



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS  
CONCURSALES QUE COMPRENDEN ACREENCIAS TRIBUTARIAS  
A CARGO DE LA SUNAT Y LINEAMIENTOS E INDICADORES  
DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Narda Ordoñez Salazar  
Jacqueline Patiño Lizarbe  
Paul Freyman Velazco Torres**

**Asesor: Juan Carlos Leonarte Vargas**  
[0000-0003-2982-5957](tel:0000-0003-2982-5957)

**Lima, octubre 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Propuesta de mejora de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias a cargo de la Sunat y lineamientos e indicadores de gestión y seguimiento" presentado por Narda Ordoñez Salazar, con D.N.I N.º 23925081, Jacqueline Patiño Lizarbe, con D.N.I N.º 42578352 y Paul Freyman Velazco Torres con D.N.I. N.º, 41658861, para optar al Grado de Magister en Gestión Pública fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 28 de enero de 2025 dando el siguiente resultado.:

turnitin

Algoquiro Patiño Lizarbe

Resumen de similitudines

17 %

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS CONCURSALES QUE COMPRENDEN ACRENCIAS TRIBUTARIAS A CARGO DE LA SUNAT Y LINEAMIENTOS E INDICADORES DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de

Rank	Source	Similarity %
1	...	2 %
2	...	1 %
3	...	1 %
4	...	1 %
5	...	1 %
6	...	1 %
7	...	1 %
8	...	<1 %
9	...	<1 %
10	...	<1 %
11	...	<1 %
12	...	<1 %

28 de enero de 2025.

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Sunat, entidad encargada de la cobranza de créditos tributarios, interactúa en su rol de acreedor en procedimientos concursales, gestión que presenta diversos desafíos, empezando por tratarse de una cartera pesada, dada la situación de insolvencia del deudor. Del 2019 al 2023, la evolución de la cantidad de expedientes concursales de acreencias tributarias ha sido ascendente, registrándose un incremento del 156% entre el 2019 y el 2021 manteniéndose un nivel ascendente en los dos años posteriores.

Pese a ese escenario, se verifica que la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias a cargo de la Sunat, carece de enfoque estratégico, de lineamientos de gestión específicos y de indicadores que posibiliten el monitoreo y seguimiento de tales procedimientos.

En ese sentido, el presente trabajo plantea una propuesta de mejora de la gestión de dichos procedimientos concursales mediante el planteamiento de lineamientos de gestión específicos y de indicadores que faciliten el monitoreo y seguimiento de la labor que realiza el Área de Control de la Deuda, encargada de los procesos concursales, adscrita a la División de Control de Deuda II, de la Intendencia Lima; y de las actividades de la supervisión concursal de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda, de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos.

El valor y la importancia del trabajo radica en la propuesta de una gestión de procesos más eficiente a partir del mapeo de las actividades de las áreas encargadas de los procedimientos concursales, identificar las oportunidades de mejora, reflejándolos en lineamientos sugeridos e indicadores de rendimiento propuestos con el fin de dinamizar la gestión de procedimientos concursales, potenciar el rendimiento de los funcionarios y a su vez sincerar las cifras del real stock de deuda pendiente de cobro.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. ALCANCES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Principales causas .....	14
1.3. Pronósticos.....	14
1.4. Control de pronóstico .....	15
1.5. Formulación del problema.....	15
1.6. Sistematización del problema .....	15
1.7. Objetivos de la investigación.....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	16
1.8. Justificación de la investigación .....	16
Justificación teórica .....	16
Justificación práctica .....	16
1.9. Límites de la investigación .....	17
Límite espacial.....	17
Límite temporal .....	17
Límite teórico .....	17
1.10. Viabilidad .....	17
1.11. Limitaciones .....	18
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE .....	20
2.1. Estado del arte en revistas indexadas .....	20
2.2. Estado del arte en tesis consultadas .....	20
2.3. Estado del arte internacional.....	22
2.4. Estado del arte legal y normativo de los procedimientos concursales .....	23
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	25
3.1. Base Teórica .....	25
3.1.1 Planeamiento Estratégico.....	25
3.1.2 Planeamiento institucional.....	30
3.2. Marco Conceptual.....	33

Modelo conceptual .....	33
Conceptos relacionados al derecho concursal .....	34
Conceptos relacionados a la organización interna de la Sunat.....	39
3.3. Hipótesis .....	40
3.4. Identificación de Variables .....	39
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
4.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	42
4.2. Caracterización de la investigación .....	42
4.3. Diseño de investigación.....	43
4.4. Unidad de análisis.....	43
4.5. Población 1: información.....	43
4.6. Población 2: personas .....	44
4.7. Técnicas de recolección de datos.....	44
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
5.1. Análisis de respuestas a cuestionarios .....	46
5.2. Oportunidades de mejora detectadas en el procedimiento de gestión concursal	56
5.3. Propuesta de Implementación del Sistema Electrónico Concursal Integrado -	SECI 57
5.4. Diseño de lineamientos del procedimiento de gestión concursal .....	59
5.5. Desarrollo de un Balanced Scorecard (BSC) .....	62
5.6. Diseño de indicadores.....	66
Perspectiva financiera, objetivo 1. ....	66
Perspectiva cliente, objetivo 2.....	66
Perspectiva procesos internos, objetivo 3. ....	70
Perspectiva procesos internos, objetivo 4. ....	72
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, objetivo 5. ....	74
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, objetivo 6. ....	76
5.7. Propuesta de un sistema de actualización de los lineamientos e indicadores de	gestión .....
	79
5.8. Procedimiento de Seguimiento del Desempeño .....	79
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>821</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>832</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>843</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de validación de indicadores .....	29
Tabla 2. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 1 .....	67
Tabla 3. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 2 .....	69
Tabla 4. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 3 .....	71
Tabla 5. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 4 .....	73
Tabla 6. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 5 .....	75
Tabla 7. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 6 .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Bajas del padrón de contribuyentes de Sunat registradas en el 2020 y 2021 ..	11
Figura 2. Evolución de Cantidad de Expedientes Concuriales 2019 - 2023 .....	14
Figura 3. Estado de Expedientes Concuriales Registrados 2019 - 2023 .....	14
Figura 4. Árbol de problemas .....	14
Figura 5. Cadena de resultados .....	26
Figura 6. Cadena de resultados en la gestión de procedimientos concursales para el cobro de acreencias tributarias en la Sunat .....	26
Figura 7. Mapa Estratégico BSC .....	28
Figura 8. Secuencia para la construcción de indicadores .....	30
Figura 9. Modelo Conceptual de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat	33

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Principales directivas y reglamentos en materia concursal .....	85
ANEXO 2. Objetivo Estratégico Institucional 04 - Acciones Estratégicas Institucionales 04 Tipo II .....	86
ANEXO 3. Mapa de Macroprocesos Nivel 0 - Sunat.....	87
ANEXO 4. Organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos y la Intendencia Lima .....	88
ANEXO 5. Extracto del organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda, de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos .....	89
ANEXO 6. Extracto del organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la División de Control de la Deuda II, de la Intendencia Lima.....	92
ANEXO 7. Actividades de profesionales del Área de Control de la Deuda, encargada de los procesos concursales, adscrita a la División de Control de Deuda II, de la Intendencia Lima .....	93
ANEXO 8. Actividades de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda/ Supervisión de Concursal .....	96
ANEXO 9. Tipos de procedimiento concursal .....	96
ANEXO 10. Matriz de operacionalización de variables.....	96
ANEXO 11. Matriz de consistencia .....	97
ANEXO 12. Cuestionario dirigido a especialistas de la Sunat que gestionan procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias.....	98
ANEXO 13. Cuestionario dirigido a experto en materia tributaria/concursal.....	103
ANEXO 14. Cuestionario dirigido a administradores y liquidadores de empresas sometidas a concurso .....	104
ANEXO 15. Lineamientos de gestión para guiar las actividades de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat.....	104
ANEXO 16. Matriz Balanced Scorecard.....	108
ANEXO 17. Tabulación de las encuestas realizadas .....	108

## INTRODUCCIÓN

En situaciones de crisis empresarial, donde se enfrentan los intereses contrapuestos de acreedores y deudores, los procedimientos concursales sirven para establecer normas transitorias y excepcionales que permiten llegar a soluciones colectivas eficientes (Del Águila Ruiz de Somocurcio, 2003, págs. 64-72).

Así, identificamos como procedimientos concursales, aquellos que se llevan a cabo cuando una persona física o jurídica no puede pagar sus deudas y entra en situación de incapacidad para cumplir las obligaciones contraídas con sus acreedores. Este procedimiento tiene como finalidad la negociación entre los acreedores y el deudor, buscando alcanzar un acuerdo.

En dicho escenario, la Administración Tributaria, como encargada de la cobranza de créditos tributarios, interactúa en su rol de acreedor concursal y enfrenta un desafío constante en la gestión de su participación, empezando por la dificultad del cobro de lo que constituye una cartera pesada. Sin embargo, la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat, carecería de enfoque estratégico, lineamientos de gestión específicos e indicadores que faciliten el monitoreo y seguimiento de tales procedimientos.

Por ello, el objetivo de la presente investigación consiste en diseñar los lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento que se requieren para cumplir los objetivos y metas en la gestión de procedimientos concursales en la Sunat. Precisamente, la hipótesis de trabajo se esboza en el sentido de que el diseño de lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento va a favorecer el desempeño de las áreas encargadas de tales procedimientos.

Para tal efecto, luego de un diagnóstico de la situación actual, nos apoyamos en la aplicación de las metodologías del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, además del uso de herramientas como el Balanced Scorecard, conforme se desarrolla en el marco teórico que respalda el trabajo.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación tiene un enfoque cualitativo, y es aplicada, práctica o empírica, porque se parte de un enfoque teórico para proponer la solución de problemas prácticos. Asimismo, nos ubicamos inicialmente en el nivel de investigación exploratorio para el desarrollo del diagnóstico situacional, para luego pasar a una estrategia descriptiva en el análisis y exposición del desarrollo de la investigación. Para ello, recurrimos a cuestionarios estructurados a funcionarios y especialistas de Sunat, y a un 23i en materia tributaria y concursal, para obtener un mayor entendimiento del objeto de estudio, abordar el

conocimiento de la gestión de procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de la Sunat y de las relaciones entre los Stakeholders con el fin de corroborar la hipótesis. Del mismo modo, se analiza la información estadística recabada de Sunat e Indecopi, respecto a los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias en el periodo enero de 2021 a diciembre de 2023.

Finalmente, como conclusión de la presente investigación, los principales aportes del estudio se centran en los lineamientos de gestión para los procedimientos concursales a cargo de Sunat y en la creación de indicadores para el monitoreo y seguimiento de estos.

## CAPÍTULO I. ALCANCES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.Planteamiento del problema

La crisis económica tiene un impacto negativo en diversos agentes, y una de sus consecuencias es la cesación de pagos, que afecta a varios sectores y, en situaciones extremas, genera el cierre de las empresas.<sup>1</sup>

Según Acevedo (2022), durante el 2021 se registraron 34,855 bajas del padrón de contribuyentes de Sunat correspondiente a personas naturales con negocio y que representa el 97.97%, mientras que las bajas de las sociedades anónimas, sociedades civiles, sociedades comerciales de responsabilidad limitada y las empresas individuales de responsabilidad limitada ascienden al 0.80%, 0.40%, 0.10% y 0.20% respectivamente.

**Figura 1. Bajas del padrón de contribuyentes de Sunat registradas en el 2020 y 2021**



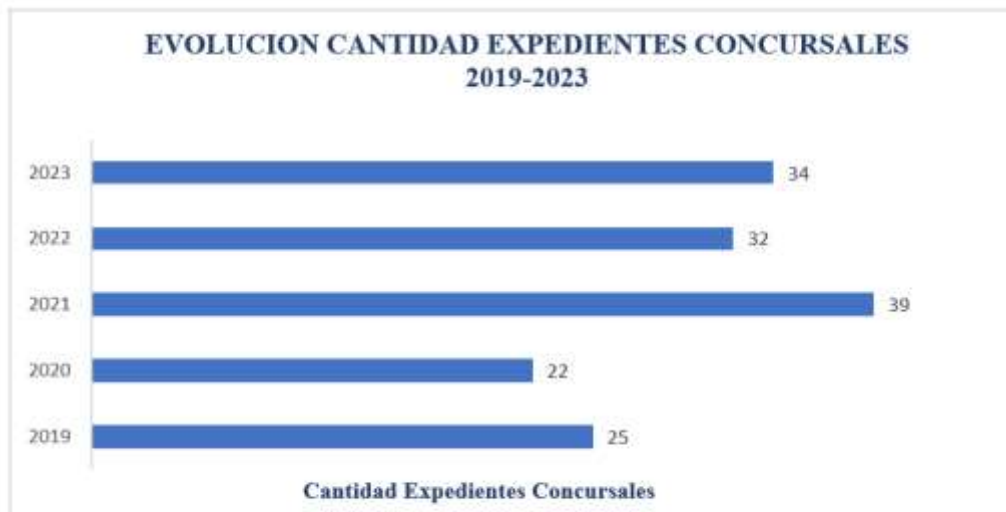
Fuente: INEI.  
Elaborado por: Acevedo

De igual manera, en el período de 2019 - 2023 verificamos que la evolución de la cantidad de expedientes concursales ha sido ascendente. Así también, de la información proporcionada por el Indecopi, mediante Carta N° 002449-2024-OAF/INDECOPI, de fecha 31 de julio de 2024, se contabilizan un total de 181 procedimientos concursales a nivel nacional del 2019 al 2023.

<sup>1</sup> El cierre de una empresa no es un fenómeno repentino y está regulado por la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades (LGS) y la Ley N° 27809 – Ley General del Sistema Concursal (LGSC).

De este universo (100%), 152 procedimientos concursales se gestionaron desde la dependencia Lima, monto que representa el 83.9% del total y se verifica que el 2019 la cantidad de procedimientos concursales ascendía a 25 expedientes; del 2020 al 2023, Indecopi registra 22, 39, 32 y 34 casos respectivamente. En ese sentido, el mayor incremento fue el 2021.

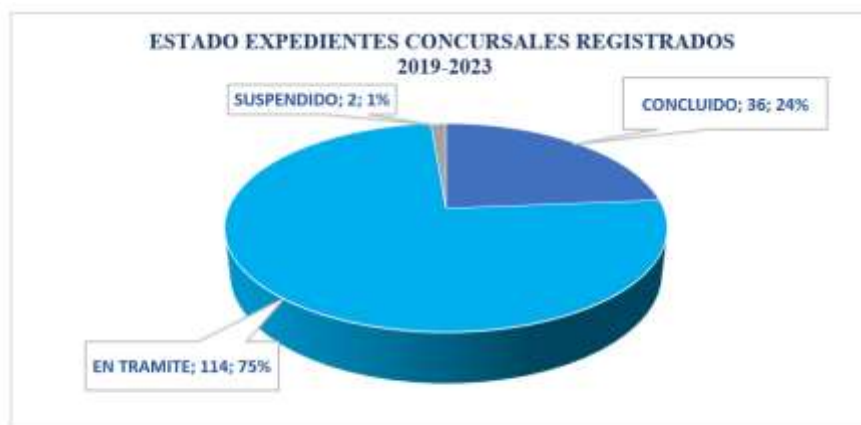
**Figura 2. Evolución de Cantidad de Expedientes Concuriales 2019 - 2023**



Fuente INDECOPI  
Elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo con la información proporcionada por INDECOPI, mencionada líneas arriba, de los 152 total de expedientes concursales registrados durante el 2019-2023, el 1% se halla suspendido, el 24% concluido y el 75% está en trámite.

**Figura 3. Estado de Expedientes Concuriales Registrados 2019 - 2023**



Fuente INDECOPI  
Elaboración propia

En esta misma línea, se verifica que las áreas encargadas de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat carecen de indicadores de gestión para realizar un monitoreo y seguimiento de las acciones que garanticen una administración eficaz y eficiente de estos procesos, lo que resulta indispensable para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

De igual modo, se evidencia que la entidad y, en especial, las áreas que gestionan acreencias comprendidas en procedimientos concursales no cuentan con información que les permita medir su desempeño o trazarse metas y objetivos. En respuesta a los pedidos de acceso a la información pública remitidos a la Sunat, la entidad indicó que no dispone de dicha información, ni de un histórico de deudores de la cartera concursal, y que obtenerla requeriría recopilar datos de cada una de sus 22 dependencias desconcentradas. Esto sugiere que la información no está procesada ni sistematizada.

Esto resulta especialmente relevante, ya que la información solicitada es de naturaleza básica, enfocada en conocer el estado situacional de la recuperación de la cartera concursal por parte de la administración tributaria. La respuesta proporcionada por la entidad implica que los equipos concursales desconocen, hasta la fecha: el porcentaje que la deuda concursal tributaria representó respecto al stock total de deuda en los últimos cinco años, el porcentaje de recuperación de la deuda concursal tributaria en ese mismo período<sup>2</sup>, el importe total de acreencias concursales tributarias, y el stock total de deuda tributaria pendiente de cobro<sup>3</sup>.

Asimismo, esta situación genera limitaciones en dichas áreas para identificar oportunidades de mejora continua, así como para incrementar el rendimiento y eficiencia del equipo, lo cual puede incidir en el retraso de la gestión de los expedientes concursales, con el consiguiente peligro de pérdida de activos de los deudores, reduciendo las oportunidades de recuperación de la deuda. En ese sentido, las áreas que se encargan de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat trabajan con la cartera de deuda impaga de más difícil recuperación, por lo que la optimización de sus procesos internos permitiría lograr una participación más eficaz como gestores de deuda, como representantes de créditos tributarios en las juntas de

---

<sup>2</sup> Respuesta remitida desde el correo electrónico GOS\_transparencia@sunat.gob.pe, con fecha 3 de octubre de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88043015.

