuario aduanero, por lo que se reciben y atienden consultas aduaneras de todo tipo (recaudación, fiscalización, prevención de contrabando, registro y control de operadores, entre otros) y el personal debe estar preparado para satisfacer en lo posible el requerimiento de información o coordinar su adecuada atención. Cuando ello no ocurre, se percibe malestar e insatisfacción con el servicio.

Por su parte, en la IAMC también se han acondicionado zonas para la atención y asistencia al usuario aduanero. Están distribuidas entre el área de bancos y las ventanillas de atención de los trámites de despachos aduaneros. Debe tenerse en cuenta que las funciones esenciales de las aduanas operativas están relacionadas con la atención de los despachos aduaneros de mercancías, y, por ende, sus instalaciones están organizadas y destinadas en función de las unidades que controlan los diferentes regímenes aduaneros, las áreas de recaudación y las oficinas administrativas. En general, el diseño de las Aduanas Operativas a nivel nacional no considera un ambiente exclusivo para la atención personalizada al usuario aduanero.

La IAMC es la única sede aduanera que cuenta con un equipamiento básico para la administración de colas, resultado de una adaptación del sistema que opera en los CSC de la Administración Tributaria, instalado a solicitud de la unidad, debido a la gran cantidad de visitantes que recibe diariamente. El filtro es necesario para derivar a los

usuarios a las áreas correspondientes, según el motivo de visita: 1. Para Operativa de Despacho, es decir para el cumplimiento de trámites relacionados con despachos aduaneros en curso 2. Para el área de Orientación y Asistencia. 3. Para las cabinas de autoservicio: Equipos de cómputo con acceso a internet para efectuar consultas y trámites simples. En caso de Operativa de Despacho, adicionalmente se despliega un menú de opciones según el tipo de trámite.

Si bien este equipamiento básico es de utilidad, presenta limitaciones, tanto en las opciones definidas, así como en el registro de estadística, debido a que se trata de una adecuación del sistema instalado en CSC; no es un software desarrollado específicamente para los procesos y servicios aduaneros.

El subproceso inicia cuando usuario aduanero ingresa a la sede de la IAMC, indicando el motivo de su visita. Se le entrega el ticket correspondiente según requiera efectuar trámites de Operativa de Despacho (Trámites) o de Orientación Aduanera. En el caso de Operativa de Despacho se desplazará hasta las ventanillas de atención de los regímenes aduaneros para realizar el trámite específico, de acuerdo a los procedimientos operativos vigentes.

Si requiere Orientación y Asistencia se dirigirá a un pequeño ambiente donde se encuentran los profesionales que reciben a los usuarios en sus respectivos módulos. Si desean utilizar las cabinas con equipos de cómputo y acceso a internet para consultas y seguimiento sus trámites de despacho aduanero deben dirigirse a otro

ambiente donde se han ubicado los equipos. Otra pequeña oficina ha sido implementada para recibir a los usuarios que desean entrevistarse con los jefes o profesionales a cargo de sus despachos a quienes se atiende previa cita.

Ninguno de los ambientes mencionados destinados a la orientación y asistencia dispone de asientos de espera, lo cual resulta incómodo para el usuario, el que debe esperar su turno de atención de pie y muchas veces en exteriores porque los espacios son muy reducidos.

Actualmente esta sede institucional se encuentra en remodelación, en la que se ha considerado por primera vez, acondicionar oficinas especiales para el servicio de Orientación y Asistencia. Se espera contar para fines del 2016 con ambientes más confortables y funcionales exclusivos para el servicio.

Por su parte, en la IAAP no se ha logrado implementar hasta la fecha áreas específicas para la atención personalizada al usuario aduanero.

El flujo inicia cuando los son recibidos en una ventanilla de Informes y luego derivados directamente a las ventanillas de atención de las oficinas de los regímenes aduaneros o áreas administrativas, según la consulta o trámite que requieran. En casos especiales, que requieran ser tratados en entrevista con el personal de las unidades a cargo o tratándose de personas que requieren atención preferencial de acuerdo a la ley sobre la materia, son derivadas a la jefatura de la división de Atención a Usuarios para las gestiones necesarias.

De este modo, si un usuario desea efectuar un trámite relacionado con un despacho de importación, debe dirigirse a la Ventanilla de Importaciones. Si desea efectuar una consulta o recibir orientación sobre este régimen, debe dirigirse a la misma ventanilla. Lo mismo ocurre en el caso de trámites o consultas sobre el régimen de exportación, regímenes temporales, regímenes suspensivos, pago de deudas, etc., el usuario será derivado a la respectiva ventanilla de la unidad competente del trámite. El personal de la Oficina de Atención al Usuario de la IAAP se encuentra a cargo de la atención de dichas ventanillas, recibiendo tanto consultas como apoyando en la gestión de los tramites operativos del área.

Al respecto se observan varios problemas: En principio, la atención al usuario por ventanillas es el servicio que tradicionalmente se ha brindado en las sedes aduaneras para la realización de trámites de despacho aduanero, el cual que no ha logrado satisfacer las necesidades de los usuarios urgidos de orientación y asistencia. La atención en un mismo punto de los trámites aduaneros, orientación y asistencia, supone que el personal a cargo del servicio cuente con un tiempo muy limitado para brindar las atenciones de orientación, que puede resultar insuficiente para atender las inquietudes y despejar las dudas de los usuarios.

Por otro lado, el volumen y la vorágine de las labores operativas con frecuencia absorben al personal a cargo de la atención de las ventanillas debido a que se tiende a brindar prioridad a las labores de despacho. Por este motivo, es frecuente encontrar ventanillas vacías, lo que genera mortificación en los usuarios quienes deben

esperar largo rato para ser atendidos o finalmente ser derivados a otras ventanillas.

Esta situación perjudica en especial a los usuarios con necesidades de orientación. En la práctica, el servicio de orientación y asistencia personalizada se diluye. Ha de tenerse en cuenta que la sede de la IAAP, por el tipo de operaciones que atiende, es visitada por muchas personas naturales que no son profesionales en el rubro y que desean efectuar despachos simplificados y no comerciales (aquellos que no requieren la intervención de un agente de aduanas). Estas personas por no encontrarse familiarizadas con la operativa aduanera suelen sentirse confundidas por las normas y procedimientos aplicables, por lo que su necesidad de orientación y asistencia es muy grande. Cuando no reciben la atención requerida expresan su malestar y frustración, muchas veces ante las mismas ventanillas. Suelen ser presas fáciles de los tramitadores que abundan por los alrededores ofreciendo sus “servicios” no formales, arriesgándose a resultar engañadas.

A esto se agrega la particular problemática en torno a la atención de los despachos postales, que se encuentra en el ámbito de competencia de la IAAP. Para facilitar el servicio, la atención de estos despachos aduaneros se efectúa en las mismas sedes de Servicios Postales del Perú S.A. – SERPOST S.A. Es decir, al interior de las principales sedes de SERPOST S.A de Lima, se ubica una oficina aduanera, donde personal de la IAAP efectúa el control de los envíos postales sujetos al pago de tributos. Aquí también existe personal del área de Atención a Usuarios, pero, tal como ocurre en la sede de la IAAP, no existe un módulo o ambiente específico para brindar

orientación y asistencia; el personal de Atención a Usuarios se encarga tanto de trámites aduaneros como de la orientación, lo que implica que los usuarios no cuenten con un adecuado servicio. Debe mencionarse que SERPOST S.A también asigna personal para informes y orientación, pero este servicio tampoco reúne estándares mínimos de calidad.

Asimismo, al encontrarse el personal de SERPOST y el de la SUNAT – IAAP laborando en un mismo recinto el usuario no puede distinguir entre las labores a cargo del personal aduanero y las que corresponden al servicio postal, por lo que las deficiencias relacionadas con la operativa de SERPOST con frecuencia son atribuidas a la Aduana, perjudicando su imagen.

Al igual que CHUCUITO, la IAAP no cuenta con un sistema de gestión de colas y registros de estadísticas de atención.

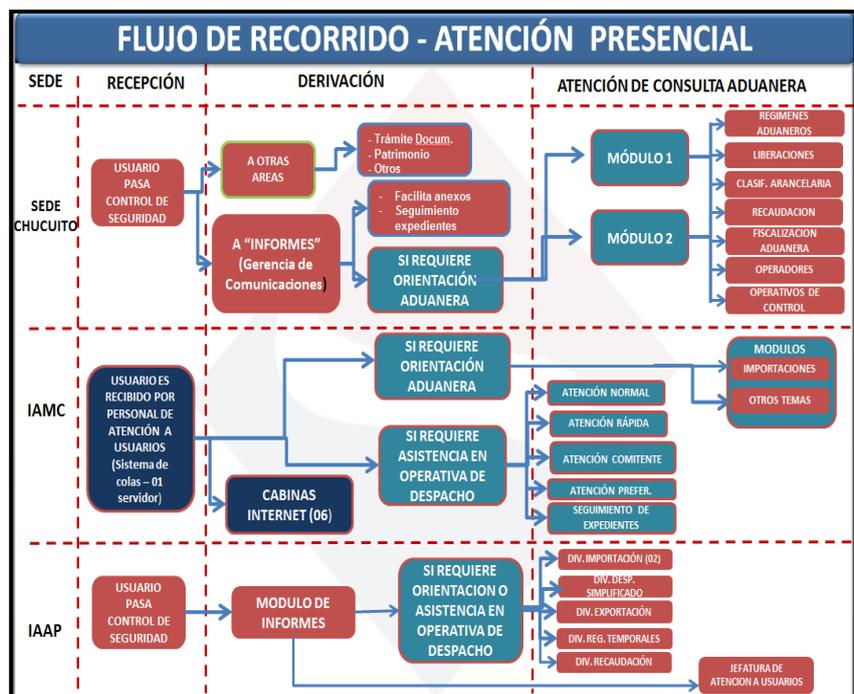


Figura 17. Canal Presencial: Negocio Aduanero.

Nota. Los sectores identificados con color rojo son nudos críticos.  
Fuente: Elaboración propia

### Canal Telefónico – Negocio Aduanero

El servicio de Orientación Telefónica de consultas aduaneras es brindado de manera centralizada por el personal de la Oficina de Atención al Usuario Aduanero de CHUCUITO. Sin embargo las líneas utilizadas (03 anexos) no se encuentran incorporadas a la plataforma del Call Center de SUNAT, lo que no permite gestionar adecuadamente el servicio.

El flujo de atención se inicia con el ingreso de la llamada a la central telefónica de CHUCUITO. La Operadora Central verifica si se trata de una solicitud de comunicación a un área o persona específica de SUNAT o de un requerimiento de Orientación Aduanera, en cuyo caso deriva la llamada a alguno de los tres anexos a cargo del personal de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones – DAUL.

Si la consulta versa sobre regímenes aduaneros, manifiestos y temas de operatividad aduanera en general, el personal de Atención a Usuarios brinda la respuesta solicitada, efectuando las consultas y validaciones necesarias en los módulos del sistema informático aduanero. Posteriormente se asegura que no existan dudas adicionales, se despide y concluye la llamada. Existen circunstancias en las que las llamadas deben ser derivadas a otras áreas para su atención, debido a la naturaleza de la consulta formulada: De tratarse de alguna consulta relacionada con Tributos Internos, se deriva la llamada al personal del Call Center de SUNAT; Cuando se refiere a una consulta acerca de un trámite de despacho

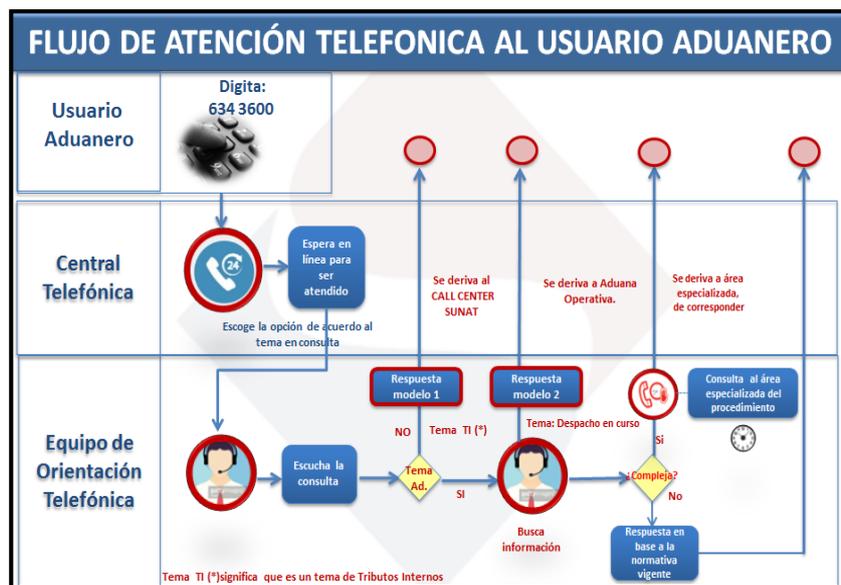
aduanero en curso, debe derivarse a la Intendencia de Aduana que tiene la competencia y responsabilidad de ese trámite. Asimismo, si la consulta es compleja o se relaciona a un tema muy especializado, la llamada es derivada al área con competencia en la materia; para su mejor atención.

Como se ha mencionado, lamentablemente este servicio no se encuentra integrado en la plataforma del Call Center SUNAT y por ende no se beneficia del software de gestión de llamadas desarrollado para la Administración Tributaria. De este modo, no se pueden registrar automáticamente las llamadas que se perdieron por encontrarse las líneas ocupadas, los tiempos de atención, la materia consultada, etc. La unidad debe efectuar el registro manual diario de las llamadas atendidas y su clasificación por temas en un archivo excel, con la finalidad de generar estadística para fines del control. Estas labores demandan tiempo y recursos y la información que se recaba no es exacta ni completa, en tanto existe mucha información que no se llega a registrar, como por ejemplo las llamadas que se perdieron por encontrarse las líneas ocupadas, el tiempo utilizado en cada atención, el seguimiento a las llamadas derivadas y en general, la calidad de atención.

En el presente año se han iniciado las coordinaciones con el área a cargo del proyecto Call Center, a fin de incluir las consultas aduaneras en la plataforma informática, de modo que se pueda gestionar mejor el servicio y elevar la satisfacción de los usuarios. Se ha dado inicio a la etapa de pruebas con 5 líneas del Call Center que serán operadas por el personal de la DAUL. Durante la etapa de pruebas y estabilización del proyecto ya se evidencian

algunos problemas para la implementación, básicamente porque no se cuenta con el número de operadores necesarios para la atención de las líneas. El proyecto no ha considerado la asignación de personal adicional para este servicio.

Pese a ello, se espera poder superar los problemas de implementación y que este proyecto salga adelante. Se apunta a incrementar este servicio de manera progresiva y mejorar la calidad de atención, de modo que paulatinamente los usuarios prefieran recurrir a esta vía, antes que al canal presencial y ya no requieran acercarse a las instalaciones de la Administración Aduanera para absolver sus inquietudes.



**Figura 18.** Canal Telefónico: Negocio Aduanero

Fuente: Elaboración propia.

### Canal Virtual – Negocio Aduanero

A través del Canal Virtual, el personal de la DAUL atiende consultas técnicas de los usuarios que ingresan a por el Portal SUNAT.

El flujo de atención inicia con el ingreso del usuario al Portal WEB SUNAT, a través de la opción “Consultas Aduaneras”

De acuerdo a las instrucciones que se muestran en la web, las consultas deben estar relacionadas con regímenes aduaneros en general y tener en cuenta que la respuesta que se brindará tiene carácter referencial y carece de efecto vinculante en la medida que por ese medio no se pueden efectuar verificaciones documentales a efectos de comprobar la información que proporciona el consultante.

En caso de requerir una opinión oficial de SUNAT la solicitud debe efectuarse por conducto regular (expediente). Las consultas recibidas por esta vía se responden en un máximo de 48 horas, al correo electrónico indicado por el usuario.



Realice sus Consultas en Temas Aduaneros

Tipo de documento: [Seleccionar tipo de documen] [ ]

Nombre(s) y Apellidos/Empresa: [ ]

Tipo de Usuario: [Seleccionar Tipo de usuario] [ ]

Tema Aduanero: [Seleccionar Tema] [ ]

Email: [ ]

Teléfono (Solo Residentes): [ ]

Consulta: [ ]

(\*) Verificar el correcto ingreso de su e-mail.  
La respuesta a su consulta será atendida y enviada al e-mail consignado.

**Figura 19.** Consultas en Temas Aduaneros

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2016)



**Figura 20.** Canal Virtual: Negocio Aduanero

**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe indicar que esta opción de atención de consultas electrónicas no encuentra similitudes en el ámbito de la Administración Tributaria. Las soluciones virtuales que Tributos Internos ha desarrollado para proporcionar orientación y asistencia se centran en comunicaciones rápidas y “en línea” como el CHAT INFORMÁTICO, únicamente para asistencia en caso de problemas informáticos. El Portal SUNAT indica de manera expresa que en caso de requerirse orientación tributaria el interesado puede comunicarse con la Central de Consultas (Call Center SUNAT) o acercarse a un CSC para la orientación presencial. Este tratamiento diferenciado debe corregirse por resultar inequitativo; los administrados pueden no comprender por qué se pueden efectuar consultas electrónicas aduaneras, pero no consultas tributarias por esa vía.

Una alternativa más interesante y eficiente para los usuarios aduaneros sería reformular el uso de chat SUNAT implementando la atención de consultas tributarias y

aduaneras, pues permitiría al interesado obtener la información requerida en línea

Asimismo, entre las mejoras en el ámbito aduanero se encuentra la incorporación de consultas y trámites aduaneros en los aplicativos móviles desarrollados por la Administración Tributaria – APP SUNAT. Muy recientemente se ha incorporado una opción de consulta aduanera en el mencionado aplicativo: Procesos Aduaneros – Consulta y Seguimiento de la Declaración Aduanera de Mercancías. Se espera adicionar progresivamente más opciones de consultas y trámites aduaneros en el APP SUNAT a fin de impulsar el cumplimiento voluntario.



**Figura 21.** Aplicativo Móvil – APP SUNAT v2.5

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2016)

A modo de observación general, no podemos dejar de mencionar la inexistencia de protocolos de actuación del

personal aduanero para la atención en los diferentes procesos que involucran contacto con el usuario, que establezcan criterios homogéneos de conducta y trato de cortesía, así como también para responder ante situaciones diversas durante la prestación del servicio. Solo se tiene como marco de referencia una norma aprobada por la Administración Tributaria Interna para el personal que labora en CSC, la que se cumple en el ámbito aduanero, en lo pertinente. Sin embargo, no abarca las diferentes situaciones y procesos del negocio aduanero por lo que urge la aprobación del documento que dicte los lineamientos generales de actuación en la atención al usuario aduanero, y asimismo regule los mecanismos de medición y monitoreo, con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción frente al servicio.

En síntesis:

- No tener clara la razón de ser de la entidad y hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, dificulta la definición de los productos y servicios que generan valor para la ciudadanía, problema que se aprecia con mayor notoriedad en el ámbito aduanero.
- El Mapa de Procesos aprobado por SUNAT no describe con claridad los procesos Estratégicos, de Negocio y de Soporte que corresponden al servicio aduanero. Adicionalmente se observa que el mismo no ha sido estrictamente considerado al momento de diseñar la estructura orgánica de la entidad.
- La Administración Aduanera brinda atención a los usuarios aduaneros a través de los Procesos de Negocios Aduaneros, así como también a través de los Procesos de Soporte Aduaneros.
- Mientras la atención de los despachos aduaneros cuenta con procedimientos acreditados bajo

estándares de calidad, los servicios de soporte personalizados de orientación y asistencia a los usuarios, hasta la fecha no se encuentran desarrollados y se brindan sin contar con un marco normativo, infraestructura adecuada, equipamiento y los recursos humanos necesarios, que permitan gestionar la mejora continua del servicio.

- Resulta imperativo entender que forma parte de la función de facilitación del comercio exterior inherente a la Administración Aduanera, el desarrollar servicios de soporte personalizados para la orientación y asistencia a los usuarios, al mismo nivel del servicio que se brinda a los contribuyentes en la Administración Tributaria, con la finalidad de permitir a los usuarios aduaneros el acceso a la información necesaria para la mejora del cumplimiento voluntario.

#### C. Sub Sistema Estructural

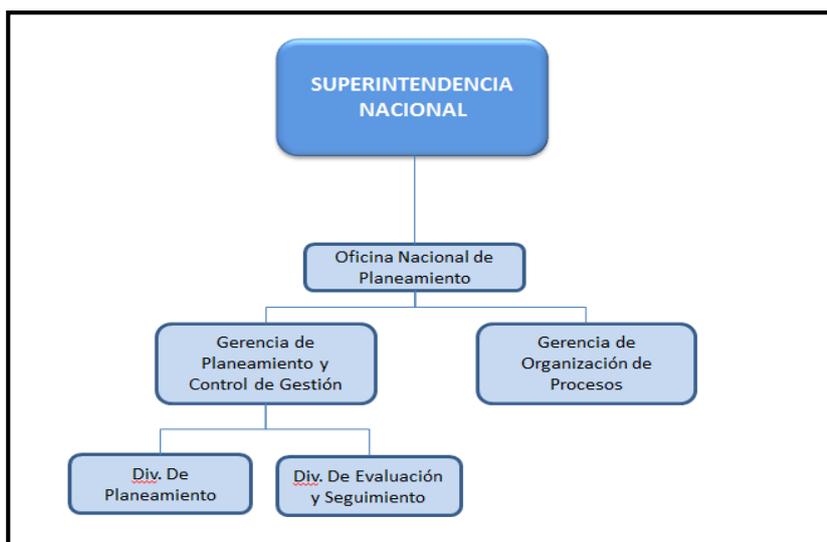
Según la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales – ACTAF, (2006) La estructura formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades en la organización. Este subsistema se observa a través del organigrama, la descripción de las tareas, de los procedimientos y de los reglamentos, así como de los mecanismos formales de comunicación e interrelación.

De acuerdo a lo analizado en los anteriores subsistemas y a lo descrito en el párrafo precedente la estructura del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, se compone de los siguientes órganos:

- a) Oficina Nacional de Planeamiento - ONP

De acuerdo con el artículo 52° del ROF, la ONP es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional, encargado de supervisar la formulación y consolidación del Plan Estratégico y del Plan Operativo Institucional, así como de la evaluación de su cumplimiento; y de la coherencia del accionar institucional con los objetivos trazados, de asesorar y aprobar las metodologías e instrumentos necesarios para la gestión de los proyectos orientados al desarrollo institucional. Asimismo, es responsable de evaluar y proponer la estructura organizacional y funcional; así como, de analizar, asesorar y proponer a los órganos correspondientes las mejoras que permitan elevar la calidad de los procesos de la SUNAT.

Cuenta con dos gerencias: (1) la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, que a su vez tiene a su cargo a la División de Planeamiento y a la División de Evaluación y Seguimiento; y (2) la Gerencia de Organización y Procesos.



**Figura 22.** Oficina Nacional de Planeamiento

Fuente: Elaborado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2016).

Con relación a las funciones directamente relacionadas con la materia que nos ocupa a la ONP le corresponde directamente:

- Supervisar el proceso de formulación, consolidación y actualización del Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y otros que no competan a otros órganos o unidades orgánicas, en concordancia con los planes nacionales y sectoriales, y proponerlos a la Alta Dirección para su aprobación; función que ejecuta a través de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión y la División de Planeamiento (Artículos 53º - inciso b, 55º, 56º y 57º del ROF).
- Proponer a la Superintendencia Nacional para su aprobación, las disposiciones normativas sobre las materias de su competencia y la actualización de documentos de gestión institucional que no sean competencia de otros órganos o unidades orgánicas, incluyendo el Reglamento de Organización y Funciones y el Texto Único de Procedimientos Administrativos, promoviendo la modernización de la gestión institucional, la gestión por procesos, la simplificación, mejora y calidad de los mismos; función que ejecuta a través de la Gerencia de Organización y Procesos (artículos 60º y 61º inciso a del ROF)
- Conducir el proceso de elaboración y actualización del mapa de macroprocesos Institucional, en coordinación con las unidades orgánicas y órganos, según corresponda (artículo 61º inciso f del ROF).

En ese sentido, a la ONP le cabe una participación fundamental en el desarrollo e implementación del proceso de Atención al Usuario Aduanero – Orientación y Asistencia, pues le compete su definición en el marco de la Misión y Visión Institucional, su adecuada inclusión en el mapa de macroprocesos institucionales, la correcta asignación de funciones y responsabilidades de las unidades involucradas, así como la inclusión del proceso en los planes estratégicos y operativos institucionales.

Como hemos visto, el proceso actualmente se enuncia en un mapa de macroprocesos que no cuenta hasta la fecha con desarrollo específico en el ámbito del negocio aduanero. Las funciones se ejecutan aplicando disposiciones y mecanismos formulados para el negocio y el personal de la Administración Tributaria, que no se adecuan a los procesos aduaneros.

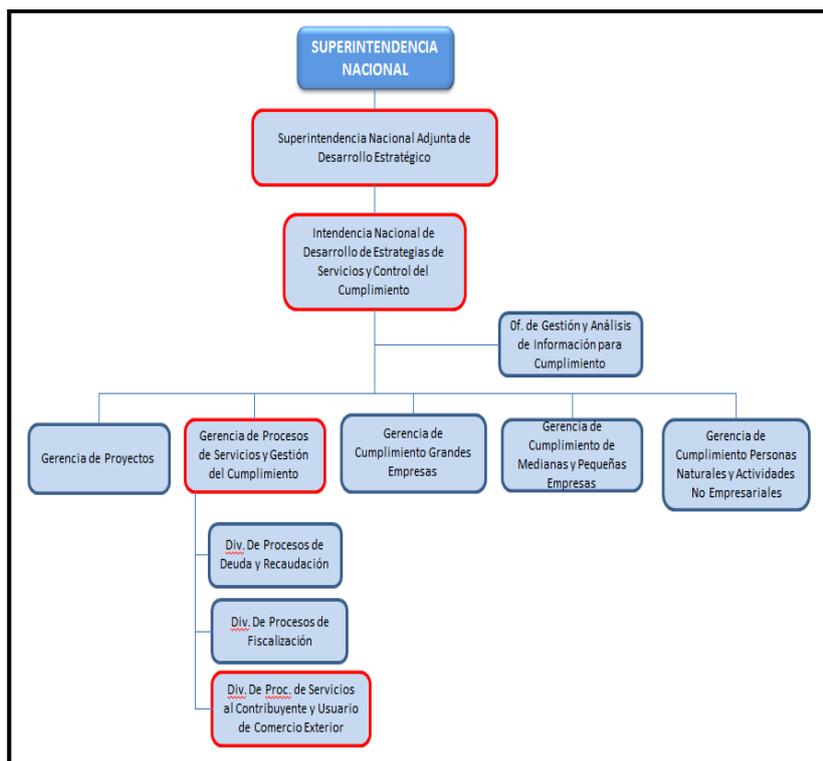
El ROF formulado por la ONP adicionalmente distribuye las facultades normativas, el diseño de la estrategia del servicio y planificación de la gestión en órganos que no se encuentran en el ámbito de la Administración Aduanera, representada por la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas - SNAA, a quien se le asigna únicamente un rol ejecutor: El de prestador del servicio y encargado de su monitoreo, conforme veremos en los siguientes acápite.

- b) Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento - INDESCC  
Conforme al artículo 70º del ROF la Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo

Estratégico que se encarga de diseñar y desarrollar las estrategias, programas, procedimientos y acciones (1) relativos al cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras mediante la facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria y generación de riesgo, y (2) para combatir el incumplimiento tributario y aduanero mediante la gestión de riesgo, en lo que respecta a los procesos de registro, recaudación, gestión de la deuda, fiscalización, devoluciones y reclamación tributaria - aduanera.

Asimismo, diseña y desarrolla planes de atención al contribuyente y usuario de comercio exterior y absuelve consultas en los temas de su competencia, con carácter vinculante a los órganos de la institución.

En específico, a través de la Gerencia de Procesos de Servicios y Gestión de Cumplimiento y su División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior, la INDESCC responde por la aprobación de los planes y estrategias para la ampliación y optimización de cobertura de los servicios al prestados a los contribuyentes y usuarios aduaneros a través de los diferentes canales de atención. Las mencionadas unidades se marcan en la siguiente figura en rojo, para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT.



**Figura 23.** Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de servicios y Control de Cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Ampliando el tema, de acuerdo al ROF, en materia de planes y estrategias para el servicio de atención al contribuyente y usuario de comercio exterior la responsabilidad se distribuye como sigue:

- A la SNADE le corresponde dirigir los planes, estrategias, programas, procesos y procedimientos de atención al contribuyente y usuario del comercio exterior. (Artículo 12º inciso q del ROF)
- La INDESCC es responsable de la aprobación del diseño de los planes y estrategias para la ampliación y optimización de cobertura de los servicios prestados a través de los diferentes canales de atención en el ámbito de su competencia; del mismo modo le corresponde la aprobación de las estrategias para la medición de la calidad de los procesos que

involucran la interacción de la SUNAT con los contribuyentes, usuarios de comercio exterior y ciudadanos. (Artículo 71º incisos f y h del ROF).

- La Gerencia de Procesos de Servicios y Gestión del Cumplimiento se encarga de evaluar y elevar a la INDESCC las propuestas de planes, programas, proyectos, iniciativas, modificación y mejora de los procedimientos, sistemas de soporte y mecanismos de medición correspondientes a los procesos de su competencia. (Artículo 73º incisos a, b y h). Asimismo, es responsable de la revisar y elevar a la INDESCC la opinión técnica respecto de las propuestas de normatividad formuladas por otras unidades orgánicas y órganos de la SUNAT, así como de las remitidas por entidades del sector público o representativas del sector privado; en el ámbito de su competencia, cuando corresponda. (Artículo 73º inciso m del ROF).
- Por su parte a la División de Procesos de Servicios al Contribuyente le corresponde proponer el diseño y la mejora continua de los procesos de registro, notificaciones, asistencia al contribuyente, ciudadano y usuario de comercio exterior. Para el efecto elabora las propuestas de iniciativas, modificación y mejora de los procedimientos y sistemas de soporte, así como se encarga de elaborar las propuestas de planes y estrategias para la ampliación y optimización de cobertura de los servicios. Del mismo modo formula las propuestas de estrategias para la medición de la calidad de los procesos que involucran la interacción de la SUNAT con los contribuyentes, usuarios del comercio exterior y ciudadanos.

En definitiva, el papel que le cabe a la INDESCC en el ámbito de los servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero es el de impulsar la innovación y la mejora continua de los procesos.

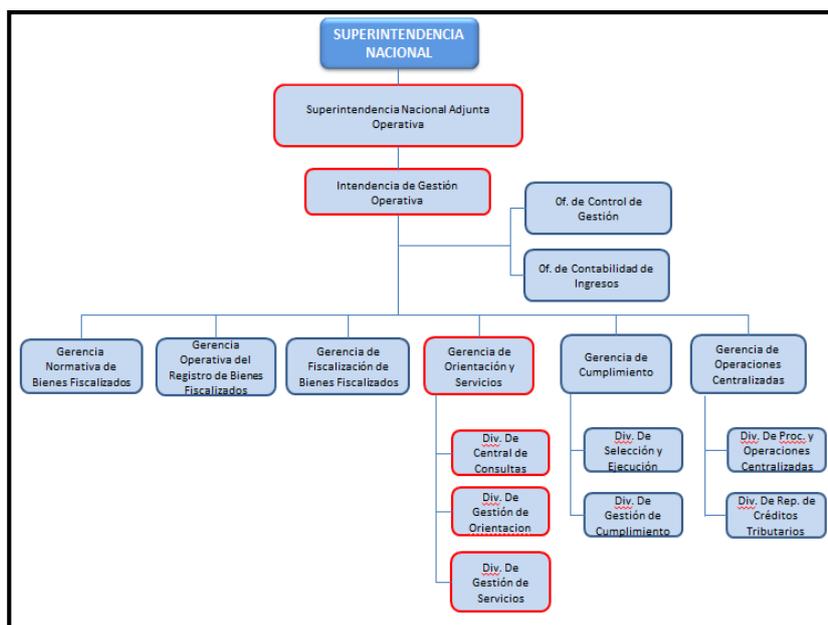
c) Intendencia de Gestión Operativa - IGO

Conforme al artículo 188º del ROF la Intendencia de Gestión Operativa es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa, encargado a nivel nacional de la planificación, control y seguimiento de la gestión de los procesos operativos de recaudación, control y recuperación de deuda, fiscalización, devoluciones, servicios al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano y los procedimientos contenciosos y no contenciosos que llevan a cabo los órganos y unidades orgánicas de la SNAO.

Asimismo, se encarga de supervisar la ejecución de los procesos centralizados de recaudación, cobranza y servicios que se prestan a través de los diversos canales de atención.

En ese sentido, la IGO a través de la Gerencia de Orientación y Servicios y sus tres divisiones (División de Central de Consultas, División de Gestión de Orientación y División de Gestión de Servicios) se encarga de planificar y supervisar la gestión operativa de la atención al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano que brinda la institución.

Las unidades responsables se marcan en la siguiente figura en rojo, para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT:



**Figura 24.** Intendencia de Gestión Operativa

Fuente: Elaboración propia.

Con más detalle, según el ROF, la IGO en materia de supervisión de la ejecución de los servicios al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano, distribuye sus responsabilidades como sigue:

- La IGO es el órgano encargado de la planificación y evaluación de la gestión de los procesos operativos de servicios al contribuyente usuario aduanero y ciudadano. Asimismo, es la encargada de aprobar las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relacionadas a los procesos centralizados de servicios al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano, y las relativas a los servicios presenciales (Artículo 189º inciso e del ROF).
- A la Gerencia de Orientación y Servicios le corresponde conducir el desarrollo de las acciones de atención al contribuyente, usuario aduanero y

ciudadano brindada a través de los canales centralizados (telefónico y virtual), así como las acciones para asegurar la operatividad de los servicios presenciales que se brindan al contribuyente a nivel nacional. Asimismo, le compete proponer a la IGO las mejoras referidas al desempeño de los sistemas, programas y procedimientos aplicados a los procesos operativos en el ámbito de su competencia (Artículo 189º incisos b y g del ROF).

- La División de Central de Consultas es la encargada de los procesos de orientación y atención al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano que se prestan a través del canal telefónico y mensajería instantánea (chat) a nivel nacional. Se precisa que la orientación a brindar a los contribuyentes, usuarios aduaneros y ciudadanos, se realiza en materia tributaria y aduanera, considerando para ello las normas y pronunciamientos vigentes, y en su caso, los pronunciamientos emitidos por la Intendencia Nacional Jurídica. (Artículos 196º y 197 incisos a del ROF).
- Por su parte, la División de Gestión de Orientación es la encargada de la atención a través del canal virtual, así como de elaborar las propuestas para uniformizar la atención al contribuyente en los diferentes canales a nivel nacional, incluyendo la que se brinda al usuario aduanero y ciudadano a través de los canales de los procesos centralizados. Es específico se menciona: la ejecución de los procesos de atención al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano

brindados a través del canal virtual, a nivel nacional; Actualizar los contenidos del Portal Internet de la SUNAT en los aspectos vinculados a la asistencia y atención al contribuyente y ciudadano; administrar las cuentas oficiales de la SUNAT en las redes sociales, así como elaborar las propuestas para uniformizar los criterios dentro del ámbito de competencia de la Gerencia de Orientación y Servicios. (Artículos 198º y 199º incisos a, c, d, e del ROF).

- Finalmente, la División de Gestión de Servicios es la encargada de Proponer a la Gerencia de Orientación y Servicios los planes y programas de mejora operativa sobre los canales de atención presencial, telefónica y virtual al contribuyente y ciudadano, en coordinación con las áreas involucradas; y monitorear su cumplimiento. Asimismo, es el área encargada de la formulación de propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relativas a los procesos de servicios al contribuyente y ciudadano. No se incluye referencias a las instrucciones operativas relativas a los procesos de servicios al usuario aduanero. (Artículos 198º y 199º incisos a, c, d, e del ROF).

En conclusión, el papel que le cabe a la IGO y sus dependencias en el ámbito de los servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero es el de planificación y supervisión de la gestión; asimismo, se encarga de la aprobación de las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relacionadas con dichos procesos.

El análisis cuidadoso de las disposiciones del ROF evidencia, sin embargo, duplicidad entre las funciones las asignadas a la IGO y las unidades dependientes de la administración aduanera – SNAA. También se perciben vacíos en lo referido a la unidad responsable de la elaboración de las propuestas e instrucciones operativas del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

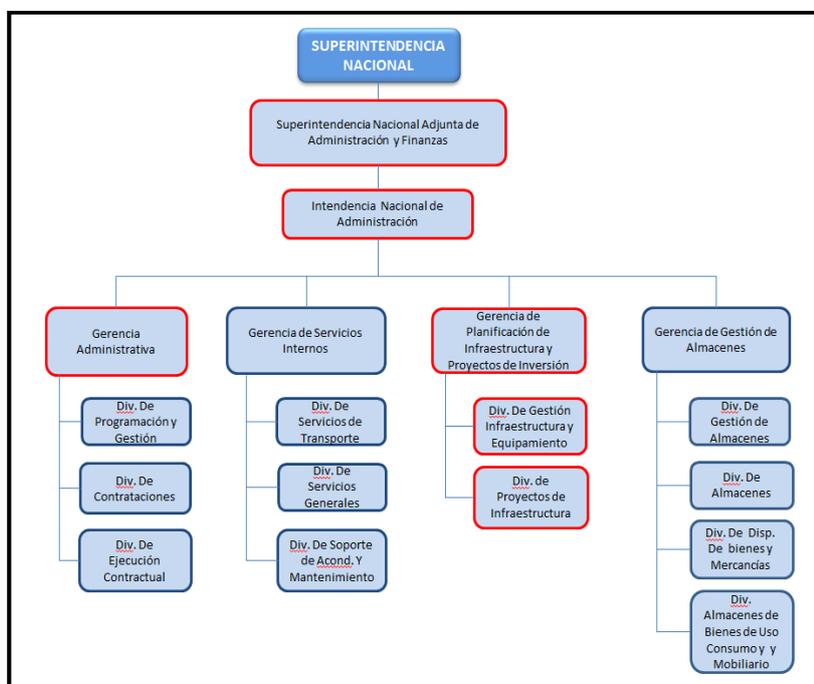
En definitiva, la Aduana se encuentra muy limitada en lo referido al impulso y desarrollo de disposiciones normativas que le permitan la mejora del servicio.

d) Intendencia Nacional de Administración - INA

De acuerdo con lo establecido por el artículo 304º del ROF la Intendencia Nacional de Administración es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas, encargado de normar y controlar internamente la programación, preparación, ejecución y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios u obras hasta su culminación, así como de normar y controlar internamente el mantenimiento de equipos e infraestructura y la gestión de los almacenes, de conformidad con la normatividad aplicable.

Asimismo, se encarga de supervisar las acciones vinculadas a la adquisición, construcción, ampliación, reconstrucción, acondicionamiento, conservación y remodelación de infraestructura, incluyendo la gestión de los proyectos de inversión pública. En ese sentido, la INA es el órgano de línea responsable de proporcionar los recursos logísticos y de infraestructura que requiere el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

Las unidades de la INA involucradas se marcan en rojo, para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT:



**Figura 25.** Intendencia Nacional de Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Con más detalle, según el ROF, las atribuciones de la INA para normar y controlar los procesos de contratación de bienes, servicios u obras, así como el mantenimiento de equipos e infraestructura relacionada con los servicios al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano, se distribuyen según se indican:

- La Gerencia Administrativa y sus respectivas divisiones se encarga de conducir la programación, preparación, ejecución y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios u obras hasta su culminación, el asimismo controla la ejecución de los contratos suscritos con los proveedores, con

excepción de las competencias asignadas a otras unidades orgánicas. (Artículo 304º al 313º del ROF).

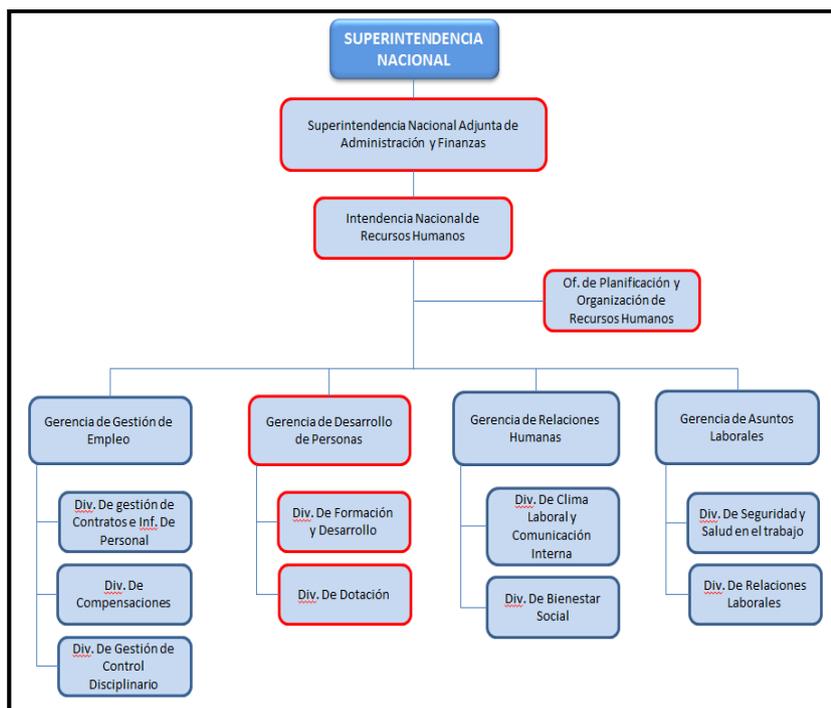
- Por su parte, la Gerencia de Planificación de Infraestructura y Proyectos de Inversión y sus respectivas divisiones es el órgano encargado de planificar la infraestructura y equipamiento institucional, la ejecución de la construcción, ampliación, remodelación, reconstrucción y acondicionamiento de la infraestructura, ambientes físicos, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipos a nivel nacional, así como la conducción de los servicios de conservación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento antes indicados; con excepción de los equipos electromecánicos que soportan los centros de cómputo de la SUNAT, los equipos informáticos, los equipos de comunicaciones y aquellas competencias asignadas a distintos órganos, unidades orgánicas u otro. Asimismo, se encarga de conducir el diseño de los proyectos de construcción, ampliación, reconstrucción, remodelación, acondicionamiento y equipamiento de la infraestructura, así como de conducir la formulación de dichos proyectos, incluyendo los de inversión pública. (Artículos 322º al 327º del ROF).

Ahora bien, el problema actual es que la INA no ha contemplado en la planificación estratégica de la infraestructura y equipamiento institucional, a los procesos servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero. Las sedes aduaneras de SUNAT continúan diseñándose exclusivamente para los fines de los procesos de negocio vinculados a los despachos aduaneros de mercancías. En

las remodelaciones y adecuaciones actuales siguen los requerimientos del área usuaria (unidad operativa) más no responden a una lógica de diseño integral que conjugue los procesos de negocio y de soporte, en otras palabras, el control y la facilitación.

- e) Intendencia Nacional de Recursos Humanos - INRH
- Según establece el artículo 356º del ROF la Intendencia Nacional de Recursos Humanos es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas, encargado de conducir el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, incluyendo la capacitación interna y externa para el personal de la institución que no sea de competencia del Instituto Aduanero y Tributario, así como del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con la normatividad aplicable. Asimismo, se encarga del proceso de atención de quejas y sugerencias que formulen los trabajadores de la SUNAT en su calidad de tales.

En ese sentido, la INRH es el órgano de línea responsable de proporcionar los recursos humanos necesarios para el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, que cumplan con el perfil requerido. Las unidades de la INRH involucradas se marcan en la siguiente figura en rojo, para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT:



**Figura 26.** Intendencia Nacional de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del ROF permite determinar que las atribuciones de la INRH para la gestión de los recursos humanos necesarios en SUNAT y en específico los requeridos en servicios orientación y asistencia al usuario aduanero, se distribuyen según se indica:

- La INRH supervisa los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, así como del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. (Artículos 356º y 357º del ROF).
- A la Oficina de Planificación y Organización de Recursos Humanos se le encarga la conducción de los procesos de formulación de las políticas institucionales e instrumentos de gestión de recursos humanos (Presupuesto Analítico de Personal – PAP; Cuadro de Asignación de Personal - CAP y el Manual

de Perfiles de Puesto (MPP), así como el plan de dotación de personal. Asimismo, apoyar en las labores de control de gestión de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos, aplicando las disposiciones que emita la Oficina Nacional de Planeamiento. (Artículos 358º y 359º del ROF).

- La Gerencia de Desarrollo de Personas, es el órgano responsable de conducir los procesos de incorporación del personal, del desarrollo y gestión del desempeño laboral del personal y de planificación de su capacitación y formación, así como conducir la capacitación interna y externa para el personal de la institución que no sea de competencia del Instituto Aduanero y Tributario (Artículos 368º y 369º del ROF).
- Por su parte, a la División de Formación y Desarrollo le compete planificar y medir el impacto de los procesos de capacitación y formación institucional, así como de proponer elaborar y ejecutar las acciones relativas al sistema de carrera y la gestión del rendimiento laboral. Además, se encarga de administrar la capacitación interna y externa para el personal de la institución que no sea de competencia del Instituto Aduanero y Tributario.
- Finalmente, la División de Dotación es responsable diseñar y administrar los procesos de reclutamiento, selección y desplazamientos del personal.

La SUNAT se encuentra actualmente en etapa de implementación del Sistema de Carrera Laboral, teniendo

en cuenta el Dimensionamiento Institucional aprobado mediante el Plan de Dotación de Personal y el Manual de Perfil de Puesto, instrumentos de gestión de muy reciente aprobación y vienen siendo ejecutados progresivamente por la complejidad del tema y la gran cantidad de trabajadores. En efecto, de acuerdo con la Política de la Carrera Laboral aprobada mediante Resolución de Superintendencia N° 184-2015/SUNAT el Sistema de Carrera Laboral se estructura en base a las líneas de servicio, líneas de apoyo y los niveles de carrera. Asimismo, toma en cuenta el Manual de Perfiles de Puestos y el número de plazas por puesto vacantes y presupuestadas existentes en la institución, determinado por el dimensionamiento institucional, el cual que establece el número de personas que se considera idóneo para la realización de un proceso de trabajo de manera eficiente.

Ahora bien, mediante la Resolución de Intendencia 081-2016- 8A0000 de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos se aprobó la actualización del mencionado Plan de Dotación de Personal SUNAT 2016, para las líneas de servicio secundarias, entre las que se incluye a la línea de Atención al Contribuyente, Ciudadano y Usuario de Comercio Exterior, asignando para el servicio aduanero un número de 11 profesionales distribuidos de la siguiente manera:

- División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones – CHUCUITO: 7 (03 Especialistas II; 02 Especialistas III y 02 Especialistas IV)
- Oficina de Atención a Usuarios - IAMC: 2 Especialistas II
- Oficina de Atención a Usuarios - IAAP: 2 Especialistas II

Este número, resulta a todas luces insuficiente y minúsculo frente a los 215 profesionales asignados para la misma línea en Tributos Internos. En el caso de Aduanas para cubrir las posiciones que faltan para atender la demanda de solicitudes, se recurre a la contratación de personal CAS, con los riesgos que ello implica, puesto que se trata de personal que requiere capacitación y guía constante al carecer de formación en la especialidad técnica y experiencia operativa.

Lo que se observa, centrándonos en el tema del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, es que la carga de trabajo administrativa no corresponde al número y perfil de personas necesarias para el servicio, de lo que se infiere que en este ámbito no se ha efectuado un dimensionamiento adecuado del personal que permita la consecución en tiempo y forma de los objetivos propuestos.

f) Gerencia de Servicios Aduaneros – GSA

De acuerdo al artículo 283<sup>o</sup> - C del ROF la GSA es una unidad orgánica, de tercer nivel organizacional, dependiente de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (SNAA). La GSA es responsable de la conducción del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, función que cumple a través de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones – DAUL.

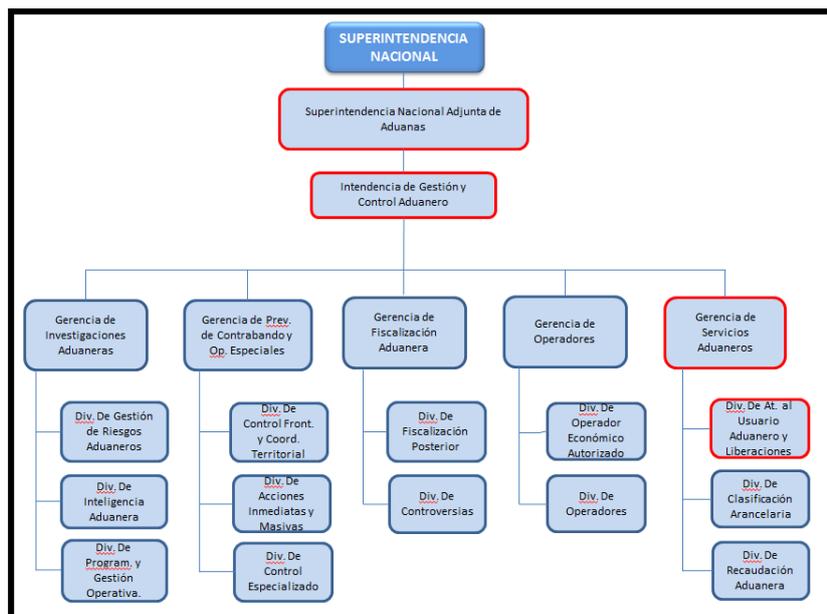
La DAUL es responsable de los procesos operativos de atención al usuario del servicio aduanero, con excepción de la atención que se presta a través de operaciones

centralizadas. También se encarga de atender otras solicitudes no contenciosas como la extensión de zona primaria para ferias, otorgamiento de franquicia aduanera diplomática, entre otras.

Asimismo, la DAUL brinda atención a las consultas técnicas escritas internas y externas respecto de los procesos de manifiesto de carga y regímenes aduaneros, excepto las formuladas por las entidades del sector público o representativo del sector privado, organismos internacionales u otras entidades extranjeras.

La GSA cuenta con otras dos divisiones responsables de los procesos de Recaudación Aduanera y Clasificación Arancelaria, sin embargo, para fines del presente estudio nos centraremos en las funciones de la DAUL.

Para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT en la siguiente figura se identifican las unidades involucradas en el proceso, marcándolas en rojo:



**Figura 27.** Gerencia de Servicios Aduaneros

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, la responsabilidad por la prestación del servicio de orientación y asistencia al usuario en el ámbito aduanero, se distribuyen según se indica:

- Corresponde a la IGCA el control de los procesos operativos vinculados atención al usuario del servicio aduanero con excepción de la atención que se presta a través de los canales centralizados, función que cumple a través de la GSA, unidad responsable de conducir los mencionados procesos, con excepción de la atención que se presta a través de operaciones centralizadas, (Artículos 248º, 283º – C y 283º - D inciso del ROF).
- La DAUL es la unidad encargada del proceso de atención al usuario del servicio aduanero, en los temas relativos a la materia, con excepción de la atención que se presta a través de operaciones centralizadas. Tiene la función específica de orientación y asistencia a los usuarios del servicio aduanero en las modalidades, presencial (en la sede de la Intendencia), telefónica y virtual. Asimismo, ejecuta el seguimiento del servicio de orientación que las Intendencias de Aduanas brindan al usuario aduanero a nivel nacional, efectúa la difusión de productos en materia aduanera y elabora propuestas de mejora e informes sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia. (Artículos 283º - E, 283º – F incisos c, d, g, i del ROF).

