



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de mejora de sistematización y optimización en
la gestión de procesos internos en la sección de control de
la deuda de la sede Ayacucho - SUNAT**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Luis Ubaldo Apaza Huidobro

Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Lima, enero de 2021



A mis padres Ubaldo y Carmen, por sus grandes enseñanzas y buenos consejos sumado a su apoyo incondicional, a mi hermano Emilio por darme una mano en más de una ocasión estando yo lejos de Lima mi ciudad natal, a grandes amigos que estuvieron a mi lado durante mi larga estadía en provincia por motivos laborales.





Agradecimientos

Gracias a Dios por bendecirme todos los días y darme buen estado de salud, que me permita ser una persona sana y llena de energía con un buen camino por seguir cumpliendo metas.

Gracias a mi padre Ubaldo por inculcarme su disciplina la cual he sabido aplicar en varios aspectos de mi vida, a mi madre Carmen por ser un modelo de persona y gran corazón, a ambos por transmitirme su inteligencia, apoyo incondicional y haberme formado con principios y valores desde muy niño.

Gracias a la Universidad de Piura por darme la gran oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, gesto que tendré presente por siempre hasta el último de mis días.

Gracias a los directivos de SUNAT que Dios puso en mi camino, los cuales me brindaron su apoyo, siendo no solamente grandes profesionales, sino también maravillosas personas llenas de luz e inteligencia.

Gracias a grandes amigos(a)s quienes llegaron a mi vida para estar a mi lado cuando los necesitaba, dándome su apoyo incondicional y grandes consejos para seguir siempre adelante.





Resumen

El presente trabajo se basa en una propuesta de mejora, realizada por el autor del presente trabajo para la sección de control de la deuda de la sede Ayacucho-SUNAT. Dicha propuesta implicó una redistribución de todos los procesos la cual luego permitió no solo poder cumplir las metas y objetivos, sino aumentó la productividad de cada trabajador, la recaudación en la ciudad de Ayacucho, el promedio de plazo de atención de expedientes, entre otros, reflejados en los indicadores de la organización.

La sección de control de la deuda trabaja con 31 procesos, los cuales muchos de ellos son de vital importancia para la recaudación en Ayacucho, pues como su nombre lo indica, la sección es responsable de emitir la deuda, a fin de que pueda ser cobrada luego por el equipo de cobranza coactiva.

El problema diagnosticado se informó a jefatura básicamente como consecuencia repetitiva de ciertos retrasos en atención de algunos procesos por dar prioridad a otros que estaban vinculados directamente con cumplimiento de indicadores.

Ante la situación descrita, el autor realizó varias reuniones con sus compañeros de sección a fin de ser conscientes de la situación actual que se vivía en ese entonces, diagnosticando el problema real y planteando alternativas de solución junto con los planes de acción.

Por lo tanto, el autor del presente trabajo presentó un informe a jefatura, resaltando la necesidad de redistribución de procesos de acuerdo a un previo estudio de competencias, perfiles profesionales y productividad de los analistas. Además, solicitó una implementación de softwares y aplicativos para los procesos de control de la deuda, junto a otras propuestas, las cuales tuvieron resultados positivos permitiendo ser más eficientes en el cumplimiento de los indicadores, metas y objetivos



Prefacio

Los procesos y su gestión representan un know-how muy importante en las empresas u organizaciones en referencia a la calidad de producto fabricado o prestación de servicio realizada. Existe una gran variedad de procesos, sin embargo, todos en esencia son una serie de pasos organizados cuyo fin es alcanzar un objetivo determinado y su gestión adecuada implica la mejora continua de los mismos con el fin de satisfacer al público objetivo, esto siempre acompañada de los recursos necesarios para la realidad y situación crítica de cada empresa u organización.





Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1	17
Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.1.1 Ubicación.....	17
1.1.2 Actividad.....	17
1.1.3 Misión y visión de la empresa	17
1.3.1.1 Misión.....	17
1.3.1.2 Visión	17
1.1.4 Organigrama.....	18
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	18
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	19
1.2.2 Propósito del puesto	20
1.2.3 Producto o proceso que es objeto de informe	21
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	21
Capítulo 2	23
Fundamentación sobre el tema elegido	23
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	23
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	27
Capítulo 3	29
Aportes y desarrollo de experiencias	29
3.1 Aportes	29
3.2. Desarrollo de experiencias.....	37
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	43



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama de la Intendencia Regional Ayacucho	18
Figura 2.	Tipos de procesos	24
Figura 3.	Equipos burocráticos vs Equipos ágiles	25
Figura 4.	Gestión de procesos pre mejora.....	26
Figura 5.	Gestión de procesos post mejora	26
Figura 6.	Procesos de control de deuda y distribución inicial.....	27
Figura 7.	Redistribución de los procesos de control de la deuda	28
Figura 8.	Procesos de sección de control de la deuda.....	30
Figura 9.	Problemas y propuestas de mejora	32





Introducción

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) es una de las organizaciones más importantes del país y se encarga de recaudar y administrar los tributos del Gobierno Nacional. A pesar de la pandemia que empezó a inicios de este año, ha logrado recaudar impuestos y dar facilidades a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones. En el primer capítulo del presente trabajo se relatan sus aspectos generales y objeto del informe, en el segundo la base teórica, en el tercero se narra el detalle de aportes y desarrollo de experiencias, para luego terminar con las conclusiones y recomendaciones resaltando la definición de problemas y soluciones, resultado de un buen análisis situacional.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) es un organismo público descentralizado que se encarga de planificar, supervisar y ejecutar las políticas públicas del estado peruano en materia tributaria. Este se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. Así mismo, promueve el cumplimiento tributario y aduanero de todos los contribuyentes, tanto de personas naturales como también de personas jurídicas. (SUNAT, 1997)

1.1.1 Ubicación

Sede Central: Avenida Garcilaso de la Vega 1472, Lima.

Sede Ayacucho: Avenida Mariscal Cáceres 399, Ayacucho.

1.1.2 Actividad

La SUNAT tiene como propósito el de recaudar y administrar todos los tributos que se le encarguen por ley o de acuerdo a convenios institucionales, también es el ente encargado de la implementación, inspección y control del cumplimiento de la política aduanera en el territorio nacional y el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte. Otra finalidad de la institución es la de participar activamente en el combate contra la minería ilegal, así como del narcotráfico. (SUNAT, 1997)

1.1.3 Misión y visión de la empresa

1.3.1.1 Misión. 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. (SUNAT, 1997-2016)

1.3.1.2 Visión. 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.

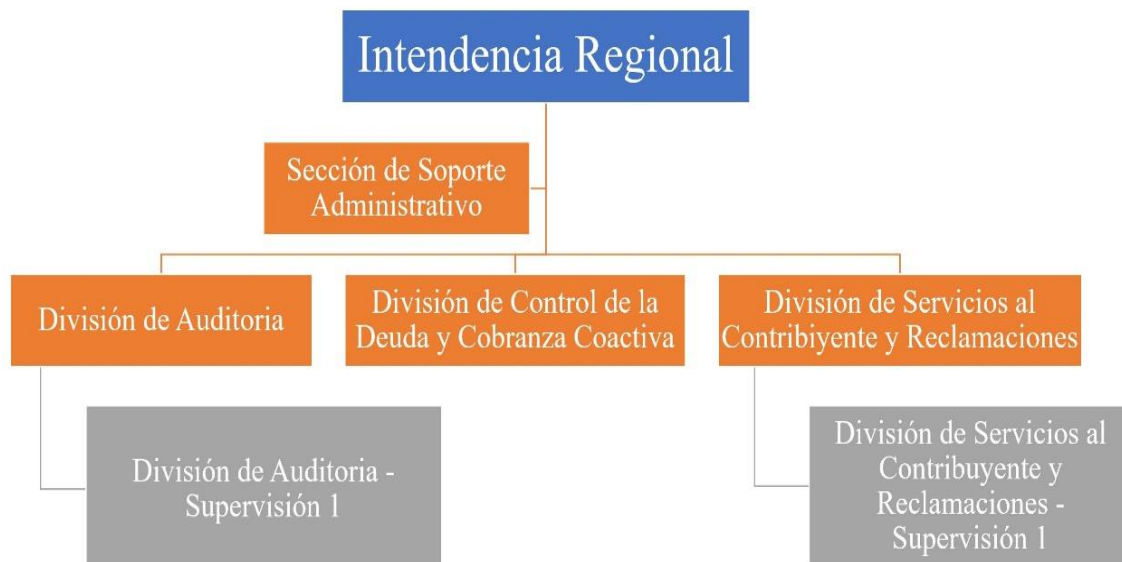
Otras administraciones: porque la consultan y la toman como referente. (SUNAT, 1997-2016)

1.1.4 Organigrama

En la Figura 1 se muestra el organigrama de la Intendencia Regional

Figura 1

Organigrama de la Intendencia Regional Ayacucho



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El autor del presente trabajo se encuentra dentro del Régimen Laboral Decreto Legislativo 728-contrato a plazo indeterminado, siendo el mismo Especialista 1 según la escala remunerativa encontrándose dentro del grupo de máximo cuartil del rango salarial correspondiente.