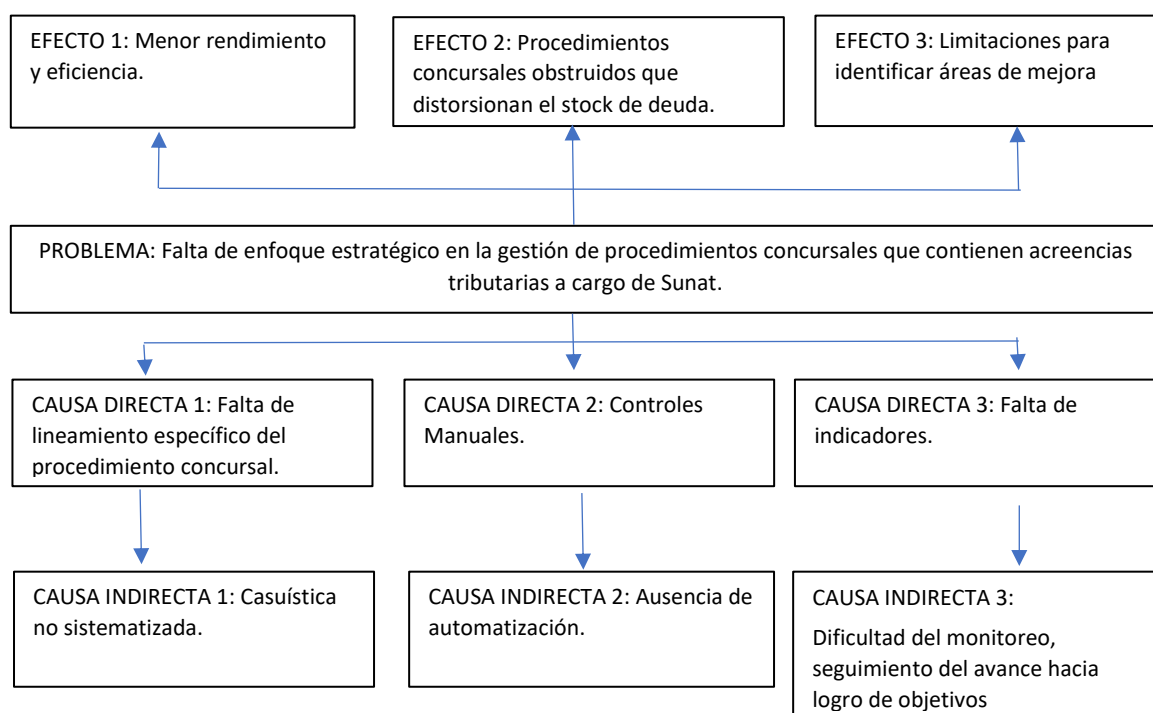
<sup>3</sup> Respuestas remitidas desde el correo electrónico GOS\_transparencia@sunat.gob.pe, con fecha 6 de junio de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88041177, y con fecha 11 de octubre de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88043131.

acreedores e impulsores de las negociaciones con el deudor y demás acreedores para el cobro, o, en última instancia, para promover la apropiada realización de los bienes del deudor.

### 1.2.Principales causas

- La casuística no sistematizada y la falta de lineamientos específicos de procedimientos genera menor rendimiento y menor eficiencia en la gestión de expedientes concursales.
- La ejecución de controles y procedimientos de manera manual o mecánica, sin la presencia de una automatización, podría suscitar temores acerca de la posibilidad de errores. Este temor podría influir en la obstrucción de los procedimientos concursales.
- La carencia de indicadores de gestión de acreencias tributarias de la Sunat puede tener repercusiones en la eficiencia, la toma de decisiones y la capacidad para evaluar y mejorar continuamente los procesos involucrados.

**Figura 4. Árbol de problemas**



Fuente: Elaboración propia

### 1.3.Pronósticos

La falta de lineamientos específicos de procedimientos y la ausencia de indicadores de gestión y seguimiento de procedimientos concursales en la Administración Tributaria genera consecuencias negativas como la imprecisa visibilidad sobre los progresos de los trámites.

Hecho añadido a la falta de automatización, puede ocasionar procesos prolongados causando retrasos innecesarios afectando negativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión de procedimientos concursales, así como una expectativa irreal de cobro del stock de deuda tributaria.

#### **1.4.Control de pronóstico**

Se propone diseñar lineamientos de procedimientos concursales e indicadores de gestión y seguimiento de procedimientos con acreencias tributarias para las áreas encargadas de su gestión, considerando que son esenciales para una administración eficaz y eficiente de estos, lo que permitirá lograr sus objetivos y metas.

#### **1.5.Formulación del problema**

Del diagnóstico elaborando, se advierte la falta de un enfoque estratégico<sup>4</sup> en la gestión de procesos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de Sunat. Esto, por cuanto no se evidencia el uso de lineamientos de gestión específicos ni indicadores que permitan realizar un monitoreo y seguimiento de la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales en las áreas encargadas.

Ante ello, se presenta la necesidad de encontrar alternativas de cómo monitorear, medir y mejorar los procesos de gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales en las áreas encargadas.

#### **1.6.Sistematización del problema**

- ¿Qué lineamientos requieren ser diseñados para impulsar la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat?
- ¿Qué indicadores de gestión miden la eficiencia y eficacia en las áreas encargadas de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat?

#### **1.7.Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

---

<sup>4</sup> De los cuestionarios estructurados aplicados a profesionales de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat, se ha evidenciado como una debilidad la carencia de lineamientos de gestión, como se detalla en la página 54 del presente trabajo.

Diseñar los lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento que se requieren para cumplir los objetivos y metas a nivel de los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar lineamientos para orientar e impulsar la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.
- Diseñar indicadores que midan la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias tributarias en la Sunat.

## **1.8. Justificación de la investigación**

### **Justificación teórica**

Esta investigación se realiza con el propósito de analizar el planeamiento estratégico, la gestión por resultados de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias a cargo de la Sunat, con el fin de alcanzar una propuesta de lineamientos e indicadores de gestión y seguimiento (mediante la cadena de resultados y balanced scorecard) que permita evaluar el estado del proceso y su rendimiento con respecto a los objetivos establecidos ya que, como nos recuerdan Colp y Chavarría parafraseando a Peter Drucker, «lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar». (Colp Espinoza & Chavarría Oria, 2017, pág. 4)

### **Justificación práctica**

La presente investigación se desarrolla debido a que se advierte una ausencia de mecanismos de monitoreo y seguimiento en la gestión de acreencias tributarias comprendidas en procedimientos concursales, a cargo de la Sunat, existiendo la necesidad de medir y mejorar dicha gestión, que reporta rezagos de expedientes pendientes de gestión.

Por ello, este trabajo permitirá aportar a dicha entidad y/o áreas que reciban el encargo de gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales, herramientas para realizar el seguimiento y monitoreo de su gestión, a través de lineamientos e indicadores diseñados específicamente para las actividades propias de tales áreas, que, de ser puestos en práctica, permitirán medir el desempeño de los gestores e identificar oportunidades de mejora continua.

## **1.9.Límites de la investigación**

### **Límite espacial**

La investigación se centra en los procedimientos concursales de la Intendencia Lima y de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos<sup>5</sup>, que comprenden acreencias tributarias administradas por la Sunat.

### **Límite temporal**

La investigación abarca el período de evaluación del 2021 al 2023, considerando los tres años de gestión más reciente, a fin de conocer las actividades actuales que desarrollan las áreas encargadas de procedimientos concursales y los montos actuales de deuda pendiente de pago y comprendida en procedimientos concursales.

### **Límite teórico**

La investigación se desarrolla en el área del diseño de lineamientos e indicadores de gestión, aplicado a los procedimientos concursales, respecto a determinadas actividades de dicho proceso que se encuentran a cargo de la administración tributaria. Por tal motivo, las áreas de conocimiento del marco referencial se componen por las teorías del planeamiento estratégico e institucional y herramientas como la cadena de resultados, así como las herramientas para generación de estrategias mediante la elaboración de un Balanced Scorecard.

Como el enfoque de este trabajo es la mejora de la gestión de la administración tributaria en sus intervenciones concursales, también se aborda el estudio de los procedimientos concursales, limitado al marco legal y normativo que regula las actividades del procedimiento concursal ordinario y preventivo, plazos legales, derechos y obligaciones.

## **1.10. Viabilidad**

La investigación es viable y factible de ser realizada porque se dispone de los recursos necesarios para desarrollarla, se tiene acceso a la información pública que se solicita a través de los formularios de acceso a la información pública de la Sunat e Indecopi. Por otro lado, un miembro del equipo labora en la Sunat.

---

<sup>5</sup> Áreas encargadas de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat, cuya definición amplia se ubica en el marco conceptual.

## 1.11. Limitaciones

La presente investigación enfrenta una limitación en relación con la disponibilidad de datos cuantitativos históricos sobre la evolución de la recuperación de la deuda concursal por parte de la entidad investigada. Tres de las solicitudes de acceso a la información pública remitidas a la Sunat fueron denegadas, aduciendo que no se dispone de los datos solicitados, tales como importe total de acreencias concursales tributarias, stock total de deuda tributaria pendiente de cobro<sup>6</sup>, número de expedientes concursales bajo gestión, monto de deuda comprendido en dicha cartera<sup>7</sup>, y el porcentaje de recuperación de la deuda concursal tributaria en ese mismo período<sup>8</sup>. La entidad explicó que no cuenta con un registro histórico de deudores y que la generación de esta información implicaría un proceso complejo de recopilación, clasificación y consolidación de datos provenientes de sus 22 dependencias desconcentradas, lo que excede su capacidad actual de gestión.

Esta situación refuerza el diagnóstico inicial de la investigación, que señala que las áreas encargadas de gestionar la cartera concursal carecen de enfoque estratégico, no cuentan con metas claras ni disponen de datos fundamentales para el análisis de la evolución y el avance en la recuperación de la deuda tributaria en concurso.

Sin perjuicio de ello, la investigación se ha basado en la información cuantitativa proporcionada por la Comisión de Procedimientos Concursales del Indecopi, disponible a partir de los expedientes concursales gestionados por dicha comisión. En este contexto, la limitación

---

<sup>6</sup> Respuesta remitida desde el correo electrónico GOS\_transparencia@sunat.gob.pe, con fecha 6 de junio de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88041177. En dicho pedido se solicitó "1. importe total de acreencias concursales tributarias y stock total de deuda tributaria pendiente de cobro del 2019 a 2023. 2. cantidad de procesos concursales e importe total de acreencias tributarias por etapa activo y concluidos a diciembre del 2023, indicando dependencia, año de publicación en boletín concursal, destino (disolución y liquidación, restructuración, sin destino u otro)". La entidad señaló que no es posible atender el pedido, "toda vez que no contamos con información disponible sobre las acreencias tributarias pendientes de cobro del 2019 al 2023, por consiguiente no se puede desagregar la cantidad de los procesos, las etapas, etc., puesto que, la recopilación de dicha información en las 22 dependencias desconcentradas implicaría la generación de reportes de descarga, la clasificación, análisis y evaluación y, posteriormente, la consolidación final así como la necesidad de un registro histórico de deudores con el cual no contamos a la fecha".

<sup>7</sup> Respuesta remitida desde el correo electrónico GOS\_transparencia@sunat.gob.pe, con fecha 26 de setiembre de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88043131. En dicho pedido se solicitó "cuántos expedientes concursales se hallan en trámite a la fecha bajo la gestión del equipo concursal de la INGP" y "a qué monto total asciende la deuda comprendida en dicha cartera a la fecha". La entidad señaló que no es posible atender el pedido porque "no se cuenta con la cantidad total de expedientes solicitados" (en relación a los expedientes que gestiona el equipo concursal de la INGP) y que "no existe un monto definitivo y consolidado que pueda ser proporcionado en esta etapa" (en referencia al monto total de la deuda en cartera concursal).

<sup>8</sup> Respuesta remitida desde el correo electrónico GOS\_transparencia@sunat.gob.pe, con fecha 3 de octubre de 2024 a la Solicitud de Datos N.º 88043015. En dicho pedido se solicitó "porcentaje que representó la deuda concursal tributaria respecto al stock total de deuda tributaria en los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 así como el porcentaje de recuperación de la deuda concursal tributaria en los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023". La entidad señaló que no es posible atender el pedido, "debemos señalar que la Administración tributaria no cuenta la información en los términos requeridos. Producir y obtener lo solicitado implicaría crear reportes que sistematicen y segreguen la información, procesarla de manera específica y disgregada y el posterior análisis y evaluación de la misma".

en la disponibilidad de datos se ha tenido en cuenta en el diseño de los indicadores de gestión, reconociendo que la falta de información completa dificulta un desarrollo más exhaustivo para el establecimiento de metas más alineadas con la capacidad real de los equipos concursales.

## **CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE**

Según Londoño et al. (2016, pág. 5), el Estado del Arte permite obtener "un conocimiento sobre la forma cómo diferentes actores han tratado el tema de la búsqueda, hasta dónde han llegado, qué tendencias se han desarrollado, cuáles son sus productos y qué problemas se están resolviendo". Por su parte, la Guía de Normas APA señala que "es importante destacar que un estado del arte no es simplemente una lista de textos con resúmenes cortos de cada uno, sino que implica la selección y análisis de las partes más relevantes para la investigación".

En ese sentido, tras haber realizado la búsqueda bibliográfica en repositorios, bases de datos, bibliotecas y hemerotecas virtuales, se propone la muestra documental que a continuación se detalla.

### **2.1.Estado del arte en revistas indexadas**

Coacalla-Castillo et al (2020), en su artículo "Indicadores de gestión en el manejo integral de residuos sólidos de la municipalidad de Aymaraes", busca determinar la influencia de los indicadores de gestión sobre el manejo integral de residuos sólidos de la Municipalidad de Aymaraes, Apurímac (Perú) durante el 2018. Se trabajó con una muestra de 380 habitantes de la provincia de Aymaraes, a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario de 25 preguntas. (Castillo, 2018)

Dicho estudio concluye que los indicadores de gestión influyen significativamente sobre el manejo integral de los residuos sólidos de la Municipalidad de Aymaraes y nos grafica la importancia de establecer indicadores.

### **2.2.Estado del arte en tesis consultadas**

La tesis "Propuesta de Indicador de Eficiencia de Atención Oportuna de Expedientes de Pago en la Sunat", señala como objetivo general el establecimiento de "un indicador que evalúe el nivel de eficiencia mensual alcanzado en la atención oportuna de expedientes de pago dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones del Estado para la Sunat". En esa medida, constituye un importante antecedente para nuestra investigación, por cuanto aborda el desarrollo de variables e instrumentos de recolección de datos en base a los sistemas de la Sunat, tales son, los registros digitales del SIGA y el SIAF, así como la recolección de

información sobre la cantidad de expedientes atendidos y los tiempos que tomó la atención, durante el periodo de estudio, de los años 2016 al 2022. En ese sentido, identifica dos variables, tales son las cantidades de expedientes atendidos, que constituyen el producto, y la cantidad de expedientes del mes, que son el insumo (Aquino Ramos, 2023).

De igual modo, es relevante la forma de identificación de variables dependientes (indicador de eficiencia de atención oportuna de expedientes de pago, variabilidad en la atención oportuna de expedientes de pago y atendidos fuera del plazo establecido), e independientes en dicho estudio (expedientes atendidos en el mes, expedientes atendidos en el plazo, y valor máximo de expedientes atendidos en el plazo clasificados por el número de días empleados en su atención y el número de veces repetido en el rango de días).

Este estudio concluye en la propuesta de un indicador para evaluar el nivel de eficiencia mensual en la atención oportuna de expedientes de pago, conforme al marco legal dispuesto en la norma de contrataciones con el Estado.

Castillo-Escudero en la tesis Lineamientos para el Proceso Estratégico de Formulación del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano para Lima y Callao, utilizando el método científico de investigación cualitativa con análisis del marco legal e institucional vigente, aplica el método comparativo de casos internacionales, entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos de gobiernos locales y sectoriales, y, con expertos internacionales, realiza el seguimiento de actividades previas a cargo del Instituto Metropolitano de Planificación de Lima, como órgano responsable del proceso (Castillo Escudero, 2021).

Dicho estudio nos brindó luces respecto de la metodología de trabajo para el levantamiento de información mediante entrevistas y cuestionarios.

Con relación al desarrollo de indicadores de gestión, resulta relevante el estudio de Colp y Chavarría (2017), en la tesis “Propuesta indicadores de gestión subgerencia de desarrollo urbano y rural - Municipalidad Distrital de Huaura”, que utiliza la metodología de construcción de indicadores aplicada a la subgerencia de desarrollo de una municipalidad distrital, resultando en una propuesta de indicadores, alineados con el plan operativo institucional, el plan estratégico y con los objetivos y metas de la Municipalidad (Colp Espinoza & Chavarría Oria, 2017).

Si bien el área sobre el cual se trabajan indicadores no se relaciona a la gestión de procedimientos concursales o cobranza tributaria, de esta tesis recogemos la metodología de trabajo para la generación de indicadores, que parte del levantamiento de procesos por materias y áreas, sobre lo cual se procede luego a ensayar indicadores para medir los procesos de ejecución de obras por administración directa, por contrata y para supervisión.

De otro lado, con relación al desarrollo de indicadores y el Tablero de Mando BSC, Valencia (2015), en la tesis de doctorado “Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015”, evalúa cómo se relaciona el Tablero de Mando-BSC con el nivel de eficacia y eficiencia de los indicadores para la recaudación del impuesto predial y arbitrios en los gobiernos locales de Lima Metropolitana (Valencia Pomareda, 2015).

En la medida que la presente investigación plantea el diseño de un Balanced Scorecard como herramienta de planificación y medición, la tesis antes citada resulta relevante en cuanto a las técnicas del análisis documental utilizadas, así como los ejemplos del estudio de casos respecto a gobiernos locales seleccionados para analizar sus indicadores de eficiencia y eficacia en recaudación.

### **2.3.Estado del arte internacional**

De la revisión de la bibliografía disponible, se ha identificado un número limitado de fuentes específicas a nivel internacional que traten de manera directa el tema de la recuperación de acreencias tributarias en el contexto de los procesos concursales. Aunque existen estudios generales sobre los procedimientos de insolvencia y la normativa fiscal, es escasa la literatura académica que examine de manera detallada y comparativa la interrelación entre ambos conceptos.

Al respecto, Patón y Ulas en “El crédito tributario en el proceso concursal: perspectivas ante un nuevo escenario económico y legislativo”, recopilan diferentes estudios sobre el crédito tributario en el proceso concursal, manifestando la obligación ineludible de hacer efectivos los créditos tributarios incluso en escenarios de crisis e insolvencia. Asimismo, se plantea una metodología para incorporar mecanismos de resolución con énfasis en la negociación en el

procedimiento concursal, con acuerdos singulares y acuerdos de aplazamiento y fraccionamiento (Patón García & Ulas Patiño, 2022).

En la medida que el presente estudio busca optimizar la gestión de los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de la Sunat, resulta oportuna la revisión de propuestas como la antes señalada, en cuanto a las mejoras que se podrían implementar en dicha gestión.