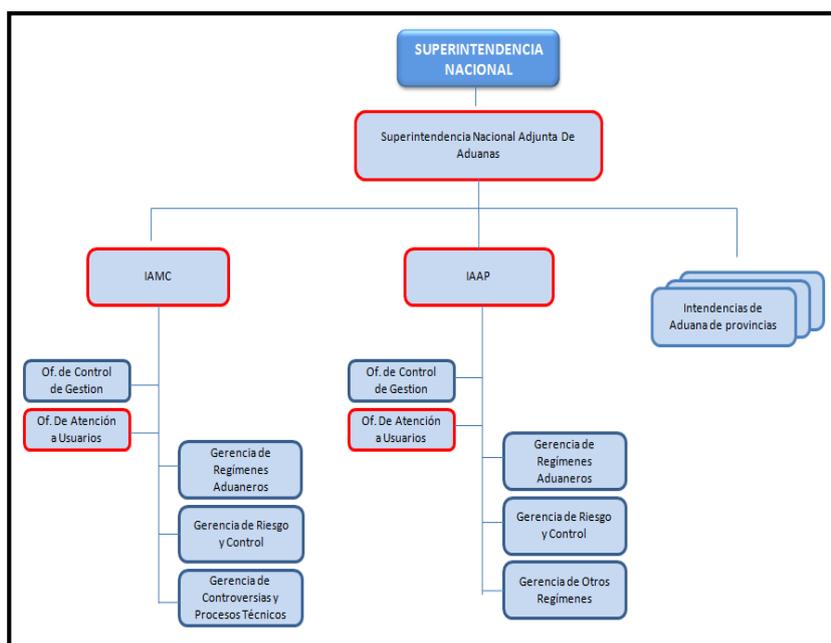
En esta asignación de responsabilidades se observan varios problemas. La GSA es la responsable de conducir la gestión operativa del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, salvo los procesos que se prestan a través de operaciones centralizadas. Aquí se hace referencia a los procesos de atención telefónica a través de la central de consultas y a los procesos y servicios virtuales, cuya competencia, como vimos anteriormente, recaería en la Gerencia de Orientación y Servicios de la IGO. En consecuencia, la responsabilidad de la GSA se limitaría al canal presencial. Sin embargo, cuando el ROF detalla la competencia del personal de la DAUL perteneciente a la GSA, se precisa que dicha unidad es responsable de brindar orientación y asistencia en materia aduanera en la modalidad, presencial, telefónica y virtual. La evidente inconsistencia requiere ser corregida a la brevedad.

De otro lado, la IGCA, órgano al que pertenece la GSA, carece de facultades para aprobar las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relativas al servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero. Como vimos anteriormente, esa facultad la tiene la IGO, unidad de la SNAO, órgano que no tiene priorizado entre sus proyectos el desarrollo de procedimientos o instructivos aplicables a los procesos aduaneros. Esta limitante impide a la administración aduanera contar a la fecha con procedimientos estandarizados y criterios operativos uniformes para el servicio.

- g) Intendencia de Aduana Marítima del Callao – IAMC e Intendencia de Aduana Aérea y Postal – IAAP

De conformidad con lo establecido en los artículos 542º, 543º, 586º y 587º del ROF, las Intendencias de Aduana Marítima y Aérea Postal de Lima - Callao, cuentan con una Oficina de Atención a Usuarios – OAU, unidad orgánica que se encarga de atender, orientar y asistir al usuario, en los procesos aduaneros que competen a sus diferentes unidades orgánicas, bajo la modalidad presencial; así mismo, se encargan de realizar programas de difusión orientados a facilitar el cumplimiento y los trámites aduaneros, en el ámbito de su competencia.

Para facilitar su identificación en la estructura de SUNAT en la siguiente figura se identifican las unidades involucradas marcándolas en rojo:



**Figura 28.** Intendencia de Aduana Marítima del Callao.

**Fuente:** Elaboración propia.

De este modo la IAMC e IAAP tienen responsabilidad en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, respecto de los procesos a su cargo, esto es en tanto se

refieran a los despachos aduaneros que se realizan en su jurisdicción. El ROF precisa que la modalidad de orientación es la presencial y que el seguimiento del servicio se realiza centralizadamente por la GSA a través de la DAUL.

Sin embargo, las OAU en Lima son unidades que dependen directamente de la IAMC o IAAP, es decir no guardan subordinación respecto a la IGCA, por lo que la información relevada por la GSA en el monitoreo del servicio, tiene un fin de registro estadístico. La formulación de recomendaciones o propuestas pueden no obtener un resultado práctico en tanto no tienen efecto vinculante, respecto de los procesos operativos a cargo de las mencionadas intendencias de aduana. Es preciso anotar que, en las Intendencias de aduana, por ser unidades operativas, se brinda prioridad a la atención de los procesos de despacho aduanero de mercancías y por ende se enfrenta mucha inercia ante la posibilidad de establecer modificaciones a los sistemas de trabajo orientados a introducir mejoras al servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, en tanto éste último es visto como un proceso subsidiario.

Adicionalmente debe indicarse que las Intendencias de Aduana de provincia no cuentan con una OAU, consecuentemente, no tienen recursos asignados para este servicio. Los requerimientos de información o asistencia se atienden con limitaciones por el personal a cargo de los procesos de despacho aduanero, generalmente por conducto regular, es decir mediante expediente presentado por el interesado.

En síntesis:

- El servicio de soporte de orientación y asistencia al usuario aduanero es un proceso transversal y su prestación involucra a toda la SUNAT, pues conforme al ROF el planeamiento estratégico del servicio, su implementación, ejecución, y monitoreo son responsabilidades atribuidas a unidades que pertenecen tanto a la propia Superintendencia Nacional como a sus cuatro Superintendencias Nacionales Adjuntas.
- El proceso del servicio de Atención al Usuario Aduanero actualmente no cuenta en SUNAT con un desarrollo específico; el servicio se brinda aplicando disposiciones y mecanismos formulados para el negocio y el personal de la Administración Tributaria que no se adecuan a los procesos aduaneros.
- El ROF distribuye las responsabilidades de diseño de la estrategia del servicio, así como la propuesta y aprobación de los procedimientos operativos y responsabilidad en la gestión, en órganos que no se encuentran en el ámbito de la Administración Aduanera, a quien se le asigna únicamente un rol ejecutor de prestador del servicio.
- En efecto, mientras la aprobación del diseño de los planes y estrategias para la ampliación y optimización de cobertura de los servicios y la medición de la calidad de los procesos se encuentra a cargo de la SNADE – INDESCC, la planificación, control y seguimiento de la gestión, así como la aprobación de las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relacionadas a los procesos centralizados y procesos presenciales de atención al

usuario aduanero se encuentran en manos de la administración tributaria interna, esto es, la SNAO – IGO.

- En esta situación encontramos la causa por lo que a la fecha no se aprecian avances significativos en los procesos aduaneros de orientación y asistencia al usuario aduanero. La Administración Tributaria interna se encuentra abocada al desarrollo prioritario de los procesos a su cargo, manteniendo pendientes los temas concernientes al proceso aduanero, lo cual impide contar con procedimientos estandarizados y adecuados además de equipamiento y recursos necesarios que permitan brindar un adecuado servicio.

#### D. Sub Sistema Psicosocial

El subsistema psicosocial “está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas pertenecientes a la organización. Entre otros, la motivación y el rendimiento, los status y roles, el clima, los fenómenos de grupo, el liderazgo y la influencia, los conflictos y las comunicaciones informales” (**ACTAF**, 2006).

Actualmente para el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero se cuenta con el siguiente personal efectivo, distribuido en tres sedes administrativas:



**Figura 29.** Distribución de personal de Sede Administrativa.

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al ROF en la Sede Central Chucuito se brinda atención de orientación y asistencia al usuario aduanero a través de los tres canales de atención (presencial, telefónica y virtual). De otro lado en la IAMC e IAAP, se brinda el servicio de orientación y asistencia solo en la modalidad presencial. Cabe precisar que el órgano estratégico de SUNAT considera Canal Telefónico y Canal Virtual a los servicios que se brindan a través de los procesos y proyectos centralizados como la Central Telefónica (Call Center) y las soluciones integradas basadas en tecnología de la información, tales como los servicios que se brindan a través del Portal SUNAT, así como también las diseñadas para ser ejecutadas en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos (aplicaciones móviles) incluyendo los servicios que se brindan a través del Portal SUNAT. No se incluyen las comunicaciones internas y externas a través de anexos telefónicos y correos electrónicos, que las diferentes unidades utilizan para las coordinaciones y seguimiento de las operaciones diarias. Sin embargo, el personal de las Oficinas de Atención al Usuario de las aduanas operativas, al no contar con lineamientos claros, considera al personal que atiende anexos y responde correos como prestadores de servicios de canal telefónico y virtual. Por ese motivo en la figura se marca en rojo.

Cabe agregar que actualmente la situación laboral del personal a cargo del servicio es diversa. Como se mencionó anteriormente, ante el reducido número de personal asignado al servicio, las áreas recurren a la contratación temporal de personal, bajo la modalidad del contrato administrativo de servicios - CAS aprobado mediante Decreto Legislativo 1057, para cubrir las necesidades de atención. Lo óptimo sería contar con profesionales Especialistas en Aduanas, con la experiencia necesaria para orientar adecuadamente en temas generales y operativos a los usuarios. Sin embargo, existe mucha resistencia en la institución para asignar profesional especializado a esta línea de servicio, priorizándose su destino para las áreas operativas de atención a los despachos aduaneros. La situación actual es la que se indica:

**Tabla 7**

*Número de profesionales especialistas en Aduanas*

CHUCUITO	04 Especialistas en Aduanas 04 CAS
IAMC	02 Especialistas 10 CAS
IAAP	02 Especialistas 10 CAS

Fuente: SUNAT

Esta situación no favorece a la estabilidad del servicio. El número de personal asignado es muy reducido y si a ello se agrega que sus contratos son temporales ello implica que eventualmente puede determinarse la no renovación de sus contratos y con ello, la suspensión del servicio por no contarse con el personal para prestarlo. El clima laboral también se ve afectado, debido a que la coexistencia de regímenes laborales distintos para el personal que conforma una misma unidad con tareas y carga de trabajo muy similar, genera desorden administrativo, distorsiones y desmotivación del personal.

El aspecto de los conocimientos técnicos y competencias necesarias para el puesto es otro problema por resolver relacionado con el personal orientador. Empezando por el personal CAS, constituido por profesionales en derecho, negocios internacionales, economistas y afines, quienes ingresan al servicio sin contar con conocimientos especializados aduaneros y requieren ser capacitados previamente en técnica aduanera básica, antes de encontrarse en capacidad de poder brindar el servicio. La capacitación que se brinda al personal CAS es limitada y no logra alcanzar el nivel de formación académica y práctica de un Especialista en Técnica Aduanera, lo que resta calidad a la orientación que se brinda.

En cuanto al personal Especialista asignado (de carrera), si bien cuenta con conocimientos especializados y experiencia operativa, no se ha cuidado para su selección en la identificación del perfil necesario para el puesto, que implica contar con habilidades y competencias para el trato con el público. En un extremo, al no considerarse un servicio esencial y priorizado, se ha destinado a dichas tareas a personal con dificultades para encajar en otras áreas operativas, como el poco motivado o poco productivo, al adulto mayor o con problemas de salud.

Consideramos que el perfil ideal del Orientador Aduanero debería reunir los siguientes requisitos:

Conocimientos Académicos:

- Título Universitario de la especialidad de Administración, Ingeniería Industrial, Derecho, Economía o Negocios Internacionales.
- Curso de especialización en materia aduanera.
- Conocimiento a nivel intermedio de Microsoft Office (Word y Excel).

#### Experiencia:

- Experiencia profesional mínima de dos (02) años en el desempeño de actividades profesionales y técnicas aduaneras.

#### Competencias

- Compromiso
- Vocación de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Orientación a Resultados
- Proactividad
- Empatía

Un problema adicional grave que se enfrenta actualmente es el inicio de la implementación del Sistema de la Línea de Carrera, cuyo Dimensionamiento Institucional recientemente aprobado no solo no ha considerado el incremento del número de personal que permita la mejora del servicio, sino que, por el contrario, lo ha reducido, al no dimensionar los puestos CAS con el que se labora en la actualidad.

#### En síntesis:

- La falta de desarrollo del modelo, así como de lineamientos y procedimientos claros, genera confusión entre el personal respecto al servicio y funciones que desempeñan.
- La situación laboral de un gran porcentaje del personal que presta el servicio es inestable.
- Los recursos humanos asignados al servicio no son suficientes, debido a un inadecuado dimensionamiento del servicio.
- El perfil del personal orientador exige conocimientos técnicos especializados, así como habilidades y competencias para el trato con el público.

En consecuencia, debe impulsarse la corrección del dimensionamiento del personal, los perfiles de puesto y la asignación de personal efectuados por la entidad para el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

E. Subsistema de Gestión

Objetivos e Indicadores Estratégicos

En el cuadro actualizado del Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018 aprobado por Resolución de Superintendencia N° 011-2015/SUNAT y sus modificatorias, se resumen los siete objetivos estratégicos de SUNAT y sus respectivos Indicadores Estratégicos y Metas.

ANEXO A – RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 022 -2016/SUNAT ACTUALIZACIÓN DEL ANEXO 2: MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 – 2018 DE LA RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 011-2015/SUNAT												
Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos											
	Productividad del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría	Productividad del Impuesto a la Renta de personas naturales: rentas del trabajo (cuarta y quinta categoría)	Productividad del IGV	Ingresos Recaudados por la SUNAT	Nivel Estimado de Contrabando	Índice General de Satisfacción	Reducción de quejas - reclamos	Nivel de confianza y reconocimiento de atributos valorados de SUNAT	Tiempo Total de Liberación de Mercancías	Costo de cumplimiento tributario	Percepción del ambiente laboral en la SUNAT	Programa de infraestructura y equipamiento nacional
Ampliar la Base Tributaria	X	X	X	X						X		
Mejorar el Cumplimiento Voluntario	X	X	X	X		X			X	X		
Reducir costos y tiempos para el usuario						X	X		X	X		
Garantizar la seguridad de la cadena logística						X			X	X		
Reducir el Contrabando y el tráfico ilícito de mercancías					X							
Reducir el desvío de insumos químicos y bienes fiscalizados					X							
Asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del recurso humano						X	X	X			X	X
Metas 2015 – 2018												
Unidad de Medida	%	%	%	Millones de Soles	%	Índice	%	%	Horas	Horas y Soles	%	%
2015	L.B.	L.B.	54.2		4.0	3.80	43	13		L.B.	63	100
2016	35.1	76.6	49.5	121 658	3.5	3.90	8	14	137 – 140	N.D.	68	100
2017	35.5	77.0	49.8	128 329	3.4	3.95	7	15	131 – 134	N.D.	70	100
2018	34.3	77.3	49.5	135 086	3.3	4.00	6	16	123 – 126	N.D.	72	100

Figura 30. Objetivos, Indicadores y Metas del PEI 2015 – 2018

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2016).

Se observa que los Objetivos Estratégicos vinculados con la satisfacción del servicio, “Reducir costos y tiempos para el usuario” y “Mejora del cumplimiento voluntario” se miden en el ámbito aduanero a través de los Indicadores Estratégicos “Índice General de Satisfacción” y “Tiempo total de Liberación de la Mercancía - TTLM” entendido como el tiempo que toma al importador contar con las mercancías autorizadas para el retiro desde su llegada al país. El control del cumplimiento de este Indicador se realiza mediante el monitoreo permanente de los tiempos máximos considerados para cada etapa del proceso.

Para el Indicador TTLM se previó un rango meta original de 142 horas - 146 horas para el 2015 y de 137 horas – 140 horas para el 2016. Debido a las acciones de gestión implementada, así como por la ejecución de los proyectos del Programa Sistema de Despacho Aduanero SDA – Fase I, fue posible mejorar los tiempos, por lo que las metas fueron ajustadas posteriormente a 122 horas – 125 horas para el 2015 y 118 horas para el 2016.

A fines del año 2015 se alcanzó un TTLM general de 125 horas, llegando en el 2016 a 112 horas.

Independientemente de los resultados positivos obtenidos en los últimos años en el Indicador del TTLM, el Indicador del Índice General de Satisfacción se mantiene en un desempeño medio – bajo, tal como ha sido explicado anteriormente. Al respecto cabe comentar que la definición de los indicadores mencionados parece responder a una mirada interna o interpretación de la entidad, respecto de las necesidades de los contribuyentes y

usuarios aduaneros, antes que reflejar los actuales requerimientos de los administrados.

Sobre el tema, un Estudio de Atributos y Posicionamiento realizado en el 2016 a nivel nacional (Ciudadanía y Empresas) por IMASEN/ DATUM/ LIMA CONSULTING, a solicitud de la entidad, determina que, en términos generales, doce serían los atributos que nuestro público objetivo tiende a valorar en una institución pública:

- Eficiencia (cumple con sus funciones)
- Amabilidad y cordialidad
- Honestidad
- Modernidad e innovación
- Personal capacitado
- Justicia (sanciona de acuerdo al tipo de falta)
- Equidad (tratar a todos por igual)
- Flexibilidad (considerar la situación del cliente)
- Accesible
- Descentralizado
- Orientación
- Confianza

Frente al resto de instituciones públicas evaluadas, la SUNAT ocupó el 3er lugar de desempeño en casi todos los atributos valorados en una institución pública, desde la perspectiva de la ciudadanía; siendo superada por el Banco de la Nación y el Reniec (en todos los niveles socioeconómico investigados).

La prioridad que tienen dichos atributos para la SUNAT difiere frente a una institución pública en general. Es así que, mientras una institución pública se le exige cumplir aspectos de forma como: amabilidad y cordialidad, eficiencia, honestidad y

modernidad, a la SUNAT, más que a otras instituciones públicas, se le reclama una eficiencia tolerante, comprensiva, imparcial y justa.

Según el estudio la población considera como características negativas de SUNAT:

- Agresiva, autoritaria, prepotente, perseguidora (más con los formales). Parece un policía.
- No se pone en los zapatos de sus usuarios (falta de empatía) al actuar de manera Inflexible, rígida, intolerante.
- No resuelve con justicia y equidad
- Despectiva e indiferente, en ocasiones hacen sentir que es superior a los contribuyentes
- Desinteresada en los usuarios
- Solo obliga a los formales, no hace crecer la base tributaria
- En ocasiones, el personal de atención maneja discursos diferentes
- Burocrática

Si bien los mismos encuestados reconocen también como características positivas de SUNAT que es una entidad moderna, responsable, líder, recta, que cuenta con personal preparado y desean que se mantenga así, solo poco o más del 30% de ciudadanos y empresas calificaron el desempeño general de la SUNAT entre bueno y muy bueno, una cifra baja, debido a una sensación de trato injusto y desigualitario. Por ende, preocupa que no existan objetivos e indicadores específicos, centrados en conseguir que los servicios prestados por la entidad tengan un impacto positivo en el cliente y que además procure una mejora continua de los mismos.

## Indicadores Operativos

A través de la Resolución de Superintendencia N° 149-2016/SUNAT se aprobó el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria para el Año 2016, el que considera entre los indicadores y metas para el presente año un nuevo Indicador Operativo: Indicador Operativo 12: “Nivel de post-contacto con el contribuyente y usuario” que tiene por objeto la medición bimensual de la calidad de los procesos operativos de la SUNAT para conocer el grado de satisfacción del contribuyente y usuario aduanero, respecto de los procesos y servicios seleccionados para medición, incluyendo el uso del Portal SUNAT y SUNAT Operaciones en Línea).

La medición de este indicador es realizada por una empresa consultora desde el mes de setiembre del año 2015 y se realiza de manera bimensual utilizando diversas técnicas de investigación de (encuestas post contacto, cliente incógnito y entrevistas en profundidad en simultáneo).

En el ámbito aduanero se mide el servicio de orientación telefónica, además de los procesos operativos de despacho, recaudación y fiscalización aduanera. Es decir, se mide la percepción del servicio tanto en los procesos de negocio como en los procesos de orientación y asistencia.

En los procesos de negocio los servicios menos valorados son los relacionados con gestión y recuperación de la deuda (cobranza coactiva), mientras que los procesos de control de ingreso y salida de mercancías se encuentran mejor valorados por los operadores.

De otro lado, en los servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero, se obtiene un menor puntaje, frente al servicio brindado por tributos internos. Esto último se explica porque en realidad el indicador mide servicios que no resultan comparables. Como se ha mencionado, en el ámbito aduanero el servicio enfrenta muchas limitaciones, los usuarios perciben la falta de elementos tangibles (carencia de central telefónica de consultas, ambientes y equipamientos adecuados, protocolos de atención, etc.) lo que impacta negativamente en la percepción del servicio.

### Proyectos

El POI 2016 cual contempla los siguientes proyectos:

**Tabla 8**

*Relación de proyectos según los objetivos estratégicos de la SUNAT*

OE	N	Proyecto
OE1: Ampliar la base Tributaria	1	Libro y Comprobante de Pago Electrónico
OE2: Mejorar el cumplimiento voluntario	2	Cuenta Única
OE3: Reducir Costos y Tiempos para el usuario	3	Notificación Electrónica y Expediente Virtual
	4	Gestión Integral de Riesgos
OE7: Asegurar el Fortalecimiento Institucional y Desarrollo del Recurso Humano	5	Sistema Integrado de Gestión y Administración
	6	Sistematización de la Gestión de recursos Humanos
	7	Dimensionamiento de Operaciones

Fuente: SUNAT

Producto de los cambios en la organización de SUNAT el Programa del Sistema de Despacho Aduanero – SDA creado en el 2013, fue cerrado con la conclusión de sus siete primeros proyectos durante el primer trimestre del 2016. Como se aprecia no se ha contemplado para el presente año ningún proyecto específico orientado a la mejora del servicio aduanero y en

particular, al proceso de orientación y asistencia al usuario aduanero. Los cuatro primeros proyectos están relacionados con la mejora de procesos y trámites tributarios, sin incluir a los procesos y trámites aduaneros. Los tres restantes están orientados a la implementación del Sistema de Carrera Laboral.

En este contexto, actualmente no se cuenta con presupuesto para implementar proyectos que requieran incremento de nuevos recursos, infraestructura o equipos para el servicio de orientación y atención para el usuario aduanero.

En síntesis:

- Para alcanzar los objetivos estratégicos de “Reducir costos y tiempos para el usuario” y “Mejora del cumplimiento voluntario”, la entidad ha considerado controlar el servicio en el ámbito aduanero a través de los indicadores: “Tiempo total de Liberación de la Mercancía” así como el “Nivel Post Contacto”.
- Mientras el primero mide la eficiencia en la aplicación de controles durante el despacho aduanero, a fin de evitar demoras que impliquen sobrecostos al comercio exterior, el segundo mide la percepción del usuario frente a los servicios aduaneros, donde los mecanismos de orientación y asistencia tienen un gran impacto en tanto a que están orientados a facilitar el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras.
- En las mediciones actuales de los servicios de orientación y asistencia en el ámbito aduanero se observa que obtienen un menor puntaje, frente al servicio brindado por tributos internos, debido principalmente a la falta de elementos tangibles para la prestación del servicio.

- De otro lado los resultados de las mediciones no se traducen en planes y proyectos que incorporen la opinión del cliente y el valor de la información, a fin de conseguir la mejora de los servicios prestados por la entidad con un impacto positivo en el usuario aduanero.

De acuerdo a lo anterior, si bien la medición de la satisfacción del contribuyente y usuario aduanero es importante, lo es mucho más lo que la entidad hace con esta información, que demuestra que resulta prioritario que se adopten acciones concretas que permitan la mejora la calidad del servicio. En ese sentido, encontramos que incorporar el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero en los planes operativos y proyectos institucionales de SUNAT, sin duda impactará positivamente en la percepción del servicio por parte del usuario.

### **2.2.3. Entorno Organizacional.**

Castro, Barrios, y Cerna, (2015). El entorno de una organización lo conformará todo lo que no es parte de la Organización pero que son considerados elementos críticos que influyen o influirán en la Organización. Y donde la realidad problema también está presente.

Para un mejor análisis Collerette y Schneider (2012 citado en Proulx, 2014) “dividen el entorno en tres niveles: inmediato, intermedio y de tendencias globales” (p.48):

#### **A. Entorno Inmediato**

Los usuarios aduaneros son el público objetivo del servicio de orientación y asistencia.

Para fines del presente trabajo empleamos el término “usuario aduanero” para denominar a toda persona natural o jurídica que requiere o utiliza los servicios brindados por la Administración Aduanera de SUNAT.

Dentro del universo de los usuarios aduaneros, debemos distinguir a aquellos a los que la Ley Aduanera distingue de manera especial, que denomina Operadores de Comercio Exterior - OCE y define como aquellas personas que desempeñan sus funciones en las circunscripciones aduaneras de la República, de acuerdo con las autorizaciones que otorga la Administración Aduanera, para lo cual cumplen con los requisitos previstos por la Ley (Artículo 15 de la LGA y 12º del Reglamento de la LGA).

De este modo, los OCE son usuarios habituales que desempeñan funciones privadas e intervienen en las operaciones aduaneras y debiendo observar las disposiciones y obligaciones que les asigna la ley, encontrándose sujetos a sanciones por parte de la Administración Aduanera en caso de incumplimiento.

Los Operadores de Comercio Exterior regulados por la Ley General de Aduanas son:

**Tabla 9***Operadores de Comercio Exterior*

Operadores	
Despachadores aduana	<p>a) Los dueños, consignatarios o consignantes: Son aquellos autorizados para efectuar directamente los despachos aduaneros de sus mercancías. Para el efecto deben constituir previamente garantía a satisfacción de la SUNAT, en respaldo del cumplimiento de sus obligaciones aduaneras, de acuerdo a la modalidad establecida en el Reglamento. Los dueños, consignatarios o consignantes no requieren de autorización de la Administración Aduanera para efectuar directamente el despacho de sus mercancías cuando el valor FOB declarado no exceda el monto señalado en el Reglamento. (Artículo 20º de la LGA)</p> <p>b) Los despachadores oficiales: Son las personas que ejercen la representación legal para efectuar el despacho de las mercancías consignadas o que consignen los organismos del sector público al que pertenecen. (Artículo 22º de la LGA)</p> <p>c) Los agentes de aduana: son personas naturales o jurídicas autorizadas por la Administración Aduanera para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros, en las condiciones y con los requisitos que establezcan la LGA y su Reglamento. (Artículo 23º de la LGA)</p>
Transportistas	<p>a) Transportistas: natural o jurídica que traslada efectivamente las mercancías o que tiene el mando del transporte o la responsabilidad de éste. Deben contar con la autorización expedida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y asimismo deben solicitar autorización para operar ante la Administración Aduanera cumpliendo los requisitos establecidos en el Reglamento. (Artículos 2º y 26º LGA)</p> <p>b) Agentes de carga internacional: Sirve de intermediario entre el importador o exportador y el transportista directo. Realizan y recibir embarques, consolidan, mercancías, actúan como operador de transporte multimodal. (Artículo 2º de la LGA)</p>
Almacenes aduaneros	<p>Locales destinados a la custodia temporal de las mercancías. Son autorizados por la Administración Aduanera en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidos en la LGA y su Reglamento. Los almacenes aduaneros podrán almacenar en cualquiera de los lugares o recintos autorizados, además de mercancías extranjeras, mercancías nacionales o nacionalizadas, previo cumplimiento de las condiciones que establece el Reglamento. (Artículos 2º y 30º LGA)</p>
Empresas de servicio postal	Se refiere a las personas jurídicas que cuenten con concesión postal otorgada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para proporcionar servicios postales internacionales en todas sus formas y modalidades. (Artículo 32º de la LGA)
Empresas de Envíos de Entrega Rápida	Personas naturales o jurídicas que cuentan con la autorización otorgada por las autoridades competentes y acreditadas por la Administración Aduanera, que brindan un servicio que consiste en la expedida recolección,

Operadores	transporte y entrega de los envíos de entrega rápida, mientras se tienen localizados y se mantiene el control de éstos durante todo el suministro del servicio. (Artículo 35° de la LGA)
Almacenes Libres (Duty Free)	Locales autorizados por la Administración Aduanera ubicados en los puertos o aeropuertos internacionales administrados por una persona natural o jurídica para el almacenamiento y venta de mercancías nacionales o extranjeras a los pasajeros que entran o salen del país o se encuentran en tránsito, en las condiciones y con los requisitos establecidos en el presente Decreto Legislativo y en su Reglamento. (Artículo 38° de la LGA)
Beneficiarios de Material de Uso Aeronáutico.	Hace referencia a los explotadores aéreos, operadores de servicios especializados aeroportuarios y los aeródromos, que cuenten con la autorización otorgada por el sector competente. Para este efecto deben contar con un depósito autorizado por la Administración Aduanera ubicado dentro de los límites de los aeropuertos internacionales o lugares habilitados, en las condiciones y los requisitos establecidos en el presente Decreto Legislativo y su Reglamento. (Artículo 41° de la LGA)
Administradores o concesionarios de los puertos, aeropuertos o terminales terrestres internacionales	Inversionistas privados encargados de la operación, explotación, mantenimiento y desarrollo de puertos, aeropuertos o terminales terrestres, a través de contratos de concesión suscritos con el Estado peruano.

Fuente: Ley General de Aduanas, Decreto Legislativo 1053.

De acuerdo a ley, además los Operadores de Comercio Exterior, son usuarios aduaneros todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que requieren algún tipo de servicio o información de la Administración Aduanera.

Consideramos que todo usuario aduanero, OCE o no, necesita contar la información necesaria y actualizada que les facilite los tramites y el cumplimiento de las normas y procedimientos aduaneros. En el caso de los OCE si bien son profesionales con conocimientos sobre la materia, éstos requieren constante actualización técnica, en la medida que la operativa aduanera y su normativa son dinámicas y se encuentran en permanente cambio. El nivel de responsabilidad que la normativa les asigna les exige mucho cuidado en la observación de sus obligaciones aduaneras, por cuanto están sujetos a severas sanciones.

De otro lado, los usuarios aduaneros no habituales, requieren de mucha orientación e información básica porque los procedimientos aduaneros utilizan un lenguaje técnico e informático complejo, difícil de comprender para quienes no están familiarizados con el tema.

En la actualidad el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero se brinda con limitaciones y opera bajo procesos manuales, el grado de automatización es mínimo, lo que no facilita el monitoreo y control, la reducción de tiempos de atención, y en general la gestión de la calidad de servicio. En comparación, se observan grandes diferencias entre el servicio de orientación y asistencia que la entidad brinda al contribuyente, frente al que dispensa al usuario aduanero. Ambos procesos se encuentran desarticulados y la consecuencia es que los usuarios aduaneros no pueden

beneficiarse actualmente de las facilidades y proyectos de mejora que la entidad ha desarrollado en esta materia

Virtualizar el servicio, reducir tiempos de atención, eliminar progresivamente trámites y documentos, así como la necesidad de traslados físicos del usuario, es un objetivo que creemos posible de alcanzar.

En síntesis:

Todos los usuarios aduaneros, habituales o no, tienen una real necesidad de información, orientación y asistencia que debe ser satisfecha por la Administración Aduanera como parte de su función facilitadora del comercio exterior. Sin embargo, la SUNAT actualmente no está brindando un servicio de soporte adecuado que cubra las expectativas y requerimientos de los usuarios aduaneros.

## B. Entorno Intermedio

En el entorno intermedio tenemos un grupo de actores que influyen en el servicio:

### a) Poder Legislativo

Las leyes aprobadas por el Congreso en materia aduanera, siendo la principal la Ley General de Aduanas, la cual regula la relación jurídica que se establece entre la Administración Aduanera y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio nacional (Artículo 1°, Ley General de Aduanas, 2008). Entre otras importantes normas que influyen significativamente en el servicio se pueden mencionar:

- Ley N.º 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT
- Ley N.º 28088, Ley de los Delitos Aduaneros.

- Ley N° 27584, Ley del Proceso Contencioso Administrativo.
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

De otro lado, conforme al artículo 97° de la Constitución Política del Perú el Congreso, en cumplimiento de su facultad investigadora sobre asuntos de interés público, puede requerir y acceder a información registrada por SUNAT.

b) Poder Ejecutivo

El Poder Ejecutivo es otro importante proveedor de disposiciones que regulan e influyen el accionar de la Administración Aduanera.

Conforme a su artículo 1° la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158, (2007) “establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las funciones, atribuciones y facultades legales del Presidente de la República y del Consejo de Ministros; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de Entidades Públicas y los Sistemas Administrativos que orientan la función pública, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización” (p. 2). El artículo 22°, numeral 22.2 de la LOPE señala que los Ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas (Ley N° 29158, 2007). En primer término, debemos considerar que la Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas, en su

artículo 5, establece que corresponde a dicho Sector planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política fiscal, tributaria, aduanera y arancelaria (Decreto Legislativo N° 183, modificado por Decreto Legislativo N° 325) En contexto, la SUNAT en su calidad de Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, administra y controla la política aduanera dictada por dicho sector, como una de sus principales funciones, así lo confirma la Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de SUNAT.

Seguidamente cabe mencionar la influencia de las disposiciones emitidas por el Ministerio de Comercio Exterior - MINCETUR, como entidad que dirige y ejecuta la política de comercio exterior y de turismo, con responsabilidad en la promoción de las exportaciones y negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los demás sectores del Gobierno Central

El marco regulatorio emitido por los diferentes sectores del Gobierno Central también influencia las labores de Administración Aduanera. En efecto, por encontrarse en los puntos de ingreso y salida de mercancías del territorio nacional, se encomienda a la Administración Aduanera el control de las disposiciones relativas a mercancías prohibidas y restringidas dictadas por los diferentes sectores. Se consideran mercancías prohibidas aquellas que por mandato legal se encuentran prohibidas de ingresar o salir del territorio nacional. Por otro lado, las mercancías restringidas son todas aquellas que por mandato legal requieren de autorizaciones especiales emitidas por una o más entidades competentes para ser sometidas a un determinado régimen aduanero.

Esta labor de apoyo, sin embargo, contiene un problema pendiente de solución: El exceso de disposiciones restrictivas para la importación y exportación, emitidas por los diferentes sectores, encargada a la aduana durante el despacho de mercancías, obstaculiza y retarda las operaciones de comercio exterior, generando numerosos costos logísticos a los usuarios. Este problema debería solucionarse a través de la Ventanilla Única del Comercio Exterior - VUCE y con el compromiso de los diferentes ministerios en la revisión y reingeniería de sus procesos, a fin de reducirlos, simplificarlos y orientarlos a la aplicación de controles en el local del importador/exportador.

La Ventanilla Única es un concepto que se ha venido aplicando en diversos ámbitos, facilitando las relaciones entre la Administración y el ciudadano, sea éste persona natural o jurídica, sólo con la finalidad de brindar de manera integrada un servicio de orientación y trámites con el fin de agilizar los procedimientos evitando que la ciudadanía sufra las consecuencias de la dispersión espacial impuesta muchas veces por la estructura de diferentes administraciones y el organigrama de cada uno de ellos.

Asimismo, en administraciones de otros países la definen como “una herramienta que permite el envío de la información electrónica, una sola vez, ante una única entidad, para cumplir con todos los requerimientos a través de la simplificación, homologación y automatización de sus procesos.

En términos prácticos, la Ventanilla Única tiene como objetivo agilizar y simplificar los flujos de información entre

el comercio y el gobierno y aportar beneficios significativos para todas las partes involucradas, lo que permite a las autoridades competentes y organismos gubernamentales recibir o tener acceso a la información pertinente para su propósito” (Gobierno de México, s.f).

En el ámbito internacional se aprecia que dicho concepto se aplica en los diferentes niveles de gobierno e incluso en el sector privado, tal es el caso de las ventanillas únicas de comercio exterior, las de gobierno municipal y las ventanillas únicas empresariales, a continuación, algunos modelos:

- Ventanilla Única Empresarial (España)

Las Ventanillas Únicas Empresariales ponen a su disposición: Centros presenciales de tramitación y de asesoramiento integral al emprendedor, donde podrá recibir asesoramiento presencial y realizar los trámites de constitución de su empresa.

En las Ventanillas Únicas se puede recibir asesoramiento presencial y realizar los trámites de constitución de una empresa. Los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) tienen una doble misión:

- Prestar servicios presenciales de información y asesoramiento a los emprendedores tanto en la definición y tramitación de creación de su empresa, como durante los primeros años de actividad de la misma.
- Constituir la Sociedad a través del Documento Único Electrónico (DUE), de forma telemática, minimizando el número de desplazamientos y el

tiempo necesario para crear una empresa”.  
(Gobierno de España, s.f)

- Ventanilla Única Aduanas – CONAF (Chile)  
El proyecto de Ventanilla Electrónica de Comercio Exterior tiene como objetivo permitir que las empresas que participan de los ciclos de importaciones o exportaciones puedan realizar todos sus trámites de modo electrónico a través de Internet, para todo tipo de mercancías.

A la fecha, Aduanas ha logrado la coordinación bilateral de sistemas y procedimientos con diez servicios públicos, los que en su conjunto representan más del 96% del volumen de operaciones.

Por otra parte, el servicio que las entidades prestan en la atención de usuarios(as) comprende trámites que éstos(as) deben efectuar ante ambas reparticiones, lo que hace posible el desarrollo conjunto de dichos trámites bajo la modalidad de una ventanilla única, que permita y garantice una mejor y más expedita atención”. (Gobierno de Chile, s.f)

En nuestro país el MINCETUR tiene a cargo la implementación y administración de la VUCE, proyecto orientado a gestionar en un solo punto, a través de medios electrónicos, todos los permisos y autorizaciones especiales requeridos por las diversas entidades competentes para la importación o exportación de mercancías. El proyecto aún se encuentra en desarrollo y su alcance es limitado.

c) Poder Judicial

Es la autoridad encargada de decidir de modo definitivo una controversia tributaria y aduanera, incluso con efectos vinculantes para otros contribuyentes y usuarios aduaneros. La importancia de la jurisprudencia del Poder Judicial en materia tributaria y aduanera se viene incrementando con el tiempo, a través de precedentes judiciales que tienen incidencia en los procedimientos administrativos aplicados por SUNAT y en algunos casos determinan la modificación de los criterios aplicados por la Administración.

En esta materia el mayor problema que se enfrenta es el escaso conocimiento de la materia técnica y operativa aduanera por parte de los jueces y fiscales, cuyas disposiciones y fallos pueden obstaculizar o vulnerar los lineamientos y objetivos de la administración aduanera.

d) Gremios

Conforme al artículo 5º de la Ley General de Aduanas la Administración Aduanera procura el intercambio de información y cooperación, entre otros con el sector privado.

En ese sentido, a través del Consejo Consultivo en Temas Aduaneros se cuenta con una instancia de diálogo y coordinación con los operadores de comercio exterior, y tiene como propósito recoger opiniones e información que permitan maximizar la eficacia operativa de los procesos, facilitar el comercio exterior y reducir costos. (Sétima disposición Complementaria y Final de la LGA).

El Consejo Consultivo en Temas Aduaneros se reúne periódicamente en la Sede Institucional de SUNAT. Se encuentra presidido por SUNAT y está integrado por los representantes del sector privado - operadores de comercio exterior, participando también un representante del MEF y un representante del MINCETUR.

Si bien existe un canal de comunicación con el sector empresarial, aun se percibe desconexión con la ciudadanía en general y la necesidad de establecer mecanismos que permitan conocer y atender sus inquietudes y requerimientos.

e) Organismos Internacionales

La Administración Aduanera tiene una fuerte vinculación internacional; en primer término, debe asegurar en el cumplimiento de sus funciones, la correcta aplicación de tratados y convenios internacionales suscritos por el país en materia comercial y aduanera, cumpliendo estándares mundiales para la ejecución de sus procedimientos, como los regulados por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Asimismo, ejecuta de manera regular, coordinaciones e intercambios de información aduana – aduana para el cumplimiento de la normativa interna y de los compromisos internacionales.

De este modo, a través de acuerdos comerciales y de cooperación, los organismos internacionales tienen mucha influencia en las actividades de la Administración Aduanera, destacando entre todos la OMA, organización intergubernamental enfocada exclusivamente en las cuestiones aduaneras. La OMA, con presencia en todo el

mundo, es reconocida como la organización que representa a la comunidad mundial de las aduanas.

Además, la OMA, a través del Convenio Internacional del Sistema Armonizado, suscrito en Bruselas, el 14 de junio de 1983, ha establecido y mantiene actualizada la Nomenclatura del Sistema Armonizado para mercancías, basada en una clasificación de las mercancías de acuerdo a un sistema de códigos de 6 dígitos, aceptado por todos los países miembros. Los países miembros están facultados a establecer sus propias subclasificaciones de más de 6 dígitos con fines arancelarios, estadísticos u otros. (Artículos 1º - 3º, Convenio Internacional del Sistema Armonizado, 1983).

La OMA tiene como objetivos promover y brindar asistencia a sus miembros principalmente en las siguientes materias:

- Facilitación del comercio internacional
- Desarrollo de estándares globales, simplificación y armonización de procedimientos aduaneros
- Protección de la sociedad, salud pública y seguridad
- Mejora en el cumplimiento de las obligaciones aduaneras
- Programas sostenibles para el Fortalecimiento de Capacidades de las Aduanas

La OMA administra también los aspectos técnicos de los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio sobre Valoración Aduanera y Reglas de Origen.

En síntesis:

- En la actualidad el nivel de articulación con los actores del entorno medio no es el óptimo. En el ámbito nacional, existe una sobre regulación por parte de los sectores cuya aplicación es impuesta a la Aduana y que perjudica la fluidez de los procesos aduaneros.
- Por su parte existe inercia en el Congreso para la aprobación de normativa aduanera, que se adapte a la cambiante dinámica aduanera y de comercio exterior.
- También se enfrentan dificultades con algunas resoluciones del Poder Judicial que sientan jurisprudencia, en gran parte debido a que se requiere de conocimientos especializados para comprender la normativa y operatividad aduanera, que no son de dominio de jueces y fiscales.
- El proyecto de la VUCE liderado por MINCETUR aún no logra un desarrollo y avance significativo en la medida que depende de la capacidad de la sistematización y mejora de procesos de cada entidad competente, previa incorporación al sistema. De lo contrario continuará siendo una mesa de partes virtual que refleja los problemas burocráticos propios de cada entidad.
- En el ámbito internacional, existe un conjunto de convenios suscritos que contienen mecanismos de cooperación y asistencia para la simplificación y facilitación para las operaciones de comercio exterior que no son debidamente aprovechados por nuestro país.
- Sigue pendiente el reposicionamiento institucional (nacional e internacional) debilitado luego del proceso

de fusión, que permita avances significativos en los procesos a cargo de la Administración Aduanera. La construcción de lazos estrechos y firmes con los organismos del sector público, operadores de comercio exterior y la sociedad civil para alcanzar mayor eficiencia en los procesos aduaneros, así como el aprovechamiento de los mecanismos de cooperación aduanera que permitan construir plataformas de gestión de riesgo común para la mejora del control y facilitación de las operaciones de comercio, son tareas urgentes.

### C. Tendencias Globales

El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC), concluido en la Conferencia Ministerial de la OMC celebrada en Bali en 2013, contiene disposiciones para agilizar el movimiento, el levante y el despacho de las mercancías, incluidas las mercancías en tránsito.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2017). Tiene por fin principal establecer medidas que brindar transparencia a las regulaciones del comercio exterior, así como agilizar y simplificar los trámites aduaneros, eliminando o reduciendo los obstáculos al comercio exterior y fomentando la equidad en las decisiones de las entidades de control.

El Perú ratificó el AFC el 27 de julio del 2016. El acuerdo señala que “El AFC entrará en vigor una vez que lo hayan aceptado formalmente dos tercios de los Miembros de la OMC. El número de ratificaciones del AFC asciende en la actualidad a 89”. (Organización Mundial de Comercio, 2017).

Al respecto es importante mencionar que el AFC contiene disposiciones que obligan a los países miembros a la publicación y facilitación del acceso a la información de los procedimientos aduaneros, tributos aplicables, información técnica necesaria para el cumplimiento de las obligaciones aduaneras como partidas arancelarias, valoración de mercancías, restricciones y prohibiciones (AFC Artículo Primero, numeral 1). Para el suministro de la información se privilegia, siempre que sea posible, los servicios informáticos (AFC Artículo Primero, numeral 2).

El AFC dispone que los miembros deben implementar uno o más Servicios de Información (Enquiry Points) los cuales responderán a las peticiones de información y suministrarán los formularios y documentos dentro de un plazo razonable fijado por cada Miembro, que podrá variar dependiendo de la naturaleza o complejidad de la solicitud (AFC Artículo Primero, numeral 3).

En síntesis:

En este contexto, no se trata sólo de una necesidad institucional sino de un compromiso asumido por nuestro país, el implementar y desarrollar los servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero, que permita elevar nuestros servicios hacia estándares internacionales que faciliten e incrementen los flujos comerciales globales.

#### **2.2.4. Alianzas Estratégicas.**

En esta sección se analiza las relaciones interinstitucionales de la organización tanto a nivel nacional como internacional.

##### **A. Alianzas Estratégicas Nacionales**

En el ámbito nacional, la SUNAT ha suscrito numerosos convenios de cooperación y asistencia técnica, con

entidades públicas y privadas, con la finalidad de contribuir a alcanzar los objetivos institucionales de las partes involucradas.

La cooperación se ha centrado principalmente en el intercambio de información, transferencia de conocimientos, capacitación en temas especializados y apoyo técnico y se orienta a facilitar el cumplimiento de las funciones que por ley corresponden a cada entidad.

Al 31 de diciembre de 2015, la SUNAT mantiene suscritos convenios con 102 entidades, de los cuales 80 corresponden a entidades nacionales – públicas y privadas – y 22 con Administraciones Tributarias y Aduaneras del extranjero. (Véase Anexo A)

De otro lado, se encuentran en etapa de negociación unos 27 convenios más. Asimismo, conforme al Plan de Convenios 2016 – 2017 aprobado, existen iniciativas para la suscripción de nuevos convenios que completarían 51 convenios adicionales, de lograrse su suscripción.

No obstante, se observa que son pocos los convenios dirigidos específicamente a mejorar la calidad de servicios que se brindan a los administrados. Merecen mención los convenios suscritos con la PCM para incorporar tramites servicios de orientación en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – MAC. Así también cabe destacar los convenios suscritos con algunos gobiernos locales, colegios profesionales y universidades, a fin de extender los servicios que la SUNAT brinda en sus Centros de Servicios al Contribuyente – CSC.

Estas iniciativas, si bien son positivas, no logran obtener los resultados esperados, porque no responden a un planeamiento integral del servicio de orientación y asistencia al contribuyente y usuario aduanero, basado en las necesidades y demandas de sus administrados. La mayoría de los convenios están relacionados con el intercambio de información, sin embargo, se percibe que han sido suscritos con el objeto de que las diferentes entidades puedan acceder a la información registrada por SUNAT para el cumplimiento de sus funciones, lo que destaca en primer término el interés de la comunidad sobre la información que conserva SUNAT. Sin embargo, se observa que la SUNAT aprovecha poco estos convenios de cooperación en beneficio de sus fines institucionales, incluso algunos de ellos permanecen vigentes, pero sin reflejarse en acciones concretas.

Por ello, si bien se demuestra que existe acogida en las entidades públicas como privadas respecto a las iniciativas que permitan establecer sinergias, se percibe la necesidad de mejorar los mecanismos de coordinación interinstitucional a fin de establecer sistemas o redes, donde la participación y colaboración mutua contribuyan a integrar y unificar los controles, reducir costos y tiempos para el administrado, así como generar nuevos servicios en beneficio de la ciudadanía.

#### B. Alianzas Estratégicas Internacionales

En el ámbito internacional, la Administración Aduanera nacional mantiene suscritos diversos convenios de cooperación con administraciones aduaneras de diferentes países. (Véase Anexo B)

Los principales objetivos de cooperación son:

- Prevención, investigación y represión de ilícitos aduaneros
- Transferencia de conocimiento, capacitación
- Medidas orientadas a la facilitación del comercio y asuntos aduaneros
- Desarrollo de técnicas de modernización aduanera.
- Como se mencionó anteriormente, en el tema de facilitación de comercio, el Perú ha ratificado el Acuerdo de Facilitación de Comercio - AFC, que contiene compromisos para los miembros respecto a la implementación de Servicios de Información para que los gobiernos, comerciantes y cualquier interesado pueda acceder a la información aduanera necesaria para efectuar sus operaciones de comercio exterior.

Ahora bien, la Organización Mundial de Aduanas - OMA, de la que Perú es miembro desde el 27 de enero de 1970, brinda asistencia técnica relativa a temas de facilitación de comercio. Específicamente brinda asistencia técnica para el desarrollo de planes de implementación para la creación de servicios de información centralizados, de conformidad con el artículo 1.3 del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio – AFC de la OMC. Ese marco representa una excelente oportunidad para nuestro país y en específico para la SUNAT para obtener apoyo gratuito o a muy bajo costo, para el desarrollo de nuestro propio modelo de servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

En síntesis:

En el ámbito internacional tenemos un buen número de convenios de cooperación suscritos con diversas administraciones aduaneras, con el objeto de favorecer y

mejorar los sistemas de control, intercambio de experiencias y capacitación para la mejora de procesos.

En el caso específico del servicio de orientación y asistencia, se cuenta con la oportunidad que ofrece la OMA para obtener asistencia técnica que nos permita cumplir, bajo estándares internacionales, el compromiso asumido en el AFC.

### **2.2.5. Diagnóstico de la Realidad Problema**

En esta etapa realizamos la descripción de la realidad problema mediante:

El análisis interno: Realizado en base a cinco subsistemas:

#### **A. Sub Sistema Razón de Ser:**

De acuerdo a lo desarrollado en párrafos anteriores el sub sistema razón de ser proporciona la orientación que debe seguir la entidad mediante la precisión de su misión y visión, los valores que debe mantener, sus objetivos generales, sus políticas, las áreas de servicio, así como el usuario que se beneficiara con los mismos.

En orden de ideas se ha advertido que las funciones de servicio que brinda la entidad no se encuentran claramente recogidas en las actuales Misión y Visión. En efecto, la Misión definida por SUNAT no integra las principales funciones y objetivos asignados por ley, su verdadero quehacer, así como su ámbito de acción.

Del mismo modo, la descripción de la Visión no refleja los valores y metas que la entidad pretende impulsar, a pesar de recoger ciertos valores estratégicos importantes no termina con concretar una idea clave que la represente y que impulse el futuro de la entidad.

En ese sentido, se opina que la Misión y la Visión de SUNAT requieren ser ajustadas con la finalidad de delimitar un adecuado planeamiento estratégico, en donde el desarrollo de los servicios aduaneros constituya uno de los objetivos prioritarios de la entidad.

De acuerdo con lo desarrollado se recomienda una Misión que refleje mejor las funciones y objetivos de la entidad, la misma que a continuación se describe: Servir al país administrando los sistemas tributario y aduanero, aplicando controles eficientes que aseguren la recaudación, faciliten las operaciones de comercio exterior y promuevan el cumplimiento voluntario, contribuyendo a prevenir la comisión de ilícitos.

En ese contexto, resulta fundamental comprender que forma parte de la función de facilitación del comercio exterior, inherente a la Administración Aduanera, el desarrollar servicios de soporte personalizados para la orientación y asistencia a los usuarios, con la finalidad de permitir a los usuarios aduaneros el acceso a la información necesaria para la mejora del cumplimiento voluntario.

Por otro lado, se observó que la actual Visión es demasiado extensa, difícil de recordar y no logra concretar una idea clave que represente e impulse el futuro de la entidad, por ello se plantea la siguiente Visión: Hacia un servicio tributario y aduanero de clase mundial, con la que se logra integrar los dos principales negocios de la entidad y estimular la adopción de las mejores prácticas internacionales, que permiten generar ventajas competitivas y capacidad de adaptación al cambio.

Concluyendo, actualmente la entidad continúa privilegiando los planes y proyectos tendientes a incrementar la recaudación, postergando lo relacionado con la facilitación de los procesos aduaneros. Elaborar una adecuada Misión y Visión donde se encuentre contenida de manera expresa la función aduanera aportará estabilidad y coherencia al accionar de la entidad. Asimismo, orientará sus objetivos, la definición y priorización de sus proyectos, actividades y las tareas que debe cumplir con el fin de brindar servicios públicos de calidad.

**B. Sub Sistema Tecnológico:**

Al no tener clara la razón de ser de la entidad y hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos, se dificulta la definición de los productos y servicios que debe brindar la entidad a fin de generar valor en el servicio que se brinda a la ciudadanía.

Si bien se ha identificado los procesos de negocio principales la estructura actual contempla cuatro órganos de línea liderados por sus respectivas Superintendencias Nacionales Adjuntas, es decir además de los que corresponden a Tributos Internos y Aduanas se han creado la Adjunta Estratégica y la de Administración y Finanzas. Estas dos últimas, según el ROF son las que cuentan con mayores facultades y atribuciones, donde la primera tiene la facultad normativa y la responsabilidad de adoptar las principales decisiones que definirán la gestión de los procesos de negocio tributario y aduanero y la segunda, tiene bajo su responsabilidad decidir el suministro de todos los recursos necesarios para la gestión de los servicios. De este modo, los procedimientos, implementación y la aprobación de nuevos productos y servicios dependen de la opinión y decisión de dichos órganos lo que no permite que las decisiones fluyan con la rapidez necesaria para alcanzar los objetivos para los que la entidad fue creada.

De lo analizado se aprecia que se hace necesario una correcta identificación de los procesos aduaneros para alinearlos a los objetivos del negocio, evaluarlos y proponer mejoras, por ello se sugiere una estratificación en la que se distinga con más claridad los procesos estratégicos, de negocio y de soporte que correspondan al servicio aduanero.