El mismo se desempeñó como Profesional y Analista de la sección de control de la deuda desde octubre del año 2013 hasta noviembre del presente año, dentro de la División de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva de la Intendencia Regional Ayacucho-SUNAT. Dicha división es responsable de la ejecución de 45 procesos, siendo 31 los que corresponden a la sección de control de la deuda, de los cuales el autor del presente trabajo ha sido responsable de aproximadamente el 85% de los mismos en un tiempo aproximado de seis años, estando a cargo de algunos un mayor tiempo a comparación

de los otros.

En un periodo aproximado de un año, el autor estuvo laborando 6 meses en la división de auditoría y otros 6 meses en la sección de cobranza coactiva, a raíz de las circunstancias presentadas en dichas situaciones, las cuales exigieron prestar apoyo temporal a dichos equipos de trabajo con objeto de cumplir con las metas, objetivos e indicadores establecidos por la alta directiva de SUNAT, la Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (ONPEE) y la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos (INGP).

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

De la mano e iniciativa del autor del presente trabajo, el aporte fue brindado e implementado a la División de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva, sin embargo, el enfoque se dirige netamente a las contribuciones e implementaciones realizadas a la sección de control de la deuda, es por ello la explicación de la labor profesional desempeñada se basa en el puesto de Analista de Control de la Deuda.

Como se indicó en líneas anteriores, la sección de control de la deuda cuenta aproximadamente con 31 procesos, de los cuales más del 80% estuvieron a cargo del autor del presente trabajo en determinados periodos, siendo este uno de los más importantes motivos (experiencia adquirida) que llevó a formular propuestas a jefatura sobre acciones de mejora e implementaciones.

La SUNAT, cuyo **fin primordial es la recaudación y administración de los tributos** del Gobierno Nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que sean encargados por ley o acuerdos interinstitucionales, de los tributos aduaneros y tributos internos, es responsable de 31 y más procesos a nivel nacional, en relación a la gran estructura, divisiones y funciones con las que cuenta, siendo el sector de tributos internos el cual corresponde al presente trabajo e involucra a todas las sedes a nivel nacional (Intendencia Lima, Intendencia de principales contribuyentes, 12 Intendencias regionales y 8 Oficinas zonales).

Dentro de los procesos a cargo de la sección de control de la deuda, se parte por el denominado "Emisión de órdenes de pago" vinculado directamente a la recaudación, el cual representa un documento formal de deuda y acto administrativo emitido y notificado por la Administración tributaria a raíz del incumplimiento del pago de las deudas tributarias declaradas en el plazo establecido según el cronograma de vencimiento visualizado en la página web de SUNAT.

La elaboración del mencionado documento formal de deuda tiene 3 motivos para ser emitido, los cuales son detallados en el artículo 78° del Texto Único Ordenado (T.U.O) del Código Tributario (C.T) -Decreto Supremo 133-2013-EF. Una vez notificado al contribuyente el mencionado documento formal de deuda, el mismo tiene derecho a presentar sus descargos a través de otros procesos, ya sea a través de una "Solicitud de reconocimiento de pago con error", "Solicitud de modificación de datos",

“Solicitud de compensación”, “Solicitud de expediente de error material”, entre otros. Todos los expedientes de los procesos citados recientemente son presentados por mesa de partes por el contribuyente a fin de regularizar la deuda tributaria informada en la orden de pago. En caso la deuda no sea regularizada, se inicia otro proceso conocido como la “Emisión de resolución de ejecución coactiva”, del cual se hace mención en el artículo 117° del T.U.O del C.T - Decreto Supremo 133-2013-EF, en donde ya transcurrido el plazo de 7 días hábiles de notificado el acto administrativo, se da inicio al procedimiento de cobranza coactiva.

Además, no se puede dejar de mencionar al proceso de “Fraccionamiento”, ya sean generales, especiales o particulares, los cuales también representan una posibilidad para que el contribuyente pueda subsanar las deudas tributarias que se encuentran pendientes de pago.

En los párrafos anteriores, el autor menciona de manera general algunos procesos de control de la deuda, los cuales son muy importantes para la recaudación de los tributos internos del Estado. Además, él indica en base a un estudio realizado para los analistas de control de la deuda, la existencia de 2 tipos de procesos, siendo algunos más sistematizados y otros más analíticos, siendo algunos de vital importancia para el cumplimiento de indicadores establecidos por la Alta Directiva de SUNAT, ONPEE e INGP.

1.2.2 Propósito del puesto

Dentro de los objetivos, no se puede dejar de mencionar al cumplimiento de indicadores. Por un lado, existen procesos que están vinculados a los indicadores de recaudación, como, por ejemplo, el ya mencionado “Emisión de orden de pago” y, por otro lado, se encuentran los procesos como “Solicitud de modificación de datos” o “Solicitud de compensación” que son parte del indicador que mide la atención de estos dentro de un tiempo límite de tolerancia.

En referencia a los retos, se informa que la Intendencia Regional Ayacucho, a diferencia de otras sedes a nivel nacional, aún no cuenta con la capacidad operativa ideal para ejecutar los procesos de control de la deuda al grado deseado en eficacia y eficiencia. Se menciona esto porque en varias ocasiones los colaboradores, incluido obviamente el autor del presente trabajo, tuvieron el reto de atender procesos de indicadores en gran cuantía en poco tiempo, y en más de una ocasión tuvieron que trabajar varias horas extras (hecho que a la fecha se mantiene ya a menor proporción) sin embargo a pesar de ello se cumplieron con los objetivos y metas establecidas en los indicadores.

Como se podrá notar, el reto significaba cumplir con las metas señaladas por la jefatura, a pesar de no contar con la capacidad operativa ideal, puesto que todos los procesos tienen un plazo legal establecido para ser atendidos y de no cumplirse el mismo, el contribuyente tiene el derecho de presentar su recurso de queja o apelación.

1.2.3 *Producto o proceso que es objeto de informe*

El presente informe se basa en la sistematización y optimización de la Gestión de Procesos Internos en la sección de control de la deuda de la Intendencia Regional Ayacucho, a fin de administrar óptimamente los mismos y cumplir con los objetivos establecidos en los periodos de evaluación correspondientes.

1.2.4 *Resultados concretos logrados*

En referencia al citado punto y en términos generales, se logró mejorar la productividad de cada trabajador de la sección lo que fue de la mano con el cumplimiento de metas mensuales y anuales.

Además, a causa de la óptima distribución de los procesos a los analistas de control de la deuda y la identificación de la sistematización de los procesos que correspondían (involucró la implementación de más de un aplicativo a fin de realizar y atender los procesos en mejores tiempos), no solo se mejoró la productividad de los colaboradores sino la cantidad de expedientes atendidos en el plazo y la recaudación bruta de tributos internos, logro que es explicado con mayor detalle en el capítulo 3 del presente informe.





Capítulo 2

Fundamentación sobre el tema elegido

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Los analistas de la sección de control de la deuda tienen como responsabilidad primordial la de ejecutar los diferentes procesos de emisión de la deuda, tanto los que vienen a consecuencia de la presentación de expedientes por mesa de partes como aquellos donde la administración tributaria procede de oficio de acuerdo a las normas y base legal establecida, a fin de que la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) pueda recaudar más impuestos y cumplir con las metas establecidas. La metodología que maneja SUNAT para evaluar el trabajo de los analistas de control de la deuda son los indicadores, los cuales no son más que datos observables y medibles que nos permiten ver de manera objetiva los progresos del trabajo realizado y muestran que tan cerca se está de conseguir los resultados específicos esperados en la división de control de la deuda y cobranza coactiva.