Por otra parte, con relación a experiencias comparadas en otros países, se advierte que el sistema tributario de Perú tiene similitudes con el de España en términos de estructura y enfoque. Conforme se ha desarrollado ampliamente en el marco conceptual, la Ley N° 27809 señala los siguientes principios que guían la administración de los procedimientos concursales: Universalidad, Colectividad y Proporcionalidad.

En España, la Agencia Estatal de Administración Tributaria-AEAT, se encarga de conseguir que las personas paguen sus impuestos. Asimismo, desempeña un papel crucial en los procesos concursales conocidos como procedimientos de insolvencia de acuerdo con la Ley N° 22-2003, modificatorias y Texto Refundido de la Ley Concursal (Real Decreto Legislativo 1/2020). Los principios jurídicos fundamentales que rigen el proceso concursal en España incluyen la Universalidad, Par conditio creditorum (Igualdad de los acreedores), Proporcionalidad, la Colectividad, Transparencia y publicidad. La autoridad concursal es el Juzgado de lo Mercantil.

De igual modo, a nivel de los países que conforman la Alianza del Pacífico, las entidades encargadas de la gestión de acreencias tributarias en procesos concursales son las administraciones tributarias nacionales representando los intereses del Estado. En Chile, el Servicio de Impuestos Internos (SII), Colombia, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y en México, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), con acciones similares a la SUNAT, en el caso peruano.

#### **2.4.Estado del arte legal y normativo de los procedimientos concursales**

El marco normativo fundamental en materia concursal está conformado por la Ley N.° 27809, Ley General del Sistema Concursal (LGSC), y sus modificatorias por Ley N.° 28580, publicada el 12 Julio 2005; Ley N.° 28618, publicada el 29 octubre 2005, Ley N.° 28709, publicada el 12 abril 2006; Decreto Legislativo N.° 1050, publicado el 27 junio 2008; Decreto Legislativo N.° 1170, publicado el 07 diciembre 2013; Ley N.° 30201, publicada el 28 mayo 2014; Decreto Legislativo N.° 1189, publicado el 21 agosto 2015; Ley N.° 30353, publicada el 29 octubre

2015; Ley N.º 30844, publicada el 28 agosto 2018; Decreto Legislativo N.º 1451, publicado el 20 septiembre 2018; y Decreto Legislativo N.º 1511, publicado el 11 mayo 2020.

En esta ley se desarrollan los tipos de procedimiento concursal, como el procedimiento concursal ordinario, que comprende la postulación y difusión del procedimiento, reconocimiento de créditos, juntas de acreedores, reestructuración patrimonial, disolución y liquidación, así como, el proceso de quiebra, el procedimiento concursal preventivo, y la regulación relacionada a las entidades administradoras y liquidadoras. Del mismo modo, algunos de los principales reglamentos y directivas se listan en el Anexo 1.

## **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

### **3.1.Base Teórica**

#### **3.1.1 Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico implica la elaboración de planes para adaptarse a los cambios económicos, culturales, tecnológicos y socio - políticos del entorno e implica asignar y mantener niveles adecuados de recursos estratégicos para alcanzar los objetivos y metas (Ossorio, 2002, pág. 53).

En el Perú, la planificación estratégica a nivel nacional se coordina mediante el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) cuyo objetivo es promover el desarrollo equilibrado y sostenible del país, el cual tiene como órgano rector al CEPLAN (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de America Latina y el Caribe, 2024).

En esa misma línea, la normativa peruana entiende al planeamiento estratégico como un instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho (Presidencia de la República del Perú, D.L. N.º 1088, 2008, Art. 1). En esa medida, el planeamiento estratégico se constituye en un soporte para la toma de decisiones y la gestión de su implementación.

Si bien para el desarrollo del presente trabajo se empleará ante todo las herramientas metodológicas que el CEPLAN sistematiza en sus documentos de trabajo, es menester señalar que existen otras herramientas importantes como la Teoría del Cambio, que es complementaria a las desarrolladas en las guías del CEPLAN, y se desarrollará más adelante.

##### **a) Cadena de resultados**

De acuerdo con la definición planteada por el CEPLAN en su “Guía de Políticas Nacionales Actualizada”, la cadena de resultados es un modelo teórico que hace posible describir el actuar de las entidades públicas en el impulso del proceso de producción de bienes y servicios a fin de generar efectos sociales; esto es, “identifica los resultados esperados de una intervención pública con los productos, actividades e insumos (o recursos) que se requieren para alcanzarlos” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, 2023, pág. 22) y se grafica de la siguiente manera:

**Figura 5. Cadena de resultados**



Fuente: CEPLAN. “Guía de Políticas Nacionales Actualizada”.

Para el presente trabajo, en cuanto a los resultados relacionados al cobro de acreencias tributarias en procedimientos concursales, producto de la reestructuración o la realización de activos en procesos de disolución y liquidación de empresas, se propone la siguiente cadena de resultados:

**Figura 6. Cadena de resultados en la gestión de procedimientos concursales para el cobro de acreencias tributarias en la Sunat**



Fuente: Elaboración propia.

**b) Teoría del cambio (TdC)**

Según lo señalado por Stein y Valters, la TdC vendría a ser una articulación sobre cómo y por qué una determinada intervención conducirá a un cambio específico. Por su parte, para Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro una Teoría del Cambio “describe un proceso de cambio social planificado, desde supuestos/hipótesis que guían su diseño hasta los impactos a largo plazo que busca lograr a futuro estableciendo componentes” (Mejía-Trejo, 2022, pág. 20).

En una TdC se analizan con cuidado los supuestos que subyacen cada paso en un proceso, lo que supone pensar sobre los pasos requeridos que nos lleven al cambio deseado, identificar las condiciones previas para dar cada paso y generar las actividades que producirán aquellas

condiciones, explicando la razón por la que esas actividades darán resultados. De ahí que se señale que “la TdC enlaza los resultados y las actividades para explicar el Cómo y el Por Qué del cambio deseado” (Mejía-Trejo, 2022, pág. 23).

En ese sentido, siendo que la metodología de la TdC vincula actividades y resultados para alcanzarlos, esta permite enlazar, a su vez, la búsqueda de tales resultados con el recurso humano disponible, y por ello, esta herramienta será empleada en el presente estudio para desarrollar los lineamientos de gestión que guíen el actuar de los especialistas de las áreas encargadas de gestionar procedimientos concursales en la Sunat.

### **c) Elaboración de un Balanced Scorecard (BSC)**

Según señalan (Kaplan & Norton, 2004, pág. 35), el Balanced Scorecard, es una herramienta que permite describir estrategias destinadas a crear valor, a través de cuatro elementos: el desempeño financiero, el éxito con los clientes, los procesos internos y los activos intangibles (aprendizaje y crecimiento organizacional). Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan generando relaciones de causa-efecto. Así, adecuados activos intangibles, impulsan el mejor desempeño del proceso y éste genera satisfacción del cliente mejorando el desempeño financiero. La creación de valor en organismos públicos se mide en el desempeño o logro de su misión o impacto social. El nuevo enfoque de la administración pública prioriza la participación ciudadana y la mejora de la calidad en sus principios fundamentales. La integración de los procesos de gestión ciudadana se puede alcanzar mediante la implementación de un enfoque estratégico y por procesos. El control de gestión, como herramienta para la mejora continua, permite una acción proactiva basada en la medición de indicadores de eficacia y eficiencia, buscando generar un mayor impacto en la sociedad y ser percibida de manera efectiva por los ciudadanos (Camacho & Morales, 2018, págs. 24-37).

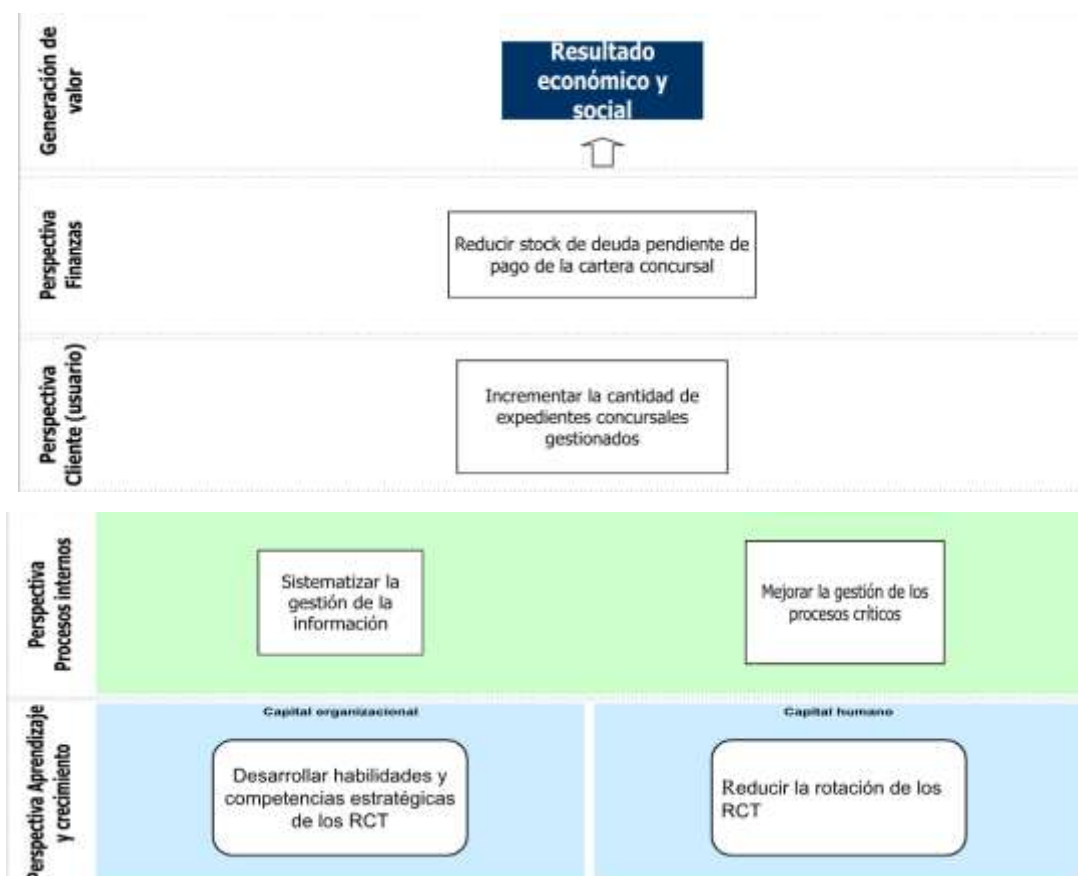
El nuevo enfoque de la administración pública prioriza la participación ciudadana y la mejora de la calidad en sus principios fundamentales. La integración de los procesos de gestión ciudadana se puede alcanzar mediante la implementación de un enfoque estratégico y por procesos. El control de gestión, como herramienta para la mejora continua, permite una acción proactiva basada en la medición de indicadores de eficacia y eficiencia, buscando generar un mayor impacto en la sociedad y ser percibida de manera efectiva por los ciudadanos (Camacho & Morales, 2018, págs. 24-37).

La aplicación del BSC se aprecia tanto en empresas del sector privado y público, por ejemplo, Padilla (2022) plantea el uso de esta herramienta en una propuesta de mejora en la dirección de proyectos de una empresa de saneamiento (Padilla, 2022, pág. 53).

El BSC, también ha sido propuesto para la generación una estrategia de gestión para la optimización del proceso de producción de doctrina, para la Jefatura de Doctrina del Ejército Peruano (Balladares, 2019, págs. 24-28), en función a la perspectiva de los usuarios, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva del aprendizaje y desarrollo, y la perspectiva institucional, basada en visión y objetivos.

En tal medida, se diseña un BSC como herramienta de planificación y dirección que enlaza objetivos con indicadores y metas para la formulación e implantación exitosa de acciones estratégicas; en el entendido de que los recursos humanos capacitados adecuadamente y motivados contribuyen a la favorable ejecución de Procesos internos de manera eficaz y eficiente que impulsan la gestión de procesos concursales, que a su vez generan mejores resultados, viabilizando la reducción de deuda inexigible por mandato legal.

**Figura 7. Mapa Estratégico BSC**



Fuente: Elaboración propia

#### **d) Elaboración de indicadores**

Según la “Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos”, aprobada por el CEPLAN mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.º 046-2024/CEPLAN/PCD, de fecha 24 de mayo de 2024, «los indicadores, definidos como herramientas que proporcionan información tanto cuantitativa como cualitativa derivada de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de variables relacionadas con un tema o fenómeno específico, desempeñan un papel fundamental». (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024)

Para Colp y Chavarría, un indicador es «una herramienta que mide el valor de las variables relevantes en tiempos y espacios diferentes, con el objeto de tomar decisiones, para obtener resultados de acuerdo con lo planificado o programado por la institución» (Colp Espinoza & Chavarría Oria, 2017, pág. 8).

La elaboración de indicadores puede requerir la participación de más de una entidad o de una sola entidad. En el marco del presente trabajo, nos enfocaremos en el segundo escenario, dado que nuestras Unidades de Organización (UO) objeto de estudio son la División Control de Deuda II / Intendencia Lima y la División de Procesos de Recuperación de Deuda / INGP, encargadas de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat.

Para el presente trabajo, se elaborarán los siguientes tipos de indicadores, desde el punto de vista del desempeño, y que se clasifican siguiendo criterios de eficacia y eficiencia.

##### **- Indicadores de eficacia:**

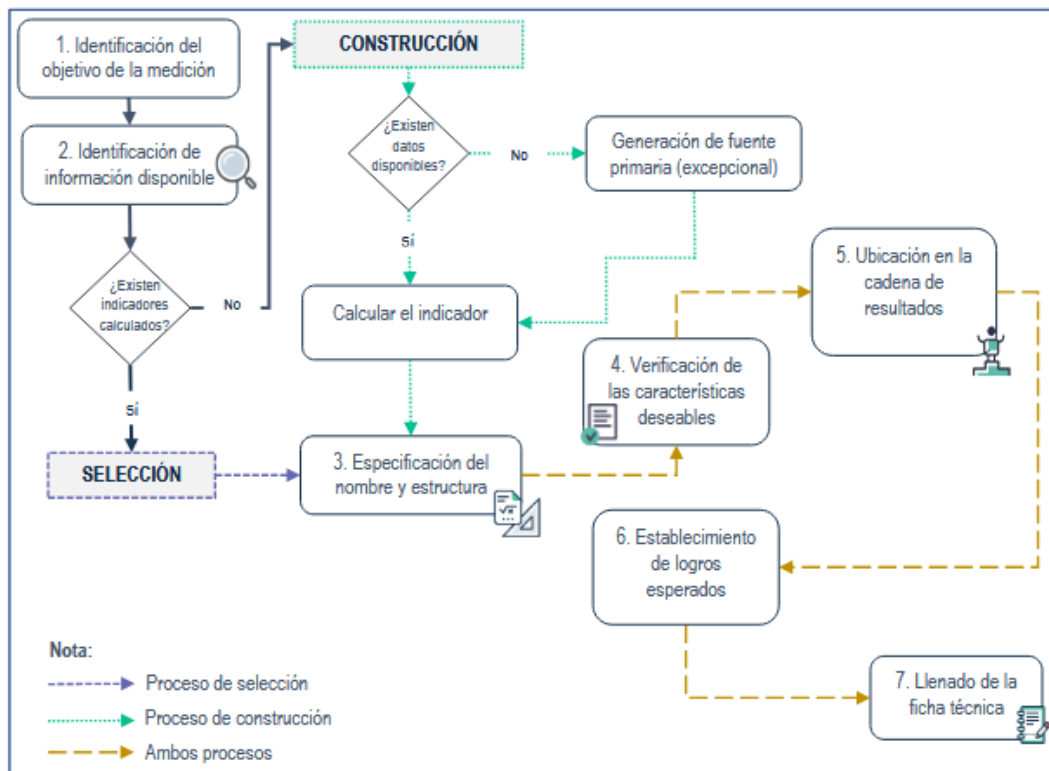
Miden el grado de cumplimiento de los objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

##### **- Indicadores de eficiencia:**

Miden la productividad de los recursos utilizados, para ello relacionan los resultados alcanzados con los recursos utilizados.

Para la construcción de los indicadores, consideramos el uso de la secuencia de siete pasos propuesto por el CEPLAN que se detalla a continuación:

**Figura 8. Secuencia para la construcción de indicadores**



Elaboración Ceplan

Fuente: Ceplán, “Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos”

Asimismo, nos apoyaremos en la matriz de validación de indicadores elaborada por el CEPLAN:

**Tabla 1. Matriz de validación de indicadores**

Elemento: Objetivo/Acción/ Servicio	Indicador	Paso 2: Especificación del nombre y estructura del indicador	Paso 3: Verificación de características deseables					Paso 4: Ubicación en la cadena de resultados	Paso 5: Establecimiento de logros esperados	Valoración del indicador
		¿El enunciado del nombre del indicador cumple con la estructura sugerida?	Específico	Relevante	Medible	Realizable	Temporal	¿El indicador y el elemento están en mismo nivel de la cadena de resultados?	¿El logro esperado representa un desafío significativo y alcanzable?	
Objetivo 1	IO 1									
Objetivo 2	IO 2									
...	...									
Objetivo "n"	IO n									
Acción 1	IA 1									
Acción 2	IA 2									
...	...									
Acción "n"	IA "n"									

Fuente: CEPLAN. “Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos”.

### **3.1.2 Planeamiento institucional**

Según la Guía para el Planeamientos Institucional, actualizada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, las políticas y planes realizados en el ámbito del SINAPLAN tienen que estar articulados y armonizados para poder implementar los objetivos de desarrollo nacional del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).

En ese sentido, las entidades del sector público elaboran, dentro de los plazos convenidos, su Plan Estratégico Institucional (en adelante, PEI) y su Plan Operativo Institucional (en adelante, POI), como instrumentos de gestión que «orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales» (GPI, p. 7).

Para el caso de la Sunat, su PEI señala que, para la definición de sus Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), se ha considerado el análisis causal de la Variable Estratégica N° 4: Efectividad de la Recaudación Tributaria del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Economía y Finanzas (SEF), la cual, comprende la capacidad de recaudación efectiva del gobierno general por concepto de impuestos, contribuciones y tasas.

En ese sentido, la Sunat articula el PEI 2024-2027 que contiene la Declaración de las Políticas Institucionales, Misión, Objetivos Estratégicos Institucionales, Acciones Estratégicas Institucionales (ANEXO 2) y la Ruta Estratégica y lo vincula con la Política General de Gobierno (Sunat, 2023).

Es pertinente destacar que los objetivos y acciones estratégicas expresan las prioridades de la SUNAT, pero no representan las funciones específicas de los órganos o unidades organizativas que la componen.