Es de notar que mientras los procesos de negocio aduanero se encuentran regulados y sistematizados de acuerdo al modelo de control que administra la aduana, los procesos de soporte y en específico el proceso de orientación y asistencia al usuario aduanero, no se encuentran normalizados, siendo necesario su desarrollo bajo un marco normativo, una infraestructura adecuada, equipamiento y los recursos humanos necesarios, que permitan gestionar la mejora continua del servicio.

En consecuencia, resulta imperativo entender que forma parte de la función de facilitación del comercio exterior inherente a la Administración Aduanera, el desarrollar servicios de soporte personalizados, acorde a los proyectos que se vienen implementando en la Administración Tributaria, con la finalidad de permitir a los usuarios aduaneros el acceso a la información necesaria para la mejora del cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

C. Sub Sistema Estructural:

Con relación a este sub sistema se puede señalar que tiene la tarea de formalizar la especialización y coordinación de las tareas y de las actividades que se presentan dentro de una entidad. Este sub sistema es observado a través del organigrama, de los procedimientos y de los reglamentos, así

como de los mecanismos formales de comunicación e interrelación.

Del análisis realizado se ha determinado que el proceso de servicio de Atención al Usuario Aduanero no cuenta con un desarrollo específico; ya que se brinda aplicando disposiciones y mecanismos formulados para el negocio y el personal de la Administración Tributaria, no adecuándose al desarrollo y objetivos de los procesos aduaneros. De igual forma, el ROF ha distribuido las responsabilidades de diseño de la estrategia del servicio, así como la propuesta y aprobación de los procedimientos operativos y evaluación de la gestión, en órganos que no se encuentran en el ámbito de la Administración Aduanera, a quien sólo se le ha asignado un rol ejecutor de prestador del servicio.

Es así que, mientras la aprobación del diseño de los planes y estrategias para la ampliación y optimización de cobertura de los servicios y la medición de la calidad de los procesos se encuentra a cargo de la SNADE – INDESCC, la planificación, control y seguimiento de la gestión, así como la aprobación de las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo relacionadas a los procesos centralizados y procesos presenciales de atención al usuario aduanero se encuentran en manos de la administración tributaria interna (SNAO – IGO).

Es en esta situación donde encontramos la causa por lo que a la fecha no se aprecien avances significativos en los procesos aduaneros de orientación y asistencia al usuario aduanero, ya que la Administración Tributaria interna se encuentra abocada al desarrollo prioritario de los procesos a su cargo, manteniendo pendientes los temas concernientes al proceso aduanero, lo cual

impide cumplir y alcanzar los objetivos que la ley asigna a la administración aduanera.

D. Sub Sistema Psicosocial:

Este subsistema juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización, control de actividades y en la relación de la organización con su medio ambiente, ya que a través del mismo se conocerá el comportamiento de los colaboradores que forman parte de la entidad y que desarrollan las funciones que se les asigna.

Al respecto, luego de haber realizado el análisis de la entidad se determina que la falta de desarrollo del modelo de orientación y asistencia al usuario aduanero, así como de lineamientos claros, genera confusión entre el personal respecto a las funciones que desempeñan.

De igual manera, la situación laboral del personal que presta el servicio es inestable ya que cuentan con contratos temporales lo que implica que eventualmente pueda determinarse la no renovación de los mismos y con ello la suspensión del servicio por no contarse con el personal para prestarlo.

Asimismo, los recursos humanos asignados al servicio son insuficientes, debido a un inadecuado dimensionamiento del servicio ya que no solo no se ha considerado el incremento del número de personal que permita cubrir las necesidades servicio, sino que, por el contrario, el número ha sido reducido, al no dimensionar los puestos CAS con el que se labora en la actualidad.

Por último, se requiere que el perfil del personal orientador cuente con conocimientos técnicos especializados, así como

habilidades y competencias necesarias para el trato con el público.

En consecuencia, debe impulsarse la corrección del dimensionamiento del personal, los perfiles de puesto y la asignación de personal idóneo para el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

E. Sub Sistema de Gestión:

Este subsistema busca asegurar el control a la gestión de las operaciones de la entidad. Se encuentra orientado a la consecución de los resultados y al cumplimiento de los objetivos misionales de acuerdo a las normas propias de la entidad.

Está compuesto por elementos de control que deben ser diseñados, adaptados e integrados a la operatividad del modelo de operación buscando garantizar el cumplimiento de los resultados esperados, fijados mediante el proceso de direccionamiento estratégico de la entidad.

Al respecto, hemos revisado que, para alcanzar los objetivos estratégicos de “Reducir costos y tiempos para el usuario” y la “Mejora del cumplimiento voluntario”, la entidad ha considerado controlar el servicio aduanero a través de los indicadores: “Tiempo total de Liberación de la Mercancía” así como el “Nivel Post Contacto”.

Mientras el primero mide la eficiencia en la aplicación de controles durante el despacho aduanero, a fin de evitar demoras que impliquen sobrecostos al comercio exterior, el segundo mide la percepción del usuario frente a los servicios aduaneros, donde los mecanismos de orientación y asistencia tienen un gran

impacto en tanto a que están orientados a facilitar el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras.

Sin embargo, en las encuestas y mediciones realizadas a los contribuyentes y usuarios aduaneros, los servicios de orientación y asistencia en el ámbito aduanero obtienen un menor puntaje, frente al servicio brindado por tributos internos, debido a que la falta de elementos tangibles en el ámbito aduanero afecta negativamente la percepción de la calidad del servicio.

Por tal motivo se constata que la entidad no contempla en sus planes institucionales ningún proyecto relacionado con el desarrollo y mejora del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero y tampoco se dispone de presupuesto para tales fines.

Los resultados de las mediciones de la satisfacción del servicio, así como los estudios sobre atributos y posicionamiento de marca, realizados por la entidad confirman que resulta urgente subsanar la situación antes descrita, incorporando la implementación del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero en los planes y proyectos institucionales de SUNAT, como mecanismo de facilitación al comercio exterior, lo que impactará, positivamente en la percepción del servicio por parte del usuario.

#### Nudos críticos

El análisis del servicio a través de los sub sistemas ha permitido identificar los principales nudos críticos del servicio y las áreas responsables, los mismos que se resumen en el siguiente cuadro:

**Tabla 10***Nudos críticos*

Nudo Critico	Área responsable
Indefinición del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero en los instrumentos de gestión de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Nacional de Planeamiento - ONP (Superintendencia Nacional - SN)</li> <li>• Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento - INDESCC (Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico - SNADE)</li> </ul>
Procesos aduaneros no incorporados en los proyectos transversales de servicios al Contribuyente y Usuario Aduanero (Centros de Servicios, Call Center, soluciones informáticas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento – INDESCC (Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico - SNADE)</li> </ul>
Inexistencia de procedimientos estandarizados para la atención de orientación y asistencia al usuario aduanero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia de Gestión Operativa - IGO (Superintendencia Nacional Adjunta Operativa - SNAO)</li> </ul>
Falta de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia Nacional de Administración - INA (Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas - SNAAF)</li> </ul>
Falta de equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia Nacional de Administración – INA (Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas – SNAAF)</li> </ul>
Falta de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia Nacional de Recursos Humanos – INRH (Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas - SNAAF)</li> <li>• Gerencia de Servicios Aduaneros – GSA</li> </ul>
Prestación efectiva del servicio sin contar con elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia de Aduana Marítima del Callao - IAMC</li> <li>• Intendencia de Aduana Aérea y Postal – IAAP (Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas - SNAA)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno en base a:

A. Entorno inmediato:

En el entorno inmediato de la entidad, se ha identificado que los usuarios aduaneros, habituales o no, tienen una real necesidad de información, orientación y asistencia que debe ser satisfecha por la Administración Aduanera como parte de su función facilitadora de comercio exterior. Sin embargo, actualmente no se está brindando un servicio de soporte adecuado que cubra las expectativas de los usuarios aduaneros.

B. Entorno intermedio:

En la actualidad el nivel de articulación con los actores del entorno medio no es el óptimo. En el ámbito nacional, existe una sobre regulación por parte de los sectores cuya aplicación es impuesta a la Aduana y que perjudica la fluidez de los procesos aduaneros. Por otra parte, existe inercia en el Congreso para la aprobación de normativa aduanera, así como también se enfrentan dificultades con algunas resoluciones del Poder Judicial que sientan jurisprudencia, en gran parte debido a que se requiere de conocimientos especializados para comprender la normativa y operatividad aduanera.

El proyecto de la VUCE liderado por MINCETUR aún no logra un desarrollo y avances significativos en la medida que depende de la capacidad de la sistematización y mejora de procesos de cada entidad competente, previa a su incorporación al sistema. De lo contrario continuará siendo una mesa de partes virtual que refleja los problemas burocráticos propios de cada entidad.

Asimismo, en el ámbito internacional, existe un conjunto de convenios comerciales suscritos por nuestro país que contienen compromisos para nuestro país que nos obligan a adecuar constantemente nuestros procedimientos y servicios aduaneros.

En efecto, por un lado se cuenta con tratados comerciales suscritos por nuestro país que además del otorgamiento de preferencias arancelarias mutuas, contemplan la reducción de obstáculos técnicos al comercio o barreras no arancelarias, encontrándose precisamente como una de las tareas pendientes para aprovechar al máximo sus beneficios, entre otros, la facilitación de la actividad empresarial, mediante la eliminación de sobre-costos y la reducción de barreras a la entrada y salida del mercado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f)

Por otro lado, los convenios de cooperación aduanera suscritos por el país contemplan mecanismos de asistencia para la simplificación y facilitación de las operaciones de comercio exterior, que no son debidamente aprovechados por nuestro país.

En suma, sigue pendiente el reposicionamiento institucional (nacional e internacional) debilitado luego del proceso de fusión, que permita avances significativos en los procesos a cargo de la Administración Aduanera. La construcción de lazos estrechos y firmes con los organismos del sector público, operadores de comercio exterior y la sociedad civil para alcanzar mayor eficiencia en los procesos aduaneros, así como el aprovechamiento de los mecanismos de cooperación aduanera que permitan construir plataformas de gestión de riesgo común para la mejora del control y facilitación de las operaciones de comercio, son tareas urgentes.

C. Tendencias globales:

La reciente suscripción del AFC determina que el desarrollo e implementación de los servicios de orientación y asistencia al usuario aduanero no es sólo una necesidad institucional, sino

que se alinea al cumplimiento de un compromiso – país, el cual permitirá elevar nuestros servicios hacia estándares internacionales que faciliten e incrementen los flujos comerciales globales.

#### **2.2.6. Problemas Institucionales.**

##### **1. Problema Principal**

Inadecuada gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

##### **2. Problemas Secundarios**

- a) La entidad no ha desarrollado un proyecto específico conforme al Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT, que permita implementar un servicio que brinde a los usuarios información oportuna y la asistencia necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras.
- b) La administración aduanera carece de un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia que complemente los procesos técnicos, y le permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.
- c) Inexistencia de lineamientos y pautas básicas estandarizadas para la atención personalizada al usuario aduanero en los diferentes procesos, que permitan mejorar la satisfacción respecto de procesos del servicio aduanero.
- d) Confusión al interior de la entidad respecto de las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades que intervienen de manera directa o indirecta en la prestación del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero.

## **Capítulo III**

### **La Formulación**

#### **3.1. Marco Teórico**

##### **3.1.1. Bases teóricas.**

###### **A. Origen y evolución del servicio aduanero en el Perú**

Tal como Ramírez (2015) ilustra mediante un decreto del año 1773 emitido por el Virrey Amat y Juniet se aprobó el Reglamento de Comercio y Organización de Aduanas otorgando ordenamiento legal a las funciones aduaneras de la Real Organización de Alcabala y Almojarifazgo. De esta primigenia organización surge la Real Aduana de Lima que formó parte de la Real Hacienda.

Desde sus inicios la Aduana tuvo como propósito ser un instrumento eficaz de recaudación y de seguridad en fronteras. Las principales fuentes de ingresos del reino eran los derechos reales de alcabala y almojarifazgo. Este último también conocido como “el derecho que se pagaba por los géneros o mercaderías que salían del reino, los que se introducían en él o por aquellos con que se comerciaba de un puerto a otro dentro de España” (DRAE 22<sup>a</sup>, 2001). Por aquel entonces se regularon también los procedimientos para los comisos y contrabandos.

En ese sentido, la aduana tradicionalmente ha sido entendida como el conjunto de servicios administrativos encargados de la aplicación de la legislación relativa a la importación y a la exportación de las mercancías y a la percepción de los ingresos públicos provenientes de los derechos e impuestos que se aplican a las mercancías. En la actualidad, sin embargo, este concepto ha evolucionado, conforme se ha transformado la realidad política y económica del Estado.

En efecto, las administraciones aduaneras modernas deben recaudar ingresos, proporcionar seguridad a la cadena logística sin interrumpir el flujo de mercancías, impedir la importación y exportación de bienes prohibidos o peligrosos, atender la circulación de personas y combatir el tráfico ilícito de mercancías, entre otros. Todo ello se realiza a través de la aplicación de leyes, reglamentos y procedimientos basados en estándares internacionalmente admitidos y que están en consonancia con los compromisos asumidos como País ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y los Acuerdos Internacionales. Por ello Witker (1999) afirma que las aduanas actualmente “cumplen otras funciones más acordes con una institución que tiende a desempeñar actividades económicas elevadas hoy a la categoría de factor estratégico de los procesos de desarrollo nacional” (p.242).

La evolución de las funciones aduaneras se explica con más detalle a continuación:

#### 1. Concepto y Funciones

La administración aduanera “es el órgano competente para aplicar la legislación aduanera, recaudar los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, así como los recargos de corresponder, aplicar otras leyes y reglamentos relativos a los regímenes aduaneros, y ejercer la potestad aduanera” (Artículo 2º, Ley General de Aduanas, 2008).

Su ámbito de aplicación es el territorio aduanero, entendido éste como aquella “parte del territorio nacional que incluye el espacio acuático y aéreo, dentro del cual es aplicable la legislación aduanera. Las fronteras del territorio aduanero

coinciden con las del territorio nacional. La circunscripción territorial sometida a la jurisdicción de cada Administración Aduanera se divide en zona primaria y zona secundaria” (Artículo 2º, Ley General de Aduanas, 2008).

Por control aduanero se entiende el “conjunto de medidas adoptadas por la Administración Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera, o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de ésta” (Artículo 2º, Ley General de Aduanas, 2008). Esta función es de cumplimiento obligatorio por toda persona natural o jurídica que ejecute actividades de comercio exterior. Tal como ha sido explicado, en la medida que estos controles sean ágiles y simples de modo que no obstaculice o interrumpa el libre tráfico de mercancías, la Aduana estará contribuyendo a la facilitación del comercio exterior.

Ahora bien, se encuentran sometidas a control aduanero las mercancías, e incluso los medios de transporte que ingresan o salen del territorio aduanero, se encuentren o no sujetos al pago de derechos e impuestos. Asimismo, el control aduanero se ejerce sobre las personas que intervienen directa o indirectamente en las operaciones de comercio exterior, las que ingresan o salgan del territorio aduanero, las que posean o dispongan de información, documentos, o datos relativos a las operaciones sujetas a control aduanero; o sobre las personas en cuyo poder se encuentren las mercancías sujetas a control aduanero. Cuando la autoridad aduanera requiera el auxilio de las demás autoridades, éstas se encuentran en la obligación de prestarlo en forma inmediata.

Esta rápida revisión de las responsabilidades y tareas asignadas a la Administración Aduanera nos da una idea de la diversidad de conocimientos académicos, legales, técnicos y operativos que resultan necesarios para su adecuada ejecución.

En efecto, la identificación de mercancías, la determinación y recaudación de tributos a la importación, el ejercicio efectivo del control del tráfico internacional de mercancías, así como el velar por el cumplimiento de normas no tributarias que regulan el comercio exterior, requiere de funcionarios con conocimientos especializados y permanentemente actualizados en el conocimiento de las mercancías, su valoración y determinación de la normativa aplicable para autorizar su ingreso o salida del país. Al conjunto de conocimientos especializados, normas, procesos y procedimientos que se deben considerar y aplicar para ejecutar la destinación aduanera de las mercancías se le conoce como Técnica Aduanera.

Conforme a lo anterior, la formación del profesional aduanero implica entrenamiento en las siguientes disciplinas aduaneras básicas:

- Valoración aduanera;
- Nomenclatura y clasificación arancelaria
- Tratados y Convenios Internacionales - Normas de origen
- Legislación aduanera: Regímenes Aduaneros, así como tributación interna y aduanera;
- Marco regulatorio sobre importación y exportación de mercancía restringida y prohibida.

Asimismo, el desarrollo de la especialidad exige actualmente adquirir competencias técnicas complementarias, tales como:

#### Comercio Exterior y Logística Internacional

- Técnicas de verificación y control por tipo de mercancías
- Medidas Anti-Dumping.
- Reglamentos técnicos y las normas especiales nacionales
- Gestión de riesgos para la fiscalización y control
- Investigación de ilícitos aduaneros
- Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos

Esta no es una lista cerrada. Las responsabilidades de las aduanas continúan evolucionando y por consiguiente la necesidad de actualización y capacitación es constante. Las administraciones de aduanas ahora son consideradas cada vez más "las agencias de frontera clave" responsables de todas las transacciones derivadas del flujo transfronterizo de bienes, personas y medios de transporte. Asimismo, se evidencian los efectos del servicio aduanero en los costos y eficiencia del Estado, todo lo cual deriva en la necesidad de contar con profesionales expertos que impulsen mejoras a los procedimientos que doten de mayor agilidad a los procesos de despacho.

## 2. Evolución de las funciones del servicio aduanero

La institución aduanera ha sufrido transformaciones, desde un origen muy cercano al militar y recaudador, hasta su concepción actual como instrumento de facilitación y dinamizador del comercio exterior.

El contexto económico, así como la seguridad global logística plantean constantes retos a la administración aduanera. Los cambios cualitativos que experimentan tanto los objetos del comercio internacional, así como las relaciones mercantiles entre regiones y países, afectan las funciones sustantivas de la administración aduanera y la obligan a adaptarse y a mejorar sus mecanismos de control.

◆ Rol de Facilitador del Comercio Exterior

Desde la reforma de los años 90, la ley aduanera nacional enfatiza en el rol facilitador de la aduana y su relación con el desarrollo nacional. Así se aprecia en el artículo 4º de la Ley General de Aduanas vigente, el cual establece que los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, a contribuir al desarrollo nacional y a velar por el control aduanero y el interés fiscal.

De este modo nuestra legislación reconoce el impacto en los costos logísticos que representa la aplicación de los controles aduaneros. De acuerdo con Barahona y Garita, (1999) “Un mal funcionamiento del sistema aduanero influye directamente en los costos que soportan las empresas que dependen directa o indirectamente del comercio internacional, incrementa el precio de los productos y materias primas, perjudica la recaudación tributaria y entorpece la implantación de los procesos necesarios para la inserción de la economía nacional en el mercado mundial.” (p. 3)

Bajo esta perspectiva, el objetivo es conseguir que los controles aduaneros alcancen un nivel de eficiencia que no entorpezca el flujo comercial y evite la elevación de los costos de las operaciones comerciales. Por ello, en paralelo a las funciones de control, la normativa asigna responsabilidad a la Administración Aduanera en la facilitación del comercio exterior. Chilet (2000) resume los principales objetivos de la facilitación de comercio exterior en los siguientes: Aliviar los flujos de información, eliminar errores, estrechar más cercanamente los procedimientos relativos a comercio y transporte y limitar requerimientos de información a datos esenciales.

En nuestro país desde el año 2000 y a pesar de la depresión económica global, se ha experimentado un crecimiento ininterrumpido de más de 6% como promedio, a excepción de la crisis monetaria del 2009, gracias a un contexto externo favorable y políticas macroeconómicas prudentes. En el 2014 el crecimiento se desaceleró debido a condiciones externas adversas y una reducción de la inversión; sin embargo, nuestro país continúa siendo una de las economías más robustas de la región, estimándose, según Velarde (2015), “un promedio de 3.9% de crecimiento en el 2015 y proyectando un 5% para el 2016” (p.27).

Asimismo, el Perú ha concertado acuerdos de libre comercio con los países bajo la política de liberalización de las importaciones y apertura de mercado. Todo este esfuerzo se refleja en un

incremento significativo del volumen del comercio exterior.

Este entorno favorable exige el mejoramiento continuo de los sistemas administrativos y logísticos a cargo del flujo de la carga a través de las fronteras del país que simplifiquen y abaratar los costos directos e indirectos asociados al abastecimiento, manejo de inventarios y distribución de productos se requiere de la existencia de sistemas logísticos adecuados. En este proceso participan un conjunto de actores: transportistas, almacenes, importadores, exportadores y las agencias del Estado a cargo de la regulación y control del ingreso y salida de las mercancías.

Barahona y Garita (1999). Los países que apuestan su desarrollo al incremento sostenido de la actividad comercial y la producción y que procuran atraer inversiones productivas deben concentrarse en mejorar su ambiente de negocios. Y su servicio aduanero debe adaptarse para contribuir al desarrollo de ese ambiente. Para ello es necesario replantear los objetivos del control aduanero y los mecanismos para alcanzarlos.

Así entendido el control y la facilitación no son conceptos opuestos, sino que se encuentran estrechamente relacionados bajo criterios de eficiencia.

- ◆ Rol de Seguridad al Comercio Exterior

El comercio exterior no solo necesita fluir, para desarrollarse requiere de entornos seguros. En ese

sentido, no solo los aspectos económicos influyen en la evolución de las funciones aduaneras: El surgimiento del terrorismo internacional ha causado que el tema de seguridad llegue a convertirse en uno de los mayores desafíos que enfrentan las administraciones aduaneras. En el pasado, las administraciones de aduanas realizaron acciones preventivas en puertos marítimos, aeropuertos y fronteras, basadas en una declaración de ingreso al momento de la importación. Actualmente, mejorar la seguridad de la cadena de suministro sin comprometer la facilitación del comercio, requiere cambios en este método tradicional de operación de las aduanas.

Para hacer esto posible, las administraciones aduaneras ahora requieren modelos de gestión de riesgo basados en información anticipada, cruzada y de calidad, que les permita alcanzar sus objetivos eficientemente.

Las aduanas más avanzadas para responder a los grandes desafíos de control, seguridad y facilitación han desarrollado, bajo el auspicio técnico de la OMA, un nuevo modelo basado en la “Gestión Coordinada de Fronteras” (GCF). Este modelo compatibiliza el control y la seguridad con la facilitación del comercio y la circulación de pasajeros, en base a la colaboración de las entidades nacionales y las del país vecino, para el cumplimiento fiscal, extrafiscal y de seguridad. En nuestro país se ha iniciado la implementación de este modelo en la frontera norte; el modelo aún se encuentra en desarrollo, resta

incorporar a las demás aduanas de frontera, así como afinar las coordinaciones con las administraciones de los países vecinos.

Por todo lo anterior podemos afirmar que actualmente se identifican como funciones esenciales del servicio aduanero las siguientes:

- Control del tráfico internacional de mercancías
- Facilitación del Comercio Exterior
- Recaudación de los tributos
- Protección a la sociedad (salud, seguridad, prevención de delitos)

A modo de conclusión: Las administraciones aduaneras actuales, si bien aún cumplen una función recaudadora importante, ésta ya no es su principal función. El crecimiento acelerado del comercio internacional, la integración de bloques comerciales, el desarrollo de la tecnología de la información, el surgimiento del terrorismo internacional, las nuevas relaciones entre el Estado y sector privado son tendencias que influyen en el cambio de las administraciones aduaneras, en los servicios que brinda y en las competencias del personal que debe ejecutarlos.

### 3. Balance de las reformas administrativas recientes del servicio aduanero

Abusada, Du Bois, Morón y Valderrama, (2000). El proceso de reforma tributaria y aduanera iniciado a fines de los 80 fue parte de la estrategia del gobierno por alcanzar el equilibrio fiscal, fortaleciendo a las principales entidades recaudadoras. El esquema adoptado dio rápidos

resultados debido a la dureza del ajuste fiscal, que incluyó, por supuesto, la total liberación de los precios en agosto de 1990, y el manejo estricto del gasto, pero también el cambio institucional que reorganizó los entes recaudadores, creándose la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y la Superintendencia Nacional de Aduanas (ADUANAS).

Los cambios introducidos por la nueva organización permitieron a la Aduana empezar un proceso de reconversión y modernización sin precedentes. Se logró la profesionalización del personal aduanero, la sistematización e interconexión de los procesos, la drástica disminución en los tiempos de despacho, así como la certificación ISO 9001 de los principales procedimientos aduaneros de despacho.

Paz Soldán y Rivera, (1999). Este proceso de reformas fue acompañado de un perfeccionamiento de la legislación aduanera, que estableció principios ordenadores tendientes a la simplificación y agilización de los procedimientos, reduciendo el ámbito de control y discrecionalidad del funcionario aduanero. Se delegaron también responsabilidades al sector privado (agentes de aduana, almacenes aduaneros, bancos), durante el proceso de despacho, previéndose también la posibilidad de iniciar los trámites del despacho aduanero con antelación a la llegada de la mercancía al país, todo lo cual supuso una valiosa reducción de costos para los usuarios. Como consecuencia de estas reformas se estima que el costo aduanero de importar un contenedor de 20 pies se redujo de US\$240 a US\$110 entre 1990 y 1995. La reforma

aduanera permitió reducir el tiempo de despacho de un promedio de 15 días a 2 horas.

En el año 2002, un nuevo giro de política determinó la fusión por absorción de las Administraciones Aduanera y Tributaria (SUNAT y SUNAD - ADUANAS), a través del Decreto Supremo N° 061-2002-PCM. El modelo empleado fue el de fusión por absorción, siendo SUNAT la entidad absorbente y SUNAD la absorbida. En ese sentido la SUNAT en calidad de entidad incorporante, asumió las funciones, facultades y atribuciones que por ley correspondían a SUNAD.

Cabe comentar que éste no fue el primer intento de integración de las administraciones tributaria y aduanera en nuestro país. Tal como Barragán (1999) señala: “en el año 1915, se llevó a cabo una reorganización en la Hacienda Pública que dispuso la desaparición de la Superintendencia General de Aduanas fusionándose sus oficinas con las de Contribuciones. Se creó la Dirección de Aduanas y Contribuciones, Estadística y Contabilidad, manteniéndose unidas hasta 1919. En 1920 mediante la Ley N° 4315 del Presupuesto General de la República se separan nuevamente las administraciones de Aduanas y Contribuciones.”

Transcurridos quince años de iniciado el proceso de fusión no existen mediciones objetivas y determinantes que permitan sostener que el proceso haya reportado mejoras para el servicio aduanero, por el contrario, algunos indicadores parecen evidenciar que los resultados han sido adversos para la Administración Aduanera y, por ende, para la entidad fusionada en general. Las impresiones tanto al interior y como al exterior de la entidad se dirigen

a señalar que, a partir de la fusión, la aduana estuvo más preocupada por cobrar tributos y buscar infracciones para imponer sanciones, lo cual se reflejó en plazos mayores para el despacho de mercancías. Los resultados de la fusión en términos de mejora de la recaudación aduanera no son claros, lo que sí se percibe es que el despacho aduanero se vuelve más lento y complejo.

Las mejores prácticas internacionales actuales sugieren administraciones aduaneras y tributarias separadas. No obstante, los numerosos recursos invertidos en el proceso de fusión, así como las innegables oportunidades que el proceso plantea para ambas administraciones en materia de articulación, cooperación continua e intercambio de información, abonan a la conveniencia de continuar con el proceso.

La SUNAT de hoy, que alberga a la administración tributaria y aduanera, mantiene sistemas operativos diferenciados, prácticas y elementos culturales muy marcados. Para los gestores públicos constituye un reto dirigirla con una perspectiva integracionista, habida cuenta de la necesidad de culminar un proceso de fusión que se inició hace más de una década y aún se percibe inacabado. Más complicada será la tarea si no se llega a coordinar e integrar debidamente las funciones esenciales que competen al servicio aduanero en la entidad fusionada.

En síntesis, el debate técnico respecto a la pertinencia de unificar las administraciones aduanera y tributaria se mantiene vigente. La fusión presenta un reto corporativo complicado y difícil, cuyo éxito dependerá de una

propuesta de organización basada en una adecuada evaluación, planificación y ejecución.

B. La gestión de la calidad del servicio aduanero

La calidad en los servicios públicos supone una manera óptima de realizar las tareas o funciones, logrando, asimismo, satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes sirve. Tal como Bravo (2011) señala: “trabajar en productividad o calidad significa identificar los intereses propios y ajenos, para luego realizar un proceso de negociación que realmente conduzca al bien común” (p.28).

La Aduana Peruana mantiene a la fecha la Certificación ISO 9001 obtenida en diciembre de 1999, cuando se implementó el Sistema de Gestión de Calidad en el servicio aduanero nacional. De este modo la Administración Aduanera se constituye en entidad pionera en materia de cumplimiento de estándares de calidad establecidos en las Normas Internacionales sobre aseguramiento de la calidad aplicada a sus procesos, habiendo obtenido reconocimientos internacionales como Aduana Modelo en la región.

De este modo, para el año 2001 se encontraban certificados bajo la norma ISO 9001 los dos principales regímenes aduaneros, Importación y Exportación, así como el procedimiento de Manifiestos. La fusión de las administraciones tributaria y aduanera, que supuso un gran cambio organizacional, afectó el proceso de certificación de calidad, quedando pendientes de certificación los regímenes restantes (admisión temporal, reposición de mercancías en franquicia, tránsito, transbordo, reembarque y todos los regímenes aduaneros especiales). Los procesos de administración interna

y de soporte también se encuentran pendientes de certificación en el sistema de calidad.

Actualmente la política institucional de calidad en SUNAT, aprobada por Resolución de Superintendencia Nacional de Desarrollo Estratégico N° 001-2015-SUNAT/500000 de fecha 03 de marzo de 2015, establece los siguientes compromisos:

- Facilitar el comercio exterior propiciando la constante interacción con nuestros usuarios y motivando su satisfacción, apoyada en el enfoque de procesos y la gestión de riesgos.
- Proveer a los usuarios servicios e información consistente, simple y oportuna, a fin de reducir los costos y tiempos para incentivar el cumplimiento tributario - aduanero.
- Promover el desarrollo de las competencias de los trabajadores, así como la comunicación efectiva y oportuna, para fomentar su participación en la mejora continua en la búsqueda de la excelencia.

Pese a ello, la entidad tiene ante sí desafíos que deberán corregirse en los próximos años. Como se ha mencionado falta culminar el proceso de certificación de la totalidad de procesos de negocio, regímenes aduaneros, recaudación, fiscalización a efectos de reducir los tiempos y apoyar a la reducción de costos para los usuarios, con lo que se espera impactar en el nivel de satisfacción de los operadores de comercio exterior. Asimismo, urge desarrollar los procesos de soporte, necesarios para el cumplimiento de los compromisos de motivar la interacción con los usuarios y proveerles información consistente, simple y oportuna para incentivar el cumplimiento, así como en promoción del desarrollo de las competencias de los

trabajadores para fomentar su participación en la mejora continua.

- C. Mejora de la atención a la ciudadanía como política de Estado
- La Política de Modernización de la Gestión Pública aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo. Su principio fundamental es la *orientación a la ciudadanía*, ello debido a que la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Es en este marco que la mejora de la atención a la ciudadanía, debe primar en la actuación del Estado, en su atención en general y en la provisión de bienes y servicios públicos.

La citada política obliga a las entidades a definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente. Implica también invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en nuestro país: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales.

Esta apuesta requiere inevitablemente de flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, un Estado dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que, a través de sus

políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación.

En base a la mencionada política la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó el Manual para la Atención a la Ciudadanía, en las Entidades de la Administración Pública mediante Resolución Ministerial N° 186 – 2015-PCM que establece estándares para la atención de la calidad a los ciudadanos.

Estos estándares pueden ser empleados como herramientas para evaluar la calidad del servicio que prestan las entidades públicas de modo que les permitan realizar las mejoras necesarias. Los estándares se detallan en el cuadro siguiente:

**Tabla 11**

*Estándares y subelementos para una atención de calidad a la ciudadanía*

	Sub elementos
1. Estrategia y Organización	1.1 Planeamiento estratégico y operativo
	1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía
	1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía
	1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de los resultados
	1.5 Gestion de la calidad
	1.6 Gestion de la Seguridad y Salud
	1.7 Articulacion Intrainstitucional e interinstitucional
2. Conocimiento de la ciudadanía – usuario	2.1 Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía – usuario
	2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios publicos
3. Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía	3.1 Canal presencial
	3.2 Canal telefónico
	3.3 Canal virtual
	3.4 Canal movil o itinerante
4. Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención	4.1 Condiciones del espacio fisico para la atención a la ciudadanía
	4.2 Señalización y mapa de riesgos
	4.3 Equipamiento para la atención a la ciudadanía
5. Proceso de atención a la ciudadanía y	5.1 Orientación a la ciudadanía
	5.2 Pagos vinculados a los tramites y servicios

	Sub elementos
simplificación administrativa	5.3 Protocolo de atención de tramites, bienes y servicios publicos 5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural 5.5 Simplificación administrativa
6. Personal de atención a la ciudadanía	6.1 Perfil del puesto 6.2 Inducción y capacitación del personal
7. Transparencia y acceso a la información	7.1 Transparencia de la información pública 7.2 Acceso a la información 7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 7.4 Información sobre los servicios no exclusivos 7.5 Designación de funcionarios responsables
8. Medición de la gestión	8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía 8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía 8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía
9. Reclamos y sugerencias	9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias 9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua 9.3 Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias

Fuente: Secretaría de Gestión Pública – PCM (Año: 2015)

#### D. Mejora de la Atención al Usuario Aduanero como mecanismo de Facilitación al Comercio

Una investigación de mercados realizada por la entidad en el 2015 denominada Atributos de Imagen y Posicionamiento de Marca, menciona que si bien se le reconoce como una institución moderna que cuenta con personal calificado, los servicios más críticos de la SUNAT serían la orientación telefónica, la atención de quejas y reclamos y la página web de SUNAT.

De otro lado el personal aduanero, en específico, es reconocido por su alta capacitación técnica, sin embargo, es también percibido como distante, autoritario, poco comunicativo y poco amigable. La opinión pública manifiesta mucho desconocimiento respecto a las funciones y labores que cumple la Administración Aduanera, lo que genera confusión y desconfianza.

Observamos que, en el caso de Aduanas, la eficiencia y rigurosidad de su personal, sus conocimientos técnicos, la agilidad en el trámite, la automatización de sus procesos, no resultan suficientes para consolidar una imagen institucional positiva. En la relación aduana - administrado faltan trabajar aspectos como el interés por el servicio, la actitud de escucha al usuario, el brindar información y asesoría oportunas. Todos ellos resultan ser factores clave en la buena o mala percepción ciudadana respecto del servicio aduanero.

Podemos encontrar razones implícitas para la situación descrita: Dada la alta especialización que se requiere para intervenir en las operaciones aduaneras, nuestra legislación prevé que los importadores y exportadores interactúen con la aduana a través de profesionales especializados debidamente acreditados: Los agentes o despachadores de aduana. De este modo cada despacho aduanero comercial, esto es, que supera el valor de 2000 dólares americanos, debe realizarse a través de un agente de aduanas; Los despachos de mercancía por debajo de este valor pueden ser tramitados directamente por los dueños de las mercancías a través de declaraciones aduaneras simplificadas (Art. 191º del Reglamento de la LGA).

Los agentes de aduana, por ende, son considerados auxiliares de la función pública y están sujetos a una regulación especial que les otorga atribuciones y obligaciones en el ejercicio de sus actividades. Su intervención en las operaciones aduaneras se encuentra bajo control estricto de la Aduana, contemplándose un régimen de infracciones y sanciones para los casos de incumplimiento.

Este marco normativo dicta la pauta del relacionamiento aduana – administrado: Por muchos años la Administración Aduanera ha entendido la calidad del servicio en función al control del cumplimiento estricto de procedimientos operativos, que se ajusten a estándares que permitan alcanzar tiempos de atención cada vez más cortos en el proceso de atención de los despachos aduaneros.

En este contexto, la función de proveer a los usuarios aduaneros de otros servicios complementarios como el suministro de información oportuna y asistencia personalizada no ha sido debidamente priorizados y desarrollados por la organización. Por el contrario, bajo la lógica de que el agente de aduanas es un profesional en la materia y auxiliar de la función pública, se asume que no requiere de asistencia, siendo sus operaciones permanentemente fiscalizadas a fin de verificar el cumplimiento de sus obligaciones y la aplicación de las sanciones en los casos que correspondan.

Asimismo, se ha descuidado el hecho de que no solo los profesionales especializados y operadores de comercio exterior requieren de servicios aduaneros. Muchas personas naturales y jurídicas, entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, acuden a la Aduana en busca de orientación y asistencia y al no encontrarla, se pierden en la complejidad de los procesos y organización administrativa. Finalmente, incluso los profesionales especializados requieren de una guía y actualización constante, tratándose de una materia tan dinámica como la aduanera.

De todo lo anterior se colige que la implementación de mecanismos de orientación y asistencia al usuario aduanero resulta fundamental para la facilitación de las operaciones de

comercio exterior. Aunque la Administración Aduanera ha efectuado avances en materia de gestión de la calidad en sus procesos, se requieren mayores esfuerzos de la institución para asegurar la calidad en la prestación de todos sus servicios.

### **3.1.2. Definición de términos básicos.**

A continuación, se definen algunos conceptos que serán utilizados en el Plan de Gestión. Marcados con un asterisco se incluyen conceptos extraídos del **Decreto Legislativo N° 1053**, Ley General de Aduanas.

Administración Aduanera (\*). - Órgano de la Superintendencia Nacional de Administración de Aduanas y de Administración Tributaria, competente para aplicar la legislación aduanera, recaudar los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, así como los recargos de corresponder, aplicar otras leyes y reglamentos relativos a los regímenes aduaneros, y ejercer la potestad aduanera. El término también designa una parte cualquiera de la Administración Aduanera, un servicio o una oficina de ésta.

Aforo (\*). - Facultad de la autoridad aduanera de verificar la naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables, así como los recargos de corresponder, mediante el reconocimiento físico y/o la revisión documentaria.

Almacén aduanero (\*). - Local destinado a la custodia temporal de las mercancías cuya administración puede estar a cargo de la autoridad aduanera, de otras dependencias públicas o de personas naturales o jurídicas, entendiéndose como tales a los depósitos temporales y depósitos aduaneros.

Autoridad aduanera (\*). - funcionario de la Administración Aduanera que, de acuerdo con su competencia, ejerce la potestad aduanera.

Clasificación Arancelaria (\*). - Es el orden sistemático y uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo.

Control aduanero (\*). - Conjunto de medidas adoptadas por la Administración Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera, o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de ésta.

Competitividad. - Conforme se recoge en el Plan Nacional de Competitividad aprobado mediante Decreto Supremo Ni 057-2005-PCM, se entiende por competitividad a la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento. Para ello es necesario desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción

A nuestro juicio, el concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país y se demuestra en la capacidad de rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido así como los insumos necesarios para obtenerlo (productividad) y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Declaración aduanera de mercancías (DAM) (\*). - Documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero que

deberá aplicarse a las mercancías y suministra los detalles que la Administración Aduanera requiere para su aplicación.

Declarante (\*). - Persona que suscribe y presenta una declaración aduanera de mercancías en nombre propio o en nombre de otro, de acuerdo a legislación nacional.

Depósito aduanero (\*). - Local donde se ingresan y almacenan mercancías solicitadas al régimen de depósito aduanero. Pueden ser privados o públicos.

Depósito temporal (\*). - Local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.

Derechos arancelarios o de aduana (\*). - Impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que entren al territorio aduanero.

Despachador/ Agente de aduana (\*). - Persona facultada para efectuar el despacho aduanero de las mercancías.

Despacho aduanero (\*). - Cumplimiento del conjunto de formalidades aduaneras necesarias para que las mercancías sean sometidas a un régimen aduanero.

Destinación aduanera (\*). - Manifestación de voluntad de la declarante expresada mediante la declaración aduanera de mercancías, con la cual se indica el régimen aduanero al que debe ser sometida la mercancía que se encuentra bajo la potestad aduanera.

Gestión de Riesgos (\*). - Proceso diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y proporcionar las medidas de seguridad razonables para el logro de los objetivos. Está basada en el principio de hacer posible la anticipación de eventos futuros que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades individuales o la continuidad de un negocio.

Incautación (\*). - Medida preventiva adoptada por la Autoridad Aduanera que consiste en la toma de posesión forzosa y el traslado de la mercancía a los almacenes de la SUNAT, mientras se determina su situación legal definitiva.

Inmovilización (\*). - Medida preventiva mediante la cual la Autoridad Aduanera dispone que las mercancías deban permanecer en un lugar determinado y bajo la responsabilidad de quien señale, a fin de someterlas a las acciones de control que estime necesarias.

Levante (\*). - Acto por el cual la autoridad aduanera autoriza a los interesados a disponer de las mercancías de acuerdo con el régimen aduanero solicitado.

Logística Internacional. - En nuestra opinión, es el sistema que integra las funciones de producción, comercialización y distribución física para la gestión estratégica del abastecimiento, movimiento y almacenamiento de insumos y productos terminados, con el flujo de información requerida en una operación de comercio internacional. Integra cuatro aspectos: 1) el producto, 2) la comercialización internacional, 3) la distribución física internacional y 4) el sistema de información que permita hacer un seguimiento preciso en todas las etapas y garantizar la entrega del producto en condiciones de calidad óptimas, a buen precio y a tiempo.

Manifiesto de carga (\*). - Documento que contiene información respecto del medio o unidad de transporte, número de bultos, peso

e identificación de la mercancía que comprende la carga, incluida la mercancía a granel.

Mercancía (\*). - Bien susceptible de ser clasificado en la nomenclatura arancelaria y que puede ser objeto de regímenes aduaneros.

Nomenclatura aduanera o Nomenclatura de Mercancías (\*).- Es la numeración descriptiva y sistemática, ordenada y metódica de mercancías, según reglas y criterios técnico - jurídicos, que forman un sistema completo de clasificación. La nomenclatura aduanera tiene por finalidad la aplicación de gravámenes y otros fines básicamente de orden fiscal. Se orientan a poder localizar más fácilmente determinada posición, para establecer la relación entre gravámenes y normativa aplicable a los productos objetos del comercio internacional.

Normas de Origen (\*). - Son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. Las prácticas de los gobiernos en materia de normas de origen pueden variar considerablemente.

Operador de Comercio Exterior - OCE (\*). - Alude a los despachadores de aduana, transportistas o sus representantes, agentes de carga internacional, almacenes aduaneros, empresas del servicio postal, empresas de servicio de entrega rápida, almacenes libres (Duty Free), beneficiarios de material de uso aeronáutico, dueños, consignatarios y en general cualquier persona natural o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en los regímenes aduaneros.

Operador Económico Autorizado (OEA) (\*). - Operador de comercio exterior certificado por la SUNAT al haber cumplido con los criterios y requisitos dispuestos en la Ley General de Aduanas, su Reglamento y normas especiales y que por tal condición puede acceder a beneficios y facilidades en sus trámites, concedidos por la Administración Aduanera.

Potestad Aduanera (\*). - Potestad aduanera es el conjunto de facultades y atribuciones que tiene la Administración Aduanera para controlar el ingreso, permanencia, traslado y salida de personas, mercancías y medios de transporte, dentro del territorio aduanero, así como para aplicar y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el ordenamiento jurídico aduanero.

Regímenes Aduaneros (\*). - Alude al conjunto de destinaciones a las que pueden someterse las mercancías que se encuentran bajo control aduanero, de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la forma prescrita por las normas.

Reconocimiento físico (\*). - Operación que consiste en verificar lo declarado, mediante una o varias de las siguientes actuaciones: reconocer las mercancías, verificar su naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, o clasificación arancelaria.

SUNAT (\*). - Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

Término de la descarga (\*). - Fecha y hora en que culmina la descarga del medio de transporte.

Territorio aduanero (\*). - Parte del territorio nacional que incluye el espacio acuático y aéreo, dentro del cual es aplicable la legislación aduanera. Las fronteras del territorio aduanero coinciden con las del

territorio nacional. La circunscripción territorial sometida a la jurisdicción de cada Administración Aduanera se divide en zona primaria y zona secundaria.

Transportista (\*). - Persona natural o jurídica que traslada efectivamente las mercancías o que tiene el mando del transporte o la responsabilidad de éste.

Usuario Aduanero. - A nuestro juicio es un término genérico que comprende a los operadores de comercio exterior que intervienen por sí o por otros, en los regímenes aduaneros previstos en la legislación aduanera, así como a cualquier persona natural o jurídica que requiere o utiliza los servicios aduaneros brindados por SUNAT.

Valoración Aduanera (\*). - La valoración aduanera es el procedimiento aplicado para determinar el valor en aduana de las mercancías importadas. Si se aplica un derecho ad valorem, el valor en aduana es esencial para determinar el derecho a pagar por el producto importado.

Zona de reconocimiento (\*). - Área designada por la Administración Aduanera dentro de la zona primaria destinada al reconocimiento físico de las mercancías, de acuerdo al presente Decreto Legislativo y su Reglamento.

Zona franca (\*). - Parte del territorio nacional debidamente delimitada, en la que las mercancías en ella introducidas se consideran como si no estuviesen dentro del territorio aduanero, para la aplicación de los derechos arancelarios, impuestos a la importación para el consumo y recargos a que hubiere lugar.

Zona primaria (\*). - Parte del territorio aduanero que comprende los puertos, aeropuertos, terminales terrestres, centros de atención en

frontera para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o despacho de las mercancías y las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana. Adicionalmente, puede comprender recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres, predios o caminos habilitados o autorizados para las operaciones arriba mencionadas. Esto incluye a los almacenes y depósitos de mercancía que cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad vigente y hayan sido autorizados por la Administración Aduanera.

Zona secundaria (\*). - Parte del territorio aduanero no comprendida como zona primaria o zona franca.

### **3.2. Objetivos del Plan de Gestión**

#### **3.2.1. General.**

Mejorar la gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), período 2019 – 2021, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras.

#### **3.2.2. Específico.**

- a) Formular los documentos asociados a la gestión del proyecto “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio institucional, conforme al procedimiento establecido por el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT”.
- b) Contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y le permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.
- c) Proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero,

enmarcados en la normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.

- d) Proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional a garantizar mejoras progresivas en la calidad del servicio.

### **3.3. Estrategias**

#### **3.3.1. Para el producto o servicio:**

- Explorando las buenas prácticas y servicios que se brindan internacionalmente a los usuarios en otras Administraciones Aduaneras que puedan servirnos de referencia.
- Integrando el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a los modelos y estándares desarrollados por la Administración Tributaria Interna para los contribuyentes e implementándolo gradualmente, iniciando en las dependencias de Lima – Callao y progresivamente extendiéndolo a las Intendencias de Aduana de la Republica.

#### **3.3.2. De enfoque:**

Enfocando los esfuerzos en brindar servicios aduaneros que satisfagan las necesidades específicas del usuario aduanero.

#### **3.3.3. De alianza:**

Combinando recursos y generando cadenas de valor que sumen y complementen las capacidades desarrolladas en el servicio de atención al usuario aduanero.

#### **3.3.4. De comunicación:**

- Comunicando a través de campañas de difusión el rol de la administración aduanera y los servicios que brinda.
- Participando en actividades y eventos públicos y privados, como convenciones, ferias nacionales e internacionales, en las cuales se difundan y promocionen los servicios aduaneros.

### **3.4. Productos**

Los productos que a continuación se proponen se adecuan a los lineamientos y pautas que establece el Modelo Gobernabilidad de Programas y Proyectos – MGPP (versión junio 2016), marco normativo aprobado por SUNAT para la adecuada gestión de programas y proyectos institucionales incluidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el Plan Operativo Institucional (POI):

#### **3.4.1. Documentos asociados a la Gestión del Proyecto**

Corresponde al Superintendente Nacional (SN) la validación y aprobación de las propuestas de nuevos proyectos institucionales, para su incorporación en el portafolio institucional. Por su parte, son los Intendentes de las unidades normativas o de apoyo, quienes, en el marco de sus funciones, elaboran las iniciativas de mejora para alcanzar objetivos institucionales o resolver problemas o requerimientos.

En ese sentido, con estos productos se aprueba la incorporación del proyecto “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero” en el portafolio de programas y proyectos institucionales de SUNAT, así como se definen los responsables y sus roles, que permitirán la óptima ejecución del proyecto.

Los pasos que deben seguirse para este producto son los siguientes:

- Las iniciativas se definen en un caso de negocio y son presentadas al Superintendente Nacional Adjunto (SNA) competente.

- Con la aprobación del caso del negocio por parte del SNA competente, se completa la propuesta de proyecto señalando la organización que propone, la disponibilidad de los recursos, así como la relación de entregables con los plazos estimados, para la evaluación del SNA competente respecto de la conveniencia y oportunidad de ejecutar el proyecto.
- La propuesta aprobada por el SNA, se remitirá al Superintendente Nacional Adjunto Estratégico (SNADE), quien evalúa el alineamiento de la propuesta con los objetivos institucionales y el balance de recursos en el portafolio institucional; Una vez validado el proyecto, procede a su presentación al SN para su aprobación, mediante Resolución de Superintendencia Nacional.
- Con la emisión de la Resolución de Superintendencia Nacional que incorpora el proyecto en el portafolio de SUNAT se procede a la elaboración del Plan de Gestión, documento con el que se da inicio a la gestión del proyecto institucional



**Figura 31.** Procedimiento para la gestión de proyectos

Fuente. Elaboración propia. (2016)

De acuerdo a lo anterior, los documentos asociados a la gestión del proyecto que se plantean para la presente investigación son:

- a) Resolución de Superintendencia Nacional que apruebe el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” y lo incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT,
- b) Plan de Gestión de Proyecto: Documento de planificación previsto en el Modelo de Gobernabilidad de Programas y

Proyectos de SUNAT, el cual define cómo se ejecuta, monitorea y controla el proyecto. Su contenido puede variar en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto. Algunos de los temas que comprende:

Estructura de desglose del trabajo (EDT), que permita identificar los entregables.

- Diccionario EDT.
- Cronograma del proyecto, constituye la línea base.
- Presupuesto del proyecto.
- Identificación de riesgos.
- Plan de respuesta a riesgos.
- Organización del proyecto.
- Directorio del proyecto.
- Matriz de asignación de responsabilidades.
- Plan de comunicaciones.
- Plan de adquisiciones de bienes y servicios.
- Plan de recursos humanos.
- Tablero de control de los resultados o beneficios esperados.

Dichos productos se encuentran descritos en el Anexo C del presente trabajo.

#### **3.4.2. Modelo del Proceso de Negocio (MPN) del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero**

Mediante este documento se analiza la situación actual del proceso de negocio y se modela la situación futura deseada, estableciendo los requerimientos informáticos, jurídicos, normativos, organizacionales necesarios para su implementación.

El modelo de negocio servirá para repensar y adaptar los procesos de orientación y asistencia a la dinámica y exigencias de un entorno

en permanente cambio, permitiendo elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.

Componentes:

- Proceso As - Is (Tal como está)
- Proceso To - Be (Cómo debería ser)
- Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN)
- Requerimientos Normativos
- Requerimientos de Bienes y Servicios

Este producto permitirá desarrollar e implementar un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero, dicho producto se encuentra desarrollado en el Anexo D del presente proyecto.

**3.4.3. Proyecto de Circular que aprueba lineamientos y protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero**

Este producto complementa los anteriores ya que permitirá establecer lineamientos y procedimientos estandarizados de obligatorio cumplimiento por parte del personal aduanero a fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades y expectativas respecto del servicio aduanero.

Contiene protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos que incluyen:

- Operación del Protocolo del Servicio de Orientación

- Operación del Protocolo del Servicio de Despacho Aduanero
- Operación del Protocolo del Servicio de Gestión de Deuda y Cobranza
- Operación del Protocolo de Atención del servicio de Fiscalización Aduanera – Visitas

Con la propuesta del referido producto se proponen protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero enmarcados en la normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.

De esta manera, el producto que permite alcanzar el objetivo señalado en el párrafo precedente se encuentra descrito en el Anexo E del presente trabajo.

#### **3.4.4. Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT**

El objetivo de este producto es lograr las adecuaciones necesarias al ROF que permita corregir la confusión y limitantes que se perciben actualmente al interior de la entidad respecto de las funciones y responsabilidades que corresponden a las diferentes unidades que intervienen de manera directa o indirecta en la prestación del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de permitir su adecuada planificación, desarrollo y mejora continua.