Es importante mencionar que, en la sección de control de la deuda de la división mencionada en el párrafo anterior, en SUNAT se utilizan los indicadores como un control estadístico de los 31 procesos que hay a cargo, los mismos que miden entre otros resultados y metas, el monto de recaudación que generan y el plazo de atención de estos. Cabe resaltar que los indicadores de recaudación y el de plazo de atención son los de mayor importancia en cuanto al seguimiento y cumplimiento de objetivos de la sección.

Para Medina León, Medina Nogueira & Nogueira Rivera la definición de proceso es:

Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado (2017, pág. 18).

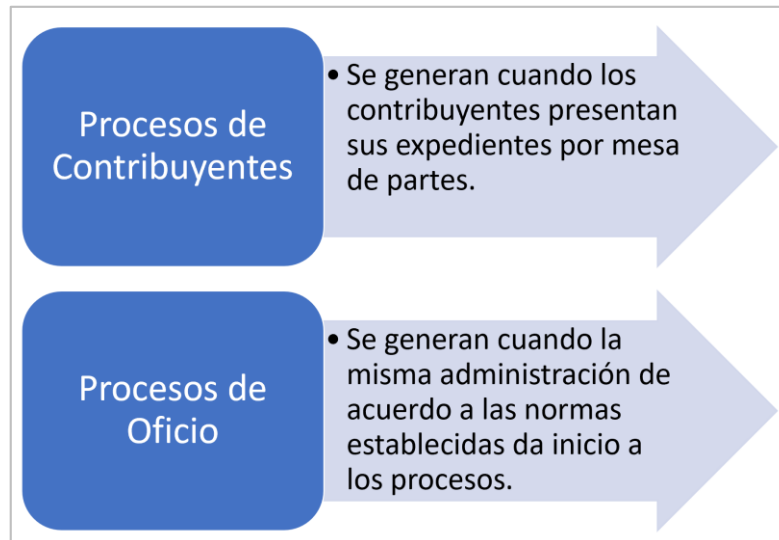
Un proceso en la sección de control de la deuda en SUNAT se genera de dos maneras, por un lado, por mesa de partes cuando el contribuyente presenta un expediente (de parte) y por otro lado, a través de los procesos de oficio cuando la misma administración envía información desde la sede central para que los analistas la ejecuten o cuando de acuerdo a la evaluación de cada uno de los expedientes y circulares establecidas por la administración tributaria, corresponde emitir de oficio actos administrativos (de oficio).

Así pues, al generarse un nuevo proceso (ya sea de parte o de oficio), los mismos se distribuían de manera equitativa a fin de equiparar la carga laboral entre todos los analistas que trabajan en la división. Dicha distribución de procesos fue aleatoria y no contempló atributos del analista tales como la experiencia, capacidad analítica, tiempo promedio de atención esperado, entre otros. En la Figura

2, se puede observar que los 31 procesos que se trabajó en la división se dividen en dos subgrupos: el primero contempla procesos que originan los contribuyentes (de parte) y el otro todos los procesos que se originan por la misma Administración Tributaria según normas establecidas (de oficio).

Figura 2

Tipos de procesos



Nota. Elaboración propia

En referencia a la sección citada, el autor del presente informe pudo percatarse que muchas veces los analistas tuvieron que trabajar horas extra dado que no se disponía de una capacidad operativa ideal y a fin de cumplir con los indicadores de mes establecidos. Fue inevitable reflexionar acerca del problema concreto que se tenía y tratar de diseñar un sistema que permita tener **eficiencia** (lograr los indicadores en menor tiempo) y **funcionalidad** (atender una mayor cantidad de procesos y expedientes al designar a las personas idóneas en base a sus competencias).

Ante ello, se llegó a la conclusión de que se necesitaba un nuevo sistema que permita optimizar y sistematizar los procesos internos en la sección de control de la deuda en la Intendencia Regional de Ayacucho. Steve Denning en su libro "The Age of Agile" explica los principios de una gestión o administración ágil dentro de una organización.

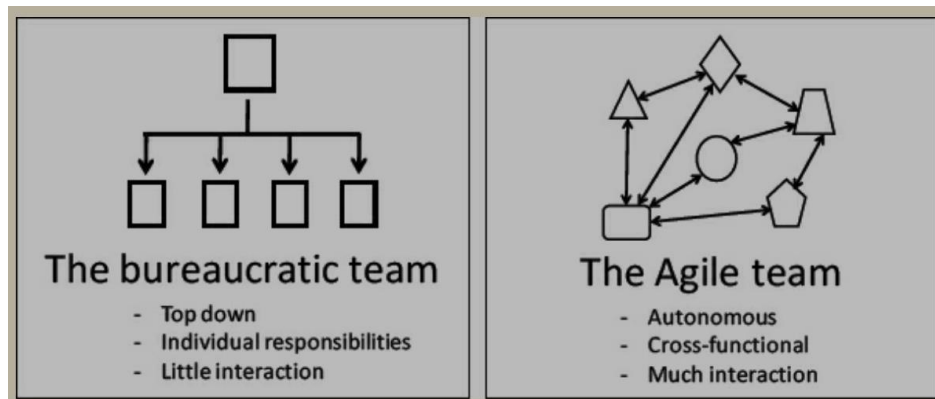
Según Denning (2018 p.12) en la administración ágil, "se trata de trabajar de forma inteligente más que difícil. No se trata de hacer más trabajo en menos tiempo, se trata de generar más valor con menos trabajo". Por tanto, se debía diseñar un nuevo sistema que permitiera gestionar los procesos de control de la deuda de manera "más inteligente" a fin de ser más rápidos y flexibles en el procesamiento de los mismos.

El autor también hace mención de que, en situaciones críticas muy específicas, a veces es mejor dejar de lado la estructura organizacional y crear un sistema compuesto por equipos ágiles que sean autónomos, funcionales y que interactúen entre ellos a fin de poder resolver problemas concretos

dentro de la organización. Esta concepción ayudó bastante al autor del presente informe a pensar en una manera en la que los analistas ya no sean simples ejecutores de rutinas y procedimientos, sino que sientan lo importante que son dentro de la sección al ser designados a los diferentes procesos en base a sus competencias y/o capacidades (tanto sistemáticas como analíticas). De esta manera, se crearían equipos, eficientes, flexibles y con mayor motivación, Figura 3.

Figura 3

Equipos burocráticos vs Equipos ágiles



Nota. Denning (2018, pág. 15)

Una vez detectado el punto crítico en el sistema actual de gestión de procesos de control de la deuda, se buscaba diseñar un software que permitiera identificar los procesos y derivarlos de manera óptima y sistemática a la persona idónea en base a sus competencias y parámetros preestablecidos. Para que pueda funcionar dicho sistema, era necesario que toda la división debiera cooperar dejándose guiar por las ideas y no por la jerarquía dentro de la organización.

Al respecto, Denning (2018, p.XVI) menciona:

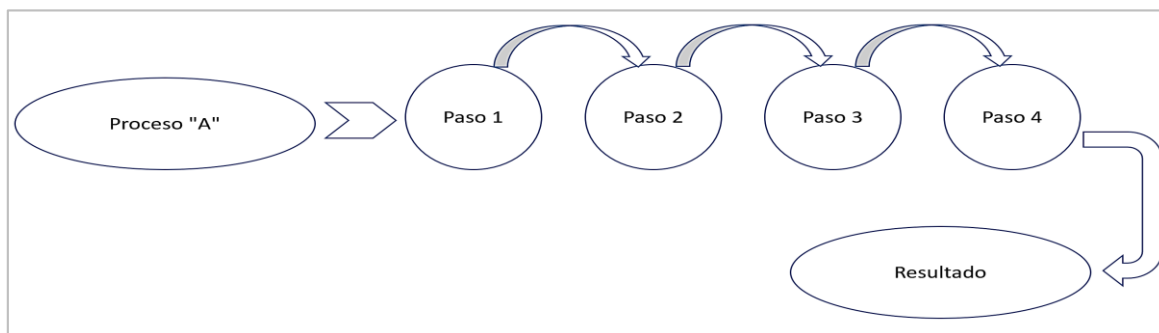
Muchas empresas no se dan cuenta de que, dado que generalmente todas las organizaciones tienen acceso a la misma tecnología de rápida evolución, la ventaja competitiva no proviene de la tecnología en sí, sino de la agilidad con la que las organizaciones comprenden y adaptan la tecnología para satisfacer las necesidades reales.