Según el PEI 2024-2027, los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de la Sunat se clasifican en tipos I y II. El segundo grupo se enfoca en las condiciones internas que la entidad pretende fortalecer o mejorar. Este tipo de Objetivo Estratégico busca optimizar los procesos de soporte o el diseño organizacional, con el fin de resolver problemas de gestión y hacer un mejor uso de los recursos, asegurando una atención adecuada a su población.

Así el OEI.04: Fortalecer las capacidades de gestión institucional, se alinea con la Acción Estratégica Institucional AEI 04.01 - Atención oportuna y eficaz de la demanda de servicios TIC de la institución y con la AEI 04.02 - Gestión eficiente de los sistemas administrativos y funcionales.

De igual modo, la Sunat (2023) cuenta con un Mapa de Macroprocesos (nivel 0) aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 000247-2023/SUNAT, que constituye un documento de gestión institucional que muestra la representación gráfica de los macroprocesos a cargo de la Sunat, en el cual se identifica el proceso NC-04, de Control y Recuperación de Deuda (ANEXO 3).

El organigrama institucional ubica a las áreas encargadas de gestionar procedimientos concursales con acreencias tributarias, como la División de Procesos de Recuperación de Deuda y la División de Control de la Deuda II (ANEXO 4).

En primer lugar, la División de Procesos de Recuperación de Deuda (ANEXO 5) que pertenece a la Gerencia de Control y Recuperación de la Deuda, de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos (INGP), comprende a la Supervisión N.º 2 de Procedimientos Concuriales, y es la encargada de “Gestionar los casos de los procedimientos concursales de los créditos tributarios del Estado”, conforme señala el inciso g) del Artículo 391º de la R.S. N.º 081-2023/SUNAT.

Asimismo, de acuerdo con la distribución de los procedimientos concursales a nivel nacional, cada intendencia regional cuenta con personal encargado de la gestión de procedimientos concursales de los créditos tributarios del Estado de su jurisdicción, con funciones limitadas al seguimiento y cobranza de tales acreencias, sin comprender la representación de los créditos ante Juntas de Acreedores (actividad que es exclusiva de la División de Procesos de Recuperación de Deuda de la INGP).

Así, en el interior de esas áreas descentralizadas, destaca la División de Control de la Deuda II, la Gerencia de Control de la Deuda, la Intendencia Lima (ANEXO 6), encargada de gestionar los expedientes concursales con acreencias tributarias.

En este contexto, nos enfocaremos en analizar las acciones ejecutadas por la División de Procesos de Recuperación de Deuda (Supervisión N.º 2 de Procedimientos Concuriales) y la División de Control de la Deuda II, en lo referido a sus funciones de gestión de procedimientos concursales.

### 3.2.Marco Conceptual

#### Modelo conceptual

Conforme se desarrolló previamente en el diagnóstico del problema, este se identificó en la falta de enfoque estratégico en la gestión de procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de la Sunat, en vista de la carencia de una visión y objetivos en las áreas encargadas de dicha gestión, así como de lineamientos formalizados e indicadores.

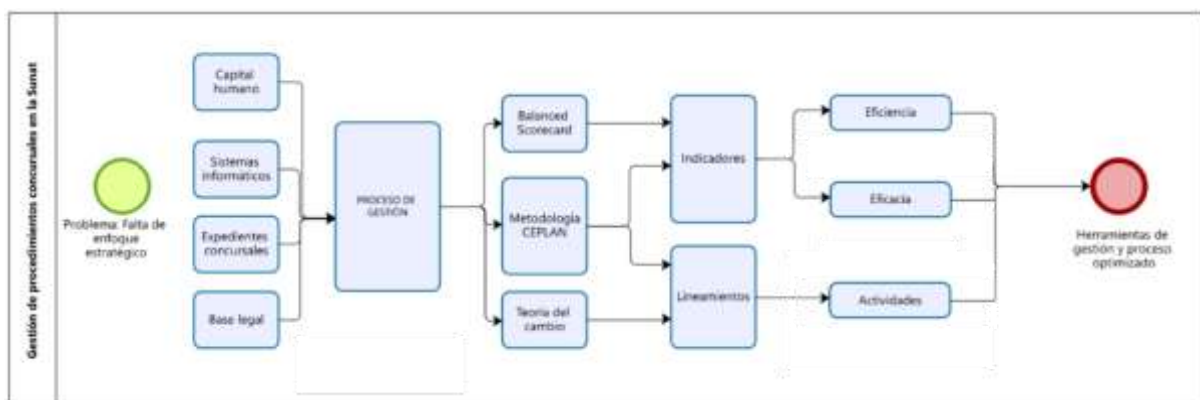
En ese sentido, el presente estudio se centra en el proceso de gestión de procedimientos concursales en la Sunat, donde se analizan los cuatro insumos más relevantes del mismo, tales como, el capital humano, los sistemas informáticos, los expedientes concursales y la base legal; para luego aplicar, principalmente, tres herramientas metodológicas, el BSC, la TdC y la metodología del CEPLAN.

De la aplicación del BSC y la metodología de CEPLAN, se proyecta arribar a la elaboración de indicadores de eficiencia, y eficacia para medir el desempeño de las áreas materia de estudio.

Asimismo, la aplicación de la TdC y metodología del CEPLAN orientarán el desarrollo de lineamientos de gestión para tales áreas, a fin de sus actividades; concluyendo en la entrega de una propuesta académica de herramientas de gestión y el diseño de un proceso optimizado.

En esa medida, la hipótesis de trabajo se esboza en el sentido que el diseño de lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento va a favorecer el desempeño de las áreas encargadas de tales procedimientos en la Sunat.

**Figura 9. Modelo Conceptual de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat**



Fuente: Elaboración propia.

## **Conceptos relacionados al derecho concursal**

### **a) Derecho concursal peruano**

El desarrollo del derecho concursal peruano ha evolucionado por etapas, pasando de la desjudicialización hacia la atribución de competencias a la autoridad concursal y a las Juntas de Acreedores, con el objetivo de que los procedimientos concursales se conviertan en espacios seguros de negociación para acreedores y deudores. Un breve recuento de la evolución legislativa del derecho concursal abarca la revisión de sus principales leyes:

1. Ley N.º 7566, Ley Procesal de Quiebras (1932-1992), se enfocaba en la liquidación de activos para pagar deudas, sin considerar la conservación de empresas viables. La quiebra era la única opción, con la autoridad judicial como actor principal y las juntas de acreedores con participación limitada.
2. Decreto Ley N.º 26116, Ley de Reestructuración Empresarial (1992-1996), buscó reducir costos de transacción y fomentar la negociación entre acreedores y deudor, ofreciendo la reestructuración y liquidación extrajudicial como alternativas a la quiebra. Los procesos se desjudicializan y la Junta de Acreedores se convierte en el actor principal.
3. Decreto Legislativo N.º 845, Ley de Reestructuración Patrimonial (1996-1999), extiende la tutela de la empresa al patrimonio, crea procedimientos alternativos a la insolvencia como el concurso preventivo y simplificado, y deja la quiebra como residual, reforzando además el rol del Indecopi.
4. Ley N.º 27146, Ley de Fortalecimiento del Sistema de Reestructuración Patrimonial (1999), refuerza el rol de las instituciones del Sistema Concursal, otorga mayores facultades fiscalizadoras a la autoridad concursal y promueve el concurso preventivo.
5. La Ley N.º 27809, Ley General del Sistema Concursal (LGSC) (2002), que con sus sucesivas modificaciones constituye la ley vigente, establece los objetivos y principios del Sistema Concursal, simplifica los procedimientos de concurso preventivo y ordinario, y reduce costos de transacción para las Juntas de Acreedores y el Estado, además de fortalecer las facultades de fiscalización. Esta investigación analizará las principales disposiciones de la LGSC relacionadas con los procedimientos concursales y la gestión de acreencias.

## **b) Procedimiento concursal: Objetivos y finalidad**

La LGSC, en su artículo II del título preliminar, señala como objetivo del procedimiento concursal la recuperación del crédito, priorizando la asignación eficiente de recursos mediante la maximización del valor del patrimonio del deudor. Su finalidad es facilitar la negociación entre los acreedores y deudor para lograr un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, una salida ordenada del mercado con bajos costos de transacción.

Cabe precisar que esta definición de objetivo único proviene de la modificación implementada por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N.º 1050, publicado el 27 junio 2008. Antes de la referida modificación, eran tres los objetivos de la LGSC: “la permanencia de la unidad productiva, la protección del crédito y el patrimonio de la empresa”. Esta reconsideración del objetivo más importante de la ley concursal obedece a que el interés primordial de los acreedores se inclina naturalmente a elegir lo más conveniente para la recuperación de sus acreencias, con lo cual se asignan adecuadamente los incentivos económicos a los agentes del mercado cuando contraten con el deudor o le concedan créditos.

Al respecto, diversos autores coinciden en señalar esta modificación como adecuada y coherente con la naturaleza propia del procedimiento concursal vigente, por cuanto “(...) no era coherente hablar de proteger la unidad productiva cuando los acreedores están facultados para contrariamente a dicho objetivo acordar liquidar esa unidad productiva y cobrarse con la realización de esta. El sistema concursal, por tanto, no mide su éxito en cuántas empresas se reestructuran, por el contrario, su éxito debe establecerse en qué porcentaje de los créditos reconocidos fueron pagados y cobrados” (Indecopi, 2019, pág. 17).

## **c) Principios del procedimiento concursal**

Los principios generales del procedimiento concursal son referidos en los artículos III a X del Título Preliminar de la LGSC según lo siguiente:

- Destino del deudor, el cual es definido por sus acreedores.
- Universalidad, por la que los procedimientos concursales producen efectos sobre el patrimonio del deudor, salvo excepciones de ley.
- Colectividad, por el cual, en los procedimientos concursales, el interés colectivo de la masa de acreedores se superpone al interés individual de cada acreedor.

- Proporcionalidad, por el cual los acreedores participan proporcionalmente en el resultado económico de los procedimientos concursales, ante la imposibilidad del pago total de las deudas, con las excepciones de ley relacionadas a los órdenes de preferencia.
- Inicio e impulso de parte de los procedimientos concursales, ante la autoridad concursal, siendo que la intervención de esta última es subsidiaria.
- Conducta procesal, por el cual las partes del procedimiento concursal deben adecuar su conducta a los deberes de veracidad, probidad, lealtad y buena fe procesales.
- Integración de la norma, por el cual, la autoridad concursal no puede dejar de resolver por defecto o deficiencia de las normas, en cuyo caso debe aplicar los principios generales del derecho.
- Rol promotor del Estado, a través del Indecopi, para facilitar la negociación entre acreedores y deudores, respetando la autonomía privada

#### **d) Tipos de procedimiento concursal**

La LGSC regula dos tipos de procedimientos concursales: ordinario y preventivo (ANEXO 9). El Procedimiento Concursal Ordinario se inicia a solicitud del deudor o de sus acreedores, durante el cual se discuten opciones sobre el destino del deudor, tales como la reestructuración patrimonial o la disolución y consecuente liquidación. Es el procedimiento usual de trámite ante la insolvencia del deudor, en base a causales previstas en los artículos 24 y 26 de la LGSC.

Por su parte, el Procedimiento Concursal Preventivo se inicia únicamente a solicitud del deudor y tiene naturaleza transitoria, debido a que el deudor, previendo que podría incurrir en cesación de pagos en un plazo determinado, necesita acceder a condiciones especiales para negociar con sus acreedores y poder afrontar la situación de posible crisis, cuyo origen puede estar en cuestiones del mercado interno, efectos de la crisis internacional, o efectos negativos del dumping o subsidios.

Sin embargo, para que un Procedimiento Concursal Preventivo resulte procedente, se requiere que el deudor no este inmerso en ninguno de los supuestos previsto en el artículo 24 de la LGSC, dado que la finalidad de este procedimiento es evitar la crisis antes de que se produzca, mas no avocarse a su tratamiento, como es el caso del procedimiento ordinario. Por ello, para ingresar a un procedimiento preventivo, el deudor no debe presentar más de la tercera parte de sus obligaciones vencidas e impagas por un período mayor a treinta días calendario y no debe acumular pérdidas cuyo importe sea mayor al tercio del capital social pagado.

De igual modo, en caso la Junta de Acreedores no aprobase el Acuerdo Global de Refinanciación, la Comisión dispone el inicio del Procedimiento Concursal Ordinario de dicho deudor, para lo cual se requiere la anuencia de más del 50% del total de créditos reconocidos o asistentes.

**e) Etapas del procedimiento concursal en Indecopi**

1. **Inicio:** tanto deudores como acreedores pueden iniciar un procedimiento concursal ante la Comisión de Procedimientos Concursales (CCO) del Indecopi.
  - a. Deudores: Para acogerse al procedimiento concursal ordinario, el deudor debe tener más de un tercio del total de las obligaciones vencidas o no pagadas, por un periodo mayor a los 30 días calendario, así como pérdidas acumuladas cuyo importe sea superior al tercio del capital social pagado. En caso se solicite el procedimiento concursal preventivo, no se deberá incurrir en las causales previstas en el artículo 24 de la LGSC.
  - b. Acreedores: Uno o más acreedores impagos pueden solicitar el inicio de procedimiento concursal ordinario de su deudor, para lo cual se consideran los créditos que no hayan sido pagados dentro de los 30 días calendario siguientes a su vencimiento y que superen el equivalente a 50 Unidades Impositivas Tributarias (S/257,500.00 al 2024).
2. **Evaluación y publicación:** la Comisión publica semanalmente en el Diario Oficial El Peruano el listado de deudores que, en la semana precedente, hubieran quedado sometidos a los procedimientos concursales y convoca la presentación de todos los acreedores para el reconocimiento de sus créditos. Artículo 32 de la LGSC.
3. **Reconocimiento de créditos:** Los acreedores deben presentar la documentación que sustente sus créditos, indicando los montos por concepto de capital, intereses y gastos liquidados a la fecha de publicación del aviso y tipo de crédito (laborales, previsionales, comerciales, tributarios, alimentarios), y la Comisión notificará al deudor para que exprese su posición en un plazo no mayor de 10 días. Particularmente, respecto del reconocimiento de créditos tributarios, se señala que “cada entidad del sector público presentará su solicitud a través de los representantes designados por el Ministerio de Economía y Finanzas o, en forma independiente, según considere conveniente”. Artículos 37 y 38 de la LGSC.
4. **Convocatoria de Junta de Acreedores:** La Comisión dispondrá la convocatoria a Junta poniendo a disposición del deudor o acreedor que solicitó el inicio del

procedimiento concursal el aviso a publicar en el diario oficial El Peruano, donde se señala el lugar, día y hora de la reunión. Artículo 43 de la LGSC.

#### **f) Orden de preferencia**

El orden de preferencia es la prelación en el cobro que tendrán los acreedores, dependiendo de la naturaleza de sus acreencias. Conforme al artículo 42 de la LGSC, se reconocen cuatro órdenes de preferencia de créditos:

1. Créditos laborales, beneficios sociales y aportes previsionales, deuda exigible al Seguro Social de Salud - ESSALUD que se encuentra en ejecución coactiva respecto de las cuales se haya ordenado medidas cautelares.
2. Créditos alimentarios.
3. Créditos garantizados con hipoteca, garantía mobiliaria, anticresis, warrants, derecho de retención o medidas cautelares inscritos en los registros públicos.
4. Créditos de origen tributario del Estado, incluidos los del Seguro Social de Salud - ESSALUD que no se encuentren contemplados en el primer orden de preferencia; sean tributos, multas intereses, moras, costas y recargos.
5. Otros: Comprenden todos los créditos no comprendidos en los órdenes precedentes.

#### **g) Comisiones de procedimientos concursales (CCO)**

Siendo que una de las funciones generales del Indecopi es “Proteger el crédito mediante la conducción de un sistema concursal que reduzca costos de transacción y promueva la asignación eficiente de los recursos”, conforme al artículo 2 del Decreto Legislativo N.º 1033, dicha institución materializa esta función a través de la Comisión de Procedimientos Concuriales, la cual tiene competencia para “conocer y resolver todos los asuntos concernientes a los procedimientos previstos en la legislación concursal y normas complementarias”, conforme al artículo 48 del Reglamento de Organización y Funciones del Indecopi.

Asimismo, esta comisión comprende a las CCO del Indecopi ubicadas en Lima, Lima Norte y Lima Sur, Arequipa, Lambayeque, Cusco, Loreto, Piura, La Libertad y Tacna, que se encargan de la conducción de los procedimientos y de verificar la legalidad de los acuerdos adoptados por las Juntas de Acreedores.

## **Conceptos relacionados a la organización interna de la Sunat**

### **h) Intendencia Nacional de Gestión de Procesos**

Es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos, encargado de la planificación, control y seguimiento de la gestión de los procesos de recaudación, control y recuperación de deuda y servicios al contribuyente, usuario de comercio exterior y ciudadano en materia tributaria-aduanera y los procesos de registro, fiscalización y devoluciones en materia tributaria; así como supervisar las actividades centralizadas asociadas a dichos procesos. Adicionalmente, se encarga de supervisar las actividades relativas a los representantes de créditos tributarios del Estado y las relacionadas con otros conceptos cuya administración, control y recaudación se hubiere encargado conforme a Ley. (Artículo 46° del DS 040-2023-EF)

### **i) División de Procesos de Recuperación de Deuda**

Es una subunidad orgánica dependiente de la Gerencia de Control y Recuperación de la Deuda, encargada de supervisar la gestión del proceso de recuperación de la deuda en el ámbito de tributos internos y aduanero a nivel nacional, con excepción del proceso de aplazamiento y fraccionamiento. Además, se encarga de coordinar la ejecución de las labores de los representantes de créditos tributarios del Estado. (Artículo 390° de la R.S. N° 081-2023/SUNAT)

### **j) División de Control de la Deuda II**

Es una subunidad orgánica dependiente de la Gerencia Control de la Deuda de la Intendencia Lima, encargada de ejecutar la evaluación, seguimiento y control de fraccionamientos y/o aplazamientos u otros beneficios similares, las acciones vinculadas con los procesos concursales, liquidaciones, quiebras y similares, tanto en el ámbito de tributos internos como aduanero (Artículo 499° de la R.S. N° 081-2023/SUNAT)

### **k) Representante de Créditos Tributarios**

Al respecto, el artículo 48 de la LGSC señala que el representante debe emitir pronunciamiento, bajo responsabilidad, cuando la junta aborde temas como el destino del deudor, la aprobación del Plan de Reestructuración, Convenio de Liquidación o Acuerdo Global de Refinanciación, debiendo fundamentar su voto cuando tuviese una posición contraria a la continuación de actividades del deudor. La representación en Junta de Acreedores de los créditos tributarios es

ejercida por un funcionario de Sunat, designado por el Ministerio de Economía y Finanzas mediante Resolución Ministerial, y recae en un funcionario de la División de Procesos de Recuperación de Deuda.