La propuesta de modificación abarca las competencias y funciones de:

- La Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico y sus unidades dependientes, que se indican:
  - Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento
  - Gerencia de Procesos de Servicios y Control del Cumplimiento
    - División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior
  - Intendencia Nacional de Desarrollo Estratégico Aduanero

- Gerencia de Desarrollo de Gestión Coordinada en Fronteras
    - División de Procesos de Atención Fronteriza, Manifiesto y Tránsito Aduanero
    - División de Arancel Integrado
  - Gerencia de Procesos Aduaneros de Despacho
    - División de Procesos de Ingreso
    - División de Procesos de Salida y Tránsito
    - División de Procesos de Regímenes Especiales
  - Gerencia de Tratados Internacionales
    - División de Tratados Internacionales
    - División de Valoración,
    - División de Procesos de Operadores Autorizados
  - Gerencia Estratégica de Control Aduanero
- La Superintendencia Nacional Adjunta Operativa y sus unidades dependientes, que se indican:
    - Intendencia de Gestión Operativa
      - a. Gerencia de Orientación y Servicios
        - División Central de Consultas
        - División de Gestión de Orientación
        - División de Gestión de Servicios
  - La Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas y sus unidades dependientes, que se indican:
    - Intendencia de Gestión y Control Aduanero
      - a. Gerencia de Servicios Aduaneros
        - División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones.

Al respecto, la propuesta del presente producto tiene como finalidad proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las

diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional garantizando mejoras progresivas en la calidad del servicio, el proyecto del presente producto se adjunta en el Anexo F del presente trabajo.

#### Decreto Supremo No. 198 -2017-EF

En circunstancias en que la presente investigación estaba culminando, fue publicado el Decreto Supremo No. 198-2017-EF de 09 de julio del 2017, que aprueba una nueva modificación del ROF de SUNAT, promovida por la nueva gestión de la entidad, con la finalidad de resolver la problemática planteada por su compleja estructura organizacional. Los principales cambios se refieren a la supresión de la Superintendencia Nacional de Desarrollo Estratégico (SNADE), por lo cual sus órganos dependientes fueron eliminados o integrados a otras unidades. En el ámbito aduanero la Intendencia Nacional de Desarrollo Estratégico Aduanero (INDEA) órgano estratégico y normativo en materia aduanera, pasó a depender de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas (SNAA) bajo la denominación de Intendencia Nacional de Desarrollo e Innovación Aduanera (INDIA), asimismo, dada la supresión de la SNADE, la Intendencia Nacional Jurídica, que concentraba la totalidad de asuntos jurídicos en materia tributaria y aduanera, se dividió en dos Intendencias, retornando sus funciones a cada unidad del negocio (tributario o aduanero).

En lo relativo al proceso de orientación y asistencia al usuario aduanero, se elimina de este proceso la función de absolver las consultas técnicas escritas que formulen los usuarios asignando esta función a la INDIA y sus unidades orgánicas.

## Capítulo IV

### La Propuesta de Implementación

En el presente capítulo se busca identificar los recursos críticos que pudieran impedir la aplicación del Plan de Gestión, profundizar en el rol de los actores frente al problema y su solución, determinar la flexibilidad o adaptabilidad de la arquitectura institucional ante la propuesta señalada, planteando metas e indicadores a ser controlados en la ejecución a fin de que se garantice la eficacia del Plan de Gestión. A continuación, se describe los recursos necesarios, metas y metodologías para la implementación:

#### 4.1. Identificación de Recursos Críticos

##### 4.1.1. Recursos Humanos.

Para la implementación del Plan se cuenta con los siguientes recursos humanos:

Para la prestación del servicio de orientación y asistencia presencial, telefónica y virtual al usuario aduanero se utilizará el personal que labora en las siguientes unidades organizacionales involucradas:

**Tabla 12**

*Número de colaboradores por unidad organizacional*

Sede Chucuito	Ocho (8) orientadores
AMC	Diez (10) orientadores
IAAP	Ocho (8) orientadores

Fuente: SUNAT

Se plantea trabajar las mejoras contando con el personal actual y según el servicio se desarrolle y se expanda la demanda, solucionarlo con rotaciones internas. De otro lado el Plan considera impulsar y fomentar el uso de soluciones informáticas y telefónicas, que permitan reducir paulatinamente la atención presencial, en especial en los casos de preguntas sencillas y recurrentes

En ese sentido el recurso humano que se requiere para la implementación del plan de gestión no es un recurso crítico.

#### **4.1.2. Recursos Financieros.**

Para la implementación del Plan se cuenta con los siguientes recursos financieros:

El Presupuesto Institucional de Apertura para el Año Fiscal 2017 de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, desagregado de acuerdo a los montos asignados mediante Ley No. 30518, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017, fue aprobado por el Titular de la Entidad mediante R.S. Nº 324-2016/SUNAT por el monto de 2,208'117,986 soles, dentro del cual se ha considerado una asignación presupuestaria para Servicios de Asistencia al Usuario por un monto de 187 316 000 soles.

De otro lado, el Plan considera la implementación del servicio en las propias sedes operativas aduaneras, por ello no requiere la adquisición, construcción o alquiler de nuevos locales, a diferencia del servicio orientación y asistencia en Tributos Internos, lo que implica un considerable ahorro de recursos.

En ese sentido el recurso financiero que se requiere para la implementación del plan de gestión no es un recurso crítico.

#### **4.1.3. Recursos Logísticos.**

Para la implementación del Plan se cuenta con un macroproceso de apoyo institucional denominado de Gestión Administrativa, a cargo de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas órgano que tiene asignada, entre otros, la gestión de recursos humanos, las adquisiciones y contrataciones, la gestión de almacenes, los bienes estatales, así como los servicios internos de mantenimiento y gestión de la infraestructura de la SUNAT, conforme

lo establece el art. 17 del ROF. De este modo, la SNAAF tiene la responsabilidad de proveer los recursos logísticos necesarios, a las distintas áreas organizacionales para el cumplimiento con sus objetivos operacionales y estratégicos, en el marco de la normativa vigente.

La SNAAF cuenta con una política de gestión multianual de gasto para la adecuada planificación, programación y atención de las necesidades de las áreas usuarias y contribuir a la eficiencia institucional.

De este modo la gestión del gasto en SUNAT involucra la evaluación y la atención de necesidades declaradas por las diferentes unidades, que son atendidas por la SNAAF a través de diversos mecanismos entre los cuales se tiene a: la contratación vía procedimiento de selección, contratación directa, contrataciones cuyo importe no supere la cantidad de UIT previsto en la Normativa de contrataciones del Estado, Ejecución de contratos, Uso de existencias, y Prestaciones vía servicios internos.

Para el efecto se cuenta con los siguientes instrumentos:

- a) Plan Anual de Contrataciones, mediante procedimiento de selección.
- b) El Plan de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT.
- c) El Plan de Atención con Stocks de Almacén.
- d) El Plan de Atención con Contratos Vigentes.
- e) El Plan de Atención con Servicios Internos.

Conforme a lo anterior, el Plan de Gestión de Mejora de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT considera:

- Implementación de oficinas para la atención presencial al interior de las Sedes Aduaneras de Chucuito, IAMC e IAAP, con el adecuado equipamiento mobiliario e informático para el servicio.
- Implementación de la Central de Consultas Telefónicas Aduaneras.
- Implementación del chat aduanero, mejoras en el Portal SUNAT, y el desarrollo de soluciones virtuales orientadas a facilitar el acceso a la información.
- Personal con el perfil necesario y adecuadamente capacitado para el servicio.

La normativa interna dispone que las diferentes unidades de la Institución deben formular la solicitud de la atención de los bienes, servicios y obras que requieren para la ejecución de actividades y tareas en el marco de su competencia funcional, ante lo cual la SNAAF identificará la necesidad y programará su atención.

Por esta razón, los productos propuestos presentan una sostenibilidad manifiesta, ya que para su implementación se tiene contemplado emplear los recursos financieros propios de cada unidad, de acuerdo al Presupuesto Institucional y cumpliendo los mecanismos legales regulados por la entidad.

En ese sentido, el recurso logístico que se requiere para la implementación del plan de gestión no es un recurso crítico.

#### **4.1.4. Recurso Tiempo.**

Se ha considerado un periodo de tres años para la implementación del Plan. A continuación, se presentan las actividades claves que se desarrollarán con una periodicidad anual:

En el Primer Año: Se ha considerado el diseño, validación, socialización e implementación de los cuatro productos considerados en este proyecto de investigación aplicada.

En el Segundo Año: Se ha considerado la evaluación, seguimiento y control de los productos desarrollados e implementados.

En el Tercer Año: Se ha considerado las acciones de sostenibilidad de los cuatro productos considerados en este proyecto de investigación aplicada.

#### 4.2. Arquitectura Institucional

Se propone implementar en las aduanas operativas, áreas de atención presencial a los usuarios aduaneros que sigan, en lo pertinente, los estándares establecidos en los Centros de Servicios al Contribuyente.

**Tabla 13**

*Áreas componentes de las áreas de atención presencial*

Área	Sub-áreas
Inicio de Atención Presencial	Filtro /entrega de tickets de atención Entrega de formularios
Cabinas SUNAT	Cabinas internet SUNAT para tramites en línea Sala de espera de trámites
Sala de Espera	Sala de espera de orientación Sala de espera Cabinas SUNAT
Trámites	Difusión y publicaciones para el público Ventanillas de atención de Trámites
Orientación	Módulos donde los orientadores brindan el servicio de Orientación Presencial
Sala de reuniones	Para la atención de reuniones de los usuarios y las áreas técnicas, previa cita
Servicios Higiénicos	SSHH (mujeres) SSHH (hombres) SSHH (discapacitados)
Back Office	Almacén de formatos/formularios Equipos electromecánicos Servidor y equipo para administrador de colas
Jefatura	Jefatura de la Oficina de Atención al Usuario Secretaria de Oficina de Atención al Usuario

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Metas período de 3 años

**Tabla 14**

*Actividades/Metas – Período 3 años*

Objetivo	Producto	Actividades / Metas	1año		2años		3años	
			1S	2S	1S	2S	1S	2S
1 Formular los documentos asociados a la gestión del proyecto "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT" para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio de Programas y Proyectos de SUNAT	Documentos asociados a la Gestión del Proyecto	1.1 Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT"						
		1.1.1 Exposición de la propuesta al SNAA	X					
		1.1.2 Presentación del documento Formato de Iniciativa de Proyecto (FIP) para autorización del SNAA	X					
		1.1.5 Autorización del SNAA (electrónica)	X					
		1.1.3 Presentación de la iniciativa ante el SN.	X					
		1.1.4 Autorización del SN (electrónica)	X					
		1.1.6 Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.	X					
		1.1.7 Aprobación y publicación de la RS en intranet.	X					
		1.2 Plan de Gestión del Proyecto						
		1.2.1 Informe de Sustento	X					
		1.2.2 Ficha Resumen del Proyecto	X					
		1.2.3 Designación de los responsables del proyecto a cargo del SNAA	X					
		1.2.4 Designación de los responsables del proyecto a cargo del SNAA	X					
		1.2.5 Definición entregables, cronograma, presupuesto, entre otros.	X					
1.2.6 Control y monitoreo de la ejecución del Plan			X	X	X	X		
1.2.7 Evaluación de resultados para su incorporación en el Informe de Cierre							X	
2 Contar con un modelo de servicio integrado	Modelo de Proceso de Negocio (MPN) del	2.1 Situación Actual						
		2.1.1 Mapeo y descripción de procesos actuales	X					
		2.1.2 Mapeo y descripción de procesos propuestos	X					

Objetivo	Producto	Actividades / Metas	1año		2años		3años		
			1S	2S	1S	2S	1S	2S	
de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero	servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero	2.1.3 Validación con las unidades operativas		X					
		2.1.4 Modelamiento final del proceso		X					
		2.2 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio							
		2.2.1 Requerimientos Informáticos							
		2.2.1.1 RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.			X				
		2.2.1.2 RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores			X				
		2.2.1.3 RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras			X				
		2.2.1.4 RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)			X				
		2.2.1.5 RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.			X				
		2.2.2 Términos de Referencia							
		2.2.2.1 Elaboración de los Términos de referencia.			X				
		2.2.2.2 Indagación de Mercado.			X				
		2.2.2.3 Contratación directa (menor cuantía).			X				
		2.2.2.4 Suscripción del contrato.			X				
		2.2.3 Requerimientos de bienes y servicios							
2.2.3.1 Identificación de las áreas y logística disponibles para la atención presencial en las unidades operativas aduaneras.			X						
2.2.3.2 Requerimiento de infraestructura, equipamiento y personal adecuados para la atención presencial aduanera			X						
2.2.3.3 Implementación de oficinas			X						
2.2.3.4 Traslado de personal			X						
2.2.3.5 Ampliación del Call Center – Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras (Requisitos de infraestructura y equipamiento)			X						
2 Contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración	Modelo del Proceso de Negocio (MPN) del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero								

Objetivo	Producto	Actividades / Metas	1año		2años		3años		
			1S	2S	1S	2S	1S	2S	
aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero		2.2.3.6 Requerimientos de personal		X					
		2.2.3.7 Conformación del equipo a cargo del servicio y capacitación en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio		X					
		2.2.3.8 Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)		X					
		2.3 Control y monitoreo del proceso de negocio							
		2.3.1 Canal Presencial				X	X		
		2.3.2 Canal Telefónico				X	X		
		2.3.3 Canal Virtual				X	X		
		2.3.4 Elaboración de Informe de Monitoreo del Proceso con propuestas de ajustes al modelo					X		
		2.4 Evaluación de resultados							
		2.4.1 Evaluación de la sostenibilidad del proyecto						X	X
		2.4.2 Elaboración del Informe de Cierre							X
		2.4.3 Formulación de los formatos de transferencia de la gestión del proyecto a la línea							X
		2.4.4 Exposición ante la Alta Dirección sobre los resultados del proyecto							X
		3 Proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero, enmarcados en la normatividad que los regula, que	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los	3.1 Formulación del Proyecto de Circular	X				
3.2 Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.	X								
3.3 Incorporación de observaciones	X								
3.4 Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios				X					
3.5 Aprobación y publicación de la Circular				X					
3.6 Ejecución de programa de capacitación al personal orientador				X					
3.7 Monitoreo del cumplimiento					X	X	X	X	
3.8 Ajustes a la Circular que aprueba lineamientos y protocolos de atención al usuario aduanero						X	X		
3.9 Evaluación de resultados para su incorporación en el Informe de Cierre							X	X	

Objetivo	Producto	Actividades / Metas	1año		2años		3años	
			1S	2S	1S	2S	1S	2S
garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero	diferentes procesos del servicio aduanero							
4		4.1 Elaboración de la propuesta	X					
Proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional a garantizar mejoras progresivas en la calidad del servicio	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT	4.2 Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.	X					
		4.2 Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización. X						
		4.3 Elaboración de las fichas de alineamiento			X			
		4.4 Formulación del proyecto de Decreto Supremo.			X			
		4.5 Revisión y validación por INALI			X			
		4.6 Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación.			X			
		4.7 Control de cambios como resultado del monitoreo del proceso				X		
		4.7.1 Propuesta de nuevos ajustes al ROF					X	
		4.8 Evaluación de resultados para su incorporación en el Informe de Cierre						X X

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Metodología y Técnicas**

En el presente trabajo de investigación se utilizaron 4 Metodologías. Las dos primeras serán para delimitar adecuadamente la realidad problema. En tanto que las dos últimas se utilizaron para determinar la viabilidad de los productos propuestos.

##### **4.4.1. Análisis Interno.**

Con relación al análisis interno se ha tomado como modelo la propuesta de los autores Kast y Rosenzweig quienes analizan a la institución como un sistema que está conformado por cinco subsistemas denominados: subsistema razón de ser, tecnológico, estructural, sicosocial y de gestión, permitiendo delimitar la realidad problema a través de un diagnóstico completo de la propia organización.

##### **4.4.2. Análisis Entorno.**

Respecto al análisis del entorno organizacional se ha utilizado la metodología propuesta por los autores Collette y Schneider, quienes nos plantean detallar el entorno institucional en tres niveles: entorno inmediato, ciudadanos a los que la institución les da bienes o servicios; entorno intermedio, dónde están las instituciones que deben supervisar el tema materia de análisis y el entorno de las tendencias globales con el que se determina los caminos que se están siguiendo a nivel internacional y nacional respecto de la solución de los problemas advertidos.

##### **4.4.3. Metodología SADCI.**

Para el análisis de la viabilidad y factibilidad, se utiliza la metodología denominada Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI), que conforme a lo establecido por Tobelem (1992) "permite aclarar: (a) lo que fue definido como objetivos de desarrollo; (b) los recursos requeridos para lograr esos objetivos; (c) quién hace qué para alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos

utilizando los recursos de manera efectiva, (d) cuales son los DCI potenciales; y (e.) cómo corregir estos DCI a tiempo, para asegurar que dichos objetivos sean logrados efectivamente” (p.5). De acuerdo a ello se puede entender que este método es aplicado en los casos donde es necesario identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas y diversas actividades; para luego evaluar cada una de ellas, y en caso corresponda, eliminar las limitaciones que se presenten, con la finalidad de establecer las acciones y planes necesarios para alcanzar los fines correspondientes para las cuales fueron creadas, logrando con ello analizar la viabilidad de los productos.

#### **4.4.4. Metodología MACTOR.**

De igual manera, para analizar la viabilidad y factibilidad, se utiliza la Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR) que según **Cano** (2004) “es un sistema de análisis de juego de actores que persigue valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados (...) donde el objetivo de la utilización del método MACTOR es facilitar al actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos” (p.14) y corroborar igualmente la viabilidad de la implementación de los productos.

### **4.5. Aspectos Administrativos**

En esta sección se considera adicionalmente los costos y responsables por cada una de las metas propuestas.

#### **4.5.1. Responsable.**

Se presenta un cronograma para los tres años, señalando los responsables de las metas a conseguir cada año.

**Tabla 15***Responsables por metas*

Nombre del Proyecto	Proyecto Mejora de la Atención al Usuario Aduanero
Jefe de Proyecto	Representante de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas
Líder Normativo	Representante de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL) de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA)
Líder Informático	Representante Intendencia Nacional de Sistemas (INSI)
Líder Usuario	Representante Intendencia de Aduana Marítima del Callao (IAMC)

Fuente: Elaboración Propia

**4.5.2. Presupuesto.**

Mediante Resolución de Superintendencia N° 324-2016/SUNAT se aprobó el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para el ejercicio fiscal 2017 por el monto de S/ 2,208'117,986. Del presupuesto asignado, en el 2017, se ha destinado S/ 187'316,000 soles para Servicios de Asistencia al Usuario, presupuesto dirigido en su integridad a la administración tributaria interna; sin embargo, nuestro proyecto, cuyo valor estimado es de S/3'230,820, representaría una fracción de ese presupuesto (menos del 2%) que debe ser reasignados pues demostramos que existen necesidades no atendidas en la entidad.

Sobre el tema cabe comentar que en nuestra opinión, alguno de los los conceptos considerados en el Plan constituyen una inversión de Optimización regulada por el Decreto Legislativo No. 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y su reglamento, toda vez que tienen por objeto optimizar un activo o elemento de una unidad productora, al fin de acercarse a cumplir un objetivo estratégico del sector; Otros, corresponden a gastos de capital regulados por otras normas administrativas. En suma, se descarta que el Plan involucre un proyecto de inversión pública.

No obstante, hay que recordar que nuestro planteamiento corresponde a un requerimiento como área usuaria, por lo que corresponderá a la Unidad Formuladora, en SUNAT a cargo de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas – SNAAF, la que de acuerdo a su criterio y experiencia técnica defina como debe enfocarse la inversión.

A continuación, se muestra los costos y responsables por cada una de las actividades y metas propuestas:

**Tabla 16**

*Responsables por actividades y metas propuestas (1)*

Producto	Actividades	Responsable	Costos*
<b>1. Documentos asociados al Proyecto</b>			
1.1 Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”	1) Exposición de la propuesta al SNAA	Jefe de Proyecto	Comprende el costo de las remuneraciones del equipo a cargo del proyecto
	2) Autorización del SNAA (electrónica)	SNAA	
	3) Presentación de la iniciativa ante el SN.	Jefe de Proyecto	
	4) Autorización del SN (electrónica)	SN	
	5) Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.	ONP	
	6) Aprobación y publicación de la RS en intranet.	SN/ Sec. Inst.	
1.2 Plan de Gestión del Proyecto	1) Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA	SNAA	
	2) Definición entregable, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros.	Jefe de Proyecto y líderes	
<b>2. Modelo del proceso de negocio</b>			
2.1 Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.	1) Mapeo y descripción de procesos situación actual	Jefe de Proyecto	Comprende el costo del equipamiento para el servicio presencial en tres sedes aduaneras; el equipamiento para el servicio telefónico y las soluciones informáticas, así como los recursos humanos a cargo del servicio
	2) Mapeo y descripción de procesos situación propuesta	Jefe de Proyecto	
	3) Validación con las unidades operativas	Jefe de Proyecto	
	4) Ajustes y modelamiento final del proceso	Jefe de Proyecto	
2.2 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio	1) Requerimientos Informáticos		Comprende el costo de adquisición de las soluciones informáticas
	1.1 RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.	Equipo de Proyecto	
	1.2 RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores	Equipo de Proyecto	
	1.3 RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras	Equipo de Proyecto	

Producto	Actividades	Responsable	Costos*
	1.4 RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)	Equipo de Proyecto	
	1.5 RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.	Equipo de Proyecto	
	2) Términos de Referencia		
	2.1 Elaboración de los Términos de referencia.	Equipo de Proyecto	
	2.2 Indagación de Mercado.	Equipo de Proyecto	
	2.3 Contratación directa (menor cuantía).	Equipo de Proyecto	
	2.4 Suscripción del contrato.	Equipo de Proyecto	
	2.5 Ejecución contractual.	Equipo de Proyecto	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17**

*Responsables por actividades y metas propuestas (2)*

Producto	Actividades	Responsable	Costos
	3) Requerimientos de bienes y servicios	Equipo de Proyecto	
	3.1 Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial	Equipo de Proyecto	
2.2 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio	3.2 Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras	Equipo de Proyecto	Comprende el costo de adquisición de las soluciones informáticas
	3.3 Mudanza de bienes y equipamiento	Equipo de Proyecto	
	3.4 Traslado de personal	Equipo de Proyecto	
	3.5 Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio	Equipo de Proyecto	
	3.6 Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)	Equipo de Proyecto	
3. Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero			
3.1 Formulación del proyecto de Circular que aprueba las normas y lineamientos que debe observar el personal al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario, en los diferentes procesos aduaneros.	1) Formulación del Proyecto de Circular	Líder normativo	Comprende el costo de las remuneraciones del equipo a cargo del proyecto
	2) Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.	Líder normativo	
	3) Incorporación de observaciones	Líder normativo	
	4) Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios	GOS	
	5) Aprobación y publicación de la Circular	SNAA	
	6) Difusión y capacitación al personal	Líder normativo	
4. Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT			
4.1 Formulación del Proyecto de Decreto Supremo que adecuación las disposiciones del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, en lo relativo a las	1) Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.	Jefe de proyecto	Comprende el costo de las remuneraciones del equipo a cargo del proyecto
	2) Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.	Jefe de proyecto	
	3) Elaboración de las fichas de alineamiento	Líder normativo	
	4) Formulación del proyecto de DS.	Líder normativo	
	5) Revisión y validación por INALI	INALI	

Producto	Actividades	Responsable	Costos
competencias y funciones de la SNAA en materia de orientación y asistencia al usuario aduanero.	6) Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación	SN	

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 18

#### Estimación De Costos (1)

Asignación presupuestaria según PIA para Servicios de Asistencia al Usuario 2017: S/ 187 316 000 soles					
Concepto	Artículo	Valores unitarios	Cantidad	Sub total	Total
Equipamiento presencial, sobre la base de 8 orientadores	Una computadora	S/ 1,300	X 15 (08 Orientadores; 01 Informes/ Filtro; 06 Cabinas;)	S/19, 500	S/ 103, 590 Equipamiento 01 sede X 3 sedes= S/ 310,770
	Una impresora	S/ 150	X 09 (Orientación e Informes)	S/1, 350	
	Tres sillas: Una para el orientador y dos para los usuarios	S/ 120 c/u	X 31 (Orientadores 8 x 3= 24 Cabinas = 6 Informes Filtro = 1) 700 x 15 (08 módulos orientadores, 06 módulos cabinas y 01 modulo Informes/ Filtro)	S/3 ,720	
	El cubículo, que incluye paneles, escritorio y cajonera, más su instalación	Entre S/ 400 y S/.700.		S/10 ,500	
	Dos aires acondicionados	S/ 700 c/u	X 2	S/ 1,400	
	Dos televisores LED	S/ 400 c/u	X 2	S/ 800	
	sillas de espera	S/ 120 c/u	X 12	S/ 1,440	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19**

*Estimación de Costos (2)*

Asignación presupuestaria según PIA para Servicios de Asistencia al Usuario 2017: S/ 187 316 000 soles							
Concepto	Artículo	Valores unitarios	Cantidad	Sub total	Total		
Equipamiento presencial, sobre la base de 8 orientadores	Baño hombres	Dos lavatorios S/ 120 c/u (incluye bowl y grifería)	S/ 240	X 1	S/ 860		
		Dos inodoros S/.160 c/u	S/ 320				
		Dos extractores de aire S/ 150 c/u	S/ 300				
	Baño Mujeres S/ 860	Dos lavatorios (incluye bowl y grifería) S/ 120 c/u	S/ 240	X 1	S/ 860		
		Dos inodoros S/ 160 c/u	S/ 320				
		Dos extractores de aire S/ 150 c/u	S/ 300				
		Un escritorio	S/300				
	Oficina Jefatura S/ 3160	Tres sillas S/ 120 c/u	S/ 360	X 1	S/ 3,160		S/ 103,590 Equipamiento 01 sede X 3 sedes= S/ 310,770
		Un archivador	S/ 300				
		Una laptop	S/ 1 ,500				
Un aire acondicionado		S/ 700					
Administrador de Colas	Incluye otros servicios como sistema de colas móvil, sistema de citas, calificadores, POS post filtro, etc.	S/ 60 ,000 c/u	X 1	S/ 60 ,000			
Módulos Touch Autoservicios	En Aeropuerto Aduana Postal (2 sedes)	S/ 8 ,333 c/u	X 3	S/ 24,999	S/ 25,000		
Equipamiento Telefónico(1)	Líneas dedicadas de la Central Consultas SUNAT	S/55, 560 c/u	X 10	S/ 555 ,600 (1)			
	Módulos completos (10 operadores, 01 Coordinador) incluye paneles, escritorio y cajonera, más su instalación	S/ 700 c/u	X 11	S/ 7,700	S/ 578 ,050		

Asignación presupuestaria según PIA para Servicios de Asistencia al Usuario 2017: S/ 187 316 000 soles				
	Computadoras	S/1,300 c/u	X 11	S/14,00
	03 impresoras	S/ 150 c/u	X 3	S/40
Sistema de consultas virtuales (Chat aduanero)	Habilitar licencias chat para 5 personas	S/ 1,400 c/u	X 5	S/ 7,000
Recursos Humanos (Véase Anexo I)(2)	Personal (x10 orientadores: 08 Orientación 01 informes/ Filtro01 cabinas)	Sueldo mensual promedio: S/ 4,500	X 10 X 14	S/ 630,000
	Jefe de área	Sueldo mensual promedio S/ 10,000	X 14	S/ 140,000
<b>TOTAL</b>				<b>S/3'230,820</b>

(1) Se propone redistribuir líneas y no ampliar nuevas líneas

(2) Para esta estimación se han calculado los costos por un año de servicio. Sin embargo, para la implementación del proyecto no se contratará más personal, cubriéndose las plazas con desplazamientos internos, por ello estos montos no representan costos adicionales al presupuesto institucional.

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V: Análisis de Viabilidad y Factibilidad**

Con la utilización de los métodos denominados: Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI) y Análisis de Juego de Actores (MACTOR), se realizará el análisis de los Productos propuestos en el presente plan de gestión.

### Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)

Morán, (2007). El sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI) es una metodología desarrollada por Alain Tobelem y promovida por el Banco Mundial. Se emplea para conocer el grado de capacidad institucional de una organización cuando se llevan a cabo determinadas actuaciones, lo que permite valorar las debilidades existentes y definir una serie de estrategias destinadas a la corrección de obstáculos identificados.

Oszlak y Orellana, (1993). Sirve para identificar el déficit de capacidad de una organización en el cumplimiento de sus tareas rutinarias siendo una herramienta útil para evaluar los resultados de un programa o proyecto específico.

Teniendo en cuenta lo señalado, se procedió a realizar una descripción detallada de las tareas y ejecutores responsables por cada actividad vinculada a un producto propuesto. Dicha información, se muestra en el siguiente cuadro denominado: Formato C: Tareas por actividad.

**Tabla 20***Formato C: Tareas por actividad (1)*

Código		Descripción de tareas	Ejecutor de la tarea	Observaciones
Prog.	Tareas			
01		Documentos asociados al Proyecto		
	01.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT"		
	01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA	Jefe de Proyecto	
	01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)	SNAA	
	01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.	Jefe de Proyecto	Ninguna
	01.1.4	Autorización del SN (electrónica)	SN	
	01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.	ONP	
	01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.	SN/ Sec. Inst.	
	01.2	Plan de Gestión del Proyecto		
	01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA	SNAA	Ninguna
	01.2.2	Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros	Jefe de Proyecto y líderes	
02		Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero		
	02.1	Modelo del proceso de negocio		
	02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual		
	02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta		
	02.1.3	Validación con las unidades operativas	Jefe de Proyecto	Ninguna
	02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21***Formato C: Tareas por actividad (2)*

Código		Descripción de tareas	Ejecutor de la tarea	Observaciones
Prog.	Tareas			
	02.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio		
	02.2.1	Requerimientos Informáticos		
	02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.	Equipo de Proyecto	
	02.2.1.2	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores	Equipo de Proyecto	
	02.2.1.3	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras	Equipo de Proyecto	Ninguna
	02.2.1.4	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)	Equipo de Proyecto	
	02.2.1.5	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.	Equipo de Proyecto	
	02.2.2	Términos de Referencia		
	02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.	Equipo de Proyecto	
	02.2.2.2	Indagación de Mercado.	Equipo de Proyecto	
	02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).	Equipo de Proyecto	Ninguna
	02.2.2.4	Suscripción del contrato.	Equipo de Proyecto	
	02.2.2.5	Ejecución contractual.	Equipo de Proyecto	
	02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios	Equipo de Proyecto	
	02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial	Equipo de Proyecto	
	02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras	Equipo de Proyecto	
	02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento	Equipo de Proyecto	
	02.2.3.4	Traslado de personal	Equipo de Proyecto	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22***Formato C: Tareas por actividad (3)*

Prog.	Código Tareas	Descripción de tareas	Ejecutor de la tarea	Observaciones
	02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio	Equipo de Proyecto	
	02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)	Equipo de Proyecto	
0.3	03.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.		
	03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular	Líder normativo	
	03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.	Líder normativo	
	03.1.3	Incorporación de observaciones	Líder normativo	Ninguna
	03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios	GOS	
	03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular	SNAA	
	03.1.6	Difusión y capacitación al personal	Líder normativo	
0.4	04.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.		
	04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.	Jefe de proyecto	
	04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.	Jefe de proyecto	
	04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento	Líder normativo	Ninguna
	04.1.4	Formulación del proyecto de DS.	Líder normativo	
	04.1.5	Revisión y validación por INALI	INALI	
	04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación	SN	

Fuente: Elaboración Propia.

Oszlak y Orellana, (1993). Una vez establecidas con precisión las tareas, deben ser repasadas con un sentido crítico e identificar los diferentes obstáculos que podrían impedir su conclusión, siendo necesario identificar y ponderar la brecha de capacidad de la institución u actor involucrado.

Por ello, con la finalidad de verificar el cumplimiento de cada tarea descrita se hará un detalle de cada uno de los factores considerados en el SADCI a través de las matrices desarrolladas en los anexos J, K, L, M, N y O del presente trabajo. A continuación, dicho análisis se realiza mediante los siguientes factores:

- a) Reglas de juego
- b) Relaciones interinstitucionales
- c) Organización y asignación de funciones
- d) Políticas del personal
- e) Insumos físicos y recursos humanos.

- a) Desde el punto de vista de las Reglas de juego

Oszlak y Orellana, (1993). Señala que uno de los problemas por los que las organizaciones no se encuentran capacitadas para realizar ciertas tareas se vincula con trabas normativas que impiden expresamente ciertas acciones o vacíos jurídicos que no facultan de manera expresa a los actores involucradas a realizarlas. En ocasiones estas trabas pueden comprometer la realización de tareas cruciales en la medida en que se ven afectadas por el marco en que se desenvolverán las acciones o las reglas que regirán las actividades de los actores, como en el caso de normas que impiden la contratación de personal o subculturas renuentes a la incorporación de innovaciones tecnológicas.

Ahora bien, con la finalidad de evaluar la factibilidad de cada tarea de acuerdo al punto de vista de las reglas de juego se procedió a evaluar si existe o es previsible que surja, alguna traba normativa que impida el desarrollo de las tareas descritas. En ese sentido, a través de un rango de factibilidad se determinó que no se prevén problemas para ejecutar ninguna tarea, información validada por la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo J del presente trabajo de investigación.

- b) Desde el punto de vista de las Relaciones Interinstitucionales Oszlak y Orellana, (1993). El análisis desde el punto de vista de Relaciones Interinstitucionales permite determinar cuáles son las necesidades de acciones que dependen de compromisos (como recursos, apoyos, etc.) con otras organizaciones, cuya ejecución es requisito para el cumplimiento de las tareas. En este sentido, con este análisis se puede determinar si existen casos de competencias superpuestas como de colaboración interinstitucional que no permita la realización de las tareas.

Ahora bien, a través de este análisis se advirtió un grado de aceptación en la implementación y desarrollo de las tareas por parte de instituciones involucradas que participan de la idea que debe producirse el tipo de transformación que el proyecto propone. Dicha, información se encuentra validada por la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo K del presente trabajo de investigación.

- c) Desde el punto de vista de la Organización y Asignación de Funciones Oszlak y Orellana, (1993). Manifiesta que la estructura organizacional interna es sumamente importante a fin de establecer qué unidades organizativas han de hacerse responsables del cumplimiento de las tareas.

A través de este análisis se concluye que la organización y asignación de funciones para la implementación de la investigación no tendría efectos ya que las tareas asignadas serían parte de las funciones realizadas por las mismas áreas involucradas. Dicha, información se encuentra validada por la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo L del presente trabajo de investigación.

d) Desde el punto de vista de las Políticas del Personal

Desde el punto de vista de las Políticas del Personal, para la implementación del presente plan de gestión, se analizará el grado de resistencia del personal para intervenir en el proceso de mejora de atención y asistencia al usuario aduanero en el cumplimiento de sus obligaciones. En ese sentido, a través del análisis de política personal se determinó amplia participación por el personal involucrado en desarrollo del proyecto de mejora de atención, información validada por la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo M del presente trabajo de investigación.

e) Desde el punto de vista de Insumos Físicos y Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos, para la implementación del presente plan de gestión, se analizó el grado de posibilidad de obtener presupuesto para los nuevos puestos a crearse y para todo el proceso de implementación que se deberá de realizar.

Su propósito es establecer la cantidad de recursos de que disponen las organizaciones o agencias ejecutoras y las necesidades de insumos adicionales específicos, expresados en términos físicos o financieros. Para ello, a través de dicho análisis se determinó que los insumos físicos y de recursos humanos cubrirán el desarrollo de las tareas descritas. Dicha información se validó con la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, Directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo N del presente trabajo de investigación.

f) Capacidad Individual de las Personas Intervinientes:

En el siguiente cuadro, se analizó la capacidad individual de las personas intervinientes para la ejecución de las tareas mencionadas, siendo que 1 representa un grado de déficit alto (preocupación alta), gradualmente va bajando el déficit, hasta llegar a 5, el que representa un grado de déficit bajo (preocupación baja). Cabe resaltar, que para el cumplimiento de dichas tareas el personal encargado tiene la condición de directivos lo que no causó un impacto negativo en su desarrollo. Dicha información se validó con la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado, Directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

La matriz que corrobora lo mencionado en los párrafos precedentes se encuentra en el Anexo O del presente trabajo de investigación.

Finalmente, luego de realizado el análisis SADCi se evidencia que la realización de las actividades se encuentra garantizadas, por lo que no necesario un plan de contingencia.

#### Metodología de Análisis de Actores (MACTOR)

En el presente rubro, se analizará el Método de Análisis de Juego de Actores (MACTOR), para ver la viabilidad y factibilidad del presente plan de gestión. Para dichos efectos, se realizó un análisis de los actores principales, a través de diversas entrevistas a dichas personas y posteriores reuniones, y es así como se pudo encontrar que los siguientes actores, se encuentran a favor de esta propuesta, y no impedirían su inicio y aplicación. Situación que se detalla en las siguientes líneas:

- a) Identificación de Actores que pueden influir en la implementación de los productos:
- Actores Primarios
    - Representante de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas

- Representante de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL) de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA)
- Representante Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento (INDESCC)
- Actores Secundarios
  - Representante Intendencia de Aduana Marítima del Callao (IAMC)
  - Representante Intendencia de Aduana Aérea y Postal
  - Representante de la Intendencia Nacional de Asesoría Legal Interna
  - Representante de la Oficina Nacional de Planeamiento
  - Representante de la Gerencia Jurídica Aduanera
  - Representante Intendencia Nacional de Sistemas (INSI)

### Tabla 23

*Actores que pueden influir en la implementación de los productos*

Actores Primarios	Actores Secundarios
Representante de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas	Representante Intendencia de Aduana Marítima del Callao (IAMC) Representante Intendencia de Aduana Aérea y Postal
Representante de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL) de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA)	Representante de la Intendencia Nacional de Asesoría Legal Interna Representante de la Oficina Nacional de Planeamiento
Representante Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento (INDESCC)	Representante de la Gerencia Jurídica Aduanera Representante Intendencia Nacional de Sistemas (INSI)

Fuente: Elaboración propia

En las próximas líneas se pasará a detallar la relación de actores para enlazarlos con los productos propuestos, donde -1 es en contra, 0 es neutral, 1 es a favor.

**Tabla 24***Relación de los actores con los productos propuestos*

Actores	PI	PII	PIII	PIV
Representante de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas	1	1	1	1
Representante de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL) de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA)	1	1	1	1
Representante Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento (INDESCC)	1	1	1	1
Representante Intendencia Nacional de Sistemas (INSI)	1	1	1	1
Representante Intendencia de Aduana Marítima del Callao (IAMC)	1	1	1	1
Representante Intendencia de Aduana Aérea y Postal (IAAP)	1	1	1	1
Representante de la Oficina Nacional de Planeamiento	1	1	1	1
Representante de la Intendencia Nacional de Asesoría Legal Interna	1	1	1	1
Representante de la Gerencia Jurídica Aduanera	1	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

1: es a favor

0: es neutro

-1: es en contra

De la revisión del cuadro descrito en el párrafo precedente, se advierte que todos los actores están en disposición favorable o de sinergia a la implementación y desarrollo de los productos propuesto en la presente Investigación.

Es por ello por lo que el presente Plan de Gestión no requiere elaboración de un plan de incidencia, porque todos los actores apoyan la implementación de todos y cada uno de los productos propuestos, de acuerdo al resultado de las entrevistas y reuniones sostenidas con cada uno de ellos. Dicha información ha sido validada con la Ing. Rosa Mercedes Carrasco Aguado Directora del Programa Sistema de Despacho Aduanero (SDA) de SUNAT.

## **Capítulo VI**

### **El Control**

Castro, Barrios, y Cerna, (2015). Para garantizar la ejecución óptima del plan de gestión se debe contar con un control preventivo basado en el seguimiento periódico de las acciones presentadas en el plan de implementación, así como en la evaluación de los indicadores y metas trimestrales o semestrales presentados en el plan.

#### **6.1. Mecanismos de Monitoreo**

Castro, Barrios, y Cerna, (2015). El monitoreo será periódico a las actividades programadas, las metas establecidas, con la finalidad de ver si se presentan nudos críticos en el desarrollo de los mismos.

Las actividades para lograr cada uno de los Productos son las siguientes:

**Tabla 25**

*Monitoreo de las actividades realizadas por producto (1)*

Producto	Actividades	1 año				2 año				3 año			
		1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim
1. Documentos asociados al Proyecto													
1.1 Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero”	1) Exposición de la propuesta al SNAA	X	X	X									
	2) Autorización del SNAA (electrónica)	X	X	X									
	3) Presentación de la iniciativa ante el SN.	X	X	X									
	4) Autorización del SN (electrónica)	X	X	X									
	5) Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.	X	X	X									
	6) Aprobación y publicación de la RS en intranet.	X	X	X									
	7) Sostenibilidad del producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2 Plan de Gestión del Proyecto	1) Designación de los responsables del proyecto a cargo del SNAA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2) Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3) Sostenibilidad del producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Modelo del proceso de negocio													
2.1 Formulación del Modelo del Proceso de Negocio (MPN) del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.	1) Mapeo y descripción de procesos As – Is (situación actual)	X	X	X									
	2) Mapeo y descripción de procesos To – Be (situación propuesta)	X	X	X									
	3) Validación con las unidades operativas	X	X	X									
	4) Ajustes y modelamiento final del proceso	X	X	X									
	5) Sostenibilidad del producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26**

*Monitoreo de las actividades realizadas por producto (2)*

Producto	Actividades	1 año				2 año				3 año			
		1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim
	1) Requerimientos Informáticos												
	1.1 RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.		X	X	X	X							
	1.2 RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores		X	X	X	X							
	1.3 RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras		X	X	X	X							
2.2 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio.	1.4 RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)		X	X	X	X							
	1.5 RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.		X	X	X	X							
	1.6 Términos de Referencia para la adquisición de soluciones informáticas		X	X	X	X							
	1.6.1 Elaboración de los Términos de referencia.		X	X	X	X							
	1.6.2 Indagación de Mercado.		X	X	X	X							
	1.6.3 Contratación directa (menor cuantía).		X	X	X	X							
	1.6.4 Suscripción del contrato.		X	X	X	X							
	1.6.5 Ejecución contractual.		X	X			X						
	2) Requerimientos de Bienes y Servicios		X	X	X	X							
	2.1 Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial		X	X	X	X							

Producto	Actividades	1 año				2 año				3 año			
		1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim
2.2 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio.	2.2 Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras		X	X	X	X							
	2.3 Mudanza de bienes y equipamiento			X	X	X							
	2.4 Traslado de personal			X	X	X							
	2.5 Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2.6 Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)			X	X	X							
	3) Sostenibilidad del producto (1 – 2)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero	1) Formulación del Proyecto de Circular	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	2) Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.			X	X	X							
	3) Incorporación de observaciones			X	X	X							
	4) Revisión por Gerencia Orientación y Servicios			X	X	X							
	5) Aprobación y publicación de la Circular			X	X	X							
	6) Difusión y capacitación al personal			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	7) Propuestas de ajustes a la Circular como resultado del monitoreo del proceso			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8) Sostenibilidad del producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
4. Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del	1) Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.			X	X	X							
	2) Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.			X	X	X							

Producto	Actividades	1 año				2 año				3 año			
		1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim
Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.	3) Elaboración de las fichas de alineamiento			X	X	X							
	4) Formulación del proyecto de DS.			X	X	X							
	5) Revisión y validación por INALI			X	X	X							
	6) Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación			X	X	X							
	7) Formulación de nuevos ajustes como resultado del monitoreo del proceso			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	8) Sostenibilidad del producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

El monitoreo de actividades será mensual y permanente con reportes trimestrales para la toma de decisiones.

## **6.2. Mecanismos de Evaluación**

Castro, Barrios, y Cerna, (2015). En ese mismo orden de ideas la evaluación se realizará a los objetivos establecidos en el plan de gestión. Tendrán como insumo la ejecución de las actividades y el logro de los productos establecidos en cada uno de los años establecidos.

A continuación, la evaluación del presente plan de gestión se hará en base a los siguientes objetivos, cuya evaluación será semestral y anual y generará reportes para la toma de decisiones, según el siguiente cuadro:

**Tabla 27**

*Resultados del proyecto por producto*

Objetivo	Producto	Indicador de Logro de Producto	1 año		2 año		3 año	
			1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem
Formular los documentos asociados a la gestión del proyecto "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT" para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio de Programas y Proyectos de SUNAT.	Documentos asociados a la Gestión del Proyecto: a) Resolución de Superintendencia Nacional que incorpora en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT"	Documentos emitidos y aprobados vinculados a la gestión del proyecto "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero"	X	X				
	b) Plan de Gestión de Proyecto.		X	X	X	X	X	X
Contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.	a) Formulación del Modelo del proceso de negocio (MPN) servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.	Servicio integrado de orientación y asistencia en la administración aduanera (Producto: Modelo del proceso de negocio - Insumo: Usuario aduanero)	X	X	X	X	X	X
	b) Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos Normativos y Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio.		X	X	X	X	X	X
Proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero, enmarcados en la	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el	Circular que aprueba los protocolos de atención al usuario aduanero aprobada e implementada.		X	X	X	X	X

Objetivo	Producto	Indicador de Logro de Producto	1 año		2 año		3 año	
			1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem
<p>normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.</p> <p>Proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional y garantizar mejoras progresivas en la calidad del servicio.</p>	<p>usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero</p> <p>Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT</p>	<p>Adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT (Producto: Decreto Supremo - Impacto: Fortalecimiento de las unidades orgánicas que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero</p>		X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación será semestral y anual y generará reportes para la toma de decisiones.

## Capítulo VII

### La Síntesis

#### 7.1. Análisis

Sabino, (1966). Citado en Castro, Barrios y Cerna, 2015) El proceso del conocimiento tiene un carácter esencial teórico práctico, donde el marco teórico permitirá a la investigación integrar el problema dentro de un ámbito (conjunto de conocimientos) donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea. Incidiendo en que el conocimiento científico tiene algunas características determinantes como: la objetividad, la racionalidad, sistematicidad, generalidad y fiabilidad.

Castro, Barrios, y Cerna, (2015). En este capítulo se afianzará lo desarrollado en los capítulos anteriores, teniendo en cuenta y siguiendo la secuencia de analizar con las referencias bibliográficas nacionales e internacionales, tanto la importancia e incidencia del tema central desarrollado en los objetivos descritos en la investigación, como de los productos propuestos para lograr alcanzar dichos objetivos.

Conforme a ello, revisaremos los objetivos planteados en el presente trabajo a fin de comprender mejor los beneficios que impactarán en el usuario aduanero y en el Estado peruano, con su logro.

- a) El presente trabajo de investigación ha desarrollado como objetivo general: Mejorar la gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario aduaneras.

Estrada, (2007). La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general. Es un reencuentro con el cliente

o público usuario, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio. La orientación hacia el cliente o público usuario permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

Asimismo, manifiesta que prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.

Rodríguez, (2012). En el ámbito de los servicios públicos comenta que en las últimas décadas, fue el gobierno británico bajo el mandato de John Major el que tomó la iniciativa en cuanto a las aplicaciones novedosas del concepto de calidad en el sector público, presentando la Carta de Servicios la que establece principios básicos, entre los que se considera la publicación de los servicios brindados a los ciudadanos, conteniendo información clara y lenguaje sencillo; asimismo garantiza la prestación de un servicio eficiente y cortés y asegura procesos de reclamación bien definidos para el caso de usuarios insatisfechos.

Rodríguez, (2012). El mismo autor agrega que posteriormente, Francia, Portugal y Estados Unidos, España, entre otros países, fueron sumándose a iniciativas similares y en la actualidad prácticamente las entidades de la Administración Pública se encuentran involucradas con mayor o menor éxito en el proceso de mejora de la calidad de sus servicios y de la atención ciudadana.

Para ilustrar estos esfuerzos podemos mencionar la aprobación de la Guía de Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos, donde el gobierno de España ha desarrollado el concepto de actividad institucional que permita alcanzar la mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia de la acción de gobierno y la rendición de cuentas a los

ciudadanos (Cuellar et al., 2009, p.3); el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación implementado en Colombia quien viene realizando un nuevo modelo de gestión pública más eficiente y confiable a fin de lograr la satisfacción de los ciudadanos basado en los principios de transparencia, gestión pública efectiva, vocación por el servicio, lucha contra la corrupción y participación ciudadana , y por último el Sistema Integral de Información Ciudadana - SIAC, impulsado en Chile y diseñado como un mecanismo de gestión que fomenta los valores de la democracia, haciendo más transparente la función del Estado y mejora los productos y servicios que entrega hacia la ciudadanía (Ministerio Secretaría General de Gobierno - Gobierno de Chile, 2010)

En el caso del Perú, el proceso de mejora de atención a la ciudadanía se enmarca en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que considera la orientación al ciudadano como uno de los principios guías de la gestión pública. Ello implica que las entidades públicas, de manera progresiva, deben adaptarse a las diversas preferencias y demandas de los ciudadanos, las cuales se encuentran asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Las entidades públicas han de ser capaces de escuchar y comprender estas necesidades ciudadanas, para organizar, priorizar y mejorar sus servicios. (Secretaria de Gestión Pública et al., 2013, p.22) Para estos fines, mediante Resolución Ministerial N° 186 – 2015-PCM se aprobó el Manual para la Atención a la Ciudadanía, en las Entidades de la Administración Pública que establece estándares para la atención de la calidad a los ciudadanos.

En ese sentido consideramos, que los requerimientos de orientación y asistencia técnica son prioritarios para los usuarios aduaneros y se alinean a los objetivos de política del Estado peruano y a las exigencias del contexto internacional. Por tal motivo, relevamos la importancia de este objetivo general, que impulsará la implementación de mecanismos

que permitirán la facilitación de las operaciones de comercio exterior y el cumplimiento de las obligaciones aduaneras, permitiendo disminuir costos y tiempos para el usuario, así como asegurar la calidad en la prestación de los servicios que brinda SUNAT.

b) Al mismo tiempo, con la finalidad de alcanzar el cumplimiento del objetivo general nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico N° 1: Formular los documentos asociados a la gestión del proyecto “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio institucional, conforme al procedimiento establecido por el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT.

En los últimos años la SUNAT ha dirigido sus esfuerzos en la implementación de la gestión por procesos al interior de la institución. Es por ese motivo que para la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 se determinó la necesidad de revisar los procesos institucionales con la finalidad de impulsar acciones relacionadas no sólo a los negocios esenciales de la entidad, el tributario y aduanero, sino también aquellas orientadas al fortalecimiento institucional, como la adecuación de su estructura organizacional.

Conforme a lo anterior se aprueba en el año 2012 la nueva versión del Mapa de Macroprocesos Institucionales – SUNAT, considerando dentro de los procesos de negocio aduaneros al proceso de Atención al Usuario de Comercio Exterior, con el código NA.08 (Secretaría del ISO/TC 176/SC 2, 2008). No obstante, a la fecha dicho proceso no ha alcanzado un desarrollo significativo. Al respecto, consideramos que no tener clara la

razón de ser de la entidad y hacia donde deben dirigirse sus esfuerzos, no ha favorecido la definición y priorización de los productos y servicios que generan valor para la ciudadanía en el ámbito aduanero.

De otro lado, las exigencias en materia de mejora del nivel de competitividad país han orientado los esfuerzos de la administración aduanera en la simplificación y agilización de los procesos técnicos aplicados a los despachos aduaneros de acuerdo a los lineamientos dictados por su ente rector, el Ministerio de Economía y Finanzas.

Consejo Nacional de Competitividad, (2014). Para el comercio internacional actual, es tan importante el acceso a mercados internacional, como el contar con procedimientos que faciliten las condiciones para un comercio fácil y rápido. En esta línea los procedimientos de comercio exterior serán competitivos en la medida que se logre una reforma y fortalecimiento de mecanismos de comercio internacional y la disminución del número de documentos y requisitos necesarios para exportación e importación.

Organización Mundial de Comercio, (2016). Por su parte, el Acuerdo de Facilitación de Comercio – AFC, suscrito por nuestro país y vigente desde el 22 de febrero del 2017, contiene disposiciones que obligan a los países miembros a la publicación y facilitación del acceso a la información de los procedimientos aduaneros e información técnica necesaria para el cumplimiento de las obligaciones aduaneras, privilegiando el empleo de servicios informáticos. En específico, el artículo 1.3 dispone que los miembros deben implementar uno o más Servicios de Información (Enquiry Points) para atender los requerimientos de información de los usuarios, servicio que

debe ser gratuito o en su defecto, de ser necesario efectuar algún pago, éste debe limitarse al costo aproximado del servicio que se brinda.

Cabe indicar que para estos fines las administraciones aduaneras pueden acceder a asistencia técnica de parte de organismos internacionales como la Organización Mundial de Aduanas, los que brindan apoyo para desarrollar planes de implementación de los Servicios de Información, orientados a centralizar los procesos de tramitación, así como a asegurar que se cuente con funcionarios con experiencia y habilidades interpersonales capaces de realizar el trabajo. Tal es el caso reciente de la asistencia técnica recibida por la Mauritius Revenue Authority – MRA, de la República de Mauricio realizada en el año 2016 para la definición de un Plan de acción que les permita la implementación de un Centro de Información.