Por ello, una vez reunida toda la división y mencionados todos los puntos críticos y las posibles soluciones, se solicitó apoyo al área de sistemas SUNAT Ayacucho (siempre con el permiso y la aprobación del jefe de la división) con la tecnología ya existente se pudiera adaptar con el fin de solucionar un problema crítico y real que se presentaba en la sección.

Por último, es importante mencionar que en las mesas de trabajo que se tuvieron en la sección, se llegó a un acuerdo para diseñar y crear un aplicativo a fin de poder acelerar la gestión de los procesos; además de poder monitorear y tener un mejor control de estos. En la Figura 4 se muestra cómo era la gestión de los procesos antes de la implementación del aplicativo.

Figura 4

Gestión de procesos pre mejora



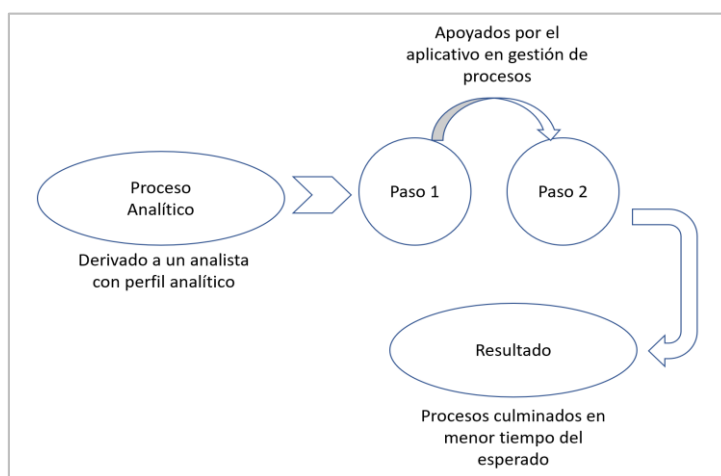
Nota. Elaboración propia

Luego de diseñar el aplicativo juntamente con el área de sistemas SUNAT Ayacucho (basados en los requerimientos de los analistas de gestión de procesos, el jefe de la división y demás colaboradores), se pudo ver que los procesos se cumplían en un tiempo considerablemente menor. Para Koontz & Weihrich (2004, p.14) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". Con relación a lo citado por el autor, en la división se pudo aprovechar tecnología ya existente aplicada a un problema crítico y real en lo que a gestión de procesos se refiere, se logró conseguir las metas de la división en cuanto a los indicadores, en menor plazo y se logró reducir significativamente los tiempos de atención de los procesos debido principalmente a dos puntos fundamentales:

- Mejor redistribución de los procesos entre los analistas en base a sus competencias y perfiles.
- Utilización de un aplicativo que permite reducir pasos en la gestión de procesos y; por ende, los plazos de atención de estos. Figura 5

Figura 5

Gestión de procesos post mejora



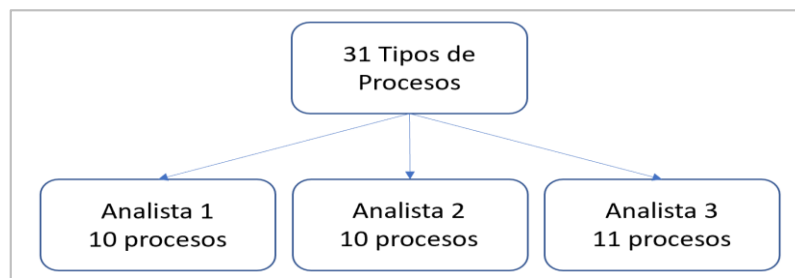
Nota. Elaboración propia

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Como se mencionó en párrafos anteriores, la metodología de gestión de procesos de la sección de control de la deuda era distribuir todos los procesos equitativamente entre los analistas a fin de balancear la carga laboral entre todos (dos analistas eran responsables de diez procesos cada uno y el tercer analista de once procesos). Dicha metodología no contemplaba cualidades como la experiencia de los analistas, capacidades analíticas, promedio histórico de atención por proceso esperado, entre otros. Es por ello por lo que muchas veces no se pudieron atender todos los procesos y se limitaba el trabajo a atender "los más importantes" a pesar de realizar largas jornadas laborales a fin de poder conseguir los indicadores esperados por la división (tanto los indicadores de recaudación como los indicadores de atención en el plazo). En la Figura 6 se muestra cómo era la distribución de los procesos antes de la implementación del nuevo sistema. Si bien es cierto que cada analista ya tenía asignados sus respectivos procesos y era responsable de los mismos, cada cierto tiempo se rotaban los procesos entre los analistas de la sección (ya sea por vacaciones, apoyo temporal, entre otros).

Figura 6

Procesos de control de deuda y distribución inicial



Nota. Elaboración propia

Friedman (2012, p.56) sobre la innovación menciona "La innovación que ocurre de arriba hacia abajo tiende a ser ordenada pero tonta. La innovación que ocurre de abajo hacia arriba tiende a ser caótica pero inteligente".

En relación a lo mencionado por Friedman, en la división todas las directrices siempre vinieron como iniciativa de los altos mandos en sede central Lima o bien del Intendente de Ayacucho; pero esta vez, la mejora en la gestión de procesos vino como innovación vertical de abajo hacia arriba dado quien elaboró el presente informe le sugirió primero la idea a los demás analistas, luego formalmente el autor del presente informe se la presentó al jefe de la división, el mismo que con su visto bueno y aprobación se la comunicó al Intendente de Ayacucho a fin de poder obtener la aprobación y el apoyo del área de sistemas de la sede Ayacucho para desarrollar un software (con tecnología con la que ya contaba SUNAT pero adaptada a nuestro problema real y específico en la división de control de la deuda de la Intendencia Regional de Ayacucho) a fin de poder ser más eficientes y flexibles en la gestión de los procesos.

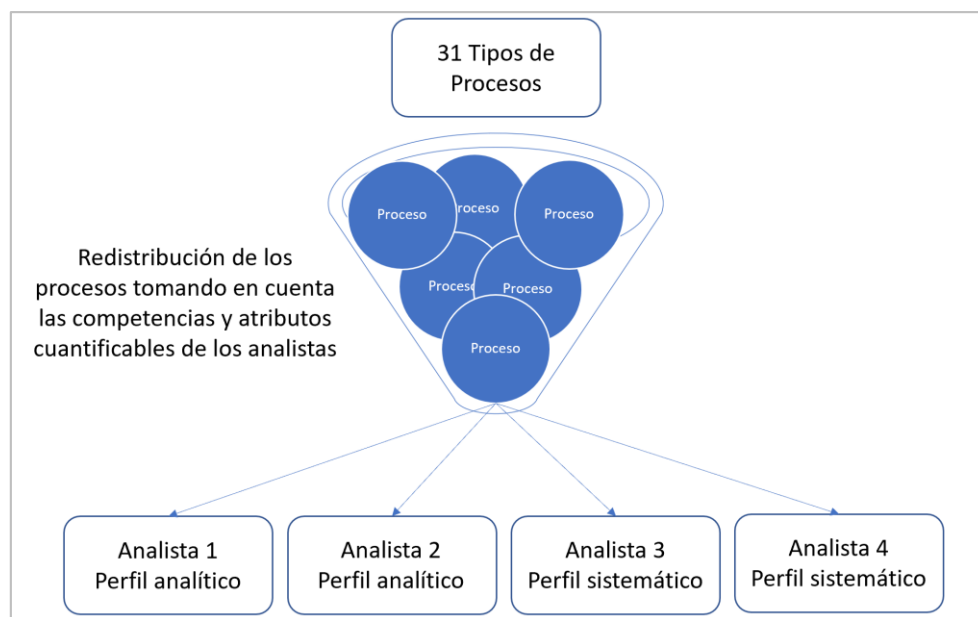
Luego de varias mesas de trabajo, todos los colaboradores de la división comulgaban en los siguientes puntos:

- Se debía aprovechar mejor los recursos dentro de la división con el planeamiento y ejecución de un sistema ágil en lo que a procesamiento de procesos de emisión y control de deuda se refiere.
- Debía haber una mejor redistribución de los procesos de control de la deuda entre los analistas de la división a fin de ser más dinámicos en el procesamiento de los mismos. La asignación de los procesos esta vez debía ir de la mano de atributos de gestión medible y cuantificable como lo son la experiencia, tiempo promedio de atención esperado, entre otros.
- Diseñar un aplicativo con el cual los jefes de la división puedan monitorear y tener un mejor control de los procesos que se gestionan en la división con métricas más relevantes.
- Incluir a un nuevo analista en control de la deuda de la Intendencia Ayacucho dado que contábamos con una marcada deficiencia en la capacidad operativa para la gestión de los procesos.