#### **l) De las actividades de las áreas de control de la deuda**

Como antecedentes necesarios para el desarrollo de indicadores y lineamientos, se ha realizado el levantamiento de procesos de las áreas involucradas en gestión de procedimientos concursales con acreencias tributarias, en la Sunat.

Las Actividades que realizan los profesionales del División de Control de la Deuda II de la Intendencia Lima y de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda/ Supervisión de Concursal se ubican en los ANEXO 7 y ANEXO 8.

### **3.3.Hipótesis**

#### **Hipótesis general:**

El diseño de lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento para la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales favorece el desempeño de las áreas encargadas de tales procedimientos en la Sunat.

**Hipótesis específicas:** En ese sentido, las hipótesis específicas se desdoblán en lo siguiente:

- El diseño de lineamientos favorece el impulso y la identificación de oportunidades de mejora continua de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.
- El diseño de indicadores permite medir la eficiencia, y eficacia en la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.

### **3.4.Identificación de Variables**

#### **Variable 1:**

**Lineamientos de gestión:** Se considera como variable 1.1 el diseño de lineamientos de gestión para guiar las actividades de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat, y así favorecer el impulso y la identificación de oportunidades de mejora continua en dicha organización.

**Dimensiones:**

- Contexto Organizacional: Identificación de la misión, visión y valores de la Sunat, y aspectos del entorno interno y externo que afectan su gestión.
- Estrategia Organizacional: Definición de los objetivos estratégicos de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat y desarrollo de estrategias para alcanzar tales objetivos.
- Procesos y Procedimientos: Levantamiento de información sobre procesos clave y actividades de las áreas materia de estudio y establecimiento de procedimientos estándar.
- Recursos Humanos: Levantamiento de información sobre recursos humanos asignados en las áreas materia de estudio, desarrollo de perfiles de puestos y capacitación.
- Implementación de sistemas y herramientas tecnológicas de seguimiento y control de procesos.
- Identificación de riesgos y desarrollo de estrategias de mitigación.

**Diseño de indicadores:** Se considera como variable 1.2 el diseño de indicadores de gestión, para medir la eficiencia y eficacia y en la gestión de procedimientos concursales en la administración tributaria.

**Dimensiones:**

- Diseño de indicadores de eficiencia
- Diseño de indicadores de eficacia

**Variable 2:** Mejora del desempeño de los equipos encargados de la gestión de procedimientos concursales en la Sunat.

**Dimensiones:**

- Nivel de productividad
- Porcentaje de reducción del stock de deuda inexigible

En ese sentido, luego de haber desarrollado las variables mencionadas y sus respectivas dimensiones, se procedió a la elaboración de la matriz de operacionalización de variables (ANEXO 10) y la matriz de consistencia (ANEXO 11), para brindar mayor claridad y precisión en la relación entre los conceptos teóricos y su medición en el estudio.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Tipo y Diseño de Investigación**

Según Colp & Chavarría, en una investigación cualitativa lo importante es la calidad en vez de la cantidad de la muestra. Lo que se requiere es que contribuyan a conocer el tema en su profundidad y tener respuestas concretas a las preguntas de investigación (Colp Espinoza & Chavarría Oria, 2017, pág. 21).

El tipo de investigación que se propone para el presente trabajo es de tipo cualitativo dado que se complementará el análisis de los datos recolectados a fin de proponer lineamientos e indicadores que respalden el alcance del objeto planteado, así como recomendaciones que permitan mejorar la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias a cargo de la Sunat.

En relación con el tipo de investigación, por el propósito, la presente investigación es de tipo aplicada, práctica o empírica porque, siguiendo a Arias & Gallardo (2021, pág. 68), se parte de un enfoque teórico para proponer la solución de problemas prácticos, donde se buscará la aplicación de conocimientos previos relacionados al diseño de indicadores y lineamientos de gestión.

Asimismo, atendiendo al nivel de conocimientos que se adquieren, la presente investigación es exploratoria y descriptiva ya que se propone «describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis» (Niño, 2011, pág. 34).

### **4.2. Caracterización de la investigación**

- Título: Propuesta de mejora de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias a cargo de la Sunat y lineamientos e indicadores de gestión y seguimiento.
- Enfoque de investigación: Cualitativo.
- Nivel de investigación: Descriptivo, para reconocer patrones.
- Técnicas de recolección de datos: El tipo de fuente de datos es secundario, por cuanto se utilizará información recabada de la base de datos de la SUNAT y del INDECOPI, que se solicita a través de formularios de acceso a la información pública. La investigación se caracterizará por aplicar cuestionarios y análisis de información (data)

con una orientación estadística, que se complementa con cuestionarios cuyos resultados se presentarán desde un enfoque cualitativo.

- Procesamiento de datos: Análisis estadístico de los datos obtenidos que llevará al desarrollo de indicadores de gestión y seguimiento.

#### **4.3.Diseño de investigación**

Comencemos señalando que el diseño de investigación constituye el cimiento sobre el cual se erige todo el proceso investigativo y representa la hoja de ruta que asegura que los objetivos de la investigación sean abordados de manera rigurosa y efectiva (Vizcaíno, 2023, pág. 9729).

Considerando que para el presente trabajo se propone el tipo de investigación cualitativo, el diseño de investigación comprende lo siguiente:

- Recopilación y análisis de datos numéricos (bases de datos que serán proporcionados por la Sunat e Indecopi).
- Se realizarán cuestionarios estructurados de opción múltiple y aplicando escalas Likert) a funcionarios y especialistas seleccionados que brindarán un mayor entendimiento del objeto de estudio.
- Se interpretará y comprenderá el fenómeno de estudio que nos permita el planteamiento de lineamientos e indicadores, aplicando las metodologías del CEPLAN y el BSC.

#### **4.4.Unidad de análisis**

Como menciona en su publicación (Niño, 2011, pág. 55), la unidad de análisis está referida al objeto de estudio. En la investigación, las unidades de análisis corresponden a los procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias ejecutadas por los profesionales de la División de Control de la Deuda II y de la División de Procesos de Recuperación de deuda, de la Sunat.

#### **4.5.Población 1: información**

Según indica Niño (2011, pág. 55) la población en estudio la forman las unidades integrantes del ámbito de investigación. Asimismo, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población (Hernandez , 2014, pág. 171), que se determina con el fin de medir las propiedades que caracterizan a la población (Niño, 2011, pág. 55).

En esta investigación, la población está compuesta por las unidades organizacionales (áreas) que forman parte del alcance de nuestra investigación y son los procedimientos concursales

llevados a cabo por la División de Control de la Deuda II y de la División de Procesos de Recuperación de deuda (Supervisión 2 de Procedimientos Concursales), de la Sunat, de la cual se toma como muestra, la información del período comprendido entre 2021 y 2023. Así, esta muestra comprende 152 expedientes concursales.

#### **4.6.Población 2: personas**

En la División de Control de la Deuda II, de la Intendencia Lima y la División de Procesos de Recuperación de deuda, de la INGP de la Sunat, 18 profesionales gestionan temas concursales, de acuerdo con la información proporcionada por la entidad administradora de tributos.<sup>9</sup>

En ese sentido, considerando el tamaño de la población mencionada, se ha obtenido una muestra representativa cercana a la totalidad de población, por la participación de 14 funcionarios entre directivos y profesionales especialistas.

#### **4.7.Técnicas de recolección de datos**

Para la investigación, se proyecta utilizar los siguientes métodos de recolección de datos: cuestionarios estructurados a funcionarios de la Sunat, especialistas y expertos en materia concursal, y el análisis documental, conforme se detalla a continuación:

1. Cuestionarios estructurados a profesionales directivos y funcionarios especialistas de la Sunat (ANEXO N°9) que laboran en las áreas de gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias, para tomar una línea base de diagnóstico.
2. Cuestionarios estructurados a expertos en materia concursal – tributaria y/o con experiencia laboral en Sunat o Indecopi (ANEXO N° 10). El objetivo es recoger recomendaciones de expertos para la mejora en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat.
3. Cuestionarios estructurados a entidades administradoras y/o liquidadores de procedimientos de concursales (ANEXO N° 11). El objetivo es recoger opinión de participación de Representantes de Créditos Tributarios en las Juntas de Acreedores., riesgos en procedimientos, recomendaciones para la mejora en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat, propuestas de mejoras normativas.

---

<sup>9</sup> Respuesta a Solicitud de Datos N.° 88041178, remitidas desde el correo electrónico mcardenash@sunat.gob.pe, con fecha 10 de junio de 2024, antes citada.

4. Análisis documental, tanto de los documentos normativos emitidos por la Sunat con relación a la gestión de procedimientos concursales, y del CEPLAN, como también, de la información estadística requerida a Indecopi y Sunat, con relación a los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias en el periodo de estudio, así como documentos de organización del trabajo de las áreas bajo estudio.

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

### **5.1. Análisis de respuestas a cuestionarios**

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de los cuestionarios remitidos a especialistas de la Sunat cuya labor se vincula a la gestión de expedientes concursales que comprenden acreencias tributarias, basado en las respuestas de 14 especialistas y cuya tabulación completa se encuentra en el Anexo 17 de la presente investigación.

Con relación a la pregunta 1 sobre el grado de importancia de diversos objetivos en la gestión de procedimientos concursales, se utilizaron cinco categorías de calificación, desde 1 (no importante) hasta 5 (muy importante). Conforme a la tabulación expuesta, se aprecia que la prioridad máxima radica en el objetivo "reducir el stock de deuda" percibido como el más crucial por la mayoría, con 9 de 14 especialistas (64%) considerándolo "muy importante", 3 encuestados (21%) considerándolo "bastante importante", 2 encuestados (14%) considerándolo "moderadamente importante", con lo cual, un 85% de los encuestados lo ve como bastante o muy importante, lo que refleja un consenso fuerte sobre la relevancia de reducir el stock de deuda en la gestión de procedimientos concursales.

En segundo lugar, se ubica el objetivo de "seguimiento/control de deuda con Plan de Reestructuración", con 8 encuestados (57%) considerándolo "muy importante", 4 encuestados (29%) considerándolo "bastante importante", 2 encuestados (14%) considerándolo "moderadamente importante", con lo cual, un 86% lo evalúa como bastante o muy importante. Aunque no alcanza el nivel del objetivo de reducir el stock de deuda, es percibido como clave en la gestión de los procedimientos concursales; quedando como prioridad moderada los objetivos de "seguimiento/control de deuda con Convenio de Liquidación", "impulso oportuno de expedientes concursales", y "conclusión de expedientes concursales".

Ante la repregunta sobre otros posibles objetivos no mencionados previamente, los encuestados señalaron varios puntos adicionales. Entre ellos, destacaron la importancia de gestionar el stock de deuda en riesgo de insolvencia y su recuperación. También mencionaron la revisión de la deuda tributaria para su reconocimiento en los procedimientos concursales, y la necesidad de dar mayor peso a las funciones y decisiones relacionadas con estos procedimientos. Otros objetivos críticos fueron asegurar la suspensión oportuna de la exigibilidad de la deuda y la participación activa de la Sunat en dichos procedimientos.

De ello, podemos concluir que en la percepción del personal de Sunat, encargado de la gestión de procedimientos concursales, se advierte como objetivo prioritario del área, la reducción del stock de deuda, seguido por el seguimiento/control de deuda con Plan de Reestructuración.

En ese sentido, se evidencia que la percepción de los trabajadores encuestados coincide con el mapeo del árbol de problemas de la presente investigación, donde se identificó como efecto 2, la existencia de procedimientos obstruidos que distorsionan el stock de deuda, como resultado del problema principal analizado (falta de enfoque estratégico en la gestión de procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de Sunat).

Con relación a la pregunta 2, "Identifique el nivel de automatización del registro y control de información de procedimientos concursales en su área", se advierte que 50% de los encuestados consideran que el nivel es poco automatizado, el 36% lo califica como no automatizado y el 14% como moderadamente automatizada la labor del registro y control de procesos concursales.

Con ello se confirma que las áreas encargadas de la labor concursal en Sunat cuentan con nivel de mínimo de automatización en cuanto registro y control de información de procedimientos concursales.

Esto, a su vez, evidencia que la percepción de los trabajadores encuestados coincide con el mapeo del árbol de problemas de la presente investigación, donde se identificó como causa indirecta 2, la ausencia de automatización y como causa directa 2, la utilización de controles manuales en la gestión de los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de Sunat.

Con relación a la pregunta 3 que califica las fortalezas del área en relación con la gestión de procedimientos concursales, se utilizaron cinco categorías de calificación, desde 1 (muy débil) a 5 (muy fuerte). Conforme a la tabulación expuesta, se aprecia que la probidad es la fortaleza mejor valorada, con un 57% de los encuestados que la califica como "muy fuerte" y un 36% que la considera "fuerte". Solo un encuestado (7%) la ve como "moderada" y no hay valoraciones negativas. Esto refleja una percepción clara de alta integridad y transparencia en las áreas, considerándola su mayor fortaleza.

En segundo lugar, se ubica la experiencia, con un 50% de los encuestados que la valoran como "fuerte" o "muy fuerte", frente a un 43% que la califica como "moderada". Solo un encuestado (7%) la ve como "débil", lo que indica que hay confianza en la experiencia del área, aunque

también existen áreas que requieren fortalecimiento; quedando como fortalezas moderadas o de percepción más baja, la calidad y la eficiencia, siendo que la calidad es vista por la mayoría (86%) como "moderada" o "fuerte", mientras que la eficiencia es calificada por la mayoría (57%) como "moderada", indicando que requieren más atención y mejoras para alcanzar un nivel de excelencia similar al de la probidad.

Ante la repregunta sobre otras posibles fortalezas no mencionadas previamente, los encuestados destacaron aspectos adicionales como la innovación y la mejora continua, la efectividad, la oportunidad y conocimiento multidisciplinario, y la organización.

Esto, a su vez, ha servido de sustento para el diseño de los objetivos del presente trabajo. En particular, el objetivo específico 2 consiste en diseñar indicadores para medir la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias de la administración tributaria, y se relaciona con la hipótesis específica 2, que plantea que el diseño de estos indicadores permite evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión de procedimientos concursales relacionados con acreencias tributarias en la Sunat.

Con relación a la pregunta 4: Cuantifique las debilidades que advierte en su área, con relación a la gestión de procedimientos concursales. Un 50% de encuestados, señala la "Rotación del personal" como "muy importante", 7% cree que es "bastante importante", 29% otorga una "moderada importancia" y el 14% califican "poco importante". Asimismo, como factor perjudicial en el área de procesos concursales se califica en el mismo nivel a la "Falta de automatización de actividades recurrentes" y la "Falta de sistematización de la gestión documental", donde un 43% los califica como "muy importantes", 22% como "bastante importantes", 14% otorga "importancia moderada", 14 % "poco importante" y 7% considera "no importante".

Respecto a la "Falta de lineamientos", un 29% lo califica con un grado de "muy importante", 14% cree que es "bastante importante", 43% le otorga "importancia moderada," para un 7% es "poco importante" y otro 7% no le otorga importancia. Un 58% y 42% respectivamente, indican que los "Riesgo de denuncias" e "Incumplimiento de plazos" son los factores que influyen menos en la gestión de procedimientos concursales.

Adicionalmente, los encuestados señalaron como debilidades del área la duplicidad de tareas (como los registros en diferentes carpetas virtuales). Asimismo, señalaron que la Intendencia Lima depende de INGP en algunos procesos de gestión, administrativas y de comunicación (Ejem. Indecopi remite documentos de interés de Intendencia de Lima a través de INGP).

Precisaron también que el control de eventos de los expedientes concursales es manual y carecen de alertas. Por tanto, el registro, seguimiento y control de procesos carece de sistematización.

Así se verifica que los resultados de las encuestas corroboran la causa indirecta 1: “Casuística no sistematizada”, causa directa 1: “Falta de lineamiento específico del procedimiento concursal”, causa indirecta 2: “Ausencia de automatización” y la causa directa 2: “Controles Manuales” planteadas en el árbol de problemas. Asimismo, los hallazgos, sustentan el diseño del objetivo específico 1 de diseñar lineamientos para orientar e impulsar la gestión de procedimientos concursales que se relaciona con la hipótesis específica 1, que plantea que el diseño de lineamientos favorece el impulso y la identificación de oportunidades de mejora continua.

Con relación a la pregunta 5, “Identifique los factores externos que afectan en la gestión de los procedimientos concursales”, el 72% de los participantes señala “la dependencia de gestiones de Indecopi” como “muy importante”, 21% califica como “bastante importante”, 7% reconoce “importancia moderada”. Por otro lado, el 36% considera “muy importante” a “la legislación perfectible”, el 57% califica como “bastante importante” y solo el 7% le otorga “importancia moderada”. Por su parte, también fueron valoradas como “muy importantes” y “bastante importantes” con el 36% y 43% respectivamente, “la dependencia de gestiones de Administradores/Entidades Liquidadoras”, el 21% otorga “importancia moderada”.

Asimismo, ante la pregunta “Si considera que hay otros factores externos distintos a los mencionados en la pregunta anterior, las personas encuestadas señalaron: La automatización de INDECOPI y los factores políticos, la actualización de los valores contingentes y la coordinación con áreas internas, establecer plazos máximos para las diferentes etapas del proceso para evitar dilaciones innecesarias que afectan y desvirtúan la razón del proceso, el acreedor hostil se le consideró como moderadamente importante. También calificaron como muy importante la falta de plazos explícitos y definidos en las diferentes etapas de los procesos lo que genera expedientes estancados y/u obstruidos.

Al respecto, podemos concluir que se advierten como factores externos que afectan en la gestión de los procedimientos concursales la dependencia de gestiones de Indecopi y la legislación perfectible.

Con relación a la pregunta 6, “Valore los efectos de los lineamientos de trabajo sobre la gestión de procedimientos concursales”, el 36% de los encuestados los valoró como favorables, el 29%

como muy favorables y el 21% como poco favorables. Entre las justificaciones proporcionadas, se destacó la importancia de contar con lineamientos para reducir la discrecionalidad y estandarizar procedimientos, aunque algunos mencionaron la falta de integración y formalización de estos. Se señaló que los lineamientos mejoran la eficiencia y eficacia, pero que su ausencia o falta de claridad puede generar desmotivación y dificultades operativas.