En este contexto, encontramos que resulta urgente el desarrollo e implementación de mecanismos de orientación y asistencia como soporte a los procesos técnicos, observándose que actualmente la Administración Aduanera no dispone de los recursos adecuados para la prestación del referido servicio. De otro lado, a pesar el actual empleo intensivo de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos aduaneros, estas herramientas no están siendo debidamente aprovechadas para optimar la difusión de la información técnica, así como la asistencia a los usuarios. Corregir esta situación permitiría elevar la calidad del servicio, a la vez de cumplir con el objetivo de la facilitación del comercio exterior.

Gómez, (2003). La incorporación de las TIC no sólo permite mejorar la gestión interna de las administraciones, racionalizar sus actividades e incrementar su productividad, sino que

además todo ello repercute de forma positiva en la calidad y difusión de los servicios prestados y en la mejora de la atención a los ciudadanos. Gracias a las tecnologías de la información, y especialmente, Internet, las vías para acceder a la información administrativa y para comunicarse con la Administración se han visto ampliadas.

Por ello, siendo conscientes que el servicio de orientación y asistencia resulta necesario para el usuario aduanero y que además se adecua a las exigencias nacionales e internacionales, consideramos pertinente que este modelo de servicio sea desarrollado a través de un proyecto institucional. En ese sentido corresponde formular los documentos que viabilicen la aprobación y gestión del proyecto: “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” los cuales son los siguientes:

- Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”.
- Plan de Gestión de Proyecto
- Objetivo Específico N° 2: Contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y le permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero.

En el marco de la mejora de la atención a la ciudadanía que debe primar en la actuación del Estado, la calidad en los servicios públicos supone una manera óptima de realizar las

tareas o funciones, logrando, asimismo, satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes sirve.

Cuéllar, Del Pino y Ruiz, (2009). Si como consumidores, los individuos de hoy son más exigentes, también lo son como ciudadanos que han tenido acceso a la educación y han vivido una buena parte de sus vidas en un sistema democrático en el que es posible demandar una mayor información pública con relación a las iniciativas de la administración, cuando no participar en la formulación de las políticas e incluso en la gestión de determinados servicios públicos. En definitiva, el ciudadano medio está hoy más informado y es más exigente.

Atendiendo a esta realidad se ha observado que en el caso específico del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, éste se brinda con muchas limitaciones, con un grado de automatización mínimo y recursos escasos, lo que no facilita el monitoreo y control, la reducción de tiempos de atención y en general la gestión de la calidad de servicio; tampoco se aplican protocolos de atención que favorezcan una mejor imagen de la entidad y garanticen un buen nivel del servicio, todo lo cual genera insatisfacción en el usuario que recibe la atención. En contraste, el servicio de orientación y asistencia que brinda la administración tributaria mantiene un buen nivel de servicio, a través de diversos canales, contando con locales amplios y adecuados para la atención presencial, así como un servicio centralizado de consultas telefónicas y mecanismos virtuales de atención.

Encontramos que la desarticulación y asimetrías observadas en este ámbito entre la administración tributaria y la administración aduanera de SUNAT, se deben a la inexistencia de un modelo de servicio integrado que brinde el servicio de orientación y

asistencia técnica al contribuyente y usuario aduanero, bajo criterios y estándares comunes.

Sobre el tema es pertinente recoger los comentarios de Gómez Camarero et al. (2003):

Respecto a la utilidad del uso de las tecnologías para establecer plataformas integradas de atención multicanal en los Sistemas de Atención al Ciudadano, para la recepción y generación de respuestas, esto es, una única infraestructura tecnológica que facilite el acceso a la Administración a través de todos los medios posibles: telefonía fija y móvil, acceso a través de páginas web, e-mail, etc. Entre las ventajas de un sistema integrado de atención al ciudadano, la misma autora menciona que el mismo permite:

- Ofrecer información homogénea desde las diferentes vías de información al ciudadano
- Agilizar los tiempos de respuesta de las demandas de información
- Estructurar la información ofrecida facilitando su actualización
- Divulgar la actividad desarrollada por la unidad administrativa en cuestión
- Facilita la incorporación de las nuevas tecnologías. (p.119)

En pocas palabras, se trata de que la entidad pueda integrar en un único sistema, toda la información técnica que dispone y se encuentra registrada en diferentes áreas y soportes, a fin de brindarla al contribuyente y usuario aduanero a través de diversos canales que le faciliten el acceso, mostrando una imagen corporativa unitaria.

Secretaría de Gestión Pública, (2015). Como casos de éxito en el ámbito nacional que sirven de referencia para la propuesta no puede omitirse mención al Modelo Mejor Atención al Ciudadano – MAC, impulsado por la *Presidencia de Consejo de Ministros*, entendido como plataformas integradas de atención presencial, telefónica y virtual, donde 18 entidades públicas pertenecientes al Gobierno Central, Regional y Municipal, ofrecen servicios en un solo punto a través de los Centros MAC que operan desde el 2010.

En la misma línea se pueden mencionar los esfuerzos realizados por el Servicio de Administración Tributaria – SAT de la Municipalidad de Lima, entidad que desde el 2002 ha recibido una serie de reconocimientos por sus esfuerzos en la implementación de soluciones y facilidades para el cumplimiento de las obligaciones de los administrados. El modelo contempla la posibilidad de realizar, en un solo lugar, diversos trámites y consultas, evitando desplazamientos, demoras y tiempos de espera, a través del empleo intensivo de las tecnologías de la información. Entre los servicios implementados tenemos: Central de Consultas Telefónicas - ALO SAT; Chat SAT; Saldomático; Aplicación SMART SAT, entre otros. (Servicio de Administración Tributaria – SAT Lima, s.f)

Con estos referentes y dada la diversidad de servicios que brinda SUNAT al contribuyente y usuario aduanero, encontramos que existe una gran oportunidad de desarrollo de una propuesta de modelo integrado del servicio que tiene dos dimensiones: una externa, orientada a la expansión y desarrollo de servicios al usuario aduanero adecuados a sus necesidades y requerimientos; y otra interna, que vincula a las administraciones tributaria y aduanera, en un proceso transversal que obligará a romper paradigmas y establecer

nuevas formas de trabajo articulado, enriqueciendo a ambos negocios con conocimientos y experiencias, para beneficio de la gestión.

En ese sentido, habiéndose efectuado un análisis de las necesidades del usuario respecto del servicio que la SUNAT debe brindar al usuario aduanero, se identificaron los aspectos componentes del servicio y las mejoras que deben de implementarse para llevar a cabo de manera acertada la ejecución del presente objetivo, el mismo que se alcanzará a través de la: “Formulación del Modelo del proceso de negocio (MPN) servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero”.

- Objetivo Específico N° 3: Proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero, enmarcados en la normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.

Se suele escuchar, desde varios enfoques y conceptos de servicio y atención, que los clientes son la razón de ser de cualquier organización. En las empresas de naturaleza pública, los ciudadanos son su razón de ser, su motivo de existencia y funcionamiento, pues fueron creadas por el gobierno nacional para garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes que se tienen como ciudadano y que están contemplados en la Constitución Política y que a su vez son generadores de varias necesidades.

Para ello, la administración pública debe generar gran cantidad de estrategias que permitan la gestión de las relaciones de

servicio con los ciudadanos con la finalidad de garantizar la calidad en su prestación. Al respecto Linares (2014) señala:

En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio, donde el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin.

Actualmente los usuarios de las entidades públicas están debidamente caracterizados y cada una de ellas tiene a cargo una misión enfocada a la satisfacción del ciudadano por medio de la prestación de un servicio de calidad. (p.3)

Secretaría de la Gestión Pública, (2015). Así lo entiende la *Presidencia del Consejo de Ministros*, al señalar que es importante que las entidades definan los procesos adecuados de orientación o información a la ciudadanía, ya que permite agilizar la etapa inicial y previa al inicio de la atención en sí misma. Para ello, se recomienda que estos procesos de orientación ya sean de manera presencial, virtual y telefónica se estandaricen mediante protocolos de atención.

En ese marco, la SUNAT ha aprobado mediante la Circular 01-2011 normas relativas a la atención al contribuyente o ciudadano, aplicables al personal encargado de la atención presencial en los Centros de Servicios al Contribuyente de la Administración Tributaria. No obstante, no contiene disposiciones para la atención en los diferentes procesos en los que la Administración Aduanera interactúa con sus usuarios.

En ese sentido, se considera necesario complementar esta Circular, con la aprobación de disposiciones adecuadas a la atención al usuario aduanero que permitan estandarizar y mejorar el grado de satisfacción en los servicios brindados.

Para este fin se ha tomado como base, además de la citada circular interna de SUNAT, el Protocolo de Atención al Ciudadano del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT (Manual Código OII MN001. Versión 01. 2014) que contiene disposiciones que regulan con amplitud y estandarizan la atención al ciudadano que utiliza los servicios del SAT; así como también el Código Modelo de Ética y Conducta de la OMA, documento que describe las normas mínimas de comportamiento esperado de todo personal aduanero. Al respecto en su apartado referente a las relaciones con el público, nos recuerda:

Organización Mundial de Aduanas, (2005). El público espera que sus tratos con los funcionarios aduaneros se establezcan en un marco de integridad, cortesía, imparcialidad, honradez y profesionalismo. A efectos de mantener un servicio de gran calidad, todos los funcionarios deben observar los mayores niveles de honradez, imparcialidad, reputación y conducta de modo que se asegure el desempeño correcto del servicio estatal y se mantenga la certidumbre y la confianza por parte del público.

- Objetivo Específico N° 4: Proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional a garantizar mejoras progresivas en la calidad del servicio.

Con relación al siguiente objetivo es preciso señalar que a través de la Resolución de Superintendencia N° 336-2016/SUNAT, se actualizó el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2017-2019, el mismo que se encuentra orientado a lograr una SUNAT más eficaz en el cumplimiento de su misión, que contribuye a la reducción de costos del sistema tributario y aduanero, y que mejora permanentemente su eficiencia interna. Todo esto con la idea de una SUNAT más simple y justa.

El mencionado Plan también aprobó los objetivos estratégicos sectoriales de la institución, entre ellos el OE3: *Fortalecer la Capacidad de Gestión Interna*, el cual está referido a desarrollar una cultura de gestión orientada a la optimización de los procesos y mejora de la productividad, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos destinados a la implementación e impulso de acciones institucionales estratégicas y operativas.

No obstante, en el análisis realizado a los documentos de gestión de la institución y en específico, al Reglamento de Organización y Funciones – ROF de SUNAT, demuestran que el proceso aduanero de atención a usuarios se encuentra fraccionado detectándose contradicciones y vacíos en las responsabilidades y funciones asignadas a los diferentes órganos. Al respecto, se han tenido en cuenta los criterios para la elaboración del ROF contenidos en el artículo 10 del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM que aprueba los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF , entre los cuales destacamos su c) el mismo que dispone que las entidades deben observar el principio de especialidad, conforme al cual se debe integrar las funciones afines y eliminar posibles conflictos de competencia y cualquier duplicidad de funciones entre sus órganos y unidades orgánicas o con otras entidades de la Administración Pública.

En ese sentido, se ha visto por conveniente, en concordancia con las estrategias y políticas institucionales establecidas en el PEI para el período 2017-2019, efectuar modificaciones a las funciones asignadas a los órganos de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas y Administración Tributaria sobre la base de los principios de gestión de procesos, enfoque al cliente y mejora continua, con la finalidad de que el servicio de atención al usuario aduanero (orientación y asistencia) se pueda brindar de manera mucho más eficiente, aprovechando los recursos disponibles.

La propuesta que se alcanza intenta superar la problemática observada en la actual división funcional de la entidad, específicamente en lo relativo a la atribución de normar la atención presencial al usuario aduanero, eliminar la duplicidad en las funciones de supervisión y control operativo, el desbalance en la asignación de responsabilidades y atribuciones entre la administración tributaria y la administración aduanera, entre otros, con la finalidad de permitir una mejor gestión y brindar un servicio de calidad.

Para el cumplimiento del siguiente objetivo se propone como producto el desarrollo de Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, modificando las funciones de:

- Intendencia de Gestión Operativa
- Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas
- Gerencia de Servicios Aduaneros
- División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones.

## Conclusiones

- Se concluye que mejorar la gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), facilita el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras y que en ese sentido la propuesta presentada en esta investigación es adecuada y pertinente.
- Que es necesario contar con un modelo de servicio integrado de orientación y asistencia para la administración aduanera que complemente los procesos técnicos de despacho y permita elevar la calidad de la atención al usuario aduanero. El Modelo establecido en la Investigación se ha denominado “Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”, el cual se ha demostrado que es pertinente, viable y factible.
- Que para ello se debe formular los documentos asociados a la gestión del proyecto “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” para la aprobación por el Superintendente Nacional (SN) y su incorporación al portafolio institucional, conforme al procedimiento establecido por el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos de SUNAT.
- Que es necesario proponer protocolos de servicio de atención personalizada al usuario aduanero aplicables a cada proceso aduanero enmarcados en la normatividad que los regula, que garanticen la calidad de la prestación de los diferentes procesos del servicio aduanero.
- El logro de estos objetivos requiere proponer las funciones y responsabilidades adecuadas de las diferentes unidades orgánicas de la entidad que intervienen en el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero, a fin de orientar el esfuerzo institucional garantizando mejoras progresivas en la calidad del servicio.

## Recomendaciones

1. Implementar la Investigación Mejora de Atención al Usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), para el periodo 2019-2021, considerando importante extender en futuras investigaciones la evaluación de la problemática o carencias particulares del servicio de las sedes aduaneras de provincia.
  
2. Mejorar el nivel de articulación con los actores del entorno medio con la finalidad de:
  - Reducir la sobre regulación por parte de los sectores cuya aplicación es impuesta a la Aduana y que perjudica la fluidez de los procesos aduaneros.
  
  - Agilizar la aprobación por el Poder Legislativo de las normas legales que se requieren para la mejora del control y facilitación del comercio exterior.
  
  - Fortalecer al Poder Judicial y Ministerio Público en los conocimientos especializados que se requieren para comprender la normativa y operatividad aduanera que permita alinear objetivos y agilizar sus resoluciones.
  
  - Desarrollar la VUCE como instrumento que permita sistematización y mejora de procesos de cada entidad competente, así como simplificar y agilizar la emisión de autorización y permisos especiales para la importación y exportación de mercancías.
  
  - Aprovechar los mecanismos de cooperación y asistencia para la simplificación y facilitación para las operaciones de comercio exterior previstos en los convenios internacionales suscritos por nuestro país.

- Fortalecer vínculos y establecer alianzas estratégicas con organismos del sector público, sector privado, administraciones aduaneras de otros países, así como organismos internacionales, que permitan construir plataformas de gestión de riesgo común para la mejora del control y facilitación de las operaciones de comercio.

## Referencias Bibliográficas

- Abusada, R., Du Bois, F., Morón, E., & Valderrama, J. (2000). La Reforma Incompleta. Rescatando los Noventa (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico - Centro de Investigación.
- Arias, L. A. (2009). Tributación y Reforma del Estado. Cuadernos Tributarios N° 29, 42.
- Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales - ACTAF. (2006). Los Subsistemas de una Organización. Recuperado el 04 de 09 de 2016, de Infoagro.org: <http://www.actaf.co.cu/biblioteca/cooperacion/desarrollo-organizacional/los-subsistemas-de-una-organizacion.html>
- Barahona, J. C., & Garita, R. (2003). Aduanas: competitividad y normativa centroamericana: un análisis del Código aduanero uniforme centroamericano (Primera ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia - EUNED.
- Barragán, P. (1999). Fusión de Contribuciones y Aduanas (1915 - 1919). (G. e. Milenio, Editor) Recuperado el 31 de 05 de 2016, de Reseña histórica de la administración tributaria en el Perú: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/rese%C3%B1a01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/rese%C3%B1a01.htm)
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2003). Guía para una Gestión basada en Procesos. (I. A. Tecnología, Ed.) Sevilla: Imprenta Berekintza.
- Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) (Cuarta edición ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.

Cano, O. (s.f.). Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: Curso de Auto instrucción: Manejo constructivo de conflictos, concertación herramientas para la incidencia política: <http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura7.pdf>

Castellanos, R. (2007). Valores - Misión - Visión. Recuperado el 18 de junio de 2016, de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>

Castro, J., Barrios, E., & Cerna, C. (2015). Planes de Gestión - Guía Práctica. En U. C.-E. Postgrado, Guía para la Elaboración de Planes de Gestión en la Maestría en Gerencia Pública (pág. 29). Lima.

Centro de Desarrollo Industrial. (2015). WEF publica Informe de Competitividad Global 2015-2016. Recuperado el 29 de mayo de 2016, de Congreso de la República del Perú: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E54FA8181F9A94B005257ED50065D64A/\\$FILE/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_2015-2016\\_CDI.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E54FA8181F9A94B005257ED50065D64A/$FILE/NOTA_DE_PRENSA_IGC_2015-2016_CDI.pdf)

Chilet, J. (2000). Facilitación y Tercerización de los Servicios Aduaneros en el Perú: Una Medición a través de la Incidencia Tributaria. Anales Científicos - Universidad Agraria La Molina, XLIII, 257-258.

Congreso de la República del Perú. (1985). Decreto Legislativo N° 325. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/quienes-somos/marco-legal>

Congreso de la República del Perú. (1998). Ley N° 24829 - Ley de Creación de la Superintendencia Nacional de Aduanas. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/aduanas/informag/leycrea.htm>

Congreso de la República del Perú. (2000). Ley N° 27334, Ley que amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-27334.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2002). Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

Congreso de la República del Perú. (2008). Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>

Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-29816.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1103, que establece medidas de control y fiscalización en la distribución, transporte y comercialización de insumos químicos que puedan ser utilizados en la minería ilegal. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: [http://contenido.app.sunat.gob.pe/insc/NormasLegales/D+Legis/DecretoLegislativo\\_1103+Insumos+quimicos.pdf](http://contenido.app.sunat.gob.pe/insc/NormasLegales/D+Legis/DecretoLegislativo_1103+Insumos+quimicos.pdf)

Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1107, que establece medidas de control y fiscalización en la distribución, transporte y comercialización de maquinarias y equipos que puedan ser utilizados en la

minería ilegal, así como el producto minero obtenido en dicha actividad. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT:  
<http://orientacion.sunat.gob.pe/images/normas/3DecretoLegislativo/dlegis-1107.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1126, que establece medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitas. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:  
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-medidas-de-control-en-los-decreto-legislativo-n-1126-861637-1/>

Consejo Nacional de Competitividad. (2014). Agenda de Competitividad 2014 - 2018. Rumbo al Bicentenario. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima: Marena Morel. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de Economía.

Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. (1983). Recuperado el 17 de enero de 2018, de [http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/AdjuntosTratados/084c8\\_OMA%20-%20CONV%20ARMONIZADO%20MERCAN%20-%201983.pdf](http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/AdjuntosTratados/084c8_OMA%20-%20CONV%20ARMONIZADO%20MERCAN%20-%201983.pdf)

Cuellar, E., Del Pino, E., & Ruiz, J. (2009). Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos. Ministerio de la Presidencia - Gobierno de España, Departamento de Calidad de los Servicios. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios - AEVAL.

Decisión 778, Sustitución de la Decisión 574 - Régimen sobre Control Aduanero. (2012). Recuperado el 17 de enero de 2018, de Periodo Ciento Nueve de Sesiones Ordinarias de la Comisión:  
[intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC778.doc](http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC778.doc)

Departamento Nacional de Planeación - Gobierno de Colombia. (2017). Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Recuperado el 21 de setiembre de 2017, de Todos por un nuevo país: Paz, Equidad, Educación: <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>

Directivas del Anexo General - Control Aduanero. (1973). Obtenido de Convenio de Kyoto: [http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv/kyoto\\_new/~/\\_media/AE00B7CE28BE44CD9408210989EF615C.ashx](http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv/kyoto_new/~/_media/AE00B7CE28BE44CD9408210989EF615C.ashx)

Estrada, W. (2007). Servicio y Atención al Cliente. Lima: Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia.

García, R. (2014). La aduana del Perú: transformaciones, logros y perspectivas. En E. Toche, Perú Hoy: Más a la Derecha Comandante (págs. 62-63). Lima: Desco.

Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica. Recuperado el 22 de julio de 2016, de Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga: [http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf)

Gobierno de Chile. (s.f.). Ventanilla Única Aduanas - CONAF. Recuperado el 25 de abril de 2017, de Trámites en Línea: <https://www.aduana.cl/ventanilla-unica-aduanas-conaf/aduana/2007-12-10/131656.html>

Gobierno de España. (s.f.). Oficinas VUE. Recuperado el 25 de abril de 2017, de Ventanilla Única Empresarial: <http://www.ventanillaempresarial.org/>

Gobierno de la República de México. (s.f.). ¿Qué es ventanilla única? Recuperado el 3 de setiembre de 2017, de Ventanilla única: <https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/SobreVU/SobrelaVU/index.htm>

Gómez, C. (2003). Las Nuevas Formas de Comunicación de la Administración con el Ciudadano. (U. d. Málaga, Ed.) Revista Anales de Documentación, Seis, 109-119.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. (L. S. Arévalo, Ed.) Santa Fé de Bogotá: McGrawHill, Inc.

Instituto Peruano de Economía. (2005). Fusión SUNAT-SUNAD afectó facilitación de comercio; se buscan soluciones. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de Instituto Peruano de Economía - Dedicados a promover las reformas de mercado en el Perú: <http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/16-8-2005/fusi%C3%B3n-sunat-sunad-afect%C3%B3-facilitaci%C3%B3n-de-comercio-se-buscan-soluciones>

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. (2007). Ley N° 29158. Lima, Lima, Perú: Diario "El Peruano". Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2007/12/20/145358-2.html>  
[http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-Organica-del-Poder-Ejecutivo\\_29158-LOPE.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-Organica-del-Poder-Ejecutivo_29158-LOPE.pdf)

Linares, C. (2014). Prácticas de servicios al cliente en entidades del sector público. Obtenido de Universidad Militar de Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13057/1/practicas%20de%20servicio%20al%20cliente%20en%20entidades%20p%20c%20aiblicas-%20carolina%20linares.pdf>

Marchione, J. (2000). El Proceso Estratégico. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Boletín de Lecturas Sociales y Económicas: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). TLC Perú - Japón. Recuperado el 21 de setiembre de 2017, de Acuerdos Comerciales del Perú : [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&vie](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&vie)

w=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=113

Ministerio Secretaría General de Gobierno - Gobierno de Chile. (2010). Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana - SIAC. Recuperado el 21 de setiembre de 2017, de Guía Metodológica: [http://siac.msgg.gob.cl/uploads/f15be81f87\\_guia\\_final\[1\].pdf](http://siac.msgg.gob.cl/uploads/f15be81f87_guia_final[1].pdf)

Morán, A. (2007). Apuntes para introducir el sistema de análisis del déficit de capacidad institucional en la gestión ambiental local. Recuperado el 2 de setiembre de 2017, de DELOS: Desarrollo Local Sostenible: <http://www.eumed.net/rev/delos/00/aem.htm>

Organización Mundial de Aduanas. (2005). Código Modelo de Ética y Conducta. Recuperado el 21 de setiembre de 2017, de World Customs Organization: [http://www.wcoomd.org/fr/topics/integrity/~/\\_media/FA93E62EBA684BB7997DD215CD2D4F29.ashx](http://www.wcoomd.org/fr/topics/integrity/~/_media/FA93E62EBA684BB7997DD215CD2D4F29.ashx)

Organización Mundial del Comercio. (2016). Perú y Arabia Saudita ratifican el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio. Recuperado el 06 de 09 de 2016, de Facilitación del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news16\\_s/fac\\_28jul16\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news16_s/fac_28jul16_s.htm)

Oszlak, O., & Orellana, E. (1993). El análisis de la capacidad institucional: Aplicación de la metodología SADCI. Recuperado el 2 de setiembre de 2017, de CEDES: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espagnol/analisis%20de%20la%20capacidad%20institucional.pdf>

Paz Soldán, J., & Rivera, M. d. (2000). La reforma comercial y de aduanas. En R. Abusada, F. Du Bois, E. Morón, & J. Valderrama, La Reforma Incompleta. Rescatando los Noventa (Primera ed., pág. 299). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - Instituto Peruano de Economía.

Presidencia de Consejo de Ministros. (2002). Decreto Supremo N° 061-2002- PCM, Fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT con la Superintendencia Nacional de Aduanas - ADUANAS. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ds061-2002-PCM.pdf>

Presidencia de Consejo de Ministros. (2006). Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública. Recuperado el 21 de setiembre de 2017, de Decreto Supremo N° 043-2006-PCM: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_ds043.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ds043.pdf)

Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves (Primera ed.). Lima: Arte Perú S.A.C.

Ramírez, R. (2015). Derecho Aduanero (Fondo Editorial de la UIGV ed.). Lima: Fernando Hurtado.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Lima: ASALE.

Rodríguez, T. (2012). La calidad y la mejora en la Administración Pública. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Salvador, J., & Fernández, M. (2012). Mapa de Procesos de un Sistema de Gestión de Accesibilidad en un servicio web de la Administración Pública: El Ayuntamiento de Zaragoza. Recuperado el 22 de julio de 2016, de El Profesional de la Información: <http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2012.may.13/17927>

Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Obtenido de Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC):

[http://www.mac.pe/descargas/Estrategia\\_de\\_mejor\\_atencion\\_al\\_ciudadano.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Estrategia_de_mejor_atencion_al_ciudadano.pdf)

Secretaría de Gestión Pública. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Recuperado el 22 de 10 de 2016, de Presidencia del Consejo de Ministros: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Secretaría de la Gestión Pública - Cooperación Alemana implementada por la GIZ. (2015). Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública. Recuperado el 22 de 10 de 2016, de Presidencia del Consejo de Ministros: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Secretaría del ISO/TC 176/SC 2. (2008). Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Recuperado el 22 de julio de 2016, de Instituto de Formación, Evaluación y Desarrollo INLAC S.C.: [http://www.inlac.org/Doc/Doc\\_ISO-TS-176\\_04\\_11/N544R3\\_Orientacion\\_sobre\\_el\\_Concepto\\_Enfoque\\_basado\\_procesos.pdf](http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/N544R3_Orientacion_sobre_el_Concepto_Enfoque_basado_procesos.pdf)

Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT. (s.f.). Buenas Prácticas. Obtenido de Buenas Prácticas: <https://www.sat.gob.pe/websitev9/SobreelSAT/NuestrosReconocimientos/BuenasPracticas>

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT. (2016). Resolución de Superintendencia N° 336-2016/SUNAT: Plan Estratégico Institucional 2017 - 2019. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de Índice Correlativo de Resoluciones de Superintendencia 2016: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/336-2016.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. (2014). Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT, Aprueba el

nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT - Anexo. Obtenido de Índice correlativo de Resoluciones de Superintendencia del 2014 - SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2014/122-2014.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. (2015). Resolución de Superintendencia N° 011-2015-SUNAT: Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018. Anexo1 / Anexo2 / Anexo3. Recuperado el 5 de enero de 2017, de Índice correlativo de Resoluciones de Superintendencia 2015: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/011-2015.pdf>

Tobelem, A. (s.f.). Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI). Obtenido de Centro de Estudios Desarrollo y Territorio - Universidad Nacional de San Martín: [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/Tobelem.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/Tobelem.pdf)

Vargas, C. (2012). El principio de justicia en la tributación. Recuperado el 18 de junio de 2016, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085551>

Velarde, J. (s.f.). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 - 2017. Recuperado el 01 de junio de 2016, de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Witker, J. (s.f.). La Nueva Aduana y el TLCAN. Recuperado el 29 de mayo de 2016, de La Nueva Aduana frente al Comercio Internacional Contemporáneo: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/205/18.pdf>

World Bank Group. (2016). Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. Washington: Corporate Visions, Inc. Recuperado el 29 de

mayo de 2016, de Banco Mundial:  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22771/9781464806674.pdf;sequence=9>

World Economic Forum. (2016). The Global Competitiveness Report 2015 - 2016.  
Ginebra: Professor Klaus Schwab.

## Anexos

## Anexo A

### *Alianzas Estratégicas Nacionales - Entidades con las que SUNAT ha suscrito convenios*

Entidad	Materia
Organismo Supervisor de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre – Osinfor	<p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Tiene por objeto establecer una alianza estratégica entre las partes para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de sus fines que permita contribuir al aprovechamiento sostenible y conservación de los recursos forestales y al control y fiscalización en el tráfico nacional e internacional de productos maderables mediante el intercambio de información, asistencia técnica y capacitación.</p>
Superintendencia de Mercado de Valores	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para el Intercambio de información y cooperación técnica con el objeto exclusivo de utilizarlas en el cumplimiento de los fines institucionales, dentro del marco legal vigente.</p>
Asociación de Exportadores – Adex	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional. Establece el marco dentro del cual ambas partes ejecutaran acuerdos de cooperación técnica e intercambiaran información estadística con el fin exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines institucionales.</p>
Autoridad Portuaria Nacional –APN	<p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Establecer mecanismos de cooperación interinstitucional entre la SUNAT y APN para mejorar la eficiencia de sus fines institucionales, mediante intercambio de información y otras formas de colaboración que en el futuro ambas partes pueden acordar.</p>
Banco Central de Reserva del Perú	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para el intercambio de información, transferir mutuamente conocimientos especializados y desarrollar trabajos conjuntos destinados a mejorar el cumplimiento de las funciones que por ley les corresponde</p>
Banco de la Nación	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional. Establecer mecanismos de cooperación y acción conjunta mediante la utilización temporal de puntos de atención dentro de los locales que ambas instituciones tengan disponibles en la ciudad de Lima y Callao</p>
Biblioteca Nacional del Perú	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Biblioteca Nacional del Perú y la SUNAT Establecer mecanismos de coordinación y cooperación para el control y supervisión del buen uso de los beneficios tributarios de la Ley de democratización del libro y fomento de la lectura - Ley 28086</p>
Cámara de Comercio de Lima	<p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional Para establecer el marco dentro del cual las partes ejecutaran los acuerdos de cooperación técnica e intercambiaran información estadística con el fin exclusivo de utilizarla para sus fines institucionales.</p>

Entidad	Materia
Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para la capacitación de profesionales que contribuirán a la orientación y asistencia en materia tributaria a contribuyentes y público interesado.
Capitanías y Guardacostas	Convenio de Cooperación interinstitucional Para reforzar el planeamiento operativo de las funciones de las partes, como autoridad aduanera y autoridad marítima
Cavali Sa Iclv	Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y CAVALI S.A. ICLV sociedad anónima encargada de la creación, mantenimiento y
(Diciembre 2015)	Desarrollo de la infraestructura del mercado de valores nacional. Intercambio de información y cooperación técnica, para ser utilizados exclusivamente en el cumplimiento de los fines institucionales
Central De Riesgo Acredita S.A.C (Marzo 2009)	Convenio de Cooperación Interinstitucional Para el Intercambio de información a título gratuito para el cumplimiento de fines institucionales
Central De Riesgo Xchange Perú Sac (Abril 2009)	Convenio de Cooperación Interinstitucional Para el intercambio de información a título gratuito para el cumplimiento de fines institucionales
Central De Riesgo Xchange Perú Sac (Abril 2009)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para el intercambio de información a título gratuito para el cumplimiento de fines institucionales
Central De Riesgo Sentinel (Noviembre 2010)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para el intercambio de información a título gratuito para el cumplimiento de fines institucionales
Colegio De Contadores Publicos De Lima (Mayo 2006)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Marco genérico en el cual LA SUNAT y EL COLEGIO ejecutarán los acuerdos de cooperación con el objeto exclusivo de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.
Colegio De Contadores – Tacna (Agosto 1998)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Tiene por que el Colegio de Contadores de Tacna brinde orientación e información en materia tributaria a la colectividad
Colegio De Contadores – Arequipa (Marzo 2003)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Tiene por que el Colegio de Contadores de Arequipa brinde orientación e información en materia tributaria a la colectividad
Sociedad De Comercio Exterior Del Perú - COMEXPERU (Octubre 2003)	Convenio de Cooperación Interinstitucional. Marco genérico en el cual LA SUNAT y La Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX ejecutarán los acuerdos de cooperación con el objeto exclusivo de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.
Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC (diciembre 2015)	Convenio de cooperación interinstitucional. Establecer mecanismos de cooperación a fin de que ambas entidades contribuyan a mejorar la eficiencia n el cumplimiento de sus fines y objetivos, mediante el intercambio de información y oras formas de colaboración que el futuro las partes puedan acordar
Fondo Consolidado de Reservas Previsionales- CONSAPI (febrero 2006)	Convenio de cooperación interinstitucional entre SUNAT y el Fondo Consolidado de Reservas Previsionales. Establecer los mecanismos necesarios para que SUNAT proceda a efectuar de resultar procedentes, las devoluciones por concepto de pagos indebidos y/o en exceso correspondientes a la Contribución Solidaria para la Asistencia Previsional -COSAP

Entidad	Materia
Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE (junio 2002)	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Marco genérico en el cual LA SUNAT y el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE ejecutarán los acuerdos de cooperación con el objeto exclusivo de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Convenio específico 1: Capacitación en Normas emitidas por CONSUCODE, Absolución de consultas por CONSUCODE; capacitación en temas tributarios, absolución de consultas SUNAT y registro único de contribuyentes
Terminal de Contenedores Muelle Sur Callao - DP WORLD CALLAO (diciembre 2013)	Convenio de cooperación interinstitucional Establecer mecanismos de cooperación interinstitucional a fin de contribuir a mejorar la eficiencia del proceso de despacho de mercancías mediante el intercambio de información. No implica la modificación de la normatividad vigente.
Empresa Nacional de Puertos S.A.- ENAPU diciembre 2013	Convenio de cooperación interinstitucional Establecer mecanismos de cooperación interinstitucional a fin de contribuir a mejorar la eficiencia del proceso de despacho de mercancías mediante el intercambio de información.
Seguro Social de Salud del Perú -ESSALUD agosto 2010	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Establecer las bases de cooperación recíproca entre ambas partes que contribuyan al desarrollo de mecanismos de asistencia técnica para ejecución de diversos proyectos o actividades inherentes al ámbito y o funciones de naturaleza administrativa
Fuerza Aérea del Perú - FAP (octubre 1997)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto facilitar a la Aduana el cumplimiento de sus funciones en el control aduanero del equipaje no acompañado y el equipaje y menaje de casa de los viajeros procedentes del extranjero que lleguen en los aviones logísticos de la FAP a las instalaciones del "Ala Aérea N° 2" dando así cumplimiento estricto a la normativa vigente, en lo que a las actividades de control aduanero se refiere.
Fondo de Empleados de los trabajadores de la SUNAT - FESUNAT (julio 2008)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer mecanismos de cooperación y acción conjunta entre ambas partes para contribuir a mejorar el servicio prestado por FESUNAT a los trabajadores de SUNAT respecto de los beneficios que se les otorga.
Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE (julio 2011)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto Establecer los lineamientos y obligaciones de las partes en la gestión de los créditos de origen tributario en los procedimientos concursales, a fin de dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto Supremo N° 153-2002-PCM
Gremios Empresariales (junio 2013)	Convenio de colaboración interinstitucional Tiene por finalidad validar la instancia de diálogo y colaboración que se realiza a través de mesas de trabajo SUNAT – Gremios, cuyo objetivo es impulsar acciones y fomentar el intercambio de opiniones en materia tributaria.
Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (diciembre 2001)	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.

Entidad	Materia
Central de Riesgo – INFOCORP (febrero 2008)	El objeto del presente convenio es establecer el marco general en el cual las partes ejecutarán los acuerdos de cooperación técnica e intercambiarán información con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines y Objetivos institucionales. Convenio de cooperación interinstitucional El objeto del presente convenio es establecer el marco general en el cual las partes puedan intercambiar que permita el mejor cumplimiento de sus objetivos institucionales. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
Instituto De Estudios Fiscales Del Miisterio de Hacienda Y Administraciones Públicas del Reino de España – Ief (Mayo 2012)	El objeto del presente convenio es fijar líneas de colaboración entre ambas instituciones en aquellas actividades que realicen en el ámbito de sus respectivas competencias, en temas de capacitación, pasantías, publicaciones, intercambios académicos, certificación conjunta de programas de especialización, eventos y cursos, investigación e intercambio de información con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi 2004	Convenio de cooperación interinstitucional. El objeto del presente convenio es establecer las directivas básicas que regulen las actividades de cooperación y acción conjunta entre INDECOPI y SUNAT con el objeto exclusivo de contribuir al mejor y más eficiente cumplimiento de sus fines institucionales.
Instituto Peruano de Energía Nuclear – Ipen (Septiembre 2009)	Convenio de cooperación interinstitucional. El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de cooperación y acción conjunta entre las partes para contribuir al mejor y más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines institucionales.
Marina de Guerra del Perú Junio 2011)	Convenio de cooperación interinstitucional. El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de cooperación y acción conjunta entre las partes para contribuir al mejor y más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines institucionales.
Superintendencia Nacional de Migraciones - Migraciones (Agosto 2015)	Convenio de cooperación interinstitucional. El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de colaboración y cooperación para intercambio de información a fin de contribuir al más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.
Ministerio De Agricultura – Dirección General de Flora y Fauna Silvestre (Dgffs)	Convenio de cooperación interinstitucional. El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de cooperación y acción conjunta entre las partes, a fin de que ambas entidades contribuyan a mejorar la eficiencia en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales, mediante el intercambio de información, apoyo en la ejecución de operativos conjuntos y capacitación Convenio de transferencia financiera.
Servicio Nacional Forestal Y De Fauna Silvestre (Serfor) - Ministerio de Agricultura (noviembre 2014)	El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de monitoreo, seguimiento y cumplimiento de los fines y metas físicas para los cuales fueron entregados los recursos, así como los términos y condiciones bajo los cuales se efectuara la transferencia financiera desde el presupuesto de la SUNAT a favor del MINAGRI, así como la posterior transferencia de recursos y ejecución a través del SERFOR, con la finalidad de financiar los inventarios de recursos forestales, el mejoramiento de infraestructura y acciones de capacitación, equipamiento, modernización, y

Entidad	Materia
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (Septiembre 2014)	<p>adecuación de Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre, para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales, mediante el intercambio de información, apoyo en la ejecución de operativos conjuntos y capacitación</p> <p>Convenio de cooperación interinstitucional</p> <p>El objeto del presente convenio es establecer mecanismos de intercambio de información y cooperación entre las partes para contribuir al mejor cumplimiento de sus objetivos institucionales.</p> <p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.</p>
Ministerio de Energía y Minas (Diciembre 2012)	<p>Tiene por objeto establecer el marco general en el cual las partes ejecutarán los acuerdos de cooperación interinstitucional, asistencia, intercambio de información y capacitación con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.</p> <p>El objeto del Convenio es establecer el marco dentro del cual la SUNAT y el Ministerio de Educación ejecutarán los acuerdos que contribuyan a la formación de conciencia tributaria en los docentes y estudiantes del país.</p>
Ministerio de Educación (Julio 2006)	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p> <p>Tiene por objeto establecer los mecanismos de cooperación y acción conjunta para contribuir al más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.</p>
Ministerio de la Producción (Abril 2006)	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p> <p>Tiene por objeto garantizar la presencia de personal de la PNP necesario para la seguridad y operación en los puestos de control que la SUNAT implementara en la zona del valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) Alto Huallaga y otras rutas fiscales. Asimismo, brindara asistencia técnica para la definición de la localización geográfica de los puestos de control, así como su diseño respecto de las previsiones de seguridad.</p>
Ministerio del Interior - Minister y la Policía Nacional del Perú – PNP (Julio 2013)	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p> <p>Tiene como finalidad establecer que la PNP afecte en uso a favor de la SUNAT equipos tecnológicos especializados (equipos Rayos X retrospectivos –backscatter- y los identificadores portátiles de insumos químicos) para la realización de las acciones de control y fiscalización del transporte y traslado de insumos químicos y bienes fiscalizados que esta realice en los puestos de control móvil o fijos, urbanos o rurales, obligatorios o no, ubicados en las rutas fiscales establecidas o fuera de ellas. Y garantice la presencia de personal policial especializado necesario para el uso de dichos equipos.</p>
Ministerio del Interior - Minister y la Policía Nacional del Perú – PNP (Julio 2014)	<p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.</p> <p>Establecer mecanismos de cooperación institucional que permitan a las partes a coadyuvar al desarrollo e implementación de centros de atención fronteriza en los pasos de frontera a nivel nacional, en el marco de sus objetivos institucionales</p>
Ministerio De Relaciones Exteriores (Noviembre 2013)	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p> <p>Tiene por objeto establecer el marco de colaboración interinstitucional para el desarrollo de actividades de cooperación y acción con el objeto exclusivo de contribuir al más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales en ambas entidades.</p>
Ministerio de Salud (Abril 2005)	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p>
Ministerio De Trabajo Y Promoción del Empleo	<p>Convenio de cooperación interinstitucional</p>

Entidad	Materia
(Julio 2004)	Tiene como finalidad garantizar una adecuada protección del Derecho Laboral y de la Seguridad Social para los trabajadores, a través de una eficiente supervisión y/o fiscalización que realizan tanto EL MTPE como LA SUNAT, estableciendo una relación de cooperación interinstitucional, que permita la ejecución de acciones y el aprovechamiento de las capacidades y experiencias institucionales en las materias vinculadas con la inspección del trabajo y los tributos originados en la relación laboral.
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Febrero 2005)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer mecanismos de cooperación que permitan a ambas entidades desarrollar acciones de control a nivel nacional, dentro del marco de sus respectivas competencias funcionales. Asimismo, busca viabilizar la facilitación del comercio exterior mediante una disminución del tiempo de despacho de mercancías que requieran la autorización previa del MTC.
Ministerio Público (Septiembre 2013)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer los compromisos de las partes relativos al apoyo que brindara el Ministerio en el ámbito de sus competencias en las intervenciones, operaciones y acciones de control y fiscalización de bienes fiscalizados en el marco del Decreto Legislativo No.1126
Municipalidades De Breña Convenio de Cooperación Interinstitucional Suscrito entre la SUNAT y la Municipalidad Distrital de BREÑA	
de Cayma Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y la Municipalidad Distrital de Cayma	Convenios de Cooperación Institucional
de Chanchamayo Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y la Municipalidad Provincial de Chanchamayo	Para establecer alianzas estratégicas con la finalidad de que los contribuyentes de los municipios y zonas aledañas puedan acceder a los servicios que se brindan en un Centro de Servicios al Contribuyente - CSC, a través de la implementación de oficinas de CSC, la instalación de CSC Móviles, o brindando espacios físicos para la prestación de estos servicios al interior de las sedes municipales. Se busca reducir tiempos de atención y costos en trámites para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, facilitar la organización y el apoyo mutuo para la realización de campañas informativas de obligaciones y conciencia tributaria y k aduanera, así como realizar acciones de difusión en forma conjunta con ocasión de las Campañas de Impuesto Predial e Impuesto a la Renta.
de Chulucanas Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y la Municipalidad Provincial de Morropón-Chulucanas	
de La Victoria Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad de La Victoria y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	
De Majes	

Entidad	Materia
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y la Municipalidad Distrital de Majes de Nasca</p>	
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y la Municipalidad Provincial de Nasca de Pichari</p>	
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre SUNAT y la Municipalidad Distrital de Pichari de Santa Anita</p>	
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Santa Anita y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Villa María Del Triunfo</p>	
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo de Yauli - La Oroya</p>	
<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SUNAT y la Municipalidad Provincial Yauli La Oroya del Rimac</p>	
<p>Oficina de Normalización Previsional – ONP (julio 2002)</p>	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional. Para establecer los mecanismos necesarios para que SUNAT proceda a efectuar, de resultar procedente, las devoluciones por concepto de pagos indebidos y/o en exceso correspondientes a las Aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones regulado por el Decreto Ley N° 19990, y multas por incumplimiento de obligaciones formales vinculadas a las mencionadas aportaciones</p>
<p>Oficina de Normalización Previsional - ONP (julio 2008)</p>	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional La ONP encarga a la SUNAT la recaudación de primas del seguro “Asegura tu pensión” quedando obligada la SUNAT a transferir a la ONP la información correspondiente</p>
<p>Oficina de Normalización Previsional - ONP</p>	<p>Convenio de Cooperación Interinstitucional.</p>

Entidad	Materia
(agosto 2012)	Para la instalación de un servidor en la ONP para la implementación del nuevo esquema de transferencia de información de los asegurados. Convenio de Cooperación Interinstitucional.
Oficina de Normalización Previsional - ONP (agosto 2016)	Para mejorar la calidad de la información de los aportes declarados y pagados por los Afiliados facultativos Independientes y los de Continuación Facultativa. Para el efecto la ONP encarga a la SUNAT la recaudación de las aportaciones de los Afiliados Facultativos Independientes y de aquellos que optaron por la Continuación Facultativa, quedando obligada la SUNAT a transferir a la ONP la información correspondiente
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERG (diciembre 2002)	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Establecer el marco en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación con el objeto exclusivo de coadyuvar al cumplimiento de sus fines institucionales.
Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios - PERUCAMARAS (mayo 2005)	Convenio de cooperación interinstitucional Establecer el marco en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación técnica e intercambiarán información, con la finalidad de utilizarlas en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.
Proyecto Mejor Atención al ciudadano, Micro y Pequeño Empresario (MACMYPES) - PCM (enero 2010)	Convenio de cooperación interinstitucional Establecer los mecanismos y procedimientos de cooperación interinstitucional destinados a la instalación y funcionamiento de ventanillas de atención en los MACMYPES fijos e itinerantes donde se brindarán servicios de orientación y tramites como para la obtención y actualización del RUC y Clave de Acceso al Sistema Operaciones en Línea (Clave SOL), entre otros.
Presidencia del Consejo de Ministros – PCM y Gobierno Regional del Callao (enero 2013)	Convenio de cooperación interinstitucional tiene por objeto establecer los mecanismos y procedimientos de cooperación interinstitucional destinados a replicar el modelo "Mejor Atención al Ciudadano" a través de un Centro de Atención MAC en el ámbito de la Provincia Constitucional del Callao. Convenio de cooperación interinstitucional
Presidencia del Consejo de Ministros – PCM (julio 2013)	Establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional que contribuyan al desarrollo eficaz y eficiente de diversos proyectos o actividades inherentes al ámbito o funciones de naturaleza operativa y administrativa de cada una de las entidades y otras formas de colaboración que en el futuro pueda acordar. Convenio de cooperación interinstitucional
PODER JUDICIAL (diciembre 2012)	Establecer bases de coordinación y cooperación para el desarrollo de actividades académicas de capacitación mutua que contribuyan al eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales. Convenio de cooperación interinstitucional
PODER JUDICIAL (diciembre 2014)	Establecer mecanismos de intercambio de información: el Poder Judicial brinda a la SUNAT acceso a la información contenida en el Módulo de Solicitudes de información de Antecedentes Penales – MSSIAAP del Registro Nacional de Condenas, así como mediante cotejos masivos. La SUNAT brinda al Poder Judicial información al padrón RUC y charlas relativas a insumos químicos y bienes fiscalizados
POLICIA NACIONAL DEL PERÚ – PNP	Convenio de cooperación interinstitucional

Entidad	Materia
(febrero 2016)  Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS NACIONAL (junio 2010)	Tiene por objeto asegurar que la PNP en el marco de las funciones previstas en el Decreto legislativo N° 1148, Ley de la Policía Nacional del Perú brinde protección y seguridad al personal, usuarios, administrados, patrimonio e instalaciones de la SUNAT, asignando al personal según disponibilidad. Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer mecanismos de cooperación interinstitucional para el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales para lo cual podrán intercambiar información, así como para el apoyo para la realización de sus acciones de fiscalización, control y cobranza a las unidades de transporte en diversos puntos del país, mediante la utilización temporal de espacios físicos en locales de propiedad de PROVIAS NACIONAL, así como en garitas de control de SUNAT Convenio de cooperación interinstitucional
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC (julio 1999)	Tiene por objeto el intercambio de información, para el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales de cada entidad. SUNAT proporciona la información del Padrón del Registro Único de Contribuyentes y la RENIEC la información contenida en el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales Convenio de cooperación interinstitucional
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC (abril 2012)	Tiene por objeto la emisión por parte de la RENIEC de Certificados Digitales para uso de autenticación y firma digital, de acuerdo a lo previsto en la Ley 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales y su Reglamento Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT (diciembre 2001)	Establecer el marco general en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación técnica e intercambiarán información con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines institucionales. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
Servicios Postales del Perú – SERPOST (febrero 2013)	Tiene por objeto establecer el marco general en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación técnica e intercambiarán información con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus fines institucionales. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones –SBS (Abril 2012)	Tiene por objeto establecer el marco general en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación interinstitucional, asistencia técnica, intercambio de información y capacitación con el objeto de utilizarlos en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales. Convenio de cooperación interinstitucional
Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA (enero 2001)	Tiene por objeto establecer los lineamientos para un trabajo armonizado respecto del ingreso o salida de animales, plantas y productos agropecuarios bajo cualquier régimen aduanero o destino aduanero especial, incluyendo los caídos en abandono legal y los comisados administrativa o penalmente Convenio de cooperación interinstitucional
Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción - SENCICO (abril 2013)	Tiene por objeto establecer los mecanismos de intercambio de información y cooperación para contribuir al más eficiente y eficaz cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.

Entidad	Materia
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP (julio 2002)	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Tiene por objeto establecer el marco general en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación técnica e intercambiarán información con el objeto de utilizarlos en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales.
Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías – SUTRAN (septiembre 2013)	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional. Tiene por objeto establecer el marco general en el cual se ejecutarán los acuerdos de cooperación institucional, asistencia técnica, intercambio de información y actividades de capacitación con el objeto de utilizarlos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
Terminal Internacional del Sur – TISUR (octubre 2013)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional, asistencia técnica, intercambio de información y actividades de capacitación con el fin exclusivo de utilizarlos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Sus fines y objetivos institucionales.
TRIBUNAL FISCAL (2006)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer el procedimiento por el cual las partes ejecutarán los acuerdos de intercambio de información con el objeto exclusivo de utilizarlos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Asimismo, para determinar el procedimiento por el cual la SUNAT notificara las Resoluciones del Tribunal Fiscal
UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA DEL PERÚ – UIF (septiembre 2004)	Convenio de cooperación interinstitucional Tiene por objeto establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional, asistencia técnica, intercambio de información y actividades de capacitación con el fin exclusivo de utilizarlos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Sus fines y objetivos institucionales.

Entidad	Materia
UNIVERSIDADES (marzo 2006 – octubre 2015)	
ESAN	
Convenio de cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y la Universidad ESAN	
Universidad del Pacífico	
Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y Universidad del Pacífico	Convenios de cooperación interinstitucional
Santa María	Convenios que tienen por objeto establecer mecanismos de cooperación para, entre otros: Facilitar a los funcionarios y trabajadores de la SUNAT su participación en programas de maestría, programas de especialización, programas, diplomados y cursos que desarrolla la universidad, accediendo a tarifas corporativas ofrecidas por las universidades
Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Católica de Santa María y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	Brindar servicios de información, orientación y asistencia en materia tributaria
Universidad de Lima	Participar en labores de proyección social, como la instalación de Consultorio Jurídicos Externos Gratuitos.
Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y la Universidad de Lima	
Adenda N°01	
UPC	
Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	Convenio de cooperación interinstitucional
Zona Franca de Tacna – zofratacna (enero 2003)	Tiene por objeto establecer un modelo de control integrado que permita hacer seguimiento a todas operaciones de comercio exterior en el departamento de Tacna

Fuente: SUNAT

## Anexo B

### *Alianzas Estratégicas Internacionales - Entidades con las que SUNAT ha suscrito convenios*

Entidad	Materia
Argentina (octubre 2004)	Asistencia mutua para el intercambio de conocimientos técnicos, a través de consultas, cursos y pasantías. Intercambio de informaciones, fiscalizaciones simultaneas y fiscalizaciones en el extranjero, que aseguren la correcta determinación, liquidación y recaudación de tributos
Bolivia (agosto 2003)	Asistencia Mutua para prevenir, investigar y reprimir ilícitos aduaneros
Colombia, Chile y México (abril de 2015)	Cooperación y asistencia en materia aduaneras en el ámbito regional. Además, organización de programas de entrenamiento conjunto sobre temas relativos a la facilitación del comercio y asuntos aduaneros
Cuba (abril 1994)	Asistencia para la capacitación a funcionarios e intercambio de experiencias y conocimientos en materia de lucha contra el fraude, organización, capacitación, automatización aduanera, y técnica aduanera; represión del tráfico de estupefacientes y otros aspectos de interés mutuo
Canadá (noviembre 1973)	Cooperación para acceder a becas y bolsa de capacitación profesional de ciudadanos peruanos en Canadá o en tercer país; capacitación en Perú por expertos canadienses; donación de equipos y materiales requeridos para la ejecución de la cooperación técnica. Así como cualquier otra forma de cooperación que se acuerden mutuamente.
Chile (septiembre 2004)	Cooperación y asistencia mutua entre las autoridades aduaneras de Perú y Chile para la prevención y represión de infracciones aduaneras, intercambio de información y normas de origen.
China (abril 2009)	Cooperación y asistencia mutua para la adecuada aplicación de la ley aduanera y del TLC, y para la prevención, investigación y lucha contra los ilícitos aduaneros, así como para la facilitación de los procedimientos aduaneros, incluyendo el suministro de estadísticas y otro tipo de información según se precisa en el Acuerdo.
Convenio multilateral Protocolo de modificación del convenio multilateral sobre cooperación y asistencia mutua Entre las direcciones nacionales de aduanas", aprobado en la xx reunión de directores nacionales de aduanas de América Latina, España y Portugal. (noviembre 2001)	Asistencia mutua, cooperación e intercambio de información para asegurar la correcta aplicación de la legislación aduanera y en particular para prevenir, investigar y combatir las infracciones aduaneras
Corea (abril 2015)	Cooperación para el intercambio de funcionarios aduaneros, así como pasantías en Corea para compartir experiencias en el desarrollo de técnicas de modernización aduanera.