En la Figura 7 podemos observar cómo fue la redistribución de los procesos de control de la deuda de la división, cabe resaltar que el perfil de los analistas se dividió en dos (analítico y sistemático) y se le asignaron los procesos en base a dicho perfil y sus competencias.

Figura 7

Redistribución de los procesos de control de la deuda



Nota. Elaboración propia

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Previa mención de los aportes realizados es necesario explicar brevemente la situación en la que se encontraba la sección de control de la deuda de la Intendencia Regional Ayacucho antes de la propuesta de mejora realizada e indicada en los capítulos anteriores.

La sede de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) ubicada en la ciudad de Ayacucho empezó a funcionar como Intendencia Regional desde el quinto día hábil de mayo del 2013, según lo estipulado en la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 016-2013-EF. Anterior a dicha fecha, la sede funcionó como Oficina Remota bajo la supervisión y administración de la Intendencia Regional Ica.

Como Intendencia Regional, la sede SUNAT-Ayacucho comenzó sus operaciones de manera independiente con apenas 10 trabajadores, presentando luego a comienzos del último trimestre del año 2013 la gran incorporación de personal nombrado representada por 11 colaboradores del régimen laboral Decreto Legislativo N° 728, dentro del cual se encontraba el autor del presente informe.

Sin embargo, aun con la incorporación mencionada, desde los primeros años, la Intendencia Regional Ayacucho solicitó a la Intendencia Nacional de Recursos Humanos (INRRHH) la incorporación de nuevos trabajadores para todas las divisiones, con el fin de contar con una capacidad operativa óptima para poder atender la demanda de expedientes y trámites realizados por los contribuyentes; el pedido de incorporación de trabajadores se atendió a pesar de no brindar todas las plazas de personal solicitadas.

En referencia a la sección de control de la deuda, materia de investigación del presente trabajo, se empezó con apenas dos colaboradores (un Jefe de División de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva y un analista de control de la deuda quien era personal de apoyo de Intendencia Regional Ica) desde mayo del 2013. A partir del último trimestre del año 2013, la sección dispuso de 3 analistas de control de la deuda, personal que se mantuvo hasta a inicios del 2016. Luego, se realizaron convocatorias lográndose cubrir las 3 plazas perdidas además de la solicitada a la INRRHH, cuya solicitud trajo como consecuencia disponer de 4 analistas de control de la deuda desde mediados del 2017, cantidad que se mantiene a la fecha (un Jefe de División de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva y cuatro analistas).

La sede Intendencia Regional Ayacucho, durante sus primeros años, con 3 analistas de control de la deuda, a pesar de la capacidad operativa, cumplió con las metas e indicadores establecidos por la Alta Directiva de SUNAT. Incluso con los incrementos anuales de metas y escasos recursos humanos, la tendencia de cumplimiento siempre estuvo presente; evidentemente como se mencionó ya anteriormente, se priorizaron procesos y expedientes que estaban vinculados a los indicadores pues

los mismos representaban los logros de la sede y la eficacia del trabajo.

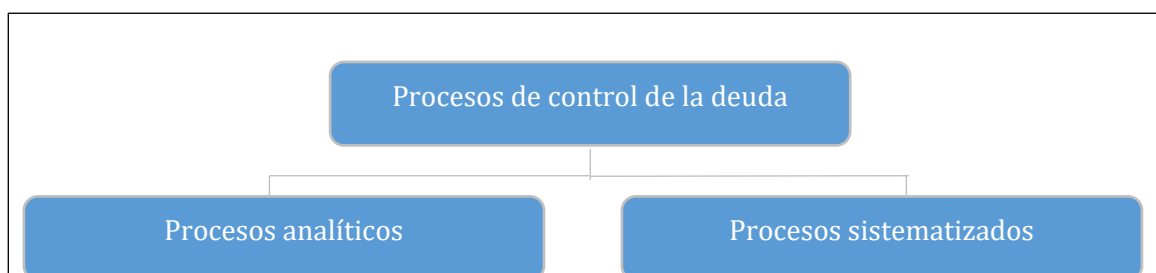
Más adelante, en el año 2016 se tuvo solamente un colaborador en la sección de control de la deuda, siendo el mismo quien remite el presente informe. A raíz de esto, el autor para el año 2017, luego de un breve estudio, experiencia de 3 años en la Administración Tributaria y los sucesos acontecidos y relatados en líneas anteriores, realiza una propuesta a la nueva jefatura de ese entonces a fin de innovar y hacer modificaciones en la asignación de procesos. Vale indicar que hasta dicho momento los procesos de control de la deuda no habían sido asignados correctamente a los colaboradores, puesto que los perfiles eran distintos siendo las cualidades técnicas, cognitivas y profesionales diferentes en los colaboradores.

En referencia a los procesos de control de la deuda se indica que aproximadamente son en total 31, los cuales a la fecha no se están ejecutando en su totalidad desde marzo del presente año debido a las circunstancias actuales del país que responden a la pandemia ocasionada por el COVID. No se mencionarán todos los procesos, principalmente por dos razones, siendo la primera la reserva en la información que merece la Administración Tributaria, y la segunda obedece a que el presente trabajo tiene un límite en cuanto a la cantidad de hojas que deben ser presentadas siendo los procesos para tomar en cuenta los más relevantes y que serán nombrados de manera muy general y superficial.

Volviendo al punto citado en el párrafo precedente al anterior y enfatizando los aportes que son materia de trabajo del presente capítulo, la propuesta a jefatura fue realizada a través de un informe donde se indicaba que los procesos de control de la deuda se agrupaban de la siguiente forma como se muestra en la Figura 8:

Figura 8

Procesos de sección de control de la deuda



Nota. Elaboración propia

Los procesos analíticos que en promedio son 20 , como su nombre lo indica requieren de un análisis, el cual es mayor en unos casos más que en otros, independientemente de las bases legales a las que deban incurrirse para su revisión, evaluación y registro de resultados, se requiere evaluar la casuística y planteamiento del problema a la que se enfrenta el analista, lo solicitado por el contribuyente, el grado de dificultad que pueda presentar y también en algunos casos las directrices que son establecidas e informadas por la Intendencia Nacional Jurídico Tributaria(INJT) quien resuelve

las controversias sobre temas normativos y la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos(INGP),siendo esta última la más importante puesto que regula todos los procesos; dichas directrices o instrucciones también en ocasiones dirigidas a los procesos sistematizados, los cuales en promedio son 11 , y vienen a ser aquellos procesos que ya tienen una serie de pasos establecidos y orden determinado de ejecución para ser atendidos, no requieren de mucho análisis pues se hacen distintos cruces de información registrados en los diversos sistemas de SUNAT, el grado de dificultad por lo general se mantiene constante y el analista es quien tiene que revisar los mismos y también estar pendiente de alguna nueva norma legal o instrucción establecida por la INJT e INGP.