Esto, a su vez, evidencia que la percepción de los trabajadores encuestados coincide con el mapeo del árbol de problemas de la presente investigación, donde se identificó como causa directa 1, la falta de lineamientos específicos del procedimiento concursal.

Con relación a la pregunta 7, “Valore la utilidad de determinar indicadores de gestión de procedimientos concursales”, el 43% de los encuestados opinó que es útil, mientras que el 36% que es muy útil. Por otro lado, el 7% y el 14% la calificaron como poco útil y nada útil, respectivamente. Entre las justificaciones, se destacó que los indicadores son esenciales para medir y mejorar la gestión, facilitar la toma de decisiones correctivas y optimizar el seguimiento de los procedimientos. Sin embargo, algunos mencionaron que la complejidad del proceso y la naturaleza de las labores podrían hacer que los indicadores no reflejen adecuadamente el trabajo.

En ese sentido, la percepción de los trabajadores encuestados coincide con el mapeo del árbol de problemas de la presente investigación, donde se identificó como causa directa 3, la falta de indicadores, así como con el objetivo específico 2 de la investigación, que propone diseñar indicadores que midan la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias de la administración tributaria.

Con relación a la pregunta 8, “Cuan viable considera determinar indicadores de gestión para procedimientos concursales”, el 57% de los encuestados opinó que es “viable”, mientras que el 22% que es “muy viable” 7% califica como “poco viable” otro 7% como “muy poco viable” y un 7% cree que “no es viable”.

Entre las justificaciones que sustentan las valoraciones de los encuestados, señalaron que es posible fijar indicadores y metas para evaluar el avance en la gestión de procesos concursales pese a que la acción de acreedores tributarios depende de varios entes como Indecopi, la Junta de Acreedores, administradores, liquidadores y otros, por lo que podría ser complejo. Algunos indican que es necesario contar con un programa que procese la información envíe alertas y en tiempo real muestre el estado de los procesos. Asimismo, precisan que el procedimiento concursal tiene varios hitos de control que requieren ser monitoreados con indicadores, hay

diversas etapas del proceso que es necesario identificar y gestionar en los plazos óptimos. Algunos funcionarios expresaron que si las estrategias son monitoreadas permitirá la mejora continua y el logro de los objetivos.

De manera similar a la pregunta anterior, esto, a su vez, evidencia que la percepción de los trabajadores encuestados coincide con el mapeo del árbol de problemas de la presente investigación, donde se identificó como causa directa 3, la falta de indicadores, así como con el Objetivo Específico 2 (OE2) de la Matriz de Consistencia que propone diseñar indicadores que midan la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias de la administración tributaria.

Con relación a la pregunta 9, "Marque los indicadores que considera serían relevantes en la mejor gestión de procedimientos concursales", se verifica que, respecto de la eficiencia, 50% de los encuestados la consideran "muy importante", y un 36% la consideran "bastante importante", mientras que un 7% la consideran "moderadamente importante" y otro 7% "no importante". Respecto de la experiencia, un 43% la considera "bastante importante" y un 36% la consideran "muy importante", mientras que un 14% la consideran "moderadamente importante" y un 7% "no importante".

Como se aprecia, la eficiencia es valorada como muy y bastante importante por un 86% de los encuestados, esto condice con la necesidad propuesta en el presente trabajo de proponer indicadores de eficiencia, causa directa 3 del árbol de problemas.

Adicionalmente, ante la repregunta "Si considera que hay otros indicadores relevantes distintos a los mencionados en la pregunta anterior", los encuestados señalaron los indicadores de actividad y de resultado, oportunidad o cumplimiento de plazos, y la gestión por resultados. De ello, se advierte que el impulso, seguimiento, oportunidad, cumplimiento de plazos y gestión por resultados resultan ser componentes o consideraciones contempladas en el indicador de eficiencia, en tanto este evalúa la productividad de los recursos utilizados respecto de los resultados alcanzados.

Con relación a la pregunta 10, "Qué tipo de perfiles profesionales considera más adecuados para una óptima gestión de los procedimientos concursales", se advierte que un 62% de los encuestados le asigna la prioridad del 100% al abogado y contador, mientras que un 23% le asigna una prioridad del 75%, seguido de un 15% que lo valora con una prioridad de 50%.

Si se consideran las profesiones de abogado y contador por separado, en mayor medida se considera más adecuado a un abogado que a un contador, seguido por el administrador y

economista. De donde se desprende la importancia que le dieron los encuestados al perfil del profesional que comprenda tanto la visión jurídica como contable.

Adicionalmente, ante la repregunta “Si considera que hay otros perfiles profesionales adecuados, distintos a los antes mencionados”, los encuestados también señalaron la relevancia del informático, del ingeniero y de los equipos multidisciplinarios.

Considerando que la labor de los equipos de trabajo que gestionan expedientes concursales en la Sunat comprende actividades para el reconocimiento y representación de créditos concursales ante Indecopi, las respuestas a las encuestas formuladas al personal de Sunat muestran coincidencia entre actividades requeridas y perfiles profesionales. Asimismo, estos resultados nos llevan a considerar que la autopercepción del personal consultado sobre la composición ideal de los equipos de trabajo que se formen para abordar la gestión de los expedientes concursales en la Sunat, debe tener como prioridad en número de profesionales, la presencia de contadores y abogados, seguido por economistas y administradores, pudiendo considerarse adicionalmente la presencia de informáticos e ingenieros industriales.

Con relación a la pregunta 11, “Mencione qué oportunidades de mejora considera que requiere el área de procesos concursales”, tratándose de una pregunta abierta, se recibieron como respuestas las siguientes: Sistematización, automatización, seguimiento de gestión con INDECOPI nuevos servicios prevención, optimizar el sistema de recaudación, dirección, capacitación y entrenamiento, el manejo de los expedientes, de manera estructurada, de fácil manejo, el trabajo multidisciplinario y en equipo, la retroalimentación constante, identificar duplicidad de tareas a nivel de Intendencia de Lima e INGP, gestión del conocimiento, organizar una bitácora de gestión de procesos, los modelos de documentos (según asunto), registrar en una base de datos los aspectos generales del proceso, etapa y gestiones que permita elaborar reportes de estados y eventos de manera automática.

Al respecto, dada la relevancia de las recomendaciones antes mencionadas por los funcionarios encuestados, se consideraron los criterios de automatización y sistematización en la propuesta de lineamientos desarrollada en la presente investigación.

Finalmente, con relación a la pregunta 12, "Mencione qué oportunidades de mejora advierte en la legislación en materia concursal", se recibieron respuestas enfocadas en la reglamentación de la norma para hacerla más simplificada y preventiva, favoreciendo un enfoque económico. Bajo esa línea, también señalan que se necesita actualizar la legislación a los avances

tecnológicos e incidir en evitar que algunos actores del sistema concursal utilicen el sistema para fines distintos a lo que señala la Ley.

Asimismo, los encuestados propusieron regular la actuación de la junta de acreedores, así como el sinceramiento de plazos en etapa de reconocimiento y convocatoria a junta de instalación de acreedores.

Resumiendo, se advierten cuatro grandes temas:

#### 1. Mejoras en la Legislación Concursal

- Actualización y simplificación de la legislación y hacer más preventiva la normativa.
- Hay que asegurar que la legislación concursal no se convierta en un espacio de impunidad y dilación de las deudas tributarias.
- Revisión de vacíos legales para evitar el uso indebido del sistema concursal.
- Regular la actuación de la junta de acreedores.

#### 2. Plazos y Procedimientos

- Sinceramiento y establecimiento de plazos máximos en la etapa de reconocimiento y convocatoria a instalación de junta de acreedores.
- Establecer plazos máximos para las diferentes etapas del proceso.
- Mejorar el sistema de votación en casos de acreedores mayoritarios: Establecer mecanismos para asegurar un tratamiento equitativo en las decisiones de reestructuración.

#### 3. Derechos y equidad de Acreedores

- Reconocer el crédito del Estado con derecho a voz y voto en cualquier situación.
- Habilitar al Estado para extinguir la deuda en casos que concluyan en quiebra.
- Prevención del Abuso de Derecho: Evitar que la decisión sea tomada únicamente por el acreedor mayoritario para prevenir abusos de derecho.
- Asegurar que los acuerdos contemplen un tratamiento equitativo para todos los acreedores, evitando concentraciones de poder en unos pocos.

#### 4. Enfoque económico y preventivo

- Enfoque económico en la gestión de procedimientos concursales.
- Prevención de abusos y dilaciones

Seguidamente, se presenta el resultado del cuestionario remitido a un experto en materia concursal, sus respuestas se encuentran en el Anexo 16 de la presente investigación.

Con relación a la pregunta 1 sobre los riesgos o debilidades que advierte en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat, el experto manifestó que entiendo la gestión de procedimientos concursales como el trámite del reconocimiento de créditos de origen tributario en el marco del procedimiento concursal, las debilidades son escasas por cuanto considera que el mencionado proceso se halla debidamente regulado en la LGPC y además cuenta con dos precedentes de observancia obligatoria que facilita el proceso.

Respecto a la pregunta 2 sobre las recomendaciones sugeridas para la mejora en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat, el experto propone dotar a las Comisiones de INDECOPI de mayores recursos para agilizar la fase de reconocimiento de créditos, con el fin de que las Juntas de Acreedores se instalen más rápido y tomen decisiones oportunamente. Igualmente, con el objeto antes señalado, sugirió que las solicitudes de reconocimiento de créditos tributarios las presente cualquiera de los funcionarios acreditados por el MEF para actuar en Junta. De ese modo, la misma persona velaría por el reconocimiento del crédito tributarios de todas las entidades recaudadoras de tributos y, también, se constituiría en su representante ante la Junta de Acreedores.

Mediante la pregunta 3, se conoce la opinión del experto respecto de la necesidad de introducir alguna modificación a la normativa concursal para la mejora en la gestión de los procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias, quien señaló que no considera necesario, salvo por lo apuntado al final de la consulta anterior, en el sentido que las solicitudes de reconocimiento de créditos tributarios las presente cualquiera de los funcionarios acreditados por el MEF para actuar en Junta de Acreedores, unificando los pedidos, la absolución de eventuales requerimientos, la participación del acreedor tributario en Junta y la posición armónica del crédito tributario en este órgano de deliberación y decisión.

Con relación a la pregunta 4, se le solicitó al experto referir alguna experiencia respecto a la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales fuera del país, y qué tipo de organismo o entidad es la encargada de dicha gestión. ¿Considera alguna experiencia que se pudiera replicar en nuestro país? El experto indicó que no considera ninguna experiencia foránea, por cuanto nuestro país es muy singular en el sentido que el procedimiento concursal lo lleva una agencia de competencia, bajo el marco de un procedimiento administrativo; a

diferencia de las realidades concursales en otras latitudes, donde el procedimiento de insolvencia o concurso (y con ello, la gestión de acreencias) es judicial y con poca participación de los acreedores.

Podemos concluir que el experto considera que la LGSC regula debidamente los procedimientos concursales y que dotar de mayores recursos a las Comisiones de INDECOPI agilizaría la fase de reconocimiento de créditos, el inicio de junta de acreedores y la toma de decisiones. Asimismo, considera que brindar más atribuciones a los RCT (además de participar en las Juntas de Acreedores) desde la solicitud de reconocimiento de créditos y absolución de eventuales requerimientos mejoraría la gestión del proceso concursal.

Con relación a los Cuestionarios dirigidos a administradores/ liquidadores de empresas sometidas a concurso detallados en el Anexo 14, se obtuvo la respuesta de tres encuestados que en definitiva reconocen que la Sunat cumple un rol importante dentro de las decisiones adoptadas en las Juntas de Acreedores, ya que en muchos casos tienen posición determinante para la adopción de acuerdos.

Entre las debilidades señalan la limitación de sus decisiones a la responsabilidad institucional y respecto a la mejora de la gestión en los procesos concursales a cargo de la Sunat, proponen: generar mecanismos legales para proteger eficazmente el patrimonio de la insolvente, se debe buscar acuerdos mancomunados para encontrar soluciones colectivas y productivas, pero estas deben ser de manera más activa, efectiva y objetiva, dentro de las juntas de acreedores, en búsqueda de la protección del patrimonio del deudor sometido a concurso, y que sus decisiones en Junta, sirvan como instrumento efectivo para reducir los costos de transacción, antes y durante el proceso que permitan que los acreedores mantengan la posibilidad de maximizar el recupero de sus acreencias.

Algunas modificatorias para la mejora de los procesos concursales que comprenden acreencias tributarias: es optimizar las alternativas de los acuerdos, cuando las partes deudor o acreedores en su conjunto, no tienen claridad sobre las diferentes opciones o alternativas que se negocian, dentro de las juntas de acreedores, se debería optar por un instrumento legal –LGSC- en sus diversas disposiciones favorecer las posibilidades de los actores concursales se identifiquen y negocien de manera transparente que permita arribar a acuerdos eficientes.

## **5.2.Oportunidades de mejora detectadas en el procedimiento de gestión concursal**

En este apartado se ha analizado el Instructivo del 10 de julio de 2020, titulado "Instrucciones para el seguimiento y control de la deuda tributaria correspondiente a deudores sometidos a proceso concursal", el cual ha sido revisado a la luz de las respuestas brindadas por los trabajadores de la Sunat en los cuestionarios, donde se señalaron sugerencias de automatización de las labores de los gestores y uso de herramientas tecnológicas.

En este sentido, se han evaluado las actividades comprendidas en el instructivo para identificar áreas de mejora a través de la automatización, mediante la implementación de herramientas tecnológicas que realicen de manera automática o con mínima intervención humana las tareas o procesos que actualmente se llevan a cabo de forma manual, lo cual se refleja en el uso de programas para generación de alertas, envío de correos electrónicos, descarga de documentos, monitoreo de plazos, entre otros.

El objetivo de esta sugerencia radica en mejorar la eficiencia, reducir errores humanos, asegurar el cumplimiento de plazos, y optimizar el tiempo de trabajo de los gestores al liberarlos de realizar tareas repetitivas para que puedan enfocarse en actividades de mayor valor estratégico.

Respecto a la etapa de reconocimiento de créditos, el procedimiento actualmente seguido por las Áreas de Control de la Deuda comienza con la consulta del Boletín Concursal del INDECOPI el primer día hábil de cada semana, para identificar a los deudores tributarios que figuran en la publicación de inicio de concurso y que serán sometidos a procedimientos concursales. Esta consulta es realizada de manera independiente por cada Área de Control de la Deuda a nivel nacional, así como por la División de Procesos de Recuperación de Deuda (DPRD), que luego debe enviar un correo de alerta a los jefes de las áreas operativas de Control de la Deuda informando sobre la revisión.

Dado que se ha identificado previamente la duplicidad de actividades para un mismo propósito y la oportunidad que esta etapa presenta para la automatización, se propone desarrollar una funcionalidad dentro del sistema que permita la descarga automática del Boletín Concursal todos los lunes y su distribución a los correos de los jefes de las Áreas de Control de la Deuda y a la DPRD. Además, esta funcionalidad generaría una alerta especial para aquellas áreas cuyos deudores tributarios hayan sido incluidos en el boletín.

Asimismo, se observa en el instructivo la existencia de actividades de reporte y envío de información a diversas áreas de manera manual, a través de memorándums electrónicos y

cuadros de Excel. En este sentido, se recomienda integrar la información de los expedientes concursales en los sistemas centralizados de gestión de la Sunat, los cuales actualmente no registran los actuados de los procedimientos concursales. La incorporación de estos documentos relevantes en los sistemas internos de la Sunat permitirá disponer de información completa en tiempo real y reducirá el número de tareas manuales del personal, quienes actualmente dedican tiempo a generar correos para comunicar a otras áreas la presentación de solicitudes, recursos impugnatorios, o la recepción de resoluciones relacionadas con el procedimiento. Con esta integración, el sistema podrá enviar automáticamente las alertas y reportes necesarios a las áreas interesadas cuando se registre un documento relevante.

Por otro lado, dado que el procedimiento incluye una serie de plazos que limitan la actuación de las Áreas de Control de la Deuda, se identifica la oportunidad de implementar alertas automatizadas que permitan a los gestores estar al tanto de los plazos clave, como la fecha límite para presentar la solicitud de reconocimiento de créditos ante INDECOPI y los plazos internos de gestión entre las Áreas de Control de la Deuda y la DPRD.

De igual modo, se advierte la oportunidad de automatización de labores relacionadas al seguimiento de los Planes de Reestructuración y Acuerdos Globales de Refinanciación, a través de reportes y alertas automáticas.

Así también, se aprecia que las ACDC deben remitir el cargo escaneado de la presentación de la Solicitud de Reconocimiento de Créditos a la DPRD, mediante Memorándum Electrónico, y adjuntando un archivo Excel con el detalle de la deuda comprendida. Luego, las ACDC deben interponer, de ser el caso, los recursos a que hubiere lugar respecto de las resoluciones que emita la Comisión del INDECOPI, y remitir el cargo escaneado correspondiente a la DPRD mediante Memorándum Electrónico. Al respecto, en ambos casos, se propone automatizar dichos procedimientos para facilitar el acceso al cargo correspondiente.

### **5.3.Propuesta de Implementación del Sistema Electrónico Concursal Integrado - SECI**

En ese sentido, dado que los controles manuales detectados en la gestión de los equipos concursales incrementan el tiempo dedicado al seguimiento y tramitación de expedientes, generando labores repetitivas y reduciendo la productividad, se propone introducir una plataforma digital que permita registrar, gestionar y monitorear en tiempo real los expedientes concursales integrando todas las fases del proceso, generando alertas y reportes automatizados, esto es, el Sistema Electrónico Concursal Integrado – SECI.