Entidad	Materia
Decisión 728 del can (diciembre 2009)	Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras de los países miembros de la Comunidad Andina, para prevenir infracciones administrativas aduaneras y/o ilícitos aduaneros y para la ejecución de medidas especiales para combatirlos.
Decisión 578 de la can (mayo 2004)	Aprueba el régimen para evitar la doble imposición a las actividades de las personas naturales y jurídicas que actúan a nivel comunitario, estableciendo un esquema y reglas para la colaboración entre administraciones tributarias en los países miembros
Ecuador (agosto 1999)	Promover la cooperación en materia aduanera mediante la cooperación institucional entre las administraciones aduaneras de Perú y Ecuador
España (marzo 2012)	Cooperación interinstitucional entre la SUNAT y el Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Hacienda y Administraciones Publicas del Reino de España, para la capacitación, pasantías, publicaciones, intercambios académicos, investigación. Intercambio de información, con el fin exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
EE.UU. Aduana de usa (febrero 1990)	Convenio de Asistencia Mutua entre las Administraciones Aduaneras de los Gobiernos del Perú y EEUU para la prevención, investigación y represión de toda infracción
	Convenio para combatir el uso indebido y la producción y el tráfico ilícitos de drogas en la República del Perú y lo EE. UU
EE.UU. Task force (julio 1996)	Acuerdo operativo entre los gobiernos de la República del Perú y los EE.UU. para el proyecto de Control de Drogas.
	Enmienda al Acuerdo Operativo Suscrito entre los Gobiernos de Perú y EEUU para el Control de Drogas
EE.UU. Memoranda (abril 2005)	Memoranda de Entendimiento de Cooperación Bilateral Programa Task Force, entre el Gobierno de los EEUU, y el Gobierno del Perú, representado por la SUNAT y la Policía Nacional
EE.UU. Memoranda (junio 2006)	Memoranda de entendimiento de apoyo logístico, capacitación, entrenamiento y mejoras en áreas de trabajo de la autoridad Aduanera, entre el gobierno de los EEUU y el Gobierno del Perú.
Federación rusa (julio 2011)	Cooperación y asistencia mutua para facilitar y acelerar el movimiento de mercancías; prevenir, investigar y reprimir infracciones aduaneras; intercambiar información; desarrollo de nuevos procedimientos aduaneros; armonización de sistemas aduaneros
Panamá (noviembre 1996)	Cooperación aduanera para la reestructuración y modernización institucionales; asesoramiento de expertos, consultores, pasantías e intercambio de información técnica; asistencia a la administración

Entidad	Materia
	aduanera de Panamá en lo concerniente a su organización interna, recursos humanos, normatividad, recaudación valoración y automatización aduanera, entre otros.
Paraguay (julio 2011)	Cooperación aduanera a través de asesoramiento de expertos y consultores, capacitación mediante cursos pasantías y otras actividades académicas; asistencia a la administración aduanera de Paraguay en lo concerniente a su organización interna, recursos humanos, normatividad, recaudación valoración y automatización aduanera, entre otros.
Uruguay (enero de 2008)	Cooperación aduanera para facilitar la adecuación del sistema integrado de gestión aduanera del Perú a las características y necesidades de la Dirección Nacional de Aduanas de Uruguay. Promover la cooperación a través de asesoramiento de expertos y consultores, capacitación mediante cursos pasantías y otras actividades académicas. Intercambio de información en apoyo a los procesos de fiscalización.
Republica checa (marzo 2013)	Cooperación aduanera, para el intercambio de experiencias sobre métodos para combatir el contrabando, el fraude aduanero y el tráfico ilícito de mercancías; entrenamiento de canes del servicio aduanero, adiestradores e instructores de entrenamiento de canes del servicio aduanero; intercambio de experiencias sobre nuevas técnicas o métodos en laboratorios aduaneros; Provisión de canes adiestrados por parte de la Dirección general de Aduanas de la Republica Checa, entre otros.
Salvador (junio 1996)	Cooperación aduanera para la reestructuración y modernización institucionales; asesoramiento de expertos y consultores, capacitación mediante cursos pasantías y otras actividades académicas; intercambio de información técnica; asistencia a la administración aduanera de El Salvador en lo concerniente a su organización interna, recursos humanos, normatividad, recaudación valoración y automatización aduanera, entre otros.
Venezuela (agosto 1998)	Asistencia técnica al Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria – SENIAT en la implantación del sistema integrado de gestión aduanera del Perú
Vietnam (noviembre 2011)	Asistencia técnica para la prevención, investigación y represión de cualquier infracción aduanera, así como en la valoración de los derechos cargos y otros impuestos

Fuente: SUNAT

## **Anexo C**

### *Producto 1*

Documentos asociados a la Gestión del Proyecto que se compone de:

- a) Resolución de Superintendencia Nacional que aprueba el Proyecto independiente, “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT” y lo incorpora en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT
  - a.1 Formato de Iniciativa de Proyecto
  - a.2 Ficha Indicador de Entregables del Proyecto
- b) Plan de Gestión de Proyecto

Resolución De Superintendencia N° -2018/SUNAT

Modifica los Anexos 2 y 4 Del Plan Operativo Institucional De La Superintendencia Nacional De Aduanas Y De Administración Tributaria Para El Año 2018  
Lima,

#### CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución de Superintendencia N° ... -2017/SUNAT, se aprobó el Plan Operativo Institucional – POI de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT para el año 2018; el cual contiene entre otros, el Anexo 2: Indicadores y Metas por Órganos del Plan Operativo Institucional 2018 y el Anexo 4: Programas y Proyectos Institucionales 2018;

Que, con el Memorándum N° -2018-SUNAT/300000 de fecha 22 de enero de 2018, la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas solicitó a la Oficina Nacional de Planeamiento la incorporación del Proyecto “Mejora de la Atención al Usuario Aduanero” al Portafolio de Proyectos Institucionales, precisando que el Superintendente

Nacional aprobó los componentes descritos en el Formato de Iniciativa del citado Proyecto;

Qué, asimismo, es preciso incluir en el Anexo 2 del POI de la SUNAT para el año 2018 el Indicador Operativo: “Nivel de atención de entregables o hitos de control del Proyecto Mejora de la Atención al Usuario Aduanero” con el fin de verificar que los entregables e hitos de control del citado Proyecto priorizados por la Alta Dirección, se cumplan en los plazos comprometidos en su plan de gestión;

Que teniendo en cuenta lo señalado en los párrafos precedentes, resulta necesario incluir el Proyecto Institucional “Mejora de la Atención al Usuario Aduanero”, en el Anexo 4 del POI de la SUNAT para el 2018 de la SUNAT; así como, incluir el Indicador Operativo: “Nivel de atención de entregables o hitos de control del Proyecto Mejora de la Atención al Usuario Aduanero” en el Anexo 2 del POI de la SUNAT para el año 2018;

En uso de las facultades conferidas en el inciso s) del artículo 8° del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 122- 2014/SUNAT y modificatorias;

Se resuelve:

#### Artículo 1. Objeto

Incluir el Proyecto Institucional “Mejora de la Atención al Usuario Aduanero en el Anexo 4 – Programas y Proyectos Institucionales del Plan Operativo Institucional – POI de la SUNAT para el año 2018, aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° ...- 2017/SUNAT, conforme al Anexo II que forma parte de la presente resolución.

#### Artículo 2. Definiciones

Incluir el Indicador Operativo: “Nivel de atención de entregables o hitos de control del Proyecto Mejora de la Atención del Usuario Aduanero en el Anexo 2 – Indicadores y Metas por Órganos del Plan Operativo Institucional – POI de la SUNAT para el año 2018, aprobado mediante Resolución de Superintendencia N°...-2017/SUNAT, conforme al Anexo que forma parte de la presente resolución.

Regístrese y comuníquese.

VÍCTOR PAUL SHIGUIYAMA KOBASHIGAWA  
Superintendente Nacional

Anexo 1 de la Resolución de Superintendencia N° -2018/SUNAT

Incorporación de Indicador Operativo en el Anexo 2 De La  
Resolución No. -2017/SUNAT

Indicadores operativos <sup>1</sup>				
Denominación	Nº	Unidad de Medida	RESPONSABLE	META 2018
Nivel de atención de entregables o hitos de control del Proyecto Mejora de la Atención del Usuario Aduanero	62	%	IGCA	100

Anexo 2 de la Resolución de Superintendencia N° -2018/SUNAT

Incorporación de Proyecto Institucional En El Anexo 4 De La  
Resolución De Superintendencia N° - 2017/SUNAT

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA / PROYECTO INSTITUCIONAL	
	Denominación	Tipo
OE2: Reducir los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras	Sistema de Despacho Aduanero	Programa de Cambio
OE1: Mejorar el cumplimiento tributario y aduanero	Mejora del control de los bienes usados en la fabricación de drogas ilícitas y en la minería ilegal	
	Cuenta Única	
	Gestión Integral de Riesgos	
	Libros y comprobantes de pago electrónicos	
	Notificación Electrónica y Expediente Virtual	Proyecto Institucional
	Mejora de la Atención al Usuario Aduanero	
OE3: Fortalecer la capacidad de gestión interna	Sistema Integrado de Gestión y Administración	

## **Anexo D**

### *Producto 2*

Modelo del Proceso de Negocio (MPN) del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero. Informe Técnico

## Introducción

El presente documento, denominado modelo del proceso de atención al usuario aduanero tiene por objetivo especificar las características, procedimientos y requerimientos necesarios para implementar un servicio de orientación y asistencia técnica personalizada al usuario aduanero que permita facilitar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

### Información general

Nombre del Proyecto	Proyecto Mejora de la Atención al Usuario Aduanero
Jefe de Proyecto	Representante de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas
Líder Normativo	Representante de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL) de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA)
Líder Informático	Representante Intendencia Nacional de Sistemas (INSI)
Líder Usuario	Representante Intendencia de Aduana Marítima del Callao (IAMC)

### Modelamiento Situación Actual

#### 3.1 Descripción del Proceso

El proceso de atención al usuario aduanero se refiere al servicio de orientación y asistencia que brinda la Administración, de manera complementaria al servicio de atención del despacho aduanero, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras por parte de los administrados. Se encuentra a cargo del personal aduanero capacitado, considerándose un instrumento estratégico para elevar la calidad del servicio y facilitar el comercio exterior, con una implementación progresiva de mecanismos basados en el uso de Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs).

La atención al usuario aduanero se brinda a través de tres canales:

- a) Canal presencial: Permite a los usuarios realizar consultas sobre regímenes y trámites aduaneros, de manera presencial, en las sedes de las principales oficinas aduaneras de Lima – Callao.

- b) Canal telefónico: Permite a los usuarios realizar consultas sobre regímenes y trámites aduaneros, a través de la vía telefónica, servicio se brinda a través de líneas telefónicas de la División de Usuario Aduanero y Liberaciones de la IGCA.
- c) Canal virtual: Permite a los usuarios realizar consultas sobre regímenes y trámites aduaneros vía internet, las cuales son atendidas en un promedio de 48h. No tienen carácter vinculante.

### 3.2 Modelamiento del Proceso Actual

El proceso, por cualquiera de los tres canales de atención, se inicia con la presentación de una consulta aduanera por parte de un usuario o interesado. Ha de señalarse que este servicio se brinda únicamente en Lima y Callao, siendo las unidades ejecutoras:

- En la Sede Central - CHUCUITO: División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones (DAUL)
- En la Intendencia de Aduana Marítima del Callao - IAMC: Oficina de Atención al Usuario Aduanero (OAU);
- En la Intendencia de la Aduana Aérea y Postal – IAAP: Oficina de Atención al Usuario Aduanero (OAU).

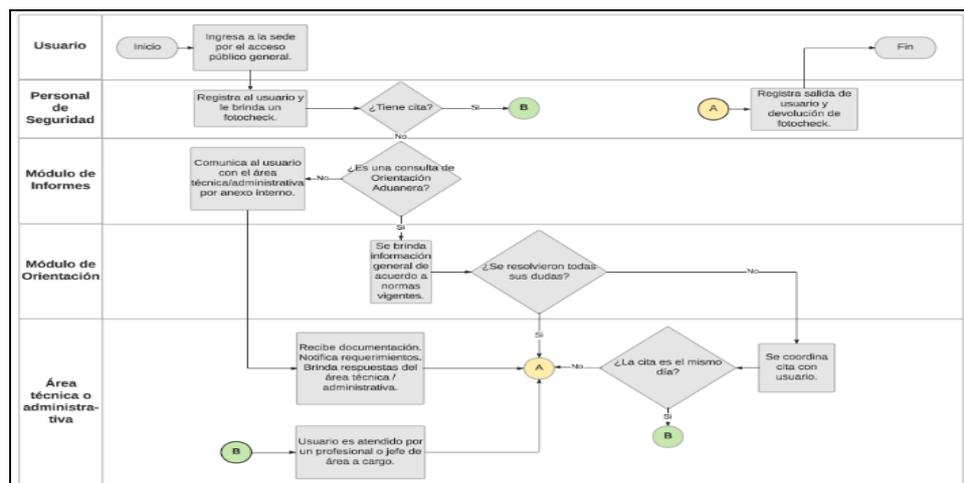
De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones - ROF de SUNAT, el servicio de orientación y asistencia a través del canal presencial se brinda en las tres sedes mencionadas. De otro lado, la atención del servicio por los canales telefónico y virtual se desarrolla a través de proyectos centralizados, ejecutándose en el ámbito aduanero, por el personal de la DAUL - Sede Central CHUCUITO.

En el canal presencial, el usuario es atendido por un orientador quien recibe y evalúa su consulta, brindándole información general de acuerdo a las normas vigentes. Cuando la consulta no versa sobre materia aduanera o se trata de un tema controversial o de un trámite en curso, el usuario es derivado al área específica. Las instalaciones, equipamiento y recursos para el servicio en las tres sedes no guardan uniformidad, lo que afecta la calidad del servicio. En cuanto al canal telefónico, la atención se brinda a través 03 anexos de la DAUL, que no son de uso exclusivo para el servicio, debido a que este servicio no se encuentra integrado a la plataforma de la Central de Consultas

Telefónicas de SUNAT – Call Center, por lo que con frecuencia se saturan las líneas y se pierden muchas llamadas al encontrarse ocupadas las líneas. La cantidad de llamadas ingresadas, la materia consultada y el tiempo de atención, se registran manualmente.

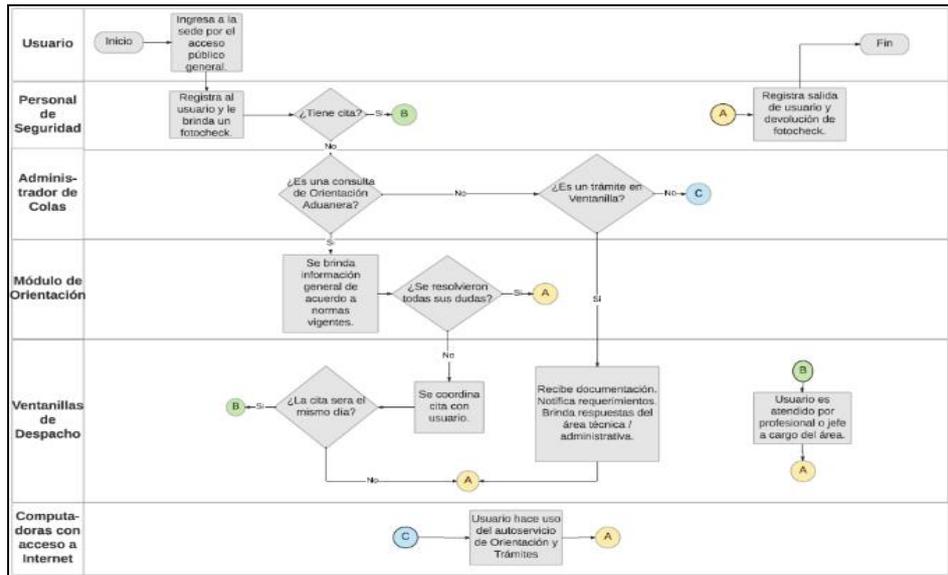
En el canal virtual, los usuarios tienen la posibilidad de ingresar sus consultas a través del portal WEB de SUNAT y recibir respuestas escritas en un plazo promedio de 48h. De acuerdo a las condiciones del servicio que difunde SUNAT, las respuestas brindadas por ese tienen un valor informativo, estrictamente referencial y carecen de efecto vinculante, por lo que, si el usuario aduanero requiere una respuesta oficial de la SUNAT respecto a un tema controversial, debe presentar un expediente por mesa de partes.

### 3.2.1 Diagrama de Procesos



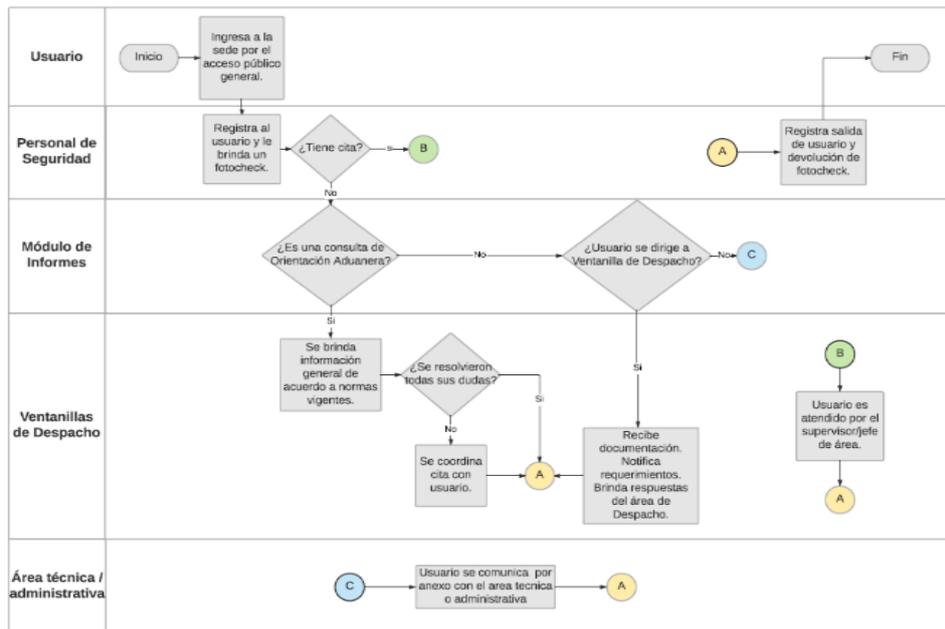
**Figura 32.** Atención presencial en Sede Chucuito

Fuente: Elaboración propia



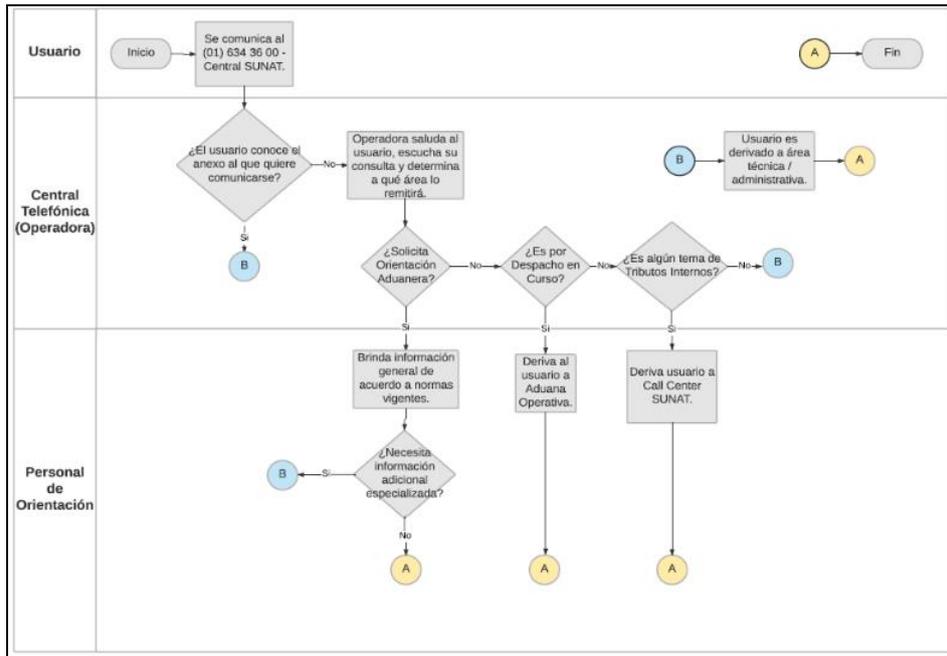
**Figura 33.** Atención presencial en Intendencia de Aduana Marítima del Callao

Fuente: Elaboración propia



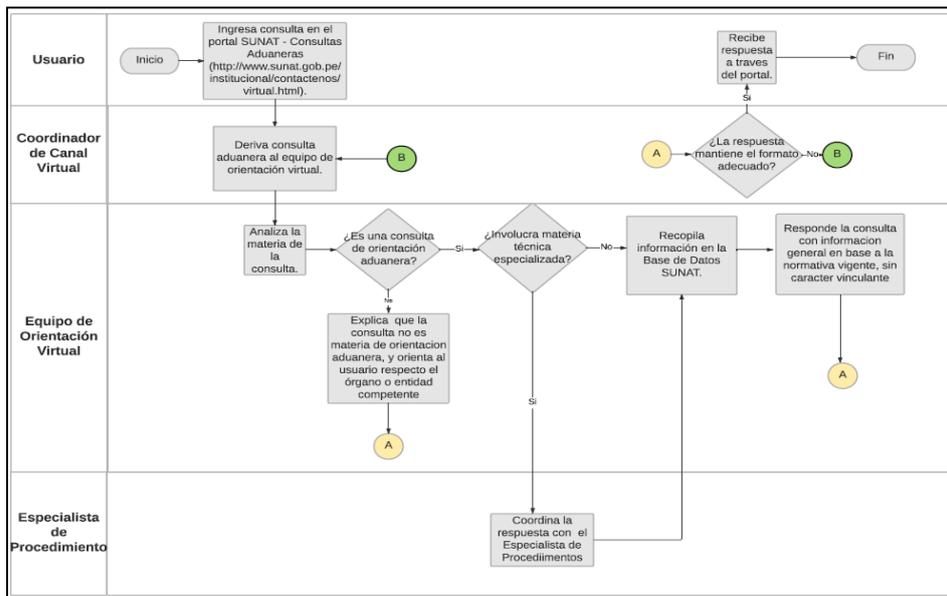
**Figura 34.** Atención presencial en la Intendencia de Aduana Aérea y Postal

Fuente: Elaboración propia



**Figura 35.** Atención telefónica

Fuente: Elaboración propia



**Figura 36.** Atención virtual

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Fichas de Determinación del Proceso Actual

**Tabla 28**

*Proceso Actual Atención Presencial*

Ficha Técnica de Determinación				
Proceso: Atención Presencial al Usuario Aduanero			Macroproceso Código: NA.08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( ) Negocio ( ) Apoyo Institucional (X) Medición análisis y mejora ( )				
Objetivo: Brindar orientación y asistencia presencial al usuario aduanero en las sedes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con la finalidad de asegurar la calidad de los servicios brindados por la institución				
Alcance: Servicio de Orientación y Asistencia al usuario aduanero en la Sede Central – Chucuito, en la IAMC e IAAP				
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones; Jefe de la Oficina de Atención al Usuario de la IAMC e IAAP.				
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente
Usuario Aduanero	Requerimiento de atención en sede aduanera	Ingresa a sede aduanera y se identifica	Ingreso registrado	SUNAT
Usuario Aduanero	Solicitud de orientación trámite aduanero o entrevista	Usuario solicita un pase para el área de su interés personal de Informes lo deriva Orientación o Trámite, según requerimiento. Si desea contactar directamente a un área o persona específica, se le facilita anexo telefónico.	Derivación al área de atención	Usuario Aduanero/SUNAT
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Personal de Orientación analiza la consulta y brinda respuesta general en base a la normativa vigente	Consulta atendida	Usuario Aduanero
SUNAT	Datos de trámite aduanero	Personal de atención de tramites entrega documentación, recibe requerimientos, formula solicitudes técnicas o administrativas	Trámite atendido	Usuario Aduanero
Usuario Aduanero	Datos de trámite en curso o consulta específica	Solicita entrevista con profesional o jefe de área	Área técnica o administrativa a cargo brinda atención o	Usuario Aduanero / SUNAT

---

Ficha Técnica de Determinación

---

programa cita para otra  
fecha

Recursos:

Recurso Humano

Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito y de las IAMC e IAAP

Infraestructura

Equipos: Servidores, PCs, impresoras.

Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL

Instalaciones: Ambientes implementados para el servicio en las sedes aduaneras del Callao

Documentación:

Interna

Circular N° 001-2011- SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente y ciudadano

Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias

Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT

Externa

Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas

Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

Resolución Ministerial N° 0156-2013-PCVM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública

Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Administración Pública.

---

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29**

*Proceso Actual Atención Telefónica*

Ficha Técnica de Determinación				
Proceso: Atención Telefónica al Usuario Aduanero			Macroproceso Código: NA.08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( ) Negocio ( X ) Apoyo Institucional ( ) Medición análisis y mejora ( )				
Objetivo: Brindar orientación y asistencia por vía telefónica al usuario aduanero, con la finalidad de asegurar la calidad de los servicios brindados por la institución				
Alcance: Servicio centralizado de Orientación y Asistencia telefónica al usuario aduanero				
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones				
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente
Usuario Aduanero	Llamada ingresa a Central telefónica (01) 6343600	Teleoperador recibe y envía las llamadas directamente los anexos solicitados. Si el usuario desconoce el anexo, envía las llamadas los anexos de Orientación, Área Técnica o Administrativa, según la materia requerida.	Llamada derivada	Usuario Aduanero
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Orientador escucha y analiza la consulta, brindando respuesta general en base a la normativa vigente	Consulta atendida	Usuario Aduanero
SUNAT	Consulta referida a trámite de despacho en curso	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por la aduana a cargo y deriva la llamada a la Intendencia de Aduana respectiva	Solicitud encauzada	Usuario Aduanero/SUNAT
SUNAT	Consulta involucra orientación o tramite de tributación interna	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por la Central de Consultas SUNAT	Solicitud encauzada	
SUNAT	Consulta involucra información especializada u opiniones sobre el sentido y alcance de las normas aduaneras	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por Área técnica o administrativa competente	Solicitud encauzada	Usuario Aduanero/SUNAT
Recursos:				

---

Ficha Técnica de Determinación

---

Recurso humano	Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito - DAUL
Infraestructura	Equipos: Servidores, PCs, líneas y equipos telefónicos. Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL Instalaciones: Ambientes de la DAUL
Documentación:	
Interna:	Circular No 001-2011 SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas. Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias. Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT
Externa	Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30**

*Proceso Actual Atención Virtual*

Ficha Técnica de Determinación				
Proceso: Atención Virtual al Usuario Aduanero			Macroproceso Código: NA.08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( ) Negocio ( X ) Apoyo Institucional ( )			Medición análisis y mejora ( )	
Objetivo: Brindar orientación y asistencia al usuario aduanero por medios virtuales, con la finalidad de asegurar la calidad de los servicios brindados por la institución.				
Alcance: Servicio centralizado de Orientación y Asistencia virtual al usuario aduanero				
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones				
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente
Usuario Aduanero	Solicitud ingresada vía Portal Web	Ingresar al Portal WEB SUNAT y busca enlace Consultas Aduaneras: <a href="http://www.sunat.gob.pe/institucional/contactenos/virtual.html">http://www.sunat.gob.pe/institucional/contactenos/virtual.html</a> Completa el formulario virtual y lo envía a través de la plataforma informática del Portal WEB SUNAT.	Usuario y datos de consulta registrados	SUNAT
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Orientador analiza la consulta, formula respuesta sin carácter vinculante en base a normativa vigente y deriva al coordinador para revisión.	Proyecto de respuesta derivado a Coordinador para conformidad	SUNAT
SUNAT	Proyecto de respuesta conforme	Coordinador envía respuesta al usuario aduanero	Consulta atendida	Usuario Aduanero
SUNAT	Proyecto de respuesta no conforme	Coordinador devuelve el proyecto al orientador para corrección y posterior retorno para validación.	Proyecto de respuesta devuelto a orientador	SUNAT
SUNAT	Requiere información técnica o administrativa especializada	Orientador coordina previamente con especialista del área, formula respuesta y deriva al coordinador para revisión	Proyecto de respuesta derivado a Coordinador para conformidad	SUNAT
Usuario	Consulta involucra materia tributaria u opinión sobre sentido y alcance de normas aduaneras	Orientador informa sobre órgano o entidad competente	Usuario recibe orientación para encauzar su consulta	Usuario Aduanero

---

Ficha Técnica de Determinación

---

Recursos:

Recurso humano  
Infraestructura

Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito - DAUL  
Equipos: Servidores, PCs Impresoras  
Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL  
Instalaciones: Ambientes de la DAUL

Documentación:

Interna:

Circular No 001-2011 SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano  
Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias.

Externa

. Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT  
Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas.  
Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.  
Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.  
Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Análisis Cualitativo y Cuantitativo

En la actualidad no existe una adecuada gestión del servicio de atención al usuario aduanero en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), lo que no facilita a los usuarios el cumplimiento de sus obligaciones tributario-aduaneras:

#### Atención Presencial

A diferencia de los canales telefónico y presencial, el canal presencial no puede brindarse de manera centralizada, la opción más adecuada a fin de acercar el servicio al ciudadano es brindarlo descentralizadamente en las mismas sedes operativas aduaneras a donde acuden los usuarios a realizar sus despachos. Por ese motivo el modelo no considera incorporar personal aduanero en los Centros de Servicios al Contribuyente - CSC, porque el usuario sigue a su mercancía y acude a la aduana para efectuar despachos y solicitar información. De otro lado el muy escaso número de personal aduanero asignado al servicio, impediría cubrir siquiera a los principales CSC de la capital, (18 CSC en Lima y 85 CSC en provincias). El modelo por tanto se sujeta a lo señalado por el ROF, el cual dispone que el servicio de atención presencial de orientación y asistencia al usuario aduanero se ofrece en las sedes de CHUCUITO, IAMC e IAAP.

Sin embargo, el servicio no cumple estándares uniformes en las mencionadas sedes, ni cuenta con elementos tangibles adecuados para la prestación del servicio. Así tenemos que, mientras en CHUCUITO y la IAMC se han dispuesto ambientes y módulos para la atención personalizada y algunos ambientes de espera para los visitantes, en la IAAP no se cuenta con espacios específicos para el servicio de orientación y asistencia, el cual se brinda en las propias unidades de atención de despacho de regímenes aduaneros (ventanillas). De otro lado en lo referido al equipamiento, no se cuenta con un sistema de administrador de colas que permita ordenar el flujo de visitantes, registrar de manera automatizada los tiempos de espera, la cantidad, así

como el contenido de las consultas. Solo la IAMC cuenta con una herramienta, adaptación del administrador de colas que funciona en los Centros de Servicios al Contribuyente - CSC, que opera con limitaciones, debido a que el software no ha sido desarrollado específicamente para los trámites y servicios que brindan las sedes aduaneras.

#### Atención Telefónica

El servicio de atención telefónica de orientación y asistencia al usuario aduanero también presenta dificultades al no encontrarse integrado al sistema de Central de Consultas Telefónicas desarrollado por SUNAT para las consultas tributarias. La orientación telefónica se brinda precariamente a través de tres anexos destinados para dicho fin en la Sede Central de CHUCUITO, servicio a cargo del personal de la DAUL. No se cuenta con equipamiento que permita registrar de manera automática el número de llamadas recibidas, los tiempos de espera, la cantidad de las llamadas perdidas, el tipo de consulta recibida, etc. Muchas llamadas de los usuarios se pierden, debido a que cortan la comunicación, cansados de esperar en línea ser atendidos por un orientador, pues los tres anexos no son suficientes para atender la demanda; Como resultado, existe mucha insatisfacción de los usuarios respecto a este servicio.

#### Atención Virtual

En el caso del canal virtual existe en el Portal WEB de SUNAT una opción para formular consultas -electrónicas aduaneras, las que se evalúan y responden en un promedio de 48 horas por el personal de la DAUL. Este servicio se brinda de manera paralela al servicio de atención de consultas escritas que es responsabilidad de la misma área, según Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT. El problema es que con frecuencia el contenido de las consultas implica pronunciarse sobre el contenido u alcance las normas aduaneras y, por ende, no corresponde que sean atendidas por personal de Orientación Aduanera sino por el ente normativo competente y por lo tanto son rechazadas. Es decir, si el usuario emplea esta vía esperando obtener una respuesta rápida a algún tema complejo que

afecta sus operaciones, el resultado será negativo y tendrá que reencauzar su pretensión. De otro lado, como en la práctica las atenciones de consultas escritas son recibidas por dos vías, tanto a través del Portal SUNAT y por mesa de partes mediante expediente, algunos usuarios presentan la misma consulta por las dos vías, generando nuevos trabajos en el área.

En contraste, la Administración Tributaria Interna no emite respuestas escritas y solo brinda el servicio de orientación y asistencia por la vía presencial y telefónica. Por otro lado, no se han desarrollado, aplicaciones móviles, ni otros mecanismos virtuales que permitan una atención virtual de orientación en línea a los contribuyentes y usuarios aduaneros.

**Tabla 31**

*Cantidad de Atenciones 2015-2016 (Sede Chucuito)*

Canal	Año 2015	Año 2016
Presencial	5,001	4,234
Telefónico	13,773	21,173
Virtual	12,177	7,979
Total	30,951	33,386

Fuente: SUNAT

**Tabla 32**

*Cantidad de Atenciones 2015 – 2016 (IAMC)*

Canal	Año 2015	Año 2016
Presencial	4,234	44,308
Asistencia telefónica o vía e mail	26,221	95,247
Total	30,455	139,555

Fuente: SUNAT

**Tabla 33**

*Cantidad de Atenciones 2015 – 2016 (IAAP)*

Canal	Año 2015	Año 2016
Presencial	32,214	24,146
Asistencia telefónica o vía e mail	13,947	16,345
Total	46,161	40,491

Fuente: SUNAT

De acuerdo a la información reportada por las tres sedes, la unidad que recibe el mayor volumen de solicitudes de orientación y asistencia es la IAMC; ello guarda relación con el hecho que la IAMC es la principal aduana operativa del país, la que concentra el 85% del total de operaciones aduaneras nacionales.

La información muestra un incremento extraordinario de solicitudes en el 2016 frente al año anterior en la IAMC cuadruplicándose el volumen de atenciones. Ahora bien, este crecimiento puede encontrar explicación en el hecho que entre el 2015 y 2016 se implementó el nuevo sistema de despacho aduanero - SDA en dicha sede, proyecto que dio inicio luego de muchos años, a la actualización y modernización de los sistemas de procesamiento electrónico de la información de los despachos aduaneros. Si bien este cambio implica diversas e importantes mejoras en el trámite administrativo, como en todo proceso de implantación, se generaron múltiples dudas y algunos problemas técnicos que devinieron en requerimientos de orientación y asistencia para el manejo del nuevo sistema, hasta alcanzar la estabilización del sistema. En esta etapa, el personal soportó una gran carga de trabajo, resultando de gran utilidad para la solución de diversos problemas operativos que afectaron a los usuarios aduaneros, así como a las áreas administrativas, demostrando la importancia de este proceso de apoyo institucional.

En el caso de IAAP, por el contrario, se observa que el número de solicitudes de orientación y asistencia decreció en el 2016. Aquí es necesario tener en cuenta que se trata de un servicio relativamente nuevo y su monitoreo regular empezó a mediados del 2015 en dicha sede, con registros manuales que pueden presentar errores. Un factor adicional que puede dificultar la medición es que, tal como se ha explicado, el servicio se brinda por personal ubicado en las propias áreas de despacho aduanero, no existiendo una clara diferenciación entre la atención de los trámites regulares de despacho aduanero y las tareas del servicio de orientación y asistencia.

Cabe indicar que en las aduanas operativas el canal presencial de orientación presencial se complementa con el seguimiento de los trámites consultados, a

través del soporte telefónico y correos electrónicos institucionales, a fin de reducir la afluencia masiva a las sedes administrativas. Estas atenciones no se computan como parte del servicio de orientación general brindado por los canales transversales telefónicos y virtuales de la entidad.

En la Sede Chucuito por su parte, se aprecia en el 2016 una disminución de las solicitudes de atención presencial y virtual, así como un incremento en la orientación telefónica. Al respecto, debe relevarse el hecho que esta área fue objeto de reorganización en la segunda mitad del 2015, empezando la revisión el proceso y el impulso a las mejoras del servicio, en especial en el canal telefónico, obteniendo un incremento paulatino de personal y un mayor apoyo del órgano normativo, con el objeto de lograr la integración gradual del servicio orientación aduanera a la Central de Consultas de SUNAT, todo lo cual permitió la disminución del número de llamadas perdidas e incrementar la atención de consultas telefónicas.

#### Temas Consultados

En cuanto al contenido de las consultas, se presentan algunas variaciones entre cada sede, conforme al tipo de operaciones y los servicios que brinda.

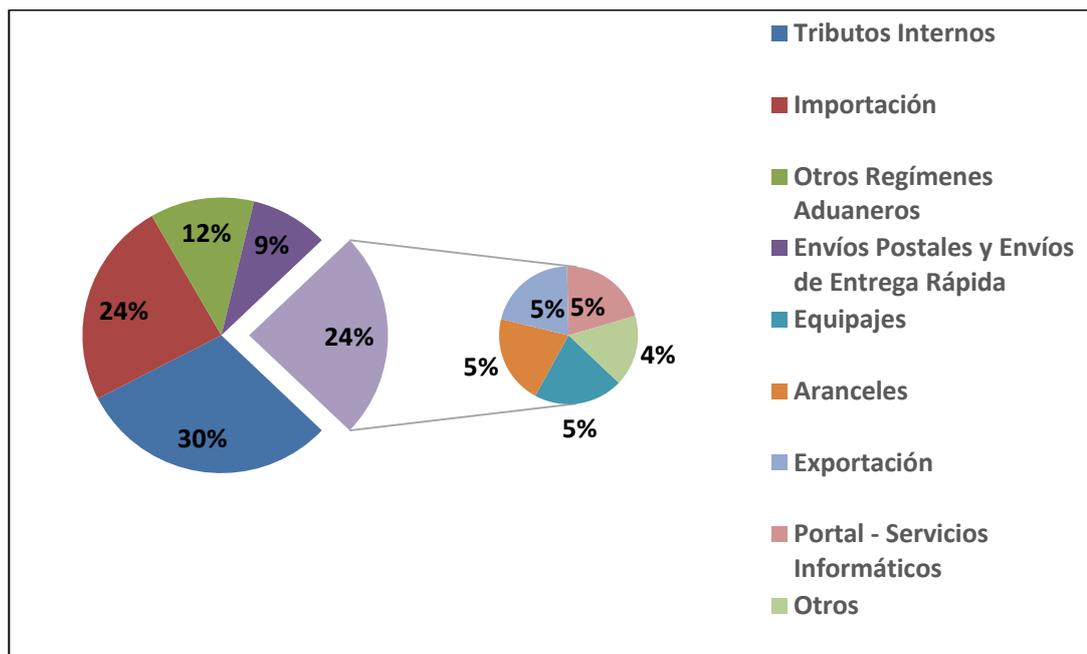
Así tenemos que, en Chucuito, por tratarse de una sede administrativa donde no se realizan despachos aduaneros, se reciben consultas de diverso contenido, a través de los tres canales de atención, relacionados con los servicios administrativos que brindan las áreas normativas tales como clasificación arancelaria, devoluciones, acreditación de operadores, así como requerimientos de información general sobre regímenes aduaneros y tratamientos preferenciales, temas informáticos, entre otros. Un importante porcentaje se relaciona con temas de tributación interna que debe ser coordinada o derivada al negocio tributario.

**Tabla 34**

*Principales temas consultados - Atención Virtual*

Tema	%
Tributos Internos	30
Importación	24
Otros Regímenes Aduaneros	12
Envíos Postales y Envíos de Entrega Rápida	9
Equipajes	5
Aranceles	5
Exportación	5
Portal - Servicios Informáticos	5
Otros	4
Total General	100.00%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 37.** Principales temas consultados - Atención Virtual

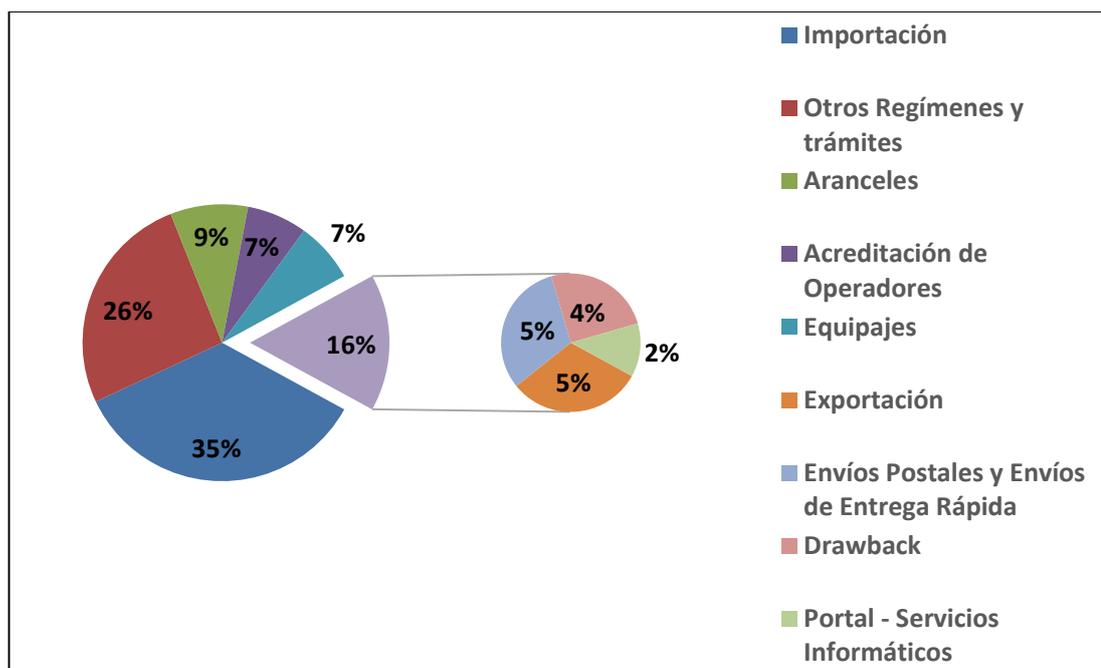
Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 35**

*Principales temas consultados - Atención Telefónica*

Tema	%
Importación	35
Otros Regímenes y trámites	26
Aranceles	9
Acreditación de Operadores	7
Equipajes	7
Exportación	5
Envíos Postales y Envíos de Entrega Rápida	5
Drawback	4
Portal - Servicios Informáticos	2
Total General	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.



**Figura 38.** Principales temas consultados - Atención Telefónica

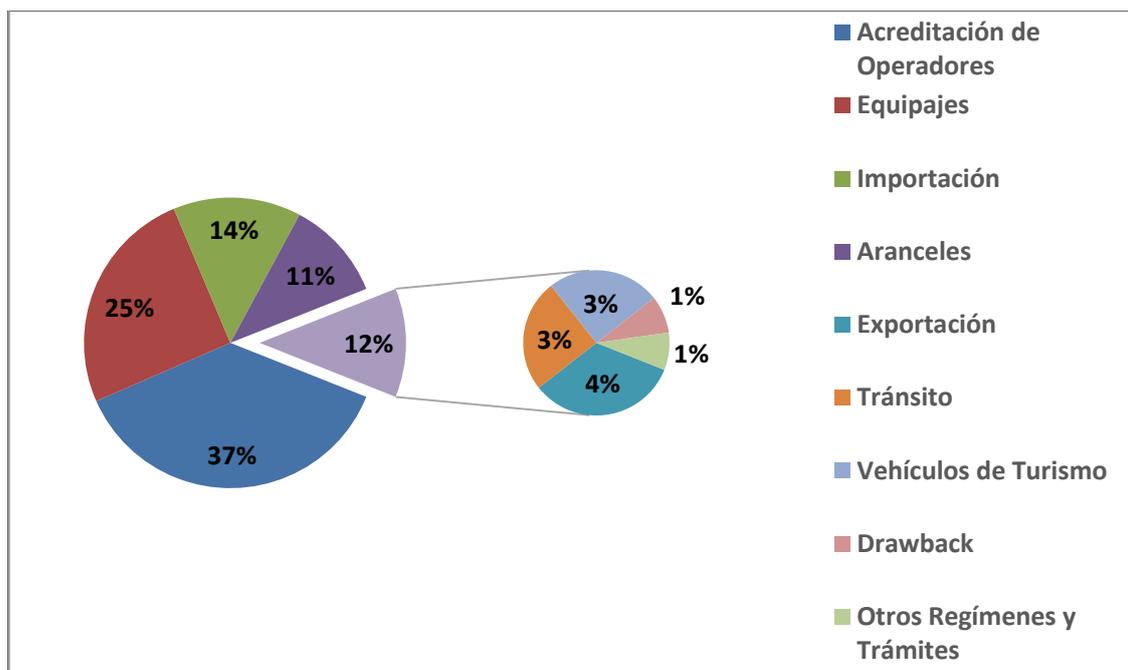
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36**

*Principales temas consultados - Atención Presencial Chucuito*

Tema	%
Acreditación de Operadores	37
Equipajes	25
Importación	14
Aranceles	11
Exportación	4
Tránsito	3
Vehículos de Turismo	3
Drawback	1
Otros Regímenes y Trámites	1
Total General	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.



**Figura 39.** Principales temas consultados - Atención Presencial Chucuito

Fuente: Elaboración Propia.

En la IAMC e IAAP los temas consultados están relacionados con el trámite de los despachos aduaneros que atienden. En la IAMC se refieren principalmente a los regímenes generales (importación y exportación) mientras que en la IAAP se presenta con mayor frecuencia consultas relacionadas a despachos de regímenes

simplificados y especiales, como equipajes, envíos postales, entre otros, que son atendidos por dicha unidad orgánica.

**Tabla 37**

*Principales temas consultados - Atención Presencial IAMC*

Tema	%
Importación	56
Exportación	24
Otros regímenes	14
Otros tramites	11
Total General	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 38**

*Principales temas consultados - Atención Presencial IAAP*

Tema	%
Importación	51
Drawback	17
Despacho Simplificado	11
Exportación	10
Equipajes	3
Otros Regímenes y Tramites	8
Total General	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

### **Medición de la Satisfacción del Servicio 2015 -2016**

En el último trimestre del 2015, la SUNAT dispuso la realización de un Estudio de Medición de Nivel de Post Contacto, a fin de conocer el grado de satisfacción de los contribuyentes y/o usuarios respecto de los diversos productos y servicios que brinda la SUNAT a la ciudadanía y usuario aduanero, e identificar mejoras en sus procesos. De acuerdo a los lineamientos aprobados, la consultoría se efectúa por una empresa consultora externa.

El Indicador de satisfacción: Indica con qué puntuación se está satisfaciendo las demandas de los usuarios. La escala en este caso es de 1 a 5, debiendo

considerarse que en el sector privado se debe buscar siempre llegar a un valor de 4.5 de satisfacción como mínimo y en el sector público tenemos entidades que llegan a una puntuación de 3.5 (Benchmark); En la medición del 2015 la SUNAT alcanzó el puntaje general de 3.90.

Las dimensiones o factores que se han tenido en cuenta en el estudio son las siguientes:

- Conocimiento técnico: Se refiere a nivel de conocimiento, actualización, experiencia de los colaboradores.
- Comunicación: Mide la uniformidad, fluidez, calidad en el lenguaje empleado; así como la paciencia y trato de los colaboradores.
- Elementos tangibles: Mide los horarios de atención, calidad de los Centros de Atención al Contribuyente, así como la cantidad de personal para la atención, y la tecnología de la información.
- Calidez: Mide la disposición, preocupación, trato equitativo de los colaboradores con los usuarios.
- Efectividad: Se refiere a la resolución, asertividad, así como los tiempos de espera y plazos en ser atendidos y de espera.
- Universo de referencia: El público objetivo considerado en el estudio han sido los contribuyentes y usuarios que hayan interactuado directamente con la SUNAT, habiendo sido usuarios de las prestaciones a evaluar durante los meses de julio y agosto del presente año.
- Ámbito geográfico: Se ha tenido en cuenta los distintos departamentos.

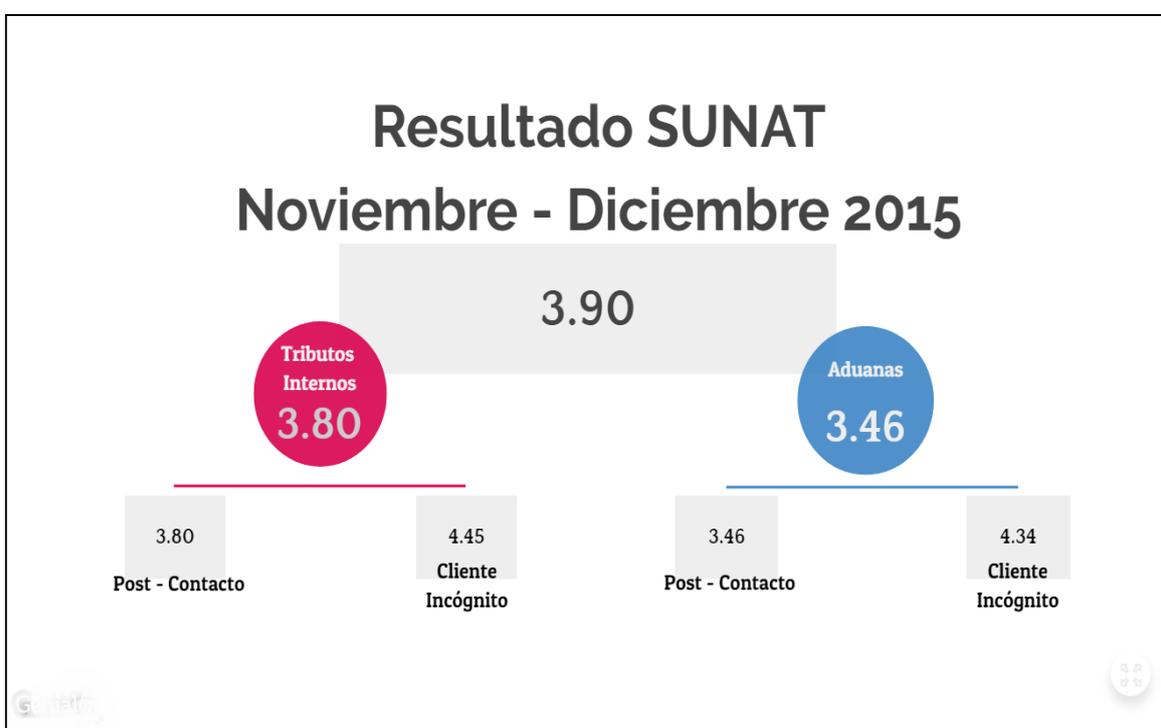
Técnica de investigación: Encuestas telefónicas y personales. Cliente Incógnito, Tanto para Tributos Internos como para Aduanas, los indicadores de los Servicios

se calculan teniendo en cuenta -cuando corresponda-la siguiente ponderación: 80% encuestas de post-contacto + 20% cliente incognito.

Tamaño y distribución muestra: se han realizado 4,260 encuestas, considerando aduanas y tributos internos.

Cuestionario: Diseñados por la SUNAT y revisados por la Consultora.