En el informe presentado a jefatura, se sugirió también que debían reasignarse los procesos de control de la deuda. esto es a consecuencia de una reunión, en primera instancia, propuesta por el autor del trabajo con todos los analistas de control de la deuda, donde se determinó que había un grupo de colaboradores que tenían perfil adecuado para procesos analíticos y otro grupo para los sistematizados, cual acompañada de una correcta redistribución de procesos permitiría que los mismos sean atendidos eficientemente y eficazmente por los colaboradores de la sección cumpliendo siempre las metas y objetivos establecidos para la Intendencia Regional Ayacucho. Además, los colaboradores compartían la idea de redistribución de procesos a razón de sopesar la carga laboral ya que la misma no estaba distribuida equitativamente. Sin dejar de excluir la falta de capacidad operativa presente en el equipo de trabajo, se agregaba también el incremento de sobrecarga laboral en los procesos, pues con el transcurso del tiempo, algunos más que otros, mostraron un crecimiento importante en cuanto a la presentación de expedientes por parte del contribuyente, todo esto obedece a que uno de los objetivos que SUNAT persigue desde su creación es combatir contra la informalidad, y evidentemente una mayor presión tributaria trae consigo el incremento de recaudación y trámites presentados por los contribuyentes, los cuales son señales de incremento en la formalidad, por ejemplo, en los procesos vinculados a las deducciones se observa mucho este comportamiento y a la fecha sigue con una tendencia incremental importante.

Por lo tanto, era necesario hacer cambios y propuestas de mejora con el fin de evitar atender expedientes que estén al límite del plazo legal establecido o del plazo según los indicadores respectivos, que a lo largo podrían traer también dificultades para la atención de otros procesos.

Luego de la presentación del informe, el mismo encontrándose en evaluación por jefatura, el autor del presente trabajo reincidió en su propuesta, luego de establecer posteriormente mesas de trabajo donde los analistas de control de la deuda indicaron, en resumen, los siguientes problemas y propuestas de mejora en la sección como se muestra en la Figura 9.

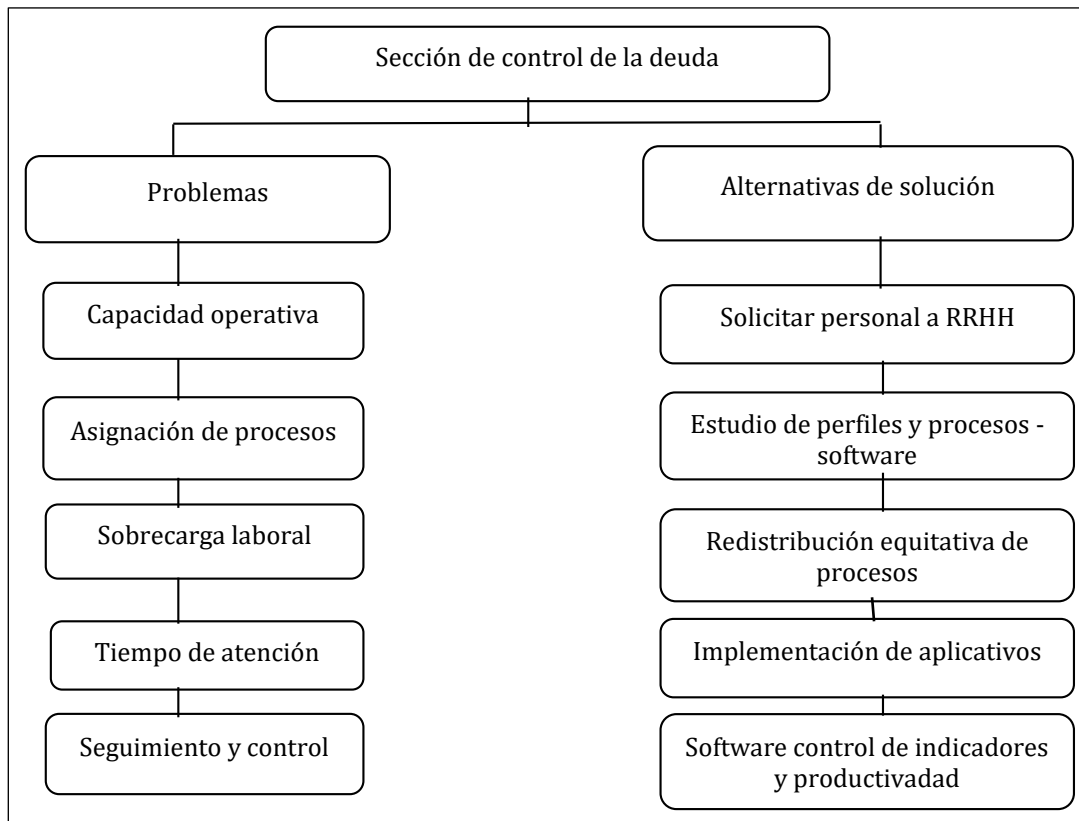
De manera gráfica, el autor del presente trabajo ilustra los principales problemas presentados en la sección de control de la deuda y las alternativas de solución que fueron planteadas en las reuniones, todo esto con objeto de reincidir y mejorar la propuesta planteada a jefatura y confrontar

idóneamente la coyuntura que se estuvo viviendo en aquel momento.

A continuación, se detalla cada problema y su propuesta de mejora planteada en la Figura 9.

Figura 9

Problemas y propuestas de mejora



Nota. Elaboración propia

1. **Capacidad operativa:** Intendencia Regional Ayacucho desde que empezó sus funciones presenta el problema en cuanto a recursos humanos disponibles, dicha dificultad basada en primer lugar, en el porcentaje de participación en recaudación que tiene a nivel nacional (el nivel de recaudación en la sede Ayacucho si bien es cierto va en tendencia ascendente aún no se compara con otras sedes a nivel nacional y el departamento de asignación de personal considera esta variable importante para disponer una o más plazas en la sede solicitante) y en segundo lugar, el poco conocimiento que tuvo la Intendencia Nacional de Recursos Humanos sobre la situación real que se vivió por años, en cuanto a la demanda de expedientes, tendencia incremental de los mismos, carencia de aplicativos o software que pudieran adecuarse a los procesos y el nivel de formalidad que fue aumentando en el tiempo que trajo como consecuencia un incremento importante de expedientes por mesa de partes y ejecución de procesos.

Dado esto, jefatura preparó un informe el cual fue presentado a Intendencia donde se indicaban las observaciones descritas en líneas anteriores para que luego el Intendente proceda a realizar

el pedido formal de asignación de personal a la Intendencia Nacional de Recursos Humanos, logrando tener resultados positivos pues se asignó un colaborador más a la sección de control de la deuda, siendo desde mediados del año 2017 a la fecha, 4 analistas de control de la deuda.

2. **Asignación de procesos:** como bien se ha indicado durante el presente trabajo, el autor del presente identificó dos clases de procesos (analíticos y sistematizados) y a su vez el perfil de cada analista de control de la deuda, es decir, tener un conocimiento claro y real de los recursos humanos disponibles para así poder darles el mejor uso posible y conseguir los resultados esperados. No solo bastaba con asignar los procesos de acuerdo con el perfil profesional que pudiera tener cada uno, ya sea, Administrador, Economista, Contador, etc., sino saber en qué puede rendir mejor cada uno y obviamente traer consigo la mejor productividad en todos, de la mano del cumplimiento de metas, lo que implicaba realizar un estudio referencial el cual permita tomar una buena decisión, recopilando información histórica junto con las actuales.

Con ayuda del equipo de Sistemas de SUNAT Ayacucho, se implementó un pequeño software que permitía realizar un estudio de los colaboradores y pudiera medir los casos atendidos por cada uno en el día, los procesos que estaban vinculados a los mismos, el tiempo de atención desde la fecha de presentación del expediente del proceso, los pasivos que iban quedando conforme al avance del analista, la producción de los procesos de oficio, entre otras medidas, todo con objeto de tomar la mejor decisión a la hora de reasignar los procesos; vale resaltar que el autor del presente trabajo participó en dicho estudio realizado.

3. **Sobrecarga laboral:** se identificó que algunos colaboradores tenían más pendientes por atender que otros, independientemente de la organización que pudiera tener el analista de control de la deuda para llevar bien sus procesos asignados, habían procesos cuya cantidad de expedientes presentaban una tendencia incremental superior y muy superior a comparación de otros, de manera que a la hora de redistribuir los procesos se tuvo que tener en cuenta realizar una reasignación de los mismos sopesando el incremento de carga laboral que pudiera tener cada uno.