Así, conforme a las mejoras antes desarrolladas, a continuación, se listan las funcionalidades requeridas en el SECI:

- Integrar bases de datos Indecopi y Sunat para facilitar la verificación de deudas y obligaciones.
- Integración de expedientes concursales: Incorporar los documentos relevantes de los expedientes concursales en el SECI, asegurando que la información esté completa y actualizada en tiempo real, y que todas las áreas clave tengan acceso inmediato a la información relevante.
- Habilitar en el SECI, opciones para el registro de eventos, estados y etapas relevantes como modificaciones de entidades liquidadoras, administradores concursales, presidencia de junta de acreedores, entre otros.
- Habilitar la consulta del Boletín Concursal del INDECOPI y automatizar la descarga de éste y programar para realizar esta función el primer día hábil de cada semana (lunes).
- Distribución de información: Implementar en el SECI el envío automático de correos electrónicos a los jefes de las Áreas de Control de la Deuda a nivel nacional (una vez descargado el Boletín Concursal).
- Generación de alertas específicas: Desarrollar una funcionalidad que identifique deudores tributarios incluidos en el boletín y genere alertas automáticas dirigidas a las áreas específicas cuya gestión se vea afectada, resaltando la necesidad de revisión prioritaria.
- Generación de alertas automatizadas para plazos críticos: Implementar alertas personalizadas que notifique a los gestores de las Áreas de Control de la Deuda sobre los plazos relevantes en el procedimiento.
- Monitoreo de plazos internos: Implementar un sistema de alertas personalizadas para los plazos internos de gestión entre los responsables de cada área, asegurando que las tareas se completen dentro de los tiempos estipulados.
- Eliminación de actividades manuales de reporte: Sustituir la generación manual de memorándums electrónicos y reportes en Excel con un sistema automatizado que envíe alertas y notificaciones a las áreas interesadas cuando se registren nuevos documentos o se produzcan eventos significativos en el procedimiento.
- Monitoreo automático de pagos: Configurar un sistema que monitoree de manera continua el cumplimiento de los pagos comprometidos en los acuerdos concursales. El

sistema verificaría automáticamente si se han realizado los pagos según lo establecido en los Planes de Reestructuración y Acuerdos Globales de Refinanciación.

- Generación Automática de Alertas por Incumplimiento: Crear una funcionalidad que genere alertas automáticas cuando se detecte el incumplimiento de dos o más cuotas de un acuerdo. Estas alertas serían enviadas tanto a las Áreas de Control de la Deuda de la Dependencia como a la DPRD, indicando la necesidad de tomar acciones correctivas.
- Implementar una funcionalidad para la creación de informes y reportes automatizados que reflejen el estado, etapa y eventos de los expedientes concursales como de cumplimiento de los planes de reestructuración, convenios de liquidación y otros. Estos informes se actualizarían en tiempo real y estarían disponibles para los responsables de la gestión, facilitando la toma de decisiones.
- Generar accesos específicos según los roles de los usuarios.

Se debe contemplar la capacitación a los funcionarios responsables en el uso del nuevo sistema automatizado y promover una cultura de mejora continua en los procesos digitales.

La implementación del SECI permitirá acelerar los tiempos de gestión de los procesos, mejorar la precisión y consistencia en la gestión de acreencias y plazos. Asimismo, optimizar la trazabilidad respecto al seguimiento y control de los expedientes concursales incrementando la eficiencia y eficacia de gestión.

#### **5.4. Diseño de lineamientos del procedimiento de gestión concursal**

Habiéndose identificado la ausencia de lineamientos documentados actualizados para guiar la labor de las áreas bajo estudio, a continuación, se desarrolla una propuesta de lineamientos de gestión, para lo cual tomamos como herramienta las pautas metodológicas desarrolladas en el capítulo 2 de la Guía para el Planeamiento Institucional, actualizada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, y que comprende una serie de preguntas orientadoras que se realizan en dos fases enfocadas en el análisis de la situación actual de la institución y en el análisis prospectivo institucional.

Para efectos del presente trabajo, las referidas pautas metodológicas quedarían implementadas de la siguiente manera:

##### **Fase 1: Análisis de la situación actual de la institución**

Conforme se ha desarrollado en el primer capítulo de esta investigación, se ha llevado a cabo un diagnóstico situacional que se detalla a continuación, respondiendo las preguntas

metodológicas diseñadas para guiar el análisis, las cuales han sido adaptadas específicamente al objeto de estudio. El propósito de este proceso es establecer una base sólida que permita desarrollar lineamientos de gestión adecuados y eficaces.

## **Etapa I. Caracterización**

1. ¿Cuáles son las principales funciones o competencias que caracterizan a la entidad establecidas en su ley de creación, normativa o reglamento correspondiente?

La Sunat es un Organismo Técnico Especializado cuyas competencias y funciones se encuentran descritas en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente, aprobado con Resolución de Superintendencia N° 000159-2024/SUNAT, de fecha 2 de agosto de 2024. Con relación a los procedimientos concursales es de su competencia el reconocimiento y cobro de créditos tributarios, la representación en las Juntas de Acreedores y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias incluso en situaciones de insolvencia empresarial.

2. ¿Cuál población identifica la entidad como aquella a la que sirve mediante sus funciones o competencias?

Según el ROF, la Sunat ejerce su actividad a nivel nacional en el marco de sus competencias y funciones. Con relación al tema concursal, la Sunat sirve a los acreedores fiscales, al Estado y a la sociedad en general mediante la salvaguarda de los recursos públicos y la participación activa en los procedimientos concursales. También participa en la toma de decisiones respecto a la reestructuración o liquidación de empresas en crisis.

3. ¿Cuál es el aporte de las áreas que gestionan procedimientos concursales al cumplimiento de funciones de la Sunat?

Las áreas bajo estudio se encargan de gestionar el reconocimiento y cobro de créditos tributarios comprendidos en procedimientos concursales, y la representación de los intereses de la Administración Tributaria en las Juntas de Acreedores para el logro de acuerdos que permitan la recuperación de tales acreencias. En ese sentido, su aporte radica en viabilizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias incluso en situaciones de insolvencia empresarial, contribuyendo así a la estabilidad del sistema financiero y la protección de los intereses del Estado.

## **Etapa II. Diagnóstico**

4. ¿Cuáles son los bienes, servicios o regulaciones que la entidad ofrece a la población? y ¿cuál es la brecha de cobertura y calidad que presentan?

La SUNAT ofrece servicios y regulaciones enfocados en facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras para garantizar la recaudación fiscal eficiente. Entre los servicios más destacados se halla la recaudación de tributos, fiscalización y control del cumplimiento tributario y aduanero, atención y orientación a los contribuyentes y participación en procesos concursales para garantizar el reconocimiento y recuperación de deudas tributarias.

5. ¿Cuáles son los problemas y limitaciones que tienen las áreas encargadas para la gestión de procedimientos concursales y sus causas?

A pesar de los avances de la administración tributaria en la transformación digital, aún existen desafíos relacionados con la sistematización o automatización de los procedimientos concursales.

Asimismo, se han identificado algunas falencias en términos de indicadores y lineamientos en las áreas responsables de acreencias concursales.

## **Fase 2: Análisis prospectivo institucional relacionadas a los procedimientos concursales.**

### **Etapa 1. Formulación de escenarios**

1. ¿Cuáles son los escenarios que podría enfrentar la institución y como se vería afectado por estos?

<b>Escenarios por enfrentar</b>	<b>Cómo afectan</b>
En escenarios de recesión, los procesos concursales se verían desbordados por la cantidad de insolvencias, lo que requerirá un sistema concursal más ágil y preparado para manejar un volumen mayor de casos.	Incremento de procedimientos concursales. Incremento del stock de expedientes pendientes de atención.

### **Etapa 2. Opciones estratégicas**

2. ¿Cuáles son las medidas anticipatorias (preactivas o proactivas) que se podrían implementar para enfrentar los escenarios y cuáles deberían priorizarse para configurarse como opciones estratégicas?

<b>Escenarios particulares que enfrentar</b>	<b>Medidas anticipatorias</b>
Acumulación de expedientes pendientes de atención. Labor manual de descarga de Boletín Concursal	Adoptar tecnologías para automatizar los procesos concursales. (anticipatorio)  Se propone desarrollar una funcionalidad dentro del sistema que permita la descarga automática del Boletín

	Concursal todos los lunes y generación de alertas y distribución de correos a los jefes de las Áreas de Control de la Deuda (operativo)
Existencia de actividades de reporte y envío de información a diversas áreas de manera manual, a través de memorándums electrónicos y cuadros de Excel	Desarrollar un sistema electrónico que integre la información de los eventos, estados y etapas de los expedientes concursales. (operativo)
El procedimiento incluye una serie de plazos para la actuación de las Áreas de Control de la Deuda	Implementar alertas automatizadas en los procesos concursales respecto a plazos de atención y vencimientos incrementando la eficiencia y eficacia de gestión.
Se aprecia que las Áreas de Control de la Deuda deben remitir el cargo escaneado de la presentación de la Solicitud de Reconocimiento de Créditos a la División de Procesos de Recuperación de Deudas, mediante Memorándum Electrónico, y adjuntando un archivo Excel con el detalle de la deuda comprendida.	Implementar un sistema de seguimiento digital que permita a las distintas áreas acceder a los documentos o cargos que se requieran.
Alta rotación de personal que dificulta la gestión de conocimiento y la uniformidad de criterios de redacción de los escritos.	Habilitar una bitácora de modelos para agilizar la redacción de escritos del procedimiento concursal. (operativo)

3. ¿Qué actividades operativas tendrían que reformularse para implementar de mejor manera las medidas preventivas y enfrentar el escenario actual?

Al respecto, a partir del cuadro anterior se resumen las medidas anticipatorias y actividades operativas identificadas para implementar tales medidas. Asimismo, trasladando el esquema anterior en un documento de gestión, se han desarrollado los lineamientos para guiar la labor de las áreas que gestionan procedimientos concursales en la Sunat, en el Anexo 15.

### **5.5.Desarrollo de un Balanced Scorecard (BSC)**

En la medida que las propuestas antes desarrolladas requieren una implementación y medición ordenada y progresiva, a continuación, se desarrolla una propuesta de Balanced Scorecard (BSC) o tablero de mando, que permitirá traducir la estrategia en objetivos operacionales concretos, facilitando su seguimiento, control y evaluación. La misma que se puede apreciar en el Anexo 16.

Así, el Balanced Scorecard no solo se enfoca en los indicadores financieros tradicionales, sino que también integra otros aspectos clave del rendimiento, como la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización, para asegurar un enfoque integral en áreas relevantes del desarrollo de la entidad y los equipos concursales, alineado con la visión y estrategia a largo plazo.

En ese sentido, el desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC -financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento- parte de la determinación de la misión y visión del área

estudiada, la cual es responsable de la gestión de procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias.

Por su parte, para determinar los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, se utilizó la información recogida a través de cuestionarios dirigidos al mencionado personal de la Sunat, así como de los especialistas y expertos consultados, cuyos hallazgos han sido descritos en la sección anterior.

Asimismo, para la determinación de los indicadores y metas se recurrió a la metodología seguida en las guías del CEPLAN, que recoge la metodología SMART, según lo cual cada objetivo estratégico ha sido diseñado verificando que cumpla con ser específico, medible, alcanzable, relevante y con una meta temporal definida.

Dado que el presente estudio tiene fines de aplicación práctica, las metas se proyectan a lo largo del año 2025, con periodos de evaluación trimestrales, semestrales y anuales.

### **Misión**

De ello, atendiendo a los hallazgos de los cuestionarios efectuados al personal de la Sunat, donde se identifica a los componentes de integridad y eficiencia como guía y valores primordiales, se formuló la misión del área de la siguiente manera: Servir al país a través de la administración íntegra, eficaz y eficiente del sistema tributario y aduanero, necesaria para el desarrollo económico y social de los peruanos.

### **Visión**

En el mismo sentido, atendiendo a los hallazgos antes mencionados y a las labores propias del área, se formuló la visión del área de la siguiente manera: Ser un equipo de trabajo líder en la administración tributaria, reconocido por su eficiencia, calidad y probidad en la gestión de procedimientos concursales, asegurando el reconocimiento y la recuperación óptima de los créditos tributarios, contribuyendo a la sostenibilidad fiscal y la confianza de los contribuyentes.

### **Perspectiva financiera**

Para la formulación de objetivos estratégicos en la perspectiva financiera, se recurrió al mapeo del árbol de problemas de la presente investigación y a los hallazgos obtenidos de los cuestionarios, donde se identificó que el objetivo prioritario del área es la reducción del stock de deuda, en el entendido de que la cartera de deuda tributaria comprendida en procedimientos

concursoales representa una suma considerable que se mantiene pendiente e incrementa con el transcurso de los años, y que afecta los balances de gestión total de la institución.

Si bien entre las principales razones que ralentizan la recuperación de deuda concursal se encuentra la calidad de la propia cartera concursal, es también considerable la importancia del tiempo de gestión de los procedimientos concursales, desde la etapa de reconocimiento de créditos hasta arribar a etapas posteriores que faciliten el cobro.

En ese sentido, las actividades proyectadas para alcanzar este objetivo comprenden:

- La depuración de la cartera concursal.
- El impulso oportuno de los expedientes concursales.
- La optimización de la gestión en las etapas de reconocimiento de créditos y cumplimiento de planes de reestructuración y convenios de liquidación

### **Perspectiva cliente**

Para la formulación de objetivos estratégicos en la perspectiva cliente, se consideró como cliente tanto a la sociedad en general como a los contribuyentes imbuidos en procedimientos concursales, en la medida que la gestión de las acreencias tributarias es de interés y en beneficio de la sociedad, y una gestión exitosa de los procedimientos concursales beneficia a los deudores sometidos a concurso, a fin de que puedan remontar su situación y cumplir con sus obligaciones de acuerdo a sus posibilidades.

Así, de los hallazgos obtenidos a partir de los cuestionarios, se identificó como objetivo estratégico en esta perspectiva el incremento del número de expedientes gestionados por el área.

Para el logro de este objetivo se determinaron las tareas más relevantes a implementar, enfocadas en:

- Mejorar los procesos para incrementar la cantidad expedientes gestionados.
- Implementar un software de gestión de expedientes para automatizar tareas repetitivas.
- Implementar un sistema de alertas para el cumplimiento de plazos e impulso de los expedientes.
- Utilizar la bitácora de modelos para agilizar la redacción de escritos del procedimiento concursal.
- Establecer metas de gestión de expedientes.

Estas actividades específicas se relacionan con la automatización y optimización de la gestión, lo que repercute en el incremento de actuaciones del personal, abarcando más procedimientos por mes.

### **Perspectiva Procesos Internos**

La formulación de objetivos estratégicos en la perspectiva de procesos internos, se correlacionan tanto con las causas directas del árbol de problemas de la presente investigación como con la información recopilada de los cuestionarios realizados al Área de procesos concursales de la administración tributaria. Así, se identificaron los objetivos estratégicos, relacionados con la mejora de la gestión de la información y el rediseño de procesos concursales.

Utilizando la metodología SMART, se contempló como objetivo inicial relevante para el área estudiada, modificar los procesos críticos en las áreas que ven acreencias concursales. Se fijó una meta conservadora y alcanzable de, al menos, 40%, basada en el histórico de evolución de dicha cartera, con un límite temporal de evaluación fijado para el primer trimestre de 2025. Así, el objetivo estratégico se formuló de la siguiente manera: "Modificar al menos el 40% de procesos en las áreas que ven acreencias concursales, en el primer trimestre de 2025".

Para el logro de este objetivo se plantearon las siguientes actividades a implementar:

- Mapear procesos y detectar duplicidad de funciones.
- Habilitar bitácora de modelos para procesos similares.
- Automatizar procesos repetitivos
- Diseñar e implementar lineamientos de gestión.

Con relación al siguiente objetivo, aplicando la metodología SMART, se planteó como objetivo: Sistematizar la gestión de la información en el área concursal de la entidad tributaria. Se estableció una meta razonable que al menos el 60% de los expedientes concursales estén registrados e integrados en el Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI y se fijó un límite temporal para su evaluación de cumplimiento, en el primer trimestre de 2025. En consecuencia, el objetivo estratégico sería "Incrementar la sistematización electrónica de la gestión de la información, logrando que al menos el 60% de los expedientes concursales registrados e integrados en Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI, en el primer trimestre de 2025".

El logro de este objetivo se sustenta en las siguientes actividades:

- Desarrollar el Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI.
- Habilitar en el SECI, opciones para el registro de eventos (entidad liquidadora/ administrador concursal, presidencia de junta de acreedores, otros) etapa y estado de procedimientos concursales.
- Implementar el SECI y registrar todos los documentos relevantes de los expedientes concursales.

### **Perspectiva, aprendizaje y crecimiento**

La formulación de objetivos estratégicos respecto de la perspectiva, el aprendizaje y el crecimiento, se sustenta en la evaluación de los procesos producto de la información recopilada de los cuestionarios realizados a las áreas de procesos concursales de la administración tributaria.

Así, de los hallazgos obtenidos a partir de los cuestionarios, se identificaron dos objetivos estratégicos, relacionados con el plan de capacitación y la mejora de las condiciones laborales.

Con relación al primer objetivo, se enfoca en desarrollar habilidades y competencias estratégicas de los RCT, para cuyo logro se determinaron las tareas más relevantes a implementar, enfocadas en:

- Identificar brechas de habilidades
- Implementar un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias de los RCT

Con relación al segundo objetivo, se enfoca en mejorar las demandas laborales para reducir la rotación de los RCT. Para el logro de este segundo objetivo se determinó como tareas más relevantes a implementar:

- Identificar las demandas laborales de los colaboradores.
- Gestionar mejoras laborales para el personal que realizar esta labor crítica.

## **5.6.Diseño de indicadores**

### **Perspectiva financiera, objetivo 1.**

En primer lugar, habiéndose identificado previamente que el objetivo estratégico en la perspectiva financiera consiste en la reducción del stock de deuda, consideramos a este como

el objetivo de medición. Este objetivo es del tipo resultado, donde la condición de cambio se define por la situación actual de la cartera de deuda tributaria comprendida en procedimientos concursales.

En segundo lugar, de la revisión de información disponible, advertimos que la Sunat no cuenta con indicadores que midan la evolución del stock de deuda concursal, por lo que corresponde identificar los elementos necesarios para su construcción. Para tal efecto se requiere conocer el monto de las acreencias tributarias recaudadas en los años 2024 y 2025, provenientes de deudores comprendidos en procedimientos concursales. Para obtener los registros del año 2024, se debe efectuar requerimientos de información a la Oficina de Control y Gestión de la Información, de la Sunat, mientras que la del año 2025 será de obtención directa del sistema, tras implementar las mejoras sugeridas y la funcionalidad de emisión de reportes en tiempo real.

En tercer lugar, para la denominación y estructura del indicador se contempla el parámetro de medición porcentual, donde el sujeto es un elemento de gestión, tal es la deuda tributaria comprendida en la cartera concursal, y siendo la característica, la recaudación. Con ello, la denominación del indicador será: Porcentaje de deuda tributaria en cartera concursal recaudada, donde las variables son la recaudación de la deuda comprendida en la cartera concursal, respecto de la recaudación del stock total de deuda tributaria, siendo su fórmula la siguiente:

$$\% = \left( \frac{\text{Recaudación deuda en cartera concursal}}{\text{Recaudación stock de deuda}} \right) \times 100$$

Asimismo, la frecuencia de medición será trimestral, en tanto se proyecta evaluar el desempeño de este indicador al último trimestre de 2025 respecto al desempeño demostrado al mismo periodo del año 2024.