Realización del trabajo de campo: noviembre y diciembre de 2015.

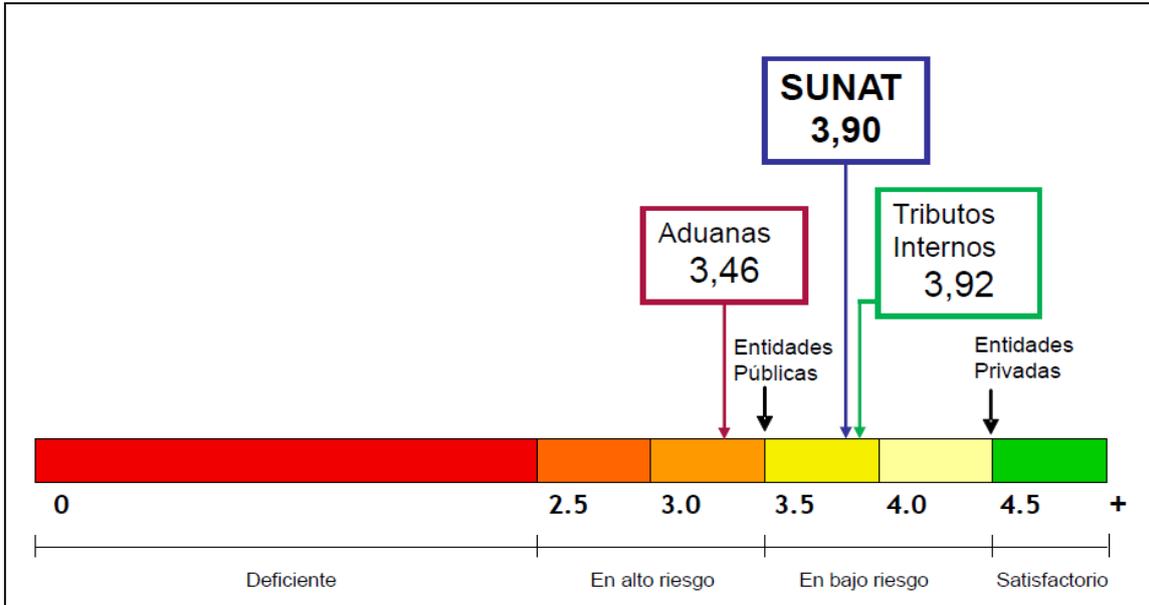


**Figura 40.** Resultados SUNAT

Fuente: MADISON Perú.

El estudio determina, en una escala de medición de 1 a 5, que si para el sector público el punto de satisfacción se sitúa en 3,5 (Benchmark), entonces la SUNAT se encontraría bien situada en el indicador puesto que alcanza una puntuación de 3,90.

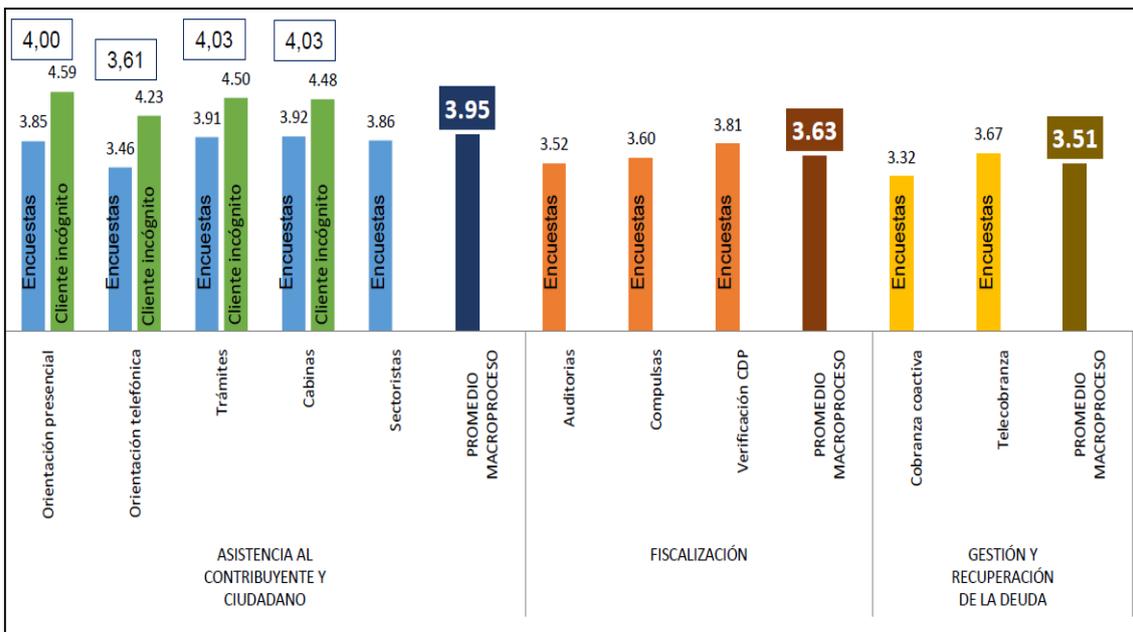
Sin embargo, desglosando el indicador, el estudio concluye que los servicios de Tributos Internos estarían mejor valorados, frente a los de Aduanas, pues no alcanza el 3,5 deseado y que por tanto en este negocio es en el que más se tendría que trabajar.



**Figura 41.** Escala de medición de punto de satisfacción

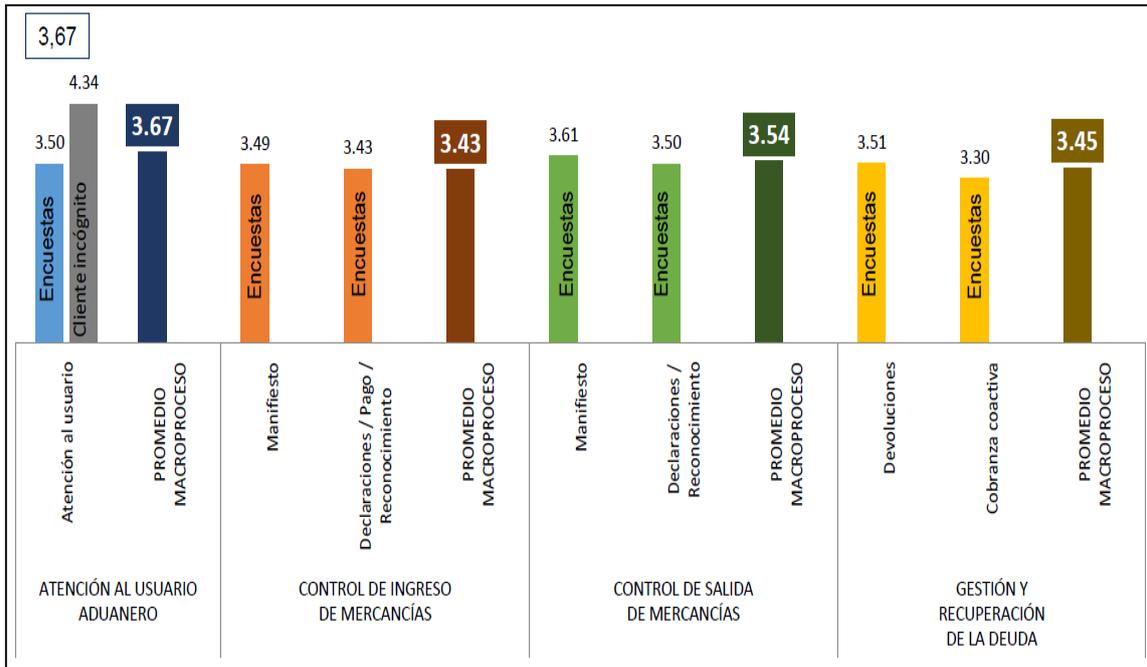
Fuente: MADISON Perú

Por otra parte, tanto en Tributos Internos como en Aduanas, el proceso de Orientación y Asistencia es el que recibe la valoración más positiva, confirmando la utilidad e importancia de este servicio para los contribuyentes y usuarios aduaneros.



**Figura 42.** Tributos internos

Fuente: MADISON Perú



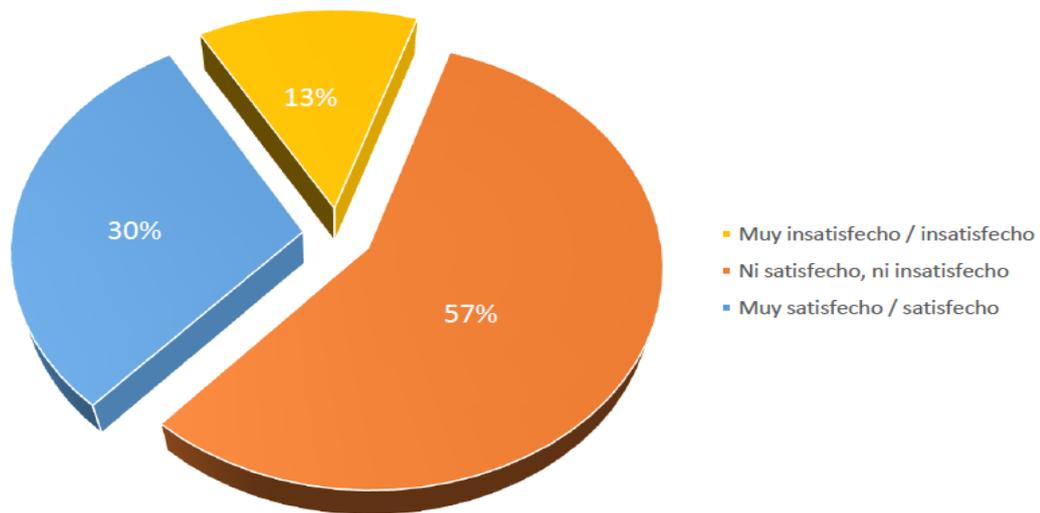
**Figura 43.** Aduanas

Fuente: MADISON Perú

Entre otras conclusiones se determina que el Indicador de Satisfacción para el rubro Aduanas alcanza en el proceso de Orientación y Asistencia una puntuación de 3.67, aun se considera como medio bajo.

Debemos recordar que nos encontramos ante un usuario mucho más exigente, y mucho más difícil de satisfacer, debido a su constante relación con la institución Aduanera y sus servicios.

El **30% de los usuarios está satisfecho o muy satisfecho con el servicio de atención al usuario aduanero**. La valoración media es de 3.50 en una escala de 1 a 5.



**Figura 44.** Porcentaje de nivel de atención

Fuente: MADISON Perú

De otro lado una prioridad alta de mejora se tiene en la *Comunicación*; esta dimensión incide con mayor fuerza en la satisfacción global. Aunque la mayor parte de los servicios son automatizados, el factor humano del negocio tiene gran importancia para los usuarios.

Otro punto prioritario de mejora que se extrae del estudio, en términos de su incidencia en la satisfacción es el de *Elementos tangibles*, por lo que una mejora en la infraestructura para la atención al usuario aduanero, la cantidad de personal para la atención, el equipamiento y la tecnología de la información que busquen darle mayor sostenibilidad al servicio y mayor fluidez a las operaciones sería bien valorado.

### 4.1. Descripción de Proceso Propuesto

El nuevo proceso supone un servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero que complementa los procesos técnicos de despacho y canalice de manera eficiente sus solicitudes y requerimientos, a fin de facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones.

De este modo, se busca eliminar asimetrías, elevando la calidad de la atención al usuario aduanero que se brinda en las sedes aduaneras, conforme a los estándares de atención que se observan en los Centros de Servicios al Contribuyente de SUNAT, con las adecuaciones necesarias para los procesos aduaneros. Asimismo, se propone integrar los canales de atención telefónico y virtual a los proyectos centralizados de SUNAT, de modo que el usuario aduanero pueda beneficiarse de soluciones informáticas que ampliarán el alcance del servicio, simplificando el acceso a la información que requiere, en menor tiempo y sin necesidad de desplazarse físicamente.

En la Atención Presencial, las principales sedes aduaneras de Lima – Callao, contarán con instalaciones adecuadas para la recepción de los usuarios y el equipamiento necesario que permita ordenar los turnos de atención, registrar el número de consultas, su contenido y controlar los tiempos de atención. El proceso iniciará con el ingreso del usuario a la sede aduanera, brindando su documento de identidad y registrando su ingreso; posteriormente el personal orientador, utilizando un administrador de colas, entregará un ticket con el turno y tipo de atención (Orientación o Trámite), de acuerdo a la solicitud del usuario. Se dispondrá de un área de espera donde el usuario aguardará con comodidad su turno, hasta que se concrete la atención. Asimismo, los usuarios podrán hacer uso de cabinas o módulos de autoservicios para que efectuar consultas o trámites personalmente utilizando equipos electrónicos. Durante todo el proceso los orientadores seguirán las normas de atención que se aprobarán para el momento de interactuar con los usuarios. En una etapa futura el modelo puede ampliarse a las sedes de provincia, adecuándolo a sus

necesidades y requerimientos. Tampoco se descarta la posibilidad de aprovechar la amplia cobertura de los CSC, ubicando en dichas sedes kioscos o tótems de autoservicios a fin de facilitar el acceso a información general aduanera.

En la Atención Telefónica, los usuarios podrán efectuar sus consultas a través de la Central de Consultas – Call Center de SUNAT que contará con líneas dedicadas para las consultas aduaneras, ampliando la capacidad de atención. El software que utilizará el personal orientador permitirá obtener datos relativos a la calidad y la cantidad de llamadas efectuadas o atendidas. El proceso iniciará con el usuario marcando el 0-801-12-100, desde teléfonos fijos o el (01) 315-0730 desde celulares o fijos, y seleccionando la Opción 4: “Consultas Aduaneras”. El personal orientador registrará al usuario ingresando sus datos de identificación, así como el contenido de la consulta y la respuesta brindada. Durante todo el proceso los orientadores seguirán las normas de atención que se aprobarán para el momento de interactuar con los usuarios.

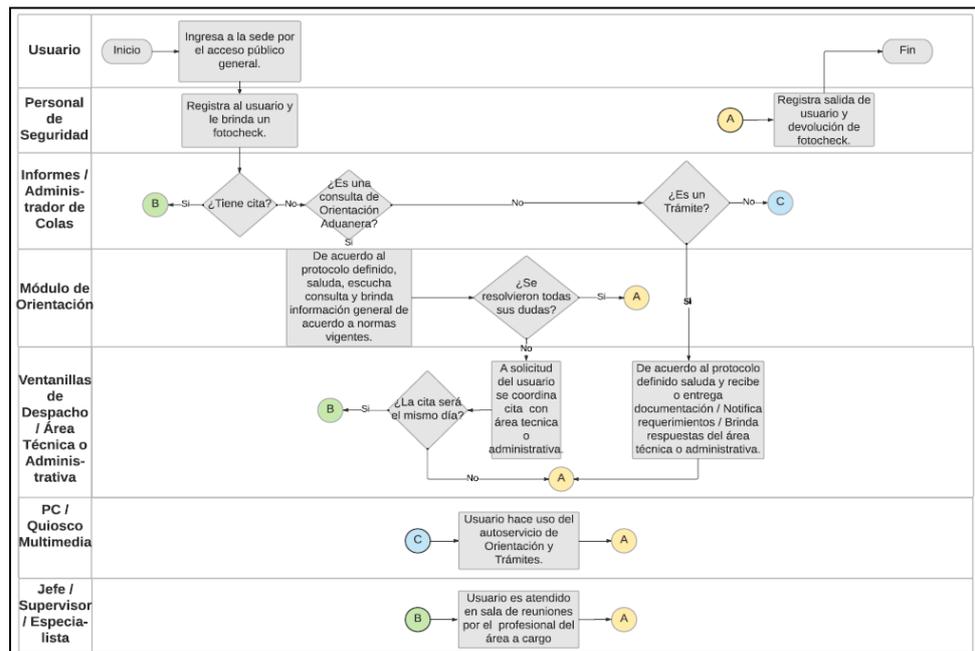
En la Atención Virtual, la propuesta implica reemplazar la recepción de consultas a través del Portal SUNAT por el empleo de un chat informático de consultas aduaneras o Chat Aduanero, que brindará información de carácter general en línea. Al igual que el servicio que se brinda actualmente por el Portal Web, el chat aduanero no será el medio para opinar o pronunciarse sobre el sentido y alcance de las normas aduaneras tributarias; en esos casos, el usuario deberá recurrir a los canales previstos por las normas vigentes. El usuario se beneficiará con la obtención de una respuesta inmediata, contando con la opción de poder recibir una copia de la conversación mediante correo electrónico. Durante todo el proceso los orientadores seguirán las normas de atención que se aprobarán para el momento de interactuar con los usuarios.

El modelo también considera la instalación de Tótems o Kioscos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las

Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos a fin de cubrir los requerimientos de orientación aduanera general en instalaciones de gran afluencia de usuarios.

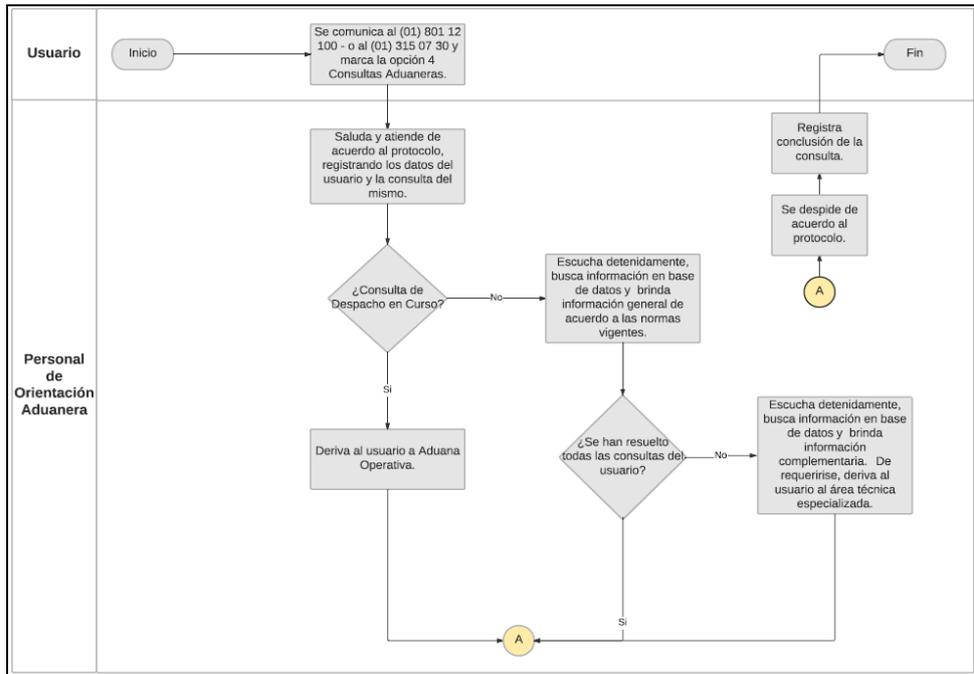
## 4.2. Modelamiento del Proceso Propuesto

### 4.2.1 Diagrama de Procesos



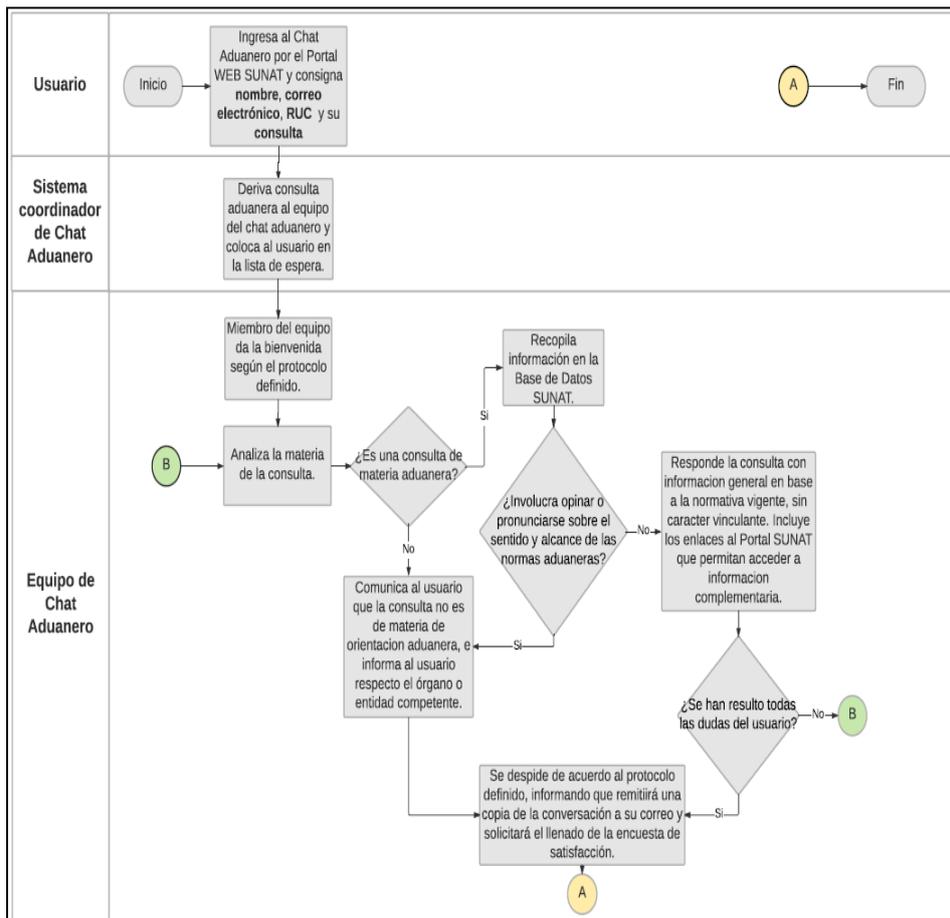
**Figura 45.** Propuesta Atención Presencial

Fuente: Elaboración propia



**Figura 46.** Propuesta Atención Telefónica

Fuente: Elaboración propia



**Figura 47.** Propuesta Atención Virtual

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1 Fichas de Determinación del Proceso Propuesto

**Tabla 39**

*Propuesta de Proceso de Atención Presencial*

Ficha Técnica de Determinación				
Proceso: Atención Presencial al Usuario Aduanero		Código: NA-08.1	Macroproceso: NA-08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( ) Negocio ( ) Apoyo Institucional (X ) Medición análisis y mejora ( )				
Objetivo: Mejorar la gestión del servicio de orientación y asistencia presencial al usuario aduanero en las sedes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras.				
Alcance: Servicio de Orientación y Asistencia presencial al usuario aduanero brindado por personal de la Sede Central – Chucuito, y de la IAMC e IAAP				
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones; Jefe de la Oficina de Atención al Usuario de la IAMC e IAAP.				
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente
Usuario Aduanero	Requerimiento de atención en sede aduanera	Ingres a sede aduanera y se identifica	Ingreso registrado	Usuario/SUNAT
SUNAT	Solicitud de orientación, trámite aduanero, programada o de cabinas de autoservicio	Personal de Orientación emite ticket con turno y área de atención, Si usuario desea realizar un trámite por primera vez, necesariamente pasa antes por Orientación	Usuario derivado al área de atención	Usuario Aduanero
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Personal de Orientación analiza la consulta y brinda respuesta general en base a la normativa vigente	Consulta atendida	Usuario Aduanero
SUNAT	Datos de trámite aduanero	Personal Tramites entrega documentación, recibe requerimientos, formula solicitudes técnicas o administrativas	Tramite atendido	Usuario Aduanero

Ficha Técnica de Determinación				
Usuario Aduanero	Requerimiento de Información adicional	Personal Orientador coordina cita con profesional o jefe de área técnica o administrativa para tratar con mayor detalle una consulta o trámite aduanero	Cita programada	Usuario Aduanero / SUNAT
SUNAT	Cita programada	Usuario es atendido por el profesional o jefe de área técnica o administrativa	Cita atendida	Usuario Aduanero
Usuario Aduanero	Solicitud de autoservicio de consulta o trámite	Usuario hace uso de equipos electrónicos de autoatención	Consulta o tramite atendido	Usuario Aduanero
Recursos:				
Recurso humano	Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito – DAUL y de las IAMC e IAAP Equipos: Administrador de Colas, Servidores, PCs, impresoras, equipos de autoatención			
Infraestructura	Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL Instalaciones: Ambientes prototipos que cumplan los lineamientos y estándares aprobados por SUNAT para el servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero			
Documentación				
Interna:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circular No 001-2011 SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias</li> <li>• Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT</li> <li>• Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas.</li> <li>• Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.</li> </ul>			
Externa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.</li> <li>• Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.</li> </ul>			
Indicador de Desempeño	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición	Meta Anual
Tasa de cumplimiento de protocolo de atención al usuario aduanero	El presente indicador busca medir el nivel de cumplimiento del protocolo de atención en	Porcentaje de cumplimiento del protocolo de atención en orientación al usuario aduanero. Se calcula: $\frac{(A / 20) \times 100 \%}{-----}$	Mensual - Cada semana se efectuará una evaluación a los orientadores, utilizando el formato de control de	90%

Ficha Técnica de Determinación			
orientación al usuario aduanero.	(B / 12) x 100%	protocolo y calidad de información.	
	Dónde: A: Puntaje obtenido en el formato de control de protocolo y calidad de información para los orientadores aduaneros en el canal presencial. B: Cantidad de evaluaciones.	- El cálculo del indicador es acumulado al mes de evaluación	
Contribuir a la reducción del costo del cumplimiento de las obligaciones aduaneras controlando el tiempo que un usuario permanece dentro de una sede aduanera a la espera de ser atendido	Se calcula: $A / (A + B)$ Dónde: A: Total de tickets atendidos dentro de los primeros 15 minutos de tiempo de espera. B: Total de tickets atendidos con posterioridad a los 15 minutos de tiempo de espera.		
Usuarios atendidos en Sede Aduanera dentro del tiempo de espera máximo (15 minutos)		Mensual	84.0%
Nivel de satisfacción de servicios – atención presencial	Contribuir a mejorar la percepción de los usuarios de comercio exterior respecto a los servicios de atención presencial que brinda SUNAT. Se efectuará la medición a través de encuestas presenciales que se tomaran a los usuarios atendidos en la Sede Aduanera Se calcula: $\frac{\sum A_i}{N}$ Dónde: A: Usuario que ha respondido la encuesta con el valor “Satisfecho” y “Muy Satisfecho” N: Total de encuestados	Trimestral	Línea Base

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 40**

*Propuesta de Proceso de Atención Telefónica*

Ficha Técnica de Determinación				
Proceso: Atención Telefónica al Usuario Aduanero		Código: NA-08.2	Macroproceso: NA-08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( )		Negocio ( )	Apoyo Institucional (X )	Medición análisis y mejora ( )
Objetivo: Mejorar la gestión del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero por vía telefónica, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras.				
Alcance: Servicio de Orientación y Asistencia virtual al usuario aduanero brindado por personal de Sede Central – Chucuito				
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones; Jefe de la Oficina de Atención al Usuario de la IAMC e IAAP.				
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente
Usuario Aduanero	Llamada ingresa a central de Consultas (01) 080112100 ó (01) 3150730 Opción Consultas Aduaneras	Sistema deriva llamada a uno de los orientadores que opera las líneas asignadas para consultas aduaneras	Llamada derivada	Usuario Aduanero
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Orientador registra los datos del usuario y materia de consulta Analiza la consulta, busca información en base de datos y brinda respuesta general en base a la normativa vigente	Consulta atendida	Usuario Aduanero
SUNAT	Consulta referida a trámite de despacho en curso	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por la aduana a cargo deriva la llamada a la Intendencia de Aduana respectiva	Solicitud encauzada	Usuario Aduanero
SUNAT	Consulta involucra materia especializada	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por Área técnica o administrativa competente	Solicitud encauzada	Usuario Aduanero
SUNAT	Consulta involucra u opiniones sobre el sentido y alcance de las normas aduaneras	Orientador explica que la consulta debe ser atendida por Área técnica o administrativa competente	Solicitud encauzada	Usuario Aduanero

Ficha Técnica de Determinación

Recursos:				
Recurso humano	Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito – DAUL Equipos: Servidores, PCs, impresoras.			
Infraestructura	Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL Instalaciones: Ambientes de la DAUL			
Documentación: (*)				
Interna:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circular No 001-2011 SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias</li> <li>• Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT</li> <li>• Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas.</li> <li>• Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.</li> </ul>			
	Externa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.</li> <li>• Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.</li> </ul>		
Indicador de Desempeño (*)	Descripción (*)	Formula (*)	Frecuencia de medición (*)	Meta (*)
Tasa de consultas telefónicas atendidas	Facilitar el cumplimiento de obligaciones a los usuarios aduaneros mediante la orientación telefónica, de modo que no requieran desplazarse a las oficinas de la SUNAT para absolver consultas sobre la aplicación de las normas y procedimientos aduaneros	Se calcula: $A / A+B$ Donde: A: Número total de llamadas atendidas B: Número total de llamadas abandonadas Nota: Para el caso de "B", solo se consideran las llamadas cuyo Tiempo de Espera ha sido superior a los 5 segundos antes de concretar el abandono.	Mensual	Línea Base
	Tiempo de espera desde la	Contribuir a la reducción del costo	Se calcula: $\sum A/B$	Mensual Línea Base

---

Ficha Técnica de Determinación

---

transferencia de la llamada al orientador	del cumplimiento de las obligaciones aduaneras al controlar el tiempo que un usuario aduanero permanece en espera desde la transferencia de la llamada hasta su atención por parte de un orientador.	<p>Donde:</p> <p>A: Tiempo de espera promedio desde la transferencia de la llamada hasta el inicio de la atención por parte del orientador</p> <p>B: Número total de llamadas atendidas</p>		
Nivel de satisfacción de servicios – atención telefónica	Contribuir a mejorar de la percepción de los usuarios de comercio exterior respecto a los servicios de atención telefónica que brinda SUNAT.	<p>Se efectuará la medición a través de encuestas telefónicas que se tomaran a los usuarios atendidos en este canal.</p> <p>Se calcula:</p> $\frac{\sum A_i}{N}$ <p>Donde:</p> <p>A: Usuario que ha respondido la encuesta con el valor “Satisfecho” y “Muy Satisfecho”</p> <p>N: Total de encuestados</p>	Trimestral	Línea Base

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 41**

*Propuesta de Proceso de Atención Virtual*

Ficha Técnica de Determinación					
Proceso: Atención Virtual al Usuario Aduanero		Código: NA-08.3		Macroproceso: NA-08	
Tipo de Proceso: Gestión de Dirección ( ) Negocio ( ) Apoyo Institucional (X ) Medición análisis y mejora ( )					
Objetivo: Mejorar la gestión del servicio de orientación y asistencia al usuario aduanero por medios virtuales, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributario-aduaneras.					
Alcance: Servicio de Orientación y Asistencia virtual al usuario aduanero brindado por personal de Sede Central – Chucuito					
Dueño del proceso: Jefe de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones; Jefe de la Oficina de Atención al Usuario de la IAMC e IAAP					
Proveedor	Elementos de entrada	Actividades	Resultados	Cliente	
Usuario Aduanero	Solicitud ingresada al Chat Aduanero	Usuario ingresa al Portal WEB SUNAT y busca enlace Chat Aduanero, registra sus datos de identificación correo electrónico y su consulta	Consulta registrada	SUNAT	
SUNAT	Datos de consulta sobre materia aduanera	Orientador analiza la consulta, formula respuesta sin carácter vinculante en base a normativa vigente y deriva al coordinador para revisión.	Proyecto de respuesta derivado a Coordinador	Usuario Aduanero/SUNAT	
Usuario Aduanero	Consulta requiere información técnica o administrativa especializada	Orientador coordina previamente con especialista del área, formula respuesta y deriva al coordinador para revisión	Proyecto de respuesta derivado a Coordinador	Usuario SUNAT	Aduanero /
SUNAT	Proyecto de respuesta conforme	Coordinador revisa el proyecto de respuesta y la envía al usuario aduanero	Consulta atendida	Usuario SUNAT	Aduanero/
SUNAT	Proyecto de respuesta no conforme	Coordinador devuelve el proyecto al orientador para corrección y posterior retorno para validación	Proyecto de respuesta corregido derivado a Coordinado	Usuario SUNAT	Aduanero/
Usuario Aduanero	Consulta involucra materia tributaria u opinión sobre sentido	Orientador informa sobre órgano o entidad competente	Usuario recibe orientación para encauzar su consulta	Usuario SUNAT	Aduanero/

---

Ficha Técnica de Determinación

---

<b>Recursos:</b>	y alcance de normas aduaneras			
Recurso humano	Colaboradores: Profesionales de la Sede Chucuito – DAUL			
Infraestructura	Equipos: Servidores, PCs, impresoras. Sistemas Informáticos: SUNAT VIRTUAL Instalaciones: Ambientes de la DAUL			
Documentación:				
Interna:	Circular No 001-2011 SUNAT Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT			
Externa:	Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas. Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública			
Indicador de Desempeño (*)	Descripción (*)	Formula	Frecuencia de medición	Meta
Nivel de uso de consultas virtuales	Promover el uso del canal virtual (chat aduanero) para la solicitud de orientación y asistencia con la finalidad de reducir los costos que incurren los usuarios aduaneros para cumplir con sus obligaciones formales y sustanciales.	Se calcula: $A / (A + B)$  Donde:  A: Cantidad de transacciones virtuales B: Cantidad de atenciones presenciales  Son atenciones presenciales las consultas presentadas en los módulos de orientación en sedes aduaneras.	Mensual	Línea base

---

---

Ficha Técnica de Determinación

---

Nivel de satisfacción de servicios atención virtual	de Contribuir a mejorar la percepción de los usuarios de comercio exterior respecto a los servicios de atención virtual que brinda SUNAT.	Se efectuará la medición a través de encuestas virtuales que se tomaran a los usuarios atendidos en este canal. se  Se calcula:  $\frac{\sum A_i}{N}$	Trimestral	Línea Base
		Donde:  A: Usuario que ha respondido la encuesta con el valor "Satisfecho" y "Muy Satisfecho"  N: Total de encuestados		

---

Fuente: Elaboración propia

## 5. Requerimientos Del Proyecto

### 5.1 Requerimiento Norma Legal

La propuesta no requiere de modificaciones a la Ley General de Aduanas o su Reglamento.

### 5.2 Requerimiento Elaboración de Procedimientos

Se requerirá la aprobación de la Circular con normas relativas a la atención al usuario aduanero que permitan estandarizar y mejorar el grado de satisfacción en los servicios brindados.

### 5.3 Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN)

Los Requerimientos Informáticos de Negocio son los siguientes:

RIN01 - Sistema de Administrador de Colas para Atención Presencial al Usuario Aduanero

RIN02 - Sistema de consultas virtuales (Chat Bot)

RIN03 - Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras

RIN04 - Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)

RIN05 - Tótems o Kioscos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.

### 5.4 Requerimiento Bienes y Servicios.

**Tabla 42**

*Áreas componentes y equipamiento*

Área	Sub-áreas	Sede Chucuito	IAMC	IAAP
Inicio de Atención Presencial	Filtro /entrega de tickets de atención	X	X	X
	Entrega de formularios	X	X	X
Cabinas SUNAT	Cabinas SUNAT	X	X	X
	Módulo de autoservicio			X
	Sala de espera de trámites	X	X	X

Área	Sub-áreas	Sede Chucuito	IAMC	IAAP
Sala de Espera	Sala de espera de orientación	X	X	X
	Sala de espera Cabinas SUNAT	X	X	X
	Difusión y publicaciones para el público	X	X	X
Trámites	Trámites		X	X
	Módulos para citas	X	X	X
Orientación	Orientación	X	X	X
Jefatura	Jefatura de la Oficina de Atención al Usuario	X	X	X
	Secretaria de Oficina de Atención al Usuario	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Otros Requerimientos

- Capacitación al personal orientador respecto al protocolo para la atención al usuario aduanero que permitan estandarizar y brindar herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en el servicio.
- Cursos de Actualización de conocimientos técnicos dirigidos al personal orientador.
- Cursos de Prevención y Manejo de Situaciones de Crisis, dirigidos al personal orientador.

## **Anexo E**

### *Producto 3*

Proyecto de Circular que aprueba lineamientos y protocolos de atención al usuario aduanero

#### **Lineamientos Para La Atención Al Usuario Aduanero**

1. **Materia:**  
Normas relativas a la atención al usuario aduanero que permitan estandarizar y mejorar el grado de satisfacción en los servicios brindados.
  
2. **Finalidad:**  
Precisar los lineamientos de atención que deben observar los colaboradores al momento de interactuar con los usuarios de manera presencial, telefónica o virtual, en los diferentes procesos aduaneros.
  
3. **Base legal:**
  - Decreto legislativo n° 1053, ley general de aduanas.
  - Ley n° 27444, ley del procedimiento administrativo general.
  - Reglamento interno de trabajo de la SUNAT, aprobado por resolución de superintendencia n° 235-2003/SUNAT y medidas complementarias.
  - D.S N° 042-2011-PCM, obligación de las entidades del sector público de contar con un libro de reclamaciones.
  - Resolución de Superintendencia N° 161-2011/SUNAT, disposiciones para la implementación del libro de reclamaciones.
  - Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública.
  - Ley N° 27815, ley del código de ética de la función pública.

- Resolución de Superintendencia N° 161-2009/SUNAT, Código de Ética de la SUNAT
- Circular N° 001-2011 SUNAT: Normas relativas a la atención del contribuyente o ciudadano

#### **4. Definiciones:**

Para efectos de la presente circular se entenderá por:

**Asertividad:** Estilo de comunicación que emplean aquellas personas capaces de exponer sus puntos de vista de manera abierta, considerando las opiniones de los demás, siendo amable, mostrando empatía y capacidad negociadora.

**Atención personalizada:** Consiste en un modo de atención en el que cada usuario aduanero es atendido de manera individualizada, en función a las necesidades y características propias de su operatividad.

**Atención del servicio de Orientación Aduanera:** Es el servicio mediante el cual se brinda información, asiste y absuelven consultas sobre trámites, procedimientos y normas aduaneras, a través de los canales presencial, telefónico y virtual

**Atención del servicio de Despacho Aduanero:** Es el servicio mediante el cual los colaboradores controlan el cumplimiento por parte de los usuarios aduaneros, de las formalidades necesarias para que las mercancías sean sometidas a un régimen aduanero, haciendo uso de conocimientos técnicos y recursos a su disposición para resolver los tramites en curso de manera efectiva y con asertividad.

**Atención de los servicios de Gestión de Deuda y Cobranza:** Consiste en brindar información al titular de la deuda sobre sus obligaciones próximas a vencer o vencidas, con el objeto de lograr su cancelación.

Comprende las acciones orientadas a facilitar el pago tales como el uso de medios electrónicos, el fraccionamiento, aplazamiento y constitución de garantías; asimismo incluye los trámites de devolución de los montos cancelados indebidamente o en exceso o como consecuencia de la aplicación de un beneficio tributario, la gestión de las garantías previas y de operadores de comercio exterior, así como la atención de las solicitudes para la incorporación al régimen de buenos contribuyentes.

Atención del servicio de Fiscalización Aduanera: Es el servicio mediante el cual se efectúa la verificación posterior de la información y/ o documentación de los despachos aduaneros de mercancías, a fin de determinar el cumplimiento de la normativa aduanera, asegurando que durante todo el proceso el usuario aduanero se encuentre debidamente informado respecto al procedimiento, plazos, contenido de los requerimientos y otros aspectos importantes del proceso.

Colaborador: Nombre genérico que comprende a todos los trabajadores de la institución, personal profesional especializado, personal administrativo, Incluyendo a personal Directivo y otros que tengan contacto con el usuario aduanero.

Empatía: Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona para comprender su situación y poder establecer un diálogo fluido donde las dos partes se puedan entender correctamente.

Lenguaje Verbal: Es la facultad que permite expresarse a través de un conjunto de signos que permiten la comunicación.

Lenguaje Corporal: Es todo lo que se transmite por medio de movimientos o gestos.

Personal de Atención: Colaborador que atiende consultas, despachos aduaneros, reclamos, sugerencias y trámites administrativos requeridos por el usuario aduanero. Dicho personal comprende a todos los trabajadores de la institución, personal profesional especializado, administrativo, incluyendo al personal Directivo y otros que tengan contacto con el usuario aduanero.

Protocolo de Atención: Conjunto de pasos y reglas establecidas para el desarrollo adecuado de la interacción con nuestros usuarios aduaneros.

Usuario Aduanero: Término genérico que comprende a los operadores de comercio exterior que intervienen por sí o por otros, en los regímenes aduaneros previstos en la legislación aduanera, así como a cualquier persona natural o jurídica que requiere o utiliza los servicios aduaneros brindados por SUNAT.

## **5. Lineamientos Generales:**

### **5.1 Uso del lenguaje verbal**

- Debe procurarse el uso de un lenguaje claro y sencillo. Los usuarios aduaneros que acuden o se comunican con nuestra institución pueden desconocer o contar con información desactualizada respecto a los trámites, requisitos, plazos o normas.
- Se debe evitar el uso de jergas o expresiones muy informales. Su utilización resta seriedad a la comunicación.
- Evitar el uso de muletillas tales como "aja", "uhm", "eh", etc. Estas restan seriedad a la conversación y pueden ser tomadas como falta de interés en la atención al ciudadano; en su lugar utilizar palabras como "entiendo", "comprendo" o expresiones similares.
- Vocalizar y pronunciar adecuadamente las palabras. De esa manera lograremos que nos puedan entender mejor.

- Si se expresa una abreviatura, se dicta letras o deletrea una palabra, se debe tener cuidado al hacerlo con letras que tienen un sonido igual o parecido.
- Utilizar el tono de nuestra voz para transmitir confianza, evitando los tonos monótonos o apagados que pueden mostrar desinterés.  
Se debe evitar:
  - Exaltarse, levantar la voz o gritar. Responder siempre con calma
  - Utilizar comentarios que puedan resultar ofensivos para algunas personas.
  - Hablar de temas que causen controversia o indisposición en quienes nos escuchan tales como política, religión, deportes y otros que pueden ser discutidas fuera del trabajo, nunca mientras se atiende al usuario.

## 5.2 Uso del lenguaje corporal

- Cuidado de la apariencia<sup>2</sup>. El primer aspecto que se percibe del lenguaje corporal es la apariencia y manifiesta la intención de dar lo mejor de sí en el servicio a ofrecer.
- Mirar al usuario a los ojos. Ello suele ser percibido como muestra de sinceridad. Si el usuario aduanero es de aquellos que puede sentirse incómodo, es probable que comience a mirar a todos lados mientras se expresa, en ese caso, es recomendable dejar de mirarlo por un momento.
- Procurar sonreír. La sonrisa es una señal de relajación física y una señal de simpatía, y resulta por lo general contagiosa.
-

- Los gestos son sumamente útiles para traducir y dar fuerzas a las ideas que expresamos. Si son reposados y meditados, son un medio de mostrar seguridad y autodominio.

### 5.3 Instrucciones sobre la atención y el trato al Usuario Aduanero

#### 5.3.1 Celeridad y al cumplimiento de plazos

- Los colaboradores deben cumplir con los plazos establecidos en las normas vigentes, así como a atender con celeridad los requerimientos de los usuarios aduaneros, evitando actuaciones administrativas que dificulten su desenvolvimiento o dilaten una decisión, sin que ello implique vulnerar el respeto del debido procedimiento.
- Se deben respetar los tiempos de espera establecidos para la atención, evitando incurrir en hábitos que retarden innecesariamente el trámite, como conversaciones entre el personal, conversaciones con usuarios aduaneros conocidos, retraso en el cumplimiento de los horarios de refrigerio, no presentarse en su puesto al inicio del horario de atención, entre otros.

#### 5.3.2 Igualdad e imparcialidad

- En todo momento los colaboradores actuarán objetiva e imparcialmente en la aplicación de las normas, criterios y procedimientos establecidos, los que deben ser cumplidos a cabalidad, sin aceptar presiones de ninguna índole.
- En el supuesto que un colaborador advierta que una labor asignada conllevaría a una situación de conflicto de intereses con el usuario aduanero, deberá solicitar su inhibición, comunicando tal hecho a su superior jerárquico inmediato,

utilizando los mecanismos señalados en la normativa expedida por SUNAT sobre la materia<sup>3</sup>.

### 5.3.3 Cuidado de la imagen institucional

- Durante el horario de atención, el colaborador de la SUNAT deberá salvaguardar la imagen institucional y facilitar la comunicación con el usuario aduanero cuidando su presentación personal y las herramientas de trabajo que la institución le proporciona, evitando, exhibir en los módulos de atención adornos, figuras o fotografías personales.
- Está prohibido el uso de radios, celulares, u otros aparatos electrónicos que perturben la comunicación con el usuario aduanero, así como evitar el consumo de alimentos o bebidas gaseosas en presencia de ellos.
- Se recomienda en los casos que el colaborador se encuentre indispuesto para atender adecuadamente al público por razones de enfermedad, evitar en la medida de lo posible y de los recursos disponibles el contacto con el público mediante la comunicación al superior jerárquico, o responsable del servicio o turno, para que procedan a la delegación de otras tareas y/o el reemplazo temporal del mismo.

### 5.3.4 Respecto al comportamiento.

- En las atenciones telefónicas los colaboradores deberán identificarse ante el usuario aduanero con su nombre y apellido con anterioridad al inicio de

cualquier trámite, consulta o procedimiento. En las atenciones presenciales, los colaboradores deberán presentarse correctamente uniformados y portar en lugar visible (lado izquierdo o colgado en la parte central del pecho) su cédula de identidad (fotocheck). En general, los colaboradores deberán brindar su identificación cuando les sea requerida de manera expresa por el usuario aduanero, sin necesidad de entregar el fotocheck.

- El usuario aduanero debe ser saludado de manera cortes y amable. Un trato afable y cordial predispone a la persona para una mejor comunicación y comprensión en su relación con la Administración.
- Debe de ser atendido con respeto y dirigirse a ellos de “usted”, nunca tutear al usuario aduanero.
- Los colaboradores evitarán interrupciones cuando se atiende al usuario aduanero, no realizando coordinaciones de asuntos personales por cualquier medio de comunicación durante el horario de trabajo, salvo emergencias.
- El usuario aduanero debe tener la certeza que el colaborador que lo atiende, tiene predisposición de ayudarlo a resolver sus dudas y problemas.
- Es obligatoria la atención de todas llamadas entrantes a los anexos de las unidades orgánicas, a la brevedad posible. Está prohibido descolgar el teléfono o disminuir el volumen del equipo de telefonía para evitar la atención. Los jefes o supervisores a cargo son responsables de verificar el cumplimiento de esta disposición.
- Tratándose de usuarios aduaneros con discapacidad, madres gestantes, personas que se

encuentren acompañados por un niño(a) y adultos mayores de 60 años, éstos tendrán un trato preferencial en la atención.

- Los colaboradores evitarán realizar críticas, llamadas de atención, recriminaciones o juicios valorativos relacionados al proceder de los usuarios aduaneros o de sus propios compañeros de trabajo, tratando de resolver el problema y/o necesidad de información de manera asertiva.
- Los colaboradores no aceptarán ni solicitarán el pago de gastos por concepto de transporte, refrigerios, obsequios, cortesías u otras ventajas de cualquier índole de parte del usuario aduanero, que puedan colocarlos en una situación de obligación respecto de éste.
- Excepcionalmente, se permitirá que el usuario aduanero colabore o asuma el gasto de transporte desde o hacia los almacenes aduaneros, recintos portuarios, oficinas u otra instalación, cuando por causas no imputables al colaborador no sea posible su desplazamiento normal para el cumplimiento de sus funciones y se encuentre en riesgo la continuidad de las operaciones. En estos casos el colaborador deberá informar del hecho a su superior jerárquico quien registrará el nombre del colaborador, del usuario aduanero y una descripción del traslado; para las acciones preventivas y correctivas necesarias.

- a) Opciones para la solución de contingencias y conflictos
- Dependiendo de la función que desempeñan, los colaboradores están obligados a explicar al usuario aduanero todas las vías disponibles en la

legislación vigente para superar los problemas y dificultades que éstos puedan tener con relación al cumplimiento de sus obligaciones aduaneras, evitando incurrir indirectamente en prácticas elusivas que afecten a la Administración.

- Ante eventos o incidentes que puedan afectar la continuidad de la operatividad se adoptarán los planes de contingencia previstos para la unidad, que permitan recuperar la normalidad de los procesos en el plazo más breve. En Lima, las Oficinas de Atención a Usuarios serán las encargadas de mantener debidamente informados a los usuarios aduaneros respecto al avance en la solución de la incidencia. En provincias, la responsabilidad recaerá en las Oficinas de Técnica Aduanera. La publicación de comunicados en la Web o medios de comunicación, cuando correspondan, se solicitarán a través de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones, área que coordinará su aprobación y atención con los órganos competentes.
- Los colaboradores evitarán cualquier reacción emocional negativa que interfiera con la comunicación, empatía y voluntad de ayuda; esta actitud resulta fundamental para estar en capacidad de manejar adecuadamente situaciones de conflicto que se presenten en el ejercicio de sus funciones.
- En los casos de agresión verbal el colaborador debe mantener la calma, tratar de contener la situación y no responder a las agresiones o provocaciones verbales. Se trata de intentar reconducir la situación buscando puntos de

acuerdo. Cuando la situación no pueda ser controlada por el colaborador, se deberá recurrir a su superior jerárquico, o responsable del servicio o turno a fin de buscar una solución al incidente.

- En los casos de agresión física o riesgo de agresión física por parte de los usuarios aduaneros, los colaboradores deben considerar prioritaria su propia seguridad y la de sus colegas. En general, el colaborador no debe responder a ninguna acción violenta, siendo prudente conservar una adecuada distancia o retirarse y pedir ayuda al personal de seguridad del local, colaboradores u otras personas que puedan atestiguar y apoyar a minimizar la situación de violencia. En todos los casos, se deberá informar al superior jerárquico, responsable del servicio o turno, tan pronto como las condiciones lo permitan y de corresponder, proceder a la denuncia en la Comisaría del sector.

### 6.3 Lineamientos Específicos:

#### 6.3.1 Operación del Protocolo del Servicio de Orientación

##### A. Pautas para la Atención Presencial al Usuario Aduanero Presentación

- El colaborador esperará al usuario aduanero con una postura que denote que está presto a brindarle atención, manteniendo visible su fotocheck, con la fotografía hacia el frente.
- El usuario aduanero será recibido con cordialidad y saludado de manera formal, tratándolo siempre de usted e identificándolo con su apellido; se puede dirigir a él diciendo:

- Buenos días / Buenas tardes señor, señora o señorita”.
- De ser el caso, se le invitará a sentarse, señalando el asiento con la palma de la mano extendida hacia arriba e indicando:
  - “Tome asiento, por favor”.

#### Desarrollo

- Se invitará al usuario aduanero a realizar su consulta o trámite. La comunicación se iniciará con un mensaje cordial, utilizando en todo momento un tono de voz adecuado, así como una buena pronunciación.
  - “¿En qué lo puedo servir?”.
- El colaborador dirigirá su mirada hacia el usuario aduanero mientras éste realiza su consulta o solicita su trámite; dejará que se exprese y se sienta a gusto, no interrumpirá la conversación del usuario, prestará atención y dejará que termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes y efectuará anotaciones que estén referidas al tema que están tratando.
- El colaborador solicitará con cortesía los documentos o la información que requiera para la consulta o el trámite:
  - “¿Me permite su número de RUC o documento de identidad y sus documentos por favor?”.
- Si el usuario aduanero desea mostrar un documento, no se rechazará sin antes haberlo leído con la atención debida.

- Se solicitará al usuario aduanero su dispensa, cuando se deba efectuar una consulta a un compañero o superior:
  - “Por favor, permítame hacer unas coordinaciones/consultas...”.
- Si pese a las coordinaciones realizadas no es posible absolver la consulta o efectuar el trámite, el colaborador tomará nota de los datos del usuario aduanero (nombre completo, correo electrónico y número de teléfono), para comunicarse en una fecha determinada. El colaborador deberá respetar la fecha acordada para realizar la comunicación.

#### Comprobación

- Antes de dar por culminada la atención, el colaborador repasará la información proporcionada al usuario aduanero, para verificar que sea:
  - Clara; que haya comprendido su contenido.
  - Concisa; que responda puntualmente a su necesidad.
  - Válida; que se ajuste a los procedimientos vigentes.
  - Completa; que le permita cumplir sus obligaciones correctamente.

Este es un paso discrecional que se debe emplear solamente en los casos de consultas en los que el colaborador considere necesario reforzar la información antes transmitida.

- Para hacer el resumen:
  - “Sr./Sra./Srta., permítame hacer un resumen sobre su consulta”.

- Finalmente se cerciorará que el usuario aduanero no tenga dudas adicionales.
  - “¿Ha sido clara la información que acabo de brindarle?”
- Cuando la visita del usuario no tuvo una respuesta o solución efectiva, se enfatizará en las acciones realizadas (por ejemplo, el área de derivación, coordinaciones efectuadas, tiempo estimado de respuesta, etc.).