Afortunadamente se identificaron todos los procesos que presentaban esta tendencia de sobrecarga, los cuales no eran muchos sin embargo tenían una incidencia importante en la recaudación y en los recursos de quejas presentados por los contribuyentes, pues en años anteriores, se tuvieron quejas por no atender en el plazo establecido por dar prioridad a expedientes de procesos que tenían incidencia directa con los indicadores de la División de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva. Es importante tener en cuenta este último punto, porque si bien es cierto los recursos de quejas son atendidos siempre, existe un indicador el cual también mide el número de quejas presentadas por Intendencia y obviamente se trata en la mayor medida posible no aumentar el mismo.

4. **Tiempo de atención:** debido a la poca capacidad operativa presentada en la sección de control de la deuda, algunos expedientes de procesos de la mencionada sección no se atendieron inmediatamente o en el menor plazo posible como realmente se hubiese querido sino en más de una ocasión se priorizó la atención de otro grupo de expedientes que estaban vinculados directamente con indicadores de la sección de control de la deuda. Durante las reuniones se conversó sobre esta problemática y con visión a corto plazo se llegó a la conclusión, independientemente de la incorporación futura de un nuevo colaborador para la sección, la necesidad de implementar algún(os) aplicativo(s) que pudieran adecuarse a la situación real y crítica de la sección de control de la deuda de la sede Ayacucho. Si bien es cierto dicha propuesta de software se implementó también en la sección de cobranza coactiva, la sección de control de la deuda fue la que dio el primer paso para esta implementación en toda la División, a fin de permitir reducir los tiempos de atención en varios de los 31 procesos que corresponden a la sección y optimizar la atención de los pasos que se venían ejecutando a la fecha en los diversos procesos.

El autor del presente trabajo, en más de una ocasión tuvo la oportunidad de asistir a capacitaciones a la Intendencia Regional Ica y observar los formatos y esquemas de trabajo en los procesos de control de la deuda y los aplicativos que usaban para resolver los mismos procesos de la manera más eficiente posible. El autor recopiló mucha información, trayéndola consigo a la sede Ayacucho, junto con el equipo de sistemas se empezó el diseño de los aplicativos los cuales se adecuaban a las necesidades y situación real de la sede.

Es importante mencionar que SUNAT por ser una entidad pública trabaja con los plazos de establecidos descritos en la Ley de Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444) y aquellos indicados en el Texto único de Procedimientos Administrativos de SUNAT (TUPA) además del más importante señalado en el Texto único Ordenado del Código Tributario (Decreto Supremo N° 133-2013-EF).

5. **Seguimiento y control:** en todas las sedes de SUNAT a nivel nacional, existen indicadores y metas establecidas por la Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (ONPEE) y la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos (INGP). Independientemente de la cantidad de expedientes presentados por los diversos contribuyentes y la redistribución de los distintos procesos existentes en todas las divisiones, resulta importante llevar la inspección oportuna del día a día de todos los procesos, en este caso, de la sección de control de la deuda, a fin de llevar un control y seguimiento oportuno de la productividad de los analistas, todo ello con el fin de procurar la atención de todos los procesos en los plazos correspondientes.

Por lo tanto, se sugirió a Jefatura, que junto con el personal de Sistemas de Ayacucho, se evalúe el diseñar un software que permita hacer el seguimiento de productividad de todos los

colaboradores de la sección de control de la deuda, especialmente si estando a puertas de tomar la decisión de innovación y mejora planteada por el autor del presente trabajo (la cual se realizó como se describe en el presente trabajo), dicho software permita hacer el seguimiento de los resultados presentados por los analistas de control de la deuda y en caso se requieran hacer algunos ajustes o modificaciones los mismos sean llevados a cabo en el momento oportuno a fin de evitar tiempos muertos y no solo cumplir sino superar las metas planteadas por la INGP y la ONPEE.

Como hemos descrito en estos últimos párrafos, el autor del presente trabajo tuvo la iniciativa de plantear una propuesta a jefatura y realizar reuniones de trabajo donde se conversó y debatió muchos temas laborales, definiendo los problemas presentados por la sección de control de la deuda y sobre todo, las alternativas de solución y planes de acción, puntos muy importantes que corresponden al proceso de administración el cual fue inculcado en las aulas durante el pregrado en la Universidad de Piura – Campus Lima.

Definitivamente había que realizar un planeamiento adecuado para la situación actual que se estaba presentando (**planeación**), de manera que tuvo que realizarse una reorganización en la sección de control de la deuda, con los recursos humanos, materiales, tecnológicos, entre otros disponibles a fin de cumplir las metas y objetivos establecidos (**organización**). La **dirección** orientada en base a la comunicación y motivación de la mano con el **control** que se iba a realizar con aplicativos y por parte de la Jefatura, llevaría a la Sección a obtener mejores resultados que los actuales.

A fin también de medir los resultados obtenidos antes y después de la implementación sugerida y presentada por el autor del trabajo, se hará mención de manera muy general a dos indicadores puntuales establecidos por la ONPEE y la INGP, de antemano se agradece la comprensión en la reserva de la información, puesto que la misma es de carácter institucional y de difusión solo interna, por eso es que no se hará un detalle extensivo, solo considerando la información necesaria para el presente trabajo.

En los primeros años de la Intendencia Regional Ayacucho, citamos a dos indicadores del grupo de indicadores POI (Plan Operativo Institucional), los cuales son “Recaudación Total” y “Procedimientos Atendidos en el Plazo”. Los mencionados indicadores, en aquellos años, estaban vinculados con procesos de generación de deuda los cuales impactaban obviamente en la recaudación, aquí es necesario hacer una acotación muy importante, y es que los procesos de control de la deuda tienen una influencia muy importante a comparación de otras divisiones, en la recaudación, porque es en la presente sección donde se emite la deuda que será cobrada luego según las normas establecidas. La Intendencia Regional Ayacucho se ha caracterizado desde su funcionamiento por haber cumplido siempre con las metas establecidas en recaudación, habían meses en lo que la recaudación era mayor que en otros meses y de alguna forma esto permitía poder sopesar meses muy complicados que podían

presentarse aprovechando los meses donde se generaban los mayores ingresos posibles para la Administración Tributaria.

En referencia al indicador de “Procedimientos Atendidos en el Plazo”, el mismo también fue cumplido, presentando la misma tendencia que en el indicador de recaudación, pues habían meses donde las expectativas eran superadas por el trabajo realizado en cuanto al plazo de atención de los procesos en evaluación, sin embargo es importante resaltar en este punto, que no todos los procesos de control de la deuda eran evaluados para el presente indicador sino solo algunos, tendencia que sigue a la fecha, sin embargo el cumplir este indicador significaba darle prioridad a la atención de expedientes vinculados a los procesos considerados para el indicador y en varios casos el no atender en el plazo deseado o establecido los expedientes de procesos no vinculados al indicador mencionado. De alguna forma esto era siempre materia de controversia por parte de los colaboradores y por parte de los contribuyentes especialmente, quienes procedieron a comunicar su incomodidad y solo algunos presentaron su recurso de queja, situación que incomodó al equipo de trabajo de control de la deuda, el cual hizo todo lo posible para aminorar al máximo este problema trabajando horas extras en muchas ocasiones, sin embargo las metas estaban establecidas y había que cumplir con las instrucciones por la alta directiva de SUNAT, dando prioridad a los procesos que tenían impacto en la evaluación de atención en el plazo.

Conforme fueron transcurriendo los años y la sede Ayacucho por ser una Intendencia que cumplía cada año sus objetivos, las metas iban incrementándose, lo que significaba recaudar más y esto venía acompañado del incremento de la formalidad en todo este departamento, por lo tanto, también se incrementaría la carga laboral en los distintos procesos, ya sea con los expedientes ingresados por mesa de partes o los procesos de oficio según las normas establecidas.