#### Despedida

- Una vez culminada la atención el colaborador se despedirá de manera formal:
  - “Sr./Sra./Srta./ ha sido un gusto servirlo, buenos días/tardes”.

#### B. Pautas para la Atención Telefónica al Usuario Aduanero

##### Presentación/ Inicio de la llamada:

- La llamada se contestará como máximo al segundo timbrado. Caso contrario, se pedirán disculpas por la espera.
- La llamada será recibida con cordialidad y amabilidad, empleando una voz firme, cálida y lenguaje claro.
- Al momento de contestar la llamada telefónica, el colaborador mantendrá una postura corporal adecuada, que le permita expresar de la mejor forma su disposición para el buen servicio; evitando posiciones inadecuadas que transmitan aburrimiento, desgano y poca actitud para el servicio. Será consciente que la expresión del rostro se verá reflejada en su voz al momento de la comunicación. Practicará la sonrisa telefónica.

- El colaborador saludará al usuario aduanero de manera formal tratándolo siempre de usted, aun cuando él no lo hiciera:
  - “Buenos días/tardes, le saluda” (nombre y apellido) ¿En qué le puedo atender?

Durante la comunicación:

- El colaborador solicitará al usuario aduanero que se identifique de manera amable:
  - ¿Me puede proporcionar su nombre o razón social?
  - ¿Me indica su documento de identidad o RUC? (de corresponder)
- El colaborador prestará toda su atención a la consulta del usuario aduanero, evitando distracciones como lectura de correos, atención de llamadas personales u otras actividades ajenas a la atención, a fin de evitar que el usuario aduanero tenga que repetir la pregunta.
- Se proporcionará al usuario aduanero la información completa que ayude a resolver la duda, respetando las normas y procedimientos y sin violar la reserva tributaria
- En caso de requerirse una consulta interna como paso previo a brindar la respuesta, se informará al usuario aduanero:
  - “Espere un momento en línea por favor, mientras verifico la información en el sistema”
  - “Espere un momento en línea por favor, mientras consulto la base legal/procedimiento vigente”
  - “Espere un momento en línea por favor, mientras realizo la consulta respectiva (cuando

- se realice la consulta al supervisor o a un compañero)”
- Y colocará en “hold” (fondo musical) la llamada mientras ésta sea interrumpida.
  - Se agradecerá la espera y se brindará la respuesta:
  - “Sr./Sra./Srta., muchas gracias por la espera la respuesta a su consulta.../ acerca de su consulta.../ sobre su consulta...”
- Si pese a las coordinaciones realizadas no es posible absolver la consulta, se tomará nota de los datos del usuario aduanero (nombre completo, correo electrónico y número de teléfono) para comunicarse en fecha determinada. El colaborador deberá respetar la fecha acordada para realizar la comunicación.
  - Cuando se traten de consultas sobre temas especializados que deban ser atendidos por otras áreas, se derivará la llamada a la unidad orgánica que corresponda, informando de tal circunstancia al usuario aduanero. La llamada derivada será monitoreada por el colaborador hasta su conclusión, momento en el cual procederá a registrarla como atendida.

#### Comprobación

- Antes de finalizar la comunicación se invitará al usuario aduanero a formular consulta adicional:
  - “¿Tiene alguna consulta adicional?”

#### Despedida

- Finalmente, el colaborador hará un resumen del tenor de la llamada y se despedirá cortésmente, de manera formal:
  - “Sr./Sra./Srta. ha sido un gusto atenderlo, buenos días/tardes”.
  - Cuando el contribuyente agradezca se responderá:
    - “Sr./Sra./Srta. para servirlo”.

#### C. Pautas para la Atención Virtual al Usuario Aduanero

El colaborador encargado revisará permanentemente las consultas virtuales ingresadas en la bandeja de consultas de la casilla electrónica asignada para tal fin.

- Revisará con detenimiento el tenor de la consulta formulada por el usuario aduanero, efectuando el análisis respectivo desde el punto de vista normativo y operativo, confirmando la respuesta en la base de datos respectiva. En caso de no encontrar la respuesta necesaria, se seguirá el procedimiento de interconsultas, conforme a los procedimientos sobre la materia.
- Para dar atención a la consulta, el colaborador procurará guardar uniformidad en las formas y criterio de las respuestas, empleando modelos de respuesta para un mismo tipo de consulta.
- El colaborador atenderá la consulta con celeridad, considerando los plazos máximos previstos en el indicador interno sobre atención de consultas virtuales.

#### 6.3.2 Operación del Protocolo del Servicio de Despacho Aduanero

A. Pautas para la Atención al Usuario Aduanero en las ventanillas de despacho.

- En las ventanillas habilitadas para la atención de trámites vinculados al despacho aduanero, se seguirán las pautas para la atención presencial al usuario aduanero señaladas en el presente documento, en lo que sea aplicable.
- Durante el horario de atención establecido en cada aduana, el colaborador no abandonará la atención en ventanilla, y de ser el caso, se contará con personal de respaldo para tal situación.
- En caso el colaborador tenga que efectuar alguna consulta interna, se comunicará con el supervisor o superior jerárquico, a efecto de las coordinaciones pertinentes para la debida atención al usuario.
- El colaborador deberá verificar que cuenta con los elementos necesarios para una normal atención al usuario, a efectos de prever situaciones que interrumpan la continuidad del servicio.
- La ventanilla no será un medio de contacto del usuario aduanero con otros colaboradores, debiendo seguirse el protocolo establecido para tal fin.

B. Pautas para la Atención al Usuario Aduanero – Canal Rojo

- El colaborador se trasladará a los almacenes o recintos aduaneros y portuarios, con la movilidad prevista por la administración tributaria.
- Ingresará a dichos recintos mostrando su fotocheck, y se dirigirá a las oficinas de aduanas previstas para tal fin.
- El colaborador esperará al usuario aduanero con una postura que denote que está presto a brindarle

atención, manteniendo visible su fotocheck, con la fotografía hacia el frente.

- Recibirá al usuario aduanero con cordialidad y lo saludará de manera formal, tratándolo siempre de usted.
- De ser el caso, se invitará al usuario a tomar asiento, señalando el asiento con la palma de la mano extendida hacia arriba e indicando:
  - “Tome asiento, por favor”.
- Se invitará al usuario aduanero a presentarse y a identificarse con su respectivo fotocheck solicitando con cortesía sus documentos de despacho, utilizando en todo momento un tono de voz adecuado, así como una buena pronunciación.
- El colaborador revisará los documentos de despacho, y verificará que el usuario aduanero cumpla con la presentación de la documentación necesaria según las formalidades establecidas en el procedimiento de despacho respectivo.
- Concluida la revisión de la documentación, el colaborador se dirigirá a la zona de reconocimiento físico para proceder con la diligencia, según lo establecido en el procedimiento aduanero correspondiente.
- Una vez culminado el reconocimiento físico, el colaborador se despedirá del usuario aduanero de manera formal.

#### C. Pautas para la Atención al Usuario Aduanero – Informática

- El colaborador responsable de la recepción de las consultas informáticas relacionadas con la transmisión electrónica de la declaración aduanera o respecto del manifiesto de carga, revisará con

detenimiento el tenor de la consulta formulada a efectos de determinar si se trata de una orientación o una incidencia informática y efectuará las acciones y coordinaciones necesarias con las áreas involucradas, conforme a los procedimientos sobre la materia

- Las incidencias informáticas se remitirán al responsable del régimen encargado de la atención de las mismas quien revisara permanentemente quien debe revisar permanentemente los requerimientos ingresados por los usuarios aduaneros para su atención.
- Cuando la incidencia no pueda ser resuelta en el plazo máximo de 3 horas se comunicará del problema a la Oficina de Atención Usuario/ Área de Técnica Aduanera (en provincias) para que éstas coordinen las medidas de prevención necesarias que eviten o aminoren los impactos negativos en la operatividad.

### 6.3.3 Operación del Protocolo del Servicio de Gestión de Deuda y Cobranza

Para el desarrollo de la gestión telefónica de la deuda y cobranza se deben seguir los siguientes pasos:

#### Presentación

La presentación deberá incluir:

El saludo, la identificación del colaborador y el servicio que representa.

Se puede desarrollar de la siguiente manera:

- ” Buenos días/tardes/noches, le saluda ...  
(indicar nombre y apellido) del área de ...  
(indicar el área a la que pertenece) de la

Superintendencia Nacional de Aduanas y  
Administración Tributaria”

Desarrollo

A continuación, se debe indicar el motivo de la llamada clara y precisa. Para lo cual se pueden seguir las siguientes pautas:

- Motivo de llamada en caso de responder una consulta formulada previamente
  - “El motivo de nuestra llamada es para brindarle la información que quedo pendiente/que solicito/que requirió el día (indicar el día). Al respecto le indicamos que.... (se brinda la información).
  
- Motivo de llamada para Cobranza Inductiva:
  - “El motivo de nuestra llamada es para recordarle que el día... (Indicar fecha) vence/venció su deuda, cuyo monto asciende a... (Indicar monto) nuevos soles por concepto de... (Indicar concepto). El pago puede ser realizado en cualquiera de nuestras agencias, ventanillas o vía pago electrónico de los bancos... (Indicar los bancos que establecen convenio con SUNAT). ¿Qué día podría usted acercarse a realizar el pago?”
  
- Motivo de llamada para Inicio de Cobranza:
  - “El motivo de nuestra llamada es para recordarle que el día.... (Indicar fecha), venció su deuda cuyo monto a la fecha es de (Indicar monto) nuevos soles por concepto de... (Indicar concepto).

- Para que su deuda no sea materia de incrementos por concepto de intereses, le pedimos que se acerque a efectuar el pago el día (indicar fecha), contamos con su pago para esa fecha. El pago puede ser realizado en cualquiera de nuestras agencias, ventanillas o vía pago electrónico de los bancos... (Indicar los bancos que establecen convenio con SUNAT)."

#### Comprobación

Una vez proporcionada la información y antes de despedirnos debemos asegurarnos de que el ciudadano no tenga dudas adicionales. Para tal efecto, debemos emplear frases como:

- "¿Tiene alguna consulta que le gustaría realizar?"
- "¿Le podemos servir/ayudar en algo más?"

#### Despedida

Debe ser cordial y pausada, pudiendo emplear las frases siguientes:

- "Muchas gracias por atendernos, que tenga un buen día."
- "Hasta luego y muchas gracias."

### 6.3.4 Operación del Protocolo de Atención del servicio de Fiscalización Aduanera - Visitas

#### Presentación

- El colaborador respetará la hora y fecha previamente señaladas en el requerimiento u otro documento. De presentarse hechos que le impidan el cumplimiento

de la hora y fecha establecida, coordinará con el usuario aduanero para una adecuada programación. En caso de tratarse de una reprogramación de fecha, lo comunicará anticipadamente y por escrito.

- A su llegada a las oficinas del usuario aduanero, el colaborador deberá solicitar ser atendido por el gerente/dueño/representante legal/encargado del negocio o persona empoderada al inicio del procedimiento de fiscalización y se presentará como funcionario de SUNAT, identificándose con su nombre y apellidos, indicando el área al que pertenece y presentado la credencial institucional (fotocheck) y su DNI. Asimismo, informará al contribuyente que puede corroborar la identidad del Agente Fiscalizador a través de SUNAT VIRTUAL.

#### Desarrollo

- El colaborador se asegurará que el motivo de la visita, el tipo de procedimiento de fiscalización a realizar, las etapas de la fiscalización, el plazo del requerimiento, la posibilidad de prórroga, el contenido de los requerimientos, entre otros aspectos importantes, sean conocidos claramente por el usuario aduanero. Para el efecto, hará entrega de un ejemplar de la Carta de Derechos del Contribuyente y del Usuario Aduanero.
- El colaborador coordinará con el usuario aduanero o su representante, para que le facilite un ambiente adecuado para el desarrollo del procedimiento de fiscalización, con la finalidad de poner a buen recaudo

la documentación, libros y registros que sean exhibidos y/o presentados por el contribuyente durante el desarrollo del Procedimiento de Fiscalización.

- El colaborador solicitará con cortesía y respeto la información detallada en los requerimientos notificados.
- Durante el proceso de evaluación de la información, el colaborador deberá informar sobre sus salidas y retornos de las oficinas del usuario aduanero. En caso de ausencia prolongada por vacaciones, licencias por enfermedad, entre otros, deberá indicar brevemente la razón que genera dicha ausencia. Asimismo, se comunicará por escrito al usuario aduanero cuando el auditor es reemplazado o cuando se incorpora otro auditor en el procedimiento.
- De observar retraso o poca cooperación de parte del personal del usuario aduanero, el colaborador debe comunicarlo al usuario aduanero o a su representante legal a efectos de que se tomen acciones tendientes a solucionar el impase. De ser el caso, el colaborador deberá solicitar la participación del supervisor/jefe/gerente para el apoyo institucional respectivo.
- Todas las coordinaciones con el usuario aduanero o su personal deberán realizarse dentro de las instalaciones de éste (domicilio fiscal o lugar fijado para realizar el procedimiento de fiscalización) o en las oficinas de la SUNAT.

- Únicamente cuando el colaborador no cuente con una línea móvil asignada, podrá solicitar el uso de las líneas telefónicas del usuario aduanero y sólo para recibir llamadas.
  
- Los colaboradores verificarán que los documentos emitidos durante en el proceso de fiscalización contengan como mínimo los siguientes datos:
  - Nombre o razón social del sujeto fiscalizado
  - Domicilio fiscal
  - RUC
  - Número del documento
  - Fecha
  - Objeto o contenido del documento
  - Firma del trabajador de SUNAT competente
  - Lugar y fecha donde el contribuyente cumplirá con la obligación (Requerimientos)
  - El carácter definitivo o parcial del Procedimiento de Fiscalización (de corresponder)
  
- De presentarse diferencias en los criterios de interpretación o vacíos normativos en la aplicación de las normas, el colaborador deberá realizar coordinaciones con el jefe inmediato antes de emitir pronunciamiento; así como, cuando se presente contradicciones entre los informes de la SUNAT y la jurisprudencia fiscal no vinculante.
  
- Las respuestas dadas por el agente fiscalizador en referencia al proceso de fiscalización que se está llevando a cabo deberán ser uniformes (criterio único)

a fin de no confundir o causar una impresión negativa en los contribuyentes.

#### Comprobación

El agente fiscalizador deberá cerciorarse que el usuario aduanero y/o su representante legal no tengan dudas respecto del procedimiento de fiscalización que se esté llevando a cabo, a efectos de que sean asistidos oportunamente.

#### Despedida

Una vez culminado el procedimiento de fiscalización, agradecerá la atención e información brindada y se despedirá de manera formal.

#### Supervisión

Para el monitoreo y supervisión de la atención al usuario aduanero los jefes de las respectivas unidades operativas efectuarán inspecciones periódicas e inopinadas para verificar el servicio brindado, utilizando la ficha “Reporte de Supervisión de Atención al Usuario – Anexo 1” para el registro de información.

## **Anexo F**

### *Producto 4*

Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT

Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria –  
SUNAT

DECRETO SUPREMO N° -2017-PCM

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

#### CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias, establecen que las normas de organización y funciones de los organismos públicos se aprueban por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Que, mediante Decreto Supremo N° 061-2002-PCM se dispuso la fusión de la Superintendencia Nacional de Aduanas con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, otorgándole a esta última la calidad de entidad incorporante;

Que, por Decreto Supremo N° 115-2002-PCM se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT (hoy Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT), modificado por el Decreto Supremo N° 029-2012-EF, 259-2012-EF y 016-2013-EF;

Que, en un contexto de reforma y modernización del Estado se aprobó la Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT que establece las normas y disposiciones requeridas para el fortalecimiento de la SUNAT, con la finalidad de mejorar su labor en relación con: la lucha contra la evasión y elusión tributaria; el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías; la facilitación del comercio exterior; la ampliación de la base tributaria y el crecimiento sostenido de la recaudación fiscal;

Que, la Octogésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley No 30114, Ley de Presupuesto del sector Público para el año fiscal 2014, facultó a la SUNAT hasta el 31 de julio de 2016, a aprobar su ROF mediante resolución de su titular;

Que, mediante Resolución de Superintendencia No 122- 2014/SUNAT se aprobó el nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria; modificado por las Resoluciones de Superintendencia Nos.139-2014/SUNAT,158-2014/SUNAT, 202-2014/SUNAT, 212-2014/SUNAT, 313-2014/SUNAT, 391-2014/SUNAT, 400-2014/SUNAT, 053-2015/SUNAT, 151-2015/SUNAT, 155-2015/SUNAT, 168-2015/SUNAT, 176-2015/SUNAT, 188-2015/SUNAT, 264-2015/SUNAT, 372-2015/SUNAT, 066-2016/SUNAT, 070-2016/SUNAT, 119-2016/SUNAT, 140-2016/SUNAT, 175-2016/SUNATy 185-2016/SUNAT;

Que, es política de estado la lucha frontal contra la evasión y elusión tributaria, el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías; así como facilitar el comercio exterior, la ampliación de la base tributaria y mejorar la recaudación en el marco de un sistema tributario equitativo y neutral;

Que, una eficiente ejecución de la política tributaria y aduanera del Gobierno Nacional, requiere que la administración cuente mecanismos de facilitación del cumplimiento de las obligaciones de los administrados que permita promover la interacción con los usuarios, identificando sus necesidades así como suministrando

información y asistencia consistente, simple y oportuna para la realización de sus operaciones y el cumplimiento de sus obligaciones,

Que, en el contexto descrito se hace necesario efectuar adecuaciones al Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT a fin de fortalecer y desarrollar servicios de orientación y asistencia técnica al usuario aduanero que permitan continuar avanzando en modelos de negocio basados en la calidad del servicio;

Que, en el contexto descrito, la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT dispone diversas medidas para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT. Así, el numeral 6.2 del artículo 6° de la Ley dispone que el Reglamento de Organización y Funciones será aprobado por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, previa opinión de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y siempre que se encuentre debidamente justificado, pudiendo mantener las denominaciones de los actuales órganos y unidades orgánicas, considerar unidades orgánicas en más de tres niveles organizacionales, así como utilizar denominaciones y criterios de diseño y estructura distintos a los previstos en los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, atendiendo a las necesidades de la SUNAT;

Que, la Octava Disposición Complementaria Final de la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT señala que sus disposiciones, entre ellas, las referidas al Fortalecimiento Institucional y su Reglamento de Organización y Funciones, tienen aplicación preferente sobre otras disposiciones generales que pudieran limitar la ejecución o continuidad de la aplicación y vigencia de las normas y disposiciones requeridas para el fortalecimiento de la SUNAT establecidas en la presente Ley;

Con la opinión favorable de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros a través del Informe N° XX-2017-PCM/SGP-CGB;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, la Ley N° 29816 - Ley de Fortalecimiento de la SUNAT y los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF de las entidades de la Administración Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

DECRETA:

Artículo 1°.- Modificación de artículos del ROF de la SUNAT

Modifíquese el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, según el texto que forma parte del presente Decreto Supremo como Anexo 1.

Artículo 2°.- Derogación de artículos del ROF de la SUNAT

Deróguense el inciso e) del artículo 89; el inciso g) del artículo 93°; el inciso g) del artículo 99; los incisos g) e i) del artículo 101 y los incisos g) e i) del artículo 105 del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT.

Artículo 3°.- Publicación

El presente Decreto Supremo y sus anexos serán publicados en el Diario Oficial El Peruano, en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)) y en el Portal Institucional de la SUNAT ([www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)).

Artículo 4°.- Financiamiento

La implementación del presente Decreto Supremo se efectuará con cargo al presupuesto institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT y no demandará recursos al Tesoro Público.

Artículo 5°.- Refrendo

El presente Decreto Supremo será refrendado por el presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Economía y Finanzas.

## DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

ÚNICA.- El presente Decreto Supremo entra en vigencia a partir del 1 de julio de 2017.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los xxxx días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

PEDRO PABLO KUCZYNSKI GODARD  
Presidente de la República

MERCEDES ARÁOZ FERNÁNDEZ  
Presidente del Consejo de Ministros

CLAUDIA MARÍA COOPER FORT  
Ministro de Economía y Finanzas

Anexo N° 1

REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA  
SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Capítulo II

ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

Artículo 12°.- Funciones de la Superintendencia Nacional de Desarrollo  
Estratégico:

Son funciones de la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo  
Estratégico:

q) Dirigir las estrategias y programas de atención al contribuyente y usuario  
del comercio exterior.

(...)

Artículo 14°.- Funciones de la Superintendencia Nacional Adjunta  
Operativa

Son funciones de la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa:

h) Supervisar la ejecución de los planes, estrategias, programas, procesos  
y procedimientos para incrementar la efectividad del control del  
incumplimiento tributario y otros conceptos cuya administración, control y  
recaudación se le encargue, conforme a Ley, así como asegurar la calidad de  
la atención al contribuyente y ciudadano.

Artículo 16°.- Funciones de la Superintendencia Nacional Adjunta de  
Aduanas

Son funciones de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas

h) Supervisar la ejecución de los planes, estrategias, programas, procesos y procedimientos para incrementar la efectividad del control aduanero y otros conceptos cuya administración, control y recaudación se le encargue, conforme a Ley, así como asegurar la calidad de la atención al usuario aduanero.

(...)

Título Cuarto

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS DE LÍNEA Y ADMINISTRACIÓN INTERNA

CAPÍTULO I

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS DE LÍNEA DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Artículo 70°.- Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento:

La Intendencia Nacional de Desarrollo de Estrategias de Servicios y Control del Cumplimiento es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico, encargado del diseño y desarrollo de las estrategias, políticas, planes, programas, proyectos e iniciativas orientadas a la mejora del cumplimiento tributario y al combate de la evasión, a través de la gestión de riesgo y la gestión por procesos considerando los procesos de registro, atención al contribuyente y usuario de comercio exterior, recaudación, gestión de la deuda, fiscalización, devoluciones, control del traslado de mercancías y de reclamación, en materia tributaria – aduanera; con excepción de la competencia de la Intendencia Nacional de Desarrollo Estratégico Aduanero.

Se encarga de aprobar la normatividad interna correspondiente a dichos procesos, salvo la relativa al servicio de atención al contribuyente y usuario

aduanero. Asimismo, absuelve consultas, en materia de su competencia, con carácter vinculante a los órganos de la institución.

(...)

Artículo 78º.- División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior

La División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario de Comercio Exterior es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia de Procesos de Servicios y Control del Cumplimiento, y se encarga de proponer el diseño y la mejora continua de los procesos de registro, notificaciones, asistencia al contribuyente, ciudadano y usuario de comercio exterior.

Asimismo, se encarga de fortalecer la conciencia tributaria y aduanera, así como identificar el grado de satisfacción del contribuyente y usuario de comercio exterior

(...)

Artículo 95º.- Funciones de la División de Procesos de Atención Fronteriza, Manifiesto y Tránsito Aduanero Internacional

Son funciones de la División de Procesos de Atención Fronteriza, Manifiesto y Tránsito Aduanero Internacional:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas, relativas al ámbito de su competencia y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

g) Absolver las consultas técnicas escritas que formulen las unidades orgánicas de la SUNAT en los aspectos de su competencia, excepto sobre clasificación arancelaria.

(...)

Artículo 97°.- Funciones de la División de Arancel Integrado

Son funciones de la División de Arancel Integrado:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas, relativas al ámbito de su competencia y proyectar opinión técnica, excepto sobre clasificación arancelaria, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder

(...)

Artículo 99°.- Funciones de la Gerencia de Procesos Aduaneros de Despacho

Son funciones de la Gerencia de Procesos Aduaneros de Despacho:

f) Absolver las consultas técnicas escritas formuladas por personas naturales o jurídicas sobre los temas de su competencia

(...)

Artículo 101°.- Funciones de la División de Procesos de Ingreso

Son funciones de la División de Procesos de Ingreso:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia, y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

h) Absolver las consultas técnicas escritas que formulen las unidades orgánicas de la SUNAT en los aspectos de su competencia.

(...)

Artículo 103°.- Funciones de la División de Procesos de Salida y Tránsito

Son funciones de la División de Procesos de Salida y Tránsito:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

g) Absolver las consultas técnicas escritas que formulen las unidades orgánicas de la SUNAT en los aspectos de su competencia.

(...)

Artículo 105°.- Funciones de la División de Procesos de Regímenes Especiales

Son funciones de la División de Procesos de Regímenes Especiales:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia, y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

h) Absolver las consultas técnicas escritas que formulen las unidades orgánicas de la SUNAT en los aspectos de su competencia

(...)

Artículo 109°.- Funciones de la División de Tratados Internacionales

Son funciones de la División de Tratados Internacionales:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia, y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

(...)

Artículo 111°.- Funciones de la División de Valoración

Son funciones de la División de Valoración

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia, y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

(...)

Artículo 113º.- Funciones de la División de Procesos de Operadores Autorizados

Son funciones de la División de Procesos de Operadores Autorizados:

f) Evaluar las consultas técnicas escritas internas y externas relativas al ámbito de su competencia, y proyectar opinión técnica, en coordinación con las unidades orgánicas de la SUNAT, de corresponder.

(...)

Artículo 115º.- Funciones de la Gerencia Estratégica de Control Aduanero

Son funciones de la Gerencia Estratégica de Control Aduanero:

l) Evaluar y elevar los proyectos de opinión técnica respecto de las consultas técnicas escritas sobre los temas de su competencia, formuladas por las entidades del sector público o representativo del sector privado, organismos internacionales u otras entidades extranjeras.

m) Absolver las consultas técnicas escritas formuladas por personas naturales o jurídicas sobre los temas de su competencia.

(...)

Artículo 188º.- Intendencia de Gestión Operativa

La Intendencia de Gestión Operativa es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa, encargado a nivel nacional de la planificación, control y seguimiento de la gestión de los procesos operativos

de recaudación, control y recuperación de deuda, fiscalización, devoluciones, servicios al contribuyente y ciudadano y los procedimientos contenciosos y no contenciosos que llevan a cabo los órganos y unidades orgánicas de la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa, excepto los relacionados a la Intendencia Nacional de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados.

Asimismo, se encarga de supervisar la ejecución de los procesos centralizados de recaudación, cobranza y servicios que se prestan a través de los diversos canales de atención, así como de la ejecución de otras actividades centralizadas que sirven de soporte a los procesos operativos descentralizados de devoluciones y detracciones.

Igualmente, se encarga de supervisar las labores de control y coordinación de los representantes de créditos tributarios del Estado, así como las actividades contables de la institución como Ente Captador.

Finalmente, apoya a la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa, así como a la Superintendencia Nacional, en la evaluación de los recursos de apelación y revisión de las resoluciones que resuelven las solicitudes no contenciosas no vinculadas a la determinación de la obligación tributaria, así como de las quejas, nulidades de oficio y otros expedientes administrativos derivados de materia tributaria en el marco de su competencia.

(...)

#### Artículo 189°.- Funciones de la Intendencia de Gestión Operativa

Son funciones de la Intendencia de Gestión Operativa:

b) Supervisar la evaluación de la gestión de los procesos operativos de recaudación, de control y recuperación de deuda, de servicios al contribuyente y ciudadano, de fiscalización y de devoluciones y los procedimientos contenciosos y no contenciosos; así como el desarrollo de las acciones relacionadas a los procesos centralizados de su competencia, y otros procesos que se le encarguen; asimismo supervisar la ejecución de

otras actividades centralizadas que sirven de soporte a los procesos operativos descentralizados de devoluciones y detracciones

e) Elevar a la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa las propuestas de instrucciones y medidas de carácter operativo, y aprobar las relacionadas a los procesos centralizados de servicios al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano, y las relativas a los servicios presenciales al contribuyente y ciudadano; así como elevar los proyectos de resolución que contenga la determinación de los criterios de aplicación discrecional de sanciones correspondientes a la competencia de la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa.

(...)

Artículo 195°.- Funciones de la Gerencia de Orientación y Servicios

Son funciones de la Gerencia de Orientación y Servicios:

b) Conducir el desarrollo de las acciones de atención al contribuyente, usuario aduanero y ciudadano brindados a través de los canales centralizados, así como conducir las acciones para asegurar la operatividad de los servicios presenciales al contribuyente y ciudadano que se brindan al contribuyente a nivel nacional.

(...)

Artículo 197°.- Funciones de la División Central de Consultas

Son funciones de la División Central de Consultas:

a) Orientar en materia tributaria y aduanera a los contribuyentes y ciudadanos, así como a los usuarios aduaneros, en coordinación con la División de Atención al Contribuyente y Usuario Aduanero y Liberaciones, a través del canal de atención telefónica y mensajería instantánea,

considerando para ello las normas y pronunciamientos vigentes, y en su caso, los pronunciamientos emitidos por la Intendencia Nacional Jurídica.

c) Brindar asistencia y orientación a los contribuyentes y ciudadanos, así como a los usuarios aduaneros, en coordinación con la División de Atención al Contribuyente y Usuario Aduanero y Liberaciones, respecto del uso de los aplicativos informáticos, productos y servicios virtuales que la SUNAT ponga a disposición para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias o aduaneras, a través del canal telefónico y mensajería instantánea.

(...)

Artículo 199°.- Funciones de la División de Gestión de Orientación

Son funciones de la División de Gestión de Orientación:

a) Ejecutar los procesos de atención al contribuyente y ciudadano, así como al usuario aduanero, en coordinación con la DAUL, brindados a nivel nacional a través del canal virtual.

Artículo 201°.- Funciones de la División de Gestión de Servicios

Son funciones de la División de Gestión de Servicios:

a) Proponer a la Gerencia de Orientación y Servicios los planes y programas de mejora operativa sobre los canales de atención telefónica, virtual, y presencial al contribuyente y ciudadano, en coordinación con las áreas involucradas.

b) Monitorear el cumplimiento de las estrategias, planes y programas en los canales de atención telefónico, virtual y presencial al contribuyente y ciudadano.

(...)

#### Artículo 248°.- Intendencia de Gestión y Control Aduanero

La Intendencia de Gestión y Control Aduanero es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, encargado de supervisar los procesos de control aduanero relativos a la fiscalización, cobranzas, recaudación aduanera, registros de ingresos aduaneros, el tráfico ilícito de mercancías, el contrabando, otras modalidades de delitos aduaneros; y a otros ilícitos cuya regulación contenga disposiciones de control aduanero; así como aquellos referidos a los procedimientos contenciosos y no contenciosos.

Asimismo, se encarga de controlar los procesos operativos vinculados al Operador Económico Autorizado, atención al usuario del servicio aduanero con excepción de la atención que se presta a través de los canales centralizados, autorización de operadores de comercio exterior, extensión de zona primaria para recintos de exposiciones o ferias internacionales, registro voluntario de titulares de derecho, otorgamiento de franquicia aduanera diplomática, incentivos tributarios para el migrante retornado y transferencia de mercancía importada con beneficios tributarios, así como de la clasificación arancelaria de las mercancías.

Adicionalmente, se encarga de supervisar la planificación operativa y control de gestión operativo de los procesos aduaneros a nivel nacional; Asimismo, supervisa la absolución de consultas técnicas escritas internas y externas, sobre clasificación arancelaria

(...)

#### Artículo 249°.- Funciones de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero

Son funciones de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero:

a) Emitir opinión técnica, así como elaborar y proponer a Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas planes, programas, proyectos, estrategias e

instrucciones y medidas de carácter operativo aduanero, así como aprobar las relativas a los servicios presenciales al usuario aduanero.

q) Supervisar la absolución de consultas en el ámbito de su competencia.  
(...)

#### Artículo 283°-C.- Gerencia de Servicios Aduaneros

La Gerencia de Servicios Aduaneros es una unidad orgánica, de tercer nivel organizacional, dependiente de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero, encargada de conducir los procesos operativos de atención al usuario del servicio aduanero, con excepción de la atención que se presta a través de operaciones centralizadas, declaración de extensión de zona primaria para recintos de exposiciones o ferias internacionales, registro voluntario de titulares de derecho, otorgamiento de franquicia aduanera diplomática, incentivos tributarios para el migrante retornado y transferencia de mercancía importada con beneficio tributario.

Asimismo, se encarga de conducir los procesos relativos y derivados de la recaudación aduanera y de cobranza, así como los relacionados con la clasificación arancelaria de las mercancías.

(...)

#### Artículo 283°-D.- Funciones de la Gerencia de Servicios Aduaneros

Son funciones de la Gerencia de Servicios Aduaneros:

g) Conduce la absolución de consultas técnicas escritas internas y externas, sobre clasificación arancelaria.

(...)

Artículo 283°-E.- División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones

La División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia de Servicios Aduaneros, encargada del proceso de atención al usuario del servicio aduanero, con excepción de la atención que se presta a través de operaciones centralizadas, en materia aduanera. Asimismo, es la encargada de la ejecución de los procesos de declaración de extensión de zona primaria para recintos de exposiciones o ferias internacionales, registro voluntario de titulares de derecho, otorgamiento de franquicia aduanera diplomática, incentivos tributarios para el migrante retornado y transferencia de mercancía importada con beneficios tributarios.

(...)

Artículo 283°-F.- Funciones de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones

Son funciones de la División de Atención al Usuario Aduanero y Liberaciones:

e) Actualizar los contenidos del Portal Internet de la SUNAT en los aspectos vinculados a la asistencia y atención al usuario aduanero.

## Anexo G

### Referencias para la estimación de costos - Administrador de Colas (Principal)

PRESTACIÓN PRINCIPAL			
1. Licencias	Cantidad	Precio Unitarios (incluido Impuestos S/.)	Precio Total (incluido Impuestos S/.)
Licencia de software para servidor y BD central			
Licencia de la Solucion BI (Inteligencia de Negocios, que incluye dashboard, reportes, indicadores, etc)	90	890	80,100
Licencia para software de llamado de numeros de atencion instalado en cada PC de ejecutivo de atención (Soft TSU)	1416	376	532,735
<b>(A) Total Precio S/.</b>			<b>612,835</b>
2. Componentes	Cantidad	Precio Unitarios (incluido Impuestos S/.)	Precio Total (incluido Impuestos S/.)
CPU Servidor Local (Replicación terminal)	90	5,912	532,080
Monitor del Servidor (Si es necesario, según tecnología)	90	-	-
Parlantes	230	241	55,528
Amplificador de Audio (Si es necesario)	90	221	19,859
Impresora térmica (Etiquetera)	105	5,446	571,830
Módulo dispensador de ticket (TOUCH SCREEN (Incluye módulo contenedor que contiene, CPU servidor, impresora, monitor touch, amplificador de audio)	43	11,207	481,905
Rollos de papel para impresora térmica	1028	3.10	3,187
Televisores de 43" LG o Similar	220	1,942	427,240
Donatello (Reproductor de contenidos que muestra videos e información de turnos en los Televisores)	220	2,390	525,800
Intalación a nivel nacional (cero cables)	90	3,010	270,900
Configuración del Sistema Adm Colas a nivel nacional	Incluido en instalacion	-	-
Capacitación del Sistema Adm Colas	Incluido en mantenimiento y soporte preventivo y correctivo	-	-
Garantía de los bienes (3 AÑOS)	Incluido en mantenimiento y soporte preventivo y correctivo	-	-
<b>(B) Total Precio S/.</b>			<b>2,888,329</b>

**Fuente:** División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario del Comercio Exterior – Gerencia de Procesos de Servicios y Control de Cumplimiento – INDESCC.

## Anexo H

### Referencias para la estimación de costos - Administrador de Colas (Adicionales)

PRESTACIÓN ACCESORIA			
1. Mantenimientos	Cantidad	Precio Unitarios (incluido Impuestos S/.)	Precio Total (incluido Impuestos S/.)
Mantenimiento preventivo para Oficinas de Lima (valor anual)	21	4,500	94,500
Mantenimiento preventivo para Oficinas de Provincia (valor anual)	69	5,900	407,100
Bolsa de Servicio para mantenimiento correctivo para las oficinas a nivel nacional (400 Tickets)	Incluido en mantenimiento preventivo	-	-
<b>C) Total Precio S/.</b>	Valor anual		501,600

OTRAS PRESTACIONES			
1. Sistema de Cola Movil	Cantidad	Precio Unitarios (incluido Impuestos S/.)	Precio Total (incluido Impuestos S/.)
Desarrollo del sistema de Cola Movil e integración con el administrador de colas (Licencia por sucursal)	90	1,012	91,080
Desarrollo del sistema de Citas e integración con el adm. Colas (Licencia por sucursal)	90	1,012	91,080
Desarrollo del sistema de Calificadores e integración con el adm. Colas (asumiendo 5 calificadores x oficina+tablet 7" y reportes centralizados)	450	2,650	1,192,500
Integraciones con sistemas de SUNAT (Recursos Humanos)	Sin costo adicional, salvo se quiere algo específico	-	-
Integraciones con sistemas de SUNAT (Sistema RUC)	Sin costo adicional, salvo se quiere algo específico		
Dispositivo (POS) para realizar la labor post filtro (modelo aplicado en BCP)- No incluye la tablet, solo la licencia	90	942	84,741
<b>(D) Total Precio S/.</b>			1,459,401

	Precio Total
<b>MONTO TOTAL (Incluido Impuestos) S/. (A+B+C+D)</b>	5,462,166

**Fuente:** División de Procesos de Servicios al Contribuyente y Usuario del Comercio Exterior – Gerencia de Procesos de Servicios y Control de Cumplimiento – INDESCC.

## Anexo I

### Referencias para la estimación de costos - Recursos Humanos

<b>REMUNERACIONES</b>		
<b>JULIO 2017</b>		
<b>CATEGORIAS REMUNERATIVAS</b>	<b>RANGO SALARIAL</b>	
<b>DIRECTIVOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
SUPERINTENDENTE NACIONAL	25 000,00	
SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO	24 000,00	
INTENDENTE TIPO A	20 000,00	22 000,00
INTENDENTE TIPO B / GERENTE TIPO A	18 000,00	20 000,00
INTENDENTE TIPO C / GERENTE TIPO B	15 000,00	17 000,00
INTENDENTE TIPO D / JEFE TIPO A	12 900,00	14 500,00
JEFE TIPO B	10 900,00	12 400,00
<b>GRUPO OCUPACIONAL ESPECIALISTA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
ESPECIALISTA 6	11 375,00	14 900,00
ESPECIALISTA 5	9 500,00	11 700,00
ESPECIALISTA 4	8 500,00	10 400,00
ESPECIALISTA 3	7 000,00	8 400,00
ESPECIALISTA 2	5 500,00	6 900,00
ESPECIALISTA 1	3 900,00	5 100,00
<b>GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO – TÉCNICO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
TECNICO 5	7 700,00	8 200,00
TECNICO 4	4 200,00	5 700,00
TECNICO 3	3 800,00	4 300,00
TECNICO 2	3 500,00	4 000,00
TECNICO 1	2 300,00	3 000,00
<b>GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO – ASISTENTE</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
ASISTENTE EJECUTIVA 4	4 200,00	5 700,00
ASISTENTE EJECUTIVA 3	3 500,00	4 000,00
ASISTENTE EJECUTIVA 2	2 600,00	3 400,00
ASISTENTE EJECUTIVA 1	2 300,00	3 000,00
<b>GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO – AUXILIAR</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
AUXILIAR	2 000,00	2 500,00

Fuente: SUNAT ([http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/rrhh/rrhh\\_estructura\\_salarial.html](http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/rrhh/rrhh_estructura_salarial.html))

**Tabla 43***Anexo J: Formato D1: Desde el punto de vista de las reglas de juego*

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1	Documentos asociados al Proyecto					
1.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente "Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT"					
01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA					X
01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)				X	
01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.				X	
01.1.4	Autorización del SN (electrónica)				X	
01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.					X
01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.				X	
1.2	Plan de Gestión del Proyecto					
01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA				X	
01.2.2	Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros					X
2	Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.					
2.1	Modelo del proceso de negocio					
02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual				X	
02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta					X
02.1.3	Validación con las unidades operativas				X	
02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso					X
2.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio					
02.2.1	Requerimientos Informáticos					
02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.				X	
02.2.1.2	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 personas				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
02.2.1.3	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras				X	
02.2.1.4	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)				X	
02.2.1.5	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.				X	
02.2.2	Términos de Referencia					
02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.					X
02.2.2.2	Indagación de Mercado.				X	
02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).					X
02.2.2.4	Suscripción del contrato.				X	
02.2.2.5	Ejecución contractual.				X	
02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios					
02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial				X	
02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras				X	
02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento					X
02.2.3.4	Traslado de personal					X
02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio				X	
02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)				X	
3.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.					
03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular				X	
03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.					X
03.1.3	Incorporación de observaciones				X	
03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios					X
03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
03.1.6	Difusión y capacitación al personal					X
4.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.					
04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.				X	
04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.				X	
04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento					X
04.1.4	Formulación del proyecto de DS.					X
04.1.5	Revisión y validación por INALI				X	
04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación				X	

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

**Tabla 44***Anexo K: Formato D2: Desde el punto de las relaciones interinstitucionales*

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
01	Documentos asociados al Proyecto					
01.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”					
01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA					X
01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)				X	
01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.					X
01.1.4	Autorización del SN (electrónica)				X	
01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.					X
01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.				X	
01.2	Plan de Gestión del Proyecto					
01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA					X
01.2.2	Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros					X
02	Modelo del proceso de negocio					
02.1	Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.					
02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual					X
02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta				X	
02.1.3	Validación con las unidades operativas				X	
02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso				X	
02.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio					
02.2.1	Requerimientos Informáticos					
02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.				X	
02.2.1.2	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
02.2.1.3	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras				X	
02.2.1.4	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)				X	
02.2.1.5	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.				X	
02.2.2	Términos de Referencia					
02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.					X
02.2.2.2	Indagación de Mercado.				X	
02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).					X
02.2.2.4	Suscripción del contrato.				X	
02.2.2.5	Ejecución contractual.				X	
02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios					
02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial				X	
02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras				X	
02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento					X
02.2.3.4	Traslado de personal					X
02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio				X	
02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)				X	
03.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.					
03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular					X
03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.				X	
03.1.3	Incorporación de observaciones				X	
03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios				X	
03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
03.1.6	Difusión y capacitación al personal					X
04.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.					
04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.				X	
04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.				X	
04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento					X
04.1.4	Formulación del proyecto de DS.					X
04.1.5	Revisión y validación por INALI				X	
04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación				X	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

**Tabla 45***Anexo L: Formato D3: Desde el punto de la organización y asignación de funciones*

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
01	Documentos asociados al Proyecto					
01.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”					
01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA					X
01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)				X	
01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.				X	
01.1.4	Autorización del SN (electrónica)				X	
01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.					X
01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.				X	
01.2	Plan de Gestión del Proyecto					
01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA					X
01.2.2	Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros					X
02	MODELO DEL PROCESO DE NEGOCIO					
02.1	Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.					
02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual					X
02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta				X	
02.1.3	Validación con las unidades operativas				X	
02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso				X	
02.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio					
02.2.1	Requerimientos Informáticos					
02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.				X	
02.2.1.2	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
02.2.1.3	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras				X	
02.2.1.4	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)				X	
02.2.1.5	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.				X	
02.2.2	Términos de Referencia					
02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.					X
02.2.2.2	Indagación de Mercado.				X	
02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).					X
02.2.2.4	Suscripción del contrato.				X	
02.2.2.5	Ejecución contractual.				X	
02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios					
02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial				X	
02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras				X	
02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento					X
02.2.3.4	Traslado de personal					X
02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio					X
02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)				X	
03.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.					
03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular				X	X
03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.					X
03.1.3	Incorporación de observaciones				X	
03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios				X	
03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
03.1.6	Difusión y capacitación al personal					X
04.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.					
04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.				X	
04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.				X	
04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento					X
04.1.4	Formulación del proyecto de DS.					X
04.1.5	Revisión y validación por INALI				X	
04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación				X	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

**Tabla 46***Anexo M: Formato D4: Desde el punto de vista de las políticas del personal*

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
01	Documentos asociados al Proyecto					
01.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”					
01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA					X
01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)				X	
01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.				X	
01.1.4	Autorización del SN (electrónica)				X	
01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.					X
01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.				X	
01.2	Plan de Gestión del Proyecto					
01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA				X	
01.2.2	Definición de entregables, cronograma de trabajo, presupuesto, entre otros					X
02	Modelo del proceso de negocio					
02.1	Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.					
02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual					X
02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta				X	
02.1.3	Validación con las unidades operativas				X	
02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso				X	
02.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio					
02.2.1	Requerimientos Informáticos					
02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.				X	
02.2.1.2	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
02.2.1.3	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras				X	
02.2.1.4	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)				X	
02.2.1.5	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.				X	
02.2.2	Términos de Referencia					
02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.					X
02.2.2.2	Indagación de Mercado.				X	
02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).					X
02.2.2.4	Suscripción del contrato.				X	
02.2.2.5	Ejecución contractual.				X	
02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios					
02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial				X	
02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras				X	
02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento					X
02.2.3.4	Traslado de personal					X
02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio					X
02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)				X	
03.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.					
03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular					X
03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.				X	
03.1.3	Incorporación de observaciones				X	
03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios				X	
03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
03.1.6	Difusión y capacitación al personal					X
04.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.					
04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.				X	
04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.				X	
04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento					X
04.1.4	Formulación del proyecto de DS.					X
04.1.5	Revisión y validación por INALI				X	
04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación				X	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

**Tabla 47***Anexo N: Formato D5: Desde el punto de insumos físicos y recursos humanos*

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
01	Documentos asociados al Proyecto					
01.1	Resolución de Superintendencia Nacional que incorpore en el Portafolio de Proyectos y Programas de SUNAT, el Proyecto Independiente “Mejora del Servicio de Atención al Usuario Aduanero en la SUNAT”					
01.1.1	Exposición de la propuesta al SNAA					X
01.1.2	Autorización del SNAA (electrónica)					X
01.1.3	Presentación de la iniciativa ante el SN.					X
01.1.4	Autorización del SN (electrónica)					X
01.1.5	Formulación del proyecto de RS que aprueba la iniciativa de proyecto.					X
01.1.6	Aprobación y publicación de la RS en intranet.					X
01.2	Plan de Gestión del Proyecto					
01.2.1	Designación de los líderes Responsables y equipo del proyecto a cargo del SNAA				X	
01.2.2	Definición de Entregables del proyecto, cronograma de trabajo detallado, presupuesto, entre otros.					X
02	Modelo del proceso de negocio					
02.1	Formulación del Modelo del proceso de negocio del servicio integrado de orientación y asistencia al usuario aduanero.					
02.1.1	Mapeo y descripción de procesos situación actual					X
02.1.2	Mapeo y descripción de procesos situación propuesta				X	
02.1.3	Validación con las unidades operativas				X	
02.1.4	Ajustes y modelamiento final del proceso					X
02.2	Requerimientos Informáticos de Negocio (RIN), Requerimientos de Bienes y Servicios, entre otros, necesarios para la implementación del servicio.					
02.2.1	Requerimientos Informáticos					
02.2.1.1	RIN 01 Administrador de Colas para el servicio de atención presencial en las sedes de Chucuito, IAMC e IAAP.				X	
02.2.1.3	RIN 02 Chat de consultas aduaneras – Licencias para 5 orientadores				X	

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
02.2.1.4	RIN 03 Ampliación de 10 estaciones de la Central de Consultas para uso exclusivo de las Consultas Aduaneras				X	
02.2.1.5	RIN 04 Estaciones de trabajo para cabinas de autoservicio de los usuarios aduaneros (08 en IAMC; 04 en Chucuito y 04 en IAAP)				X	
02.2.1.6	RIN 05 Totems o Kioskos multimedia para autoservicios de Orientación en el Salón Internacional AIJCH, y en las Oficinas de SERPOST de Lince y Los Olivos.				X	
02.2.2	Términos de Referencia					
02.2.2.1	Elaboración de los Términos de referencia.				X	
02.2.2.2	Indagación de Mercado.				X	
02.2.2.3	Contratación directa (menor cuantía).				X	
02.2.2.4	Suscripción del contrato.				X	
02.2.2.5	Ejecución contractual.				X	
02.2.3	Requerimientos de bienes y servicios					
02.2.3.1	Requerimiento de infraestructura y equipamiento para la atención presencial				X	
02.2.3.2	Requerimiento de infraestructura, equipamiento para la ampliación del call center - Nuevas estaciones de trabajo para consultas Aduaneras				X	
02.2.3.3	Mudanza de bienes y equipamiento				X	
02.2.3.4	Traslado de personal					X
02.2.3.5	Programación de capacitaciones en el software de consultas telefónicas y virtuales para los orientadores a cargo del servicio					X
02.2.3.6	Adecuación de los horarios de atención a los estándares de funcionamiento del Call Center SUNAT (Solicitud Electrónica a Compensaciones)				X	
03.1	Proyecto de Circular que aprueba protocolos de atención al usuario aduanero, que deben observarse al momento de interactuar de manera presencial, telefónica o virtual con el usuario aduanero, en los diferentes procesos del servicio aduanero.					
03.1.1	Formulación del Proyecto de Circular					X
03.1.2	Difusión del proyecto a las Unidades Operativas y recepción de observaciones y recomendaciones.				X	
03.1.3	Incorporación de observaciones				X	
03.1.4	Revisión por Gerencia de Orientación y Servicios				X	
03.1.5	Aprobación y publicación de la Circular				X	
						400

Código Tareas	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos Negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
03.1.6	Difusión y capacitación al personal					X
04.1	Proyecto de Decreto Supremo que aprueba la adecuación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.					
04.1.1	Presentación de la propuesta a la SNAA para su validación.					X
04.1.2	Exposición de la propuesta de modificación del ROF ante la ONP y SN para autorización.				X	
04.1.3	Elaboración de las fichas de alineamiento					X
04.1.4	Formulación del proyecto de DS.					X
04.1.5	Revisión y validación por INALI				X	
04.1.6	Remisión del proyecto de DS al MEF para refrendo y trámite de aprobación				X	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

**Tabla 48**

*Anexo O: Formato D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes*

Código Tareas	Número y Condición de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad	Gravedad del Déficit de habilidades.						
	A	B	C	D	E	F	G		Información	Conocimiento	Know-How	1	2	3	4
01.1	1							Empleados con experiencia en la administración pública	Experiencia en modelamiento de procesos						X
02.1	1								Conocimiento y experiencia en la formulación de documentos asociados en la gestión de proyectos.						X
02.2	1							Empleados con experiencia en la administración pública	Experiencia en gestión de proyectos						X
02.3	1								Experiencia en la elaboración de requerimientos informáticos y términos de referencia para soluciones informáticas.						X
03.1	1							Empleados con experiencia en la administración pública	Se tiene personal especializado en la elaboración de circulares						X
04.1	1							Empleados con experiencia en la administración pública	Se tiene personal especializado en elaborar informes legales y proyectos de decreto supremo.						X

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: 1- Muy alta, 2 – Alta, 3 – Normal, 4 – Baja y 5 – Muy baja

## Anexo J

### **COMENTARIOS A LA INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA ATENCIÓN AL USUARIO ADUANERO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SUNAT)”**

**Rosa Mercedes Carrasco Aguado<sup>1</sup>**

La investigación desarrollada por las Bach. Cristina Gastulo y Grethy Velazco resulta singular por su enfoque, debido a que a la fecha las iniciativas de mejora del servicio en aduanas se han orientado a mejorar la eficiencia de los procesos técnicos de despacho aduanero. Los resultados de la investigación evidencian que, pese a los importantes avances obtenidos en ese ámbito, la percepción del usuario respecto a la calidad del servicio aduanero no es la óptima y obligan a reflexionar respecto a las necesidades y expectativas del administrado aún no cubiertas por la entidad.

Las investigadoras han realizado un destacable trabajo en la evaluación, diagnóstico y formulación de una propuesta de mejora que apunta principalmente al servicio aduanero, pero que también influye en el servicio tributario. Y estimo que han sabido integrar la óptica de ambos servicios de forma coherente, en relación con el tema de su investigación.

Asimismo, debe relevarse en la investigación la novedad del problema planteado y el esfuerzo para resolverlo a partir del análisis de sus diferentes dimensiones, bajo cumplimiento del marco normativo de la entidad.

Finalmente, considero que la investigación se encuentra alineada a los objetivos institucionales de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria y su implementación, previo cumplimiento de los requisitos exigidos por la institución, significaría un importante avance en el trabajo coordinado y colaborativo entre la administraciones tributaria y aduanera, pero sobre todo en el proceso de suministro de información al contribuyente y usuario aduanero.

---

<sup>1</sup> Gerente de Regímenes y Servicios Aduaneros - Intendencia Nacional de Innovación Aduanera  
Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas – SUNAT  
[RCARRASI@sunat.gob.pe](mailto:RCARRASI@sunat.gob.pe)