La situación descrita se presentó como se había previsto, lo cual hizo notoria la falta de asignación ideal de los procesos a los analistas de control de la deuda, sumado con la sobrecarga laboral que se venía dando por años anteriores, representó más de una incomodidad por parte de los colaboradores. Ante esta situación, es que se presentó la propuesta de mejora por parte del autor del presente trabajo a Jefatura, a fin de afrontar los problemas de la mejor manera, sugiriendo alternativas de solución y planes de acción, los cuales han sido narrados desde la parte central del presente capítulo y corresponden también a la formación académica que tuvo el presente autor en cómo afrontar las problemáticas que tienen las diversas empresas y organizaciones en sus respectivos sectores de negocio, haciendo un correcto estudio y plantear alternativas de solución, lo cual también corresponde a una planeación estratégica.

A raíz de esta implementación, los resultados fueron mejores para los últimos años, en referencia a este punto vamos a referirnos a los mismos indicadores nombrados anteriormente, los mismo que pasaron a formar parte de un nuevo grupo, el cual es conocido como indicadores SIP(Set

de Indicadores y Proyectos) , representados ahora por los nombres de “Tasa de atención dentro del tiempo límite de tolerancia de solicitudes no contenciosas” y “Recaudación bruta de tributos internos”; con el paso del tiempo los indicadores tienen ligeras variaciones, ya sea en el nombre o en el contenido de lo que involucran ; los mencionados que son material del presente trabajo solo tuvieron pocas modificaciones por eso también son mencionados pues simbolizan una evaluación correcta y real.

Gracias a estas implementaciones realizadas, redistribución de procesos y algunas otras acciones realizadas, los indicadores para la sección de control de la deuda han tenido resultados que superaron las expectativas, en muchos casos superando el 100% de la meta establecida, tendencia que se mantiene a la fecha. Las innovaciones realizadas con los aplicativos de software diseñados representaron una atención más eficiente en los expedientes y procesos diversos, sumado a esto la correcta redistribución de los 31 procesos de la sección de control de la deuda y el aumento notable de la emisión de deuda, trajeron consigo una mejor recaudación y atención de no solo el grupo de procesos evaluados en el indicador de tiempo límite de tolerancia sino también en otros procesos. Obviamente, la idea continúa a la fecha y se busca llegar a un punto donde todos los procesos, de la mano de diversos aplicativos, tengan la atención eficiente y eficaz que corresponde.

3.2. Desarrollo de experiencias

La mencionada problemática, alternativas de solución e implementaciones dejaron no solamente buenos resultados sino significaron también un crecimiento profesional significativo y de experiencia para el autor del presente trabajo, en cuanto a logros conseguidos, hechos y anécdotas presentadas, las cuales se relatan de manera breve y son las siguientes:

- Iniciativa en propuestas de mejora acompañadas de un correcto diagnóstico a fin de afrontar de la mejor manera los problemas presentados en una entidad organizacional.
- Desarrollo de cualidades de liderazgo, con el fin de motivar e incentivar a un grupo de colaboradores por mejores condiciones de trabajo y resultados.
- Gestionar idealmente los recursos humanos e informáticos en una organización trae consigo mejores resultados que los presentados a la fecha.
- Un buen trabajo realizado y una gestión adecuada en las funciones propias trae consigo un mayor grado de atención, a comparación de otros en las propuestas y sugerencias realizadas.
- Un problema no es un obstáculo sino es la oportunidad para demostrar nuevas habilidades o capacidad, o en todo caso consolidar las ya trabajadas hasta el momento de afrontar un problema.



Conclusiones

Un buen análisis situacional de los problemas reales y críticos dentro de una organización es el primer paso a fin de poder desarrollar soluciones que permitan ser más eficientes en el trabajo. En el caso objeto de este informe, fue clave detectar que los procesos no estaban distribuidos de la manera idónea (en base a las competencias de los analistas).

Para desarrollar soluciones creativas e innovadoras, no se necesitan grandes desembolsos de dinero por parte de la organización. El aplicativo que desarrolló la sección de control de la deuda de la Intendencia Regional de Ayacucho con la colaboración del área de sistemas de la sección en mención, utilizó tecnología ya existente en la organización adaptada a un problema crítico y real concreto.

La palabra "Innovación" no está necesariamente relacionada con la creación de algo nuevo; por el contrario, significa adaptar algo que ya existe a una necesidad real. El aplicativo que se desarrolló en la Intendencia de Ayacucho, estuvo basado en otros softwares que se utilizan en otras intendencias, los mismos que fueron creados para resolver otros problemas de trasfondo.

No siempre las grandes directrices en una organización vienen de los altos mandos, a veces una gran mejora que tenga un fuerte impacto positivo puede venir de abajo hacia arriba como innovación vertical ascendente. La idea del diseño e implementación de un nuevo sistema que permita ser más eficientes y flexibles en la gestión de procesos partió de un gestor de los procesos en mención.

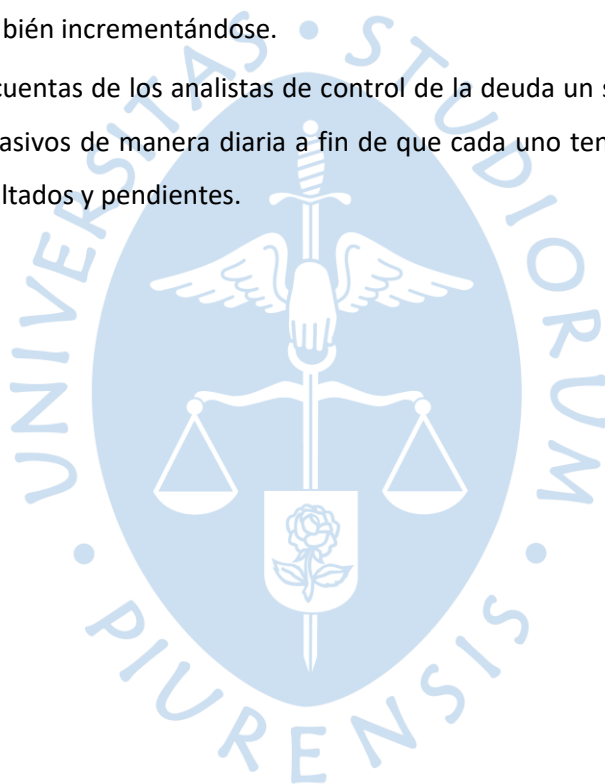
A veces es mejor dejarse guiar por las ideas y no tanto por la jerarquía dentro de la organización. Es más importante el valor de una idea en lo que a importancia y repercusiones dentro de una organización significan, más que el origen de esta.

Es importante demostrarles a los colaboradores el valor añadido que la misma representa para la organización. Luego de que los analistas supieran que la redistribución de los procesos de control de la deuda estaba basada en las competencias y perfiles de cada uno de los mismos, la productividad aumento considerablemente, los indicadores se consiguieron mucho antes del periodo promedio esperado y el nivel de recaudación en la Intendencia se incrementó de manera significativa.



Recomendaciones

- La implementación de aplicativos debe estar en todos los procesos de control de la deuda, sino en la mayoría a fin de garantizar un trabajo aún más eficiente que el actual.
- La continua implementación en los aplicativos actuales debe tenerse en cuenta pues las bases legales, no todas sino un grupo, se derogan en el tiempo.
- Existen algunos procesos que realmente deberían ser centralizados, es decir, no es necesario que las Intendencias Regionales y Oficinas Zonales los ejecuten, sino los mismos deberían ser de responsabilidad de la sede central.
- La actual sección de control de la deuda debería tener al menos 2 analistas más de control de la deuda, pues a medida que la formalidad avanza en el departamento de Ayacucho, la carga por procesos seguirá también incrementándose.
- Implementar en las cuentas de los analistas de control de la deuda un software el cual reporte el avance, atención y pasivos de manera diaria a fin de que cada uno tenga un control mucho más detallado de sus resultados y pendientes.





Referencias bibliográficas

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. 12.

Friedman, T. (2012). That Used to be Us. 56.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Una Perspectiva Global. 14.

Medina León, A., Medina Nogueira, D., & Nogueira Rivera, D. (2017). Procesos y Factores Claves de la Gestión del Conocimiento.

SUNAT. (1997). *¿Quienes somos? Finalidad.* Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/finalidad.html>

SUNAT. (1997). *Institucional ¿Quienes somos?* Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>

SUNAT. (1997-2016). Recuperado el 2020, de Misión y visión: <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>