En cuarto lugar, para la validación de las características deseables del indicador, se sometió el mismo a las preguntas tipo de la metodología SMART, concluyendo lo siguiente:

- El indicador es específico porque guarda relación con los elementos del objetivo, tales son, la reducción de la deuda en cartera concursal y del stock de deuda en general.
- El indicador es relevante porque se basa en variables representativas de la dimensión más importante del objetivo, dado que proviene de información estadística de la

recaudación total por concepto de deuda en cartera concursal y del stock de deuda tributaria en general.

- El indicador es medible dado que la fuente de información es verificable, al provenir de reportes de la base de datos de la institución, que igualmente son de acceso público vía solicitudes de información en el Portal de Transparencia Institucional.
- El indicador es realizable con los mismos recursos y experiencia técnica de la entidad, en la medida que solo requiere de cursar los pedidos de información al personal competente de la emisión de estadísticas y reportes internos, por lo que no se precisa de la designación de personal adicional para la recolección del indicador.
- El indicador es temporal porque se ha definido una frecuencia de medición (trimestral), y un periodo de evaluación (1 año), lo cual guarda relación con la meta propuesta para el logro del objetivo.

En quinto lugar, respecto a la ubicación del indicador en la cadena de resultados, verificamos que este es el primer eslabón de la cadena, dentro de las actividades del Plan Operativo Institucional (POI), con lo que estamos ante un indicador de actividad.

En sexto lugar, para el establecimiento de logros esperados, conforme se ha señalado previamente, la limitación en la disponibilidad de datos históricos ha sido considerada en el diseño de los indicadores de gestión, reconociendo que la falta de información completa dificulta un desarrollo más exhaustivo en el establecimiento de indicadores cuantitativos. En el presente caso, la definición de una meta que considere la capacidad real de los equipos concursales tiene como línea base los montos de recaudación de stock de la deuda de un periodo reciente (2021 a 2023), a partir de lo cual se realiza una proyección matemática lineal, asumiendo un escenario de crecimiento constante, donde el sentido del indicador debería ser ascendente, respecto al incremento de la recaudación proveniente de la cartera concursal.

No obstante, habiéndose confirmado que la entidad no cuenta con la referida información y señala no tener capacidad operativa para su recolección y análisis, la misma no se ha tenido a la vista para efectos del presente estudio, por lo que se ha recurrido a generar una meta alcanzable básica de 3% de reducción, conforme al cuadro siguiente; sin perjuicio de que los equipos concursales puedan generar más adelante la información requerida, ingresándola en la fórmula de cálculo antes indicada, a efectos de fijar una meta realizable, de considerar que las propuestas son muy altas.

**Tabla 2. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 1**

<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Criterio</b>	<b>Grado</b>	<b>Rango</b>
Deficiente	No se ha logrado ninguna reducción al término del último trimestre de 2025.	0	0%
Inicial	La deuda ha sido reducida en menos de un 1% al término del último trimestre de 2025.	25	0% - 0.99%
Básico	La reducción de la deuda está entre 1% y menos del 2% al término del último trimestre de 2025.	50	1% - 1.99%
Satisfactorio	La deuda ha sido reducida entre 2% y menos del 3% al término del último trimestre de 2025.	75	2% - 2.99%
Optimizado	El 3% o más de la deuda ha sido reducida al término del último trimestre de 2025.	100	≥ 3%

Fuente: Elaboración propia

### **Perspectiva cliente, objetivo 2.**

Primero, tras identificarse que el primer objetivo estratégico en la perspectiva cliente es incrementar la cantidad de expedientes concursales gestionados, consideramos a este como el objetivo de medición. Este objetivo es del tipo resultado, donde la condición de cambio se define por la cantidad actual de expedientes que gestionan los representantes de créditos tributarios en un semestre, y el porcentaje que ello representa respecto del total de expedientes concursales en trámite.

En segundo lugar, de la revisión de información disponible, advertimos que la Sunat no cuenta con indicadores que midan la cantidad de expedientes concursales gestionados por los representantes de créditos, por lo que corresponde identificar los elementos necesarios para su construcción. Para tal efecto se requiere conocer la cantidad de expedientes concursales gestionados en los años 2024 y 2025. Para obtener tal información del año 2024, corresponde efectuar requerimientos de información a la Oficina de Control y Gestión de la Información, de la Sunat, mientras que la del año 2025 será de obtención directa del sistema, tras implementar las mejoras sugeridas y la funcionalidad de emisión de reportes en tiempo real.

En tercer lugar, para la denominación y estructura del indicador se contempla el parámetro de medición porcentual, donde el sujeto es un elemento de gestión, tales son los expedientes concursales que contienen acreencias tributarias, y siendo la característica, la gestión de estos. Con ello, la denominación del indicador será: Porcentaje de expedientes tributarios gestionados, donde las variables son la gestión de expedientes concursales, respecto del total de expedientes concursales en trámite, siendo su fórmula la siguiente:

$$\% = \left( \frac{\text{Expedientes concursales gestionados}}{\text{Total de expedientes concursales en trámite}} \right) \times 100$$

Asimismo, la frecuencia de medición será semestral, en tanto se proyecta evaluar el desempeño de este indicador al primer semestre de 2025 respecto al desempeño demostrado al mismo periodo del año 2024.

En cuarto lugar, para la validación de las características deseables del indicador, se sometió el mismo a las preguntas tipo de la metodología SMART, concluyendo lo siguiente:

- El indicador es específico porque guarda relación con los elementos del objetivo, tales son, el incremento de expedientes concursales gestionados y el total de expedientes concursales en trámite.
- El indicador es relevante porque se basa en variables representativas de la dimensión más importante del objetivo, dado que proviene de información estadística de la gestión de los expedientes concursales.
- El indicador es medible dado que la fuente de información es verificable, al provenir de reportes de la base de datos de la institución.
- El indicador es realizable con los mismos recursos y experiencia técnica de la entidad, en la medida que solo requiere de cursar los pedidos de información al personal competente de la emisión de estadísticas y reportes internos, por lo que no se precisa de la designación de personal adicional para la recolección del indicador.
- El indicador es temporal porque se ha definido una frecuencia de medición (semestral), y un periodo de evaluación (1 año), lo cual guarda relación con la meta propuesta para el logro del objetivo.

En quinto lugar, respecto a la ubicación del indicador en la cadena de resultados, verificamos que este es el primer eslabón de la cadena, dentro de las actividades del Plan Operativo Institucional (POI), con lo que estamos ante un indicador de actividad.

En sexto lugar, para el establecimiento de logros esperados, se ha considerado la limitación en la disponibilidad de datos históricos respecto a la cantidad de expedientes gestionados anualmente por los equipos concursales. En el presente caso, la definición de una meta que considere la capacidad real de los equipos concursales tiene como línea base la cantidad de expedientes concursales gestionados en un periodo reciente (2021 a 2023), a partir de lo cual se realiza una proyección matemática lineal, asumiendo un escenario de crecimiento constante,

donde el sentido del indicador debería ser ascendente, respecto al incremento de la recaudación proveniente de la cartera concursal.

No obstante, habiéndose confirmado que la entidad no cuenta con la referida información y señala no tener capacidad operativa para su recolección y análisis, la misma no se ha tenido a la vista para efectos del presente estudio, por lo que se ha recurrido a generar una meta alcanzable básica conforme al cuadro siguiente; sin perjuicio de que los equipos concursales puedan generar más adelante la información requerida, ingresando tal información en la fórmula de cálculo antes indicada, a efectos de fijar una meta realizable, de considerar que las propuestas son muy altas.

**Tabla 3. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 2**

<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Criterio</b>	<b>Grado</b>	<b>Rango</b>
Deficiente	No se ha logrado ningún incremento en la cantidad de expedientes concursales gestionados al término del primer semestre de 2025	0	0%
Inicial	La cantidad de expedientes concursales gestionados se ha incrementado en 5% al término del primer semestre de 2025	25	0% - 25%
Básico	La cantidad de expedientes concursales gestionados se ha incrementado en 10% al término del primer semestre de 2025.	50	26% - 50%
Satisfactorio	La cantidad de expedientes concursales gestionados se ha incrementado en 15% al término del primer semestre de 2025.	75	51% - 75%
Optimizado	La cantidad de expedientes concursales gestionados se ha incrementado en 20% al término del primer semestre de 2025.	100	≥ 76%

Fuente: Elaboración propia.

### **Perspectiva Procesos Internos, objetivo 3.**

En la perspectiva de procesos internos, como primer paso, se ha identificado el objetivo de mejorar los procesos concursales críticos que gestiona la administración tributaria. Entonces los elementos o información del bien o servicio que se quiere medir serán los procesos concursales críticos mejoradas.

El segundo paso para definir el indicador es identificar la información disponible. Siendo que no se cuenta con un indicador previamente calculado, se propone la creación de uno, utilizando la información brindada por la administración tributaria en atención a las solicitudes en virtud de la Ley de Transparencia y se han identificado datos de la cantidad de procesos concursales críticos y se ha planteado mejorar una cantidad de éstos.

Como tercer paso de especificación del nombre y estructura del indicador, se considera el parámetro de medición porcentual, considerándose como el sujeto a los procesos concursales críticos, y la característica, determinados procesos concursales mejorados que gestiona la administración tributaria. Así, la denominación del indicador es: Porcentaje de procesos concursales críticos mejorados, calculado dividiendo el número de procesos concursales críticos mejorados entre el total de procesos concursales críticos identificados.

Así, se define el Indicador de Eficacia de procesos concursales críticos modificados siendo la fórmula la siguiente:

$$\% = \left( \frac{\text{Número de procesos críticos mejorados}}{\text{Total procesos críticos identificados}} \right) \times 100$$

El cuarto paso, para verificar las características deseables del indicador, se ha utilizado la metodología SMART, arribando a lo siguiente:

- Específico: Mide un aspecto concreto y bien definido, que es el porcentaje de procesos concursales críticos que han sido modificados.
- Medible: Puede ser cuantificado a través de una fórmula clara, como se explicó anteriormente, lo que permite evaluar el progreso de manera objetiva.
- Alcanzable: Se ha establecido metas realistas basadas en los recursos y capacidades disponibles en el equipo concursal.
- Relevante: Un mayor porcentaje de rediseño de procesos concursales críticos es importante para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos concursales.,
- Temporal: El indicador fijado a un plazo específico, "al final del primer trimestre de 2025", lo hace limitado en el tiempo y permite medir el progreso dentro de este período específico.

El quinto paso, permite la ubicación del indicador en la cadena de resultados, de la revisión se concluye que está en el primer eslabón de la cadena, concretamente dentro de las actividades del POI, siendo un indicador de actividad.

El sexto paso nos permite establecer los logros esperados para el efecto, se plantean rangos de porcentaje de avance de los procesos críticos mejorados a los que les corresponde un nivel de calificación de acuerdo con el criterio de ejecución, conforme se aprecia en el siguiente cuadro.

**Tabla 4. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 3**

Nivel de cumplimiento	Criterio	Grado	Rango
Deficiente	Inexistencia de procesos críticos mejorados	0	0%
Inicial	Procesos críticos mejorados se ha incrementado en 5% al término del primer trimestre de 2025	25	1% - 25%
Básico	Procesos críticos mejorados se ha incrementado en 10% al término del primer trimestre de 2025	50	26% - 50%
Satisfactorio	Procesos críticos mejorados se ha incrementado en 15% al término del primer trimestre de 2025.	75	51% - 75%
Optimizado	Procesos críticos mejorados se ha incrementado en 20% al término del primer trimestre de 2025.	100	≥ 76%

Fuente: Elaboración propia.

La meta establecida o logro esperado es que al menos el 85% de los procesos de las áreas que gestionan acreencias concursales estén modificados dentro del primer trimestre de 2025. La modificación de los procesos críticos puede llevar a una mayor eficacia operativa, reduciendo tiempos de tramitación y errores. Esto es crucial para la gestión de acreencias concursales, donde el manejo efectivo y eficiente de los procesos es fundamental para recuperar deuda y gestionar el patrimonio del deudor. Asimismo, al mejorar los procesos, se puede eliminar redundancias, simplificar procedimientos e incrementar el rendimiento general, no solo facilita una mejora operativa y administrativa en la gestión de acreencias concursales, sino que también fortalece la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos estratégicos, optimizar recursos, y mejorar el servicio a los stakeholders.

#### **Perspectiva Procesos Internos, objetivo 4.**

Como primer paso, se ha establecido el objetivo de la medición del indicador que es incrementar la sistematización electrónica de la gestión de la información de procesos concursales. Los elementos o información del bien o servicio que se quiere medir serán los registros de los expedientes concursales en un Sistema Electrónico Concursal Integrado.

De acuerdo con la guía del CEPLAN, el segundo paso para definir el indicador es identificar la información disponible. Dado que no se cuenta con un indicador calculado previamente, se propone la creación de uno, considerando los resultados de las encuestas aplicadas, existen datos disponibles de la cantidad de expedientes concursales registrados en el área concursal.

El tercer paso de especificación del nombre y estructura del indicador, se considera el parámetro de medición porcentual, siendo el sujeto los expedientes concursales, y la

característica, el registro de expedientes en el SECI. Así, la denominación del indicador es: Porcentaje de expedientes concursales registrados en el SECI, donde las variables son la cantidad de expedientes concursales registrados en el SECI, respecto de la cantidad total de expedientes concursales. El plazo asignado para su cumplimiento es el primer trimestre de 2025.

Así, se define el Indicador de Eficacia de Sistematización Electrónica de Expedientes Concuriales, siendo la fórmula la siguiente:

$$\% = \left( \frac{\text{Cantidad expedientes concursales registrados en SECI}}{\text{Cantidad total de expedientes concursales}} \right) \times 100$$

El cuarto paso, para verificar las características deseables del indicador, se ha utilizado la metodología SMART, arribando a lo siguiente:

- Específico: porque el indicador es claro y enfocado, ya que se refiere precisamente al porcentaje de expedientes concursales que están registrados en el SECI.
- Medible: Es cuantificable, ya que se calcula utilizando la fórmula que compara el número de expedientes registrados en el SECI con el total de expedientes concursales.
- Alcanzable: Se ha establecido metas realistas basadas en los recursos y capacidades disponibles en el equipo concursal.
- Relevante: Un mayor porcentaje de registros de expedientes concursales en el SECI puede reflejar una mejor gestión de éstos, por tanto, el indicador es relevante para la gestión y optimización de procesos dentro de la Sunat,
- Temporal: El indicador fijado a un plazo específico, "al final del primer trimestre de 2025", lo que lo hace limitado en el tiempo y enfocado en un periodo concreto para su evaluación.

El quinto paso, se refiere a la ubicación del indicador en la cadena de resultados, de la revisión se concluye que está en el primer eslabón de la cadena, precisamente dentro de las actividades del POI, por lo que estamos ante un indicador de actividad.

El sexto paso nos permite establecer los logros esperados para el efecto, se plantean rangos de porcentaje de avance de la cantidad de expedientes concursales registrados en el SECI, respecto de la cantidad total de expedientes concursales, a los que les corresponde un nivel de calificación de acuerdo con el criterio de ejecución, conforme se aprecia en el siguiente cuadro.

**Tabla 5. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 4**

Nivel de cumplimiento	Criterio	Grado	Rango
Deficiente	Inexistencia de registros de expedientes concursales en el SECI	0	0%
Inicial	Porcentaje inicial de expedientes concursales registrados en el SECI.	25	1% - 25%
Básico	Registro de expedientes concursales en el SECI se ha incrementado en 10% al término del primer trimestre de 2025.	50	26% - 50%
Satisfactorio	Registro de expedientes concursales en el SECI se ha incrementado en 10% al término del primer trimestre de 2025.	75	51% - 75%
Optimizado	Registro de expedientes concursales en el SECI se ha incrementado en 10% al término del primer trimestre de 2025	100	≥ 76%

Fuente: Elaboración propia.

Así se plantea como un logro esperado, que el 65% de los expedientes concursales estén registrados en los sistemas de Sunat dentro del primer trimestre de 2025. En consideración que este logro contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, en este caso, la mejora en la eficacia de la gestión de expedientes concursales. Asimismo, al alcanzar un 65% de registro, se espera mejorar significativamente la trazabilidad y seguimiento de los expedientes concursales, reduciendo así los tiempos de respuesta y mejorando la gestión de acreencias tributarias, ello implica realizar un seguimiento mensual del porcentaje de expedientes registrados, con informes trimestrales para evaluar el cumplimiento de la meta.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, objetivo 5.**

En primer lugar, como primer objetivo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para fortalecer el capital organizaciones, planteamos el desarrollo de habilidades y competencias estratégicas mediante la formación y desarrollo de las capacidades del personal a cargo de los procedimientos concursales.

En segundo lugar, en atención a la identificación de información disponible, nos remitimos a las encuestas realizadas a los colaboradores quienes reconocen la necesidad de implementar un plan de capacitación como elemento estratégico para el mejor logro de los fines propuestos.

En tercer lugar, respecto de la especificación del nombre y estructura del indicador, señalamos que el parámetro propuesto para la medición será el porcentaje, mientras que el sujeto serán los cursos de capacitación que tendrán como características el ser realizadas dentro de un marco temporal propuesto. En ese sentido, el indicador quedaría redactado de la siguiente manera: Número de capacitaciones que un colaborador recibió al término del segundo trimestre 2025.

$$\% = \left( \frac{\text{Número de capacitaciones que un colaborador recibió 2025}}{\text{Total del número de capacitaciones realizadas 2025}} \right) \times 100$$

La frecuencia de medición será semestral, en tanto se proyecta evaluar el desempeño de este indicador comparando el número de capacitaciones ejecutadas durante el 2025 respecto del número de capacitaciones proyectadas en el mismo período, con miras a cuantificar el objetivo estratégico enfocado en cumplir con al menos el 30% del Plan de capacitación 2025 del personal pertinente, al término del segundo semestre 2025.

En cuarto lugar, para la validación de las características deseables del indicador, se sometió el mismo a las preguntas tipo de la metodología SMART, concluyendo lo siguiente:

- El indicador es específico porque guarda relación con un plan de capacitaciones para el personal directamente relacionado con los procedimientos concursales.
- El indicador es relevante porque se enfoca en desarrollar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades del referido personal.
- El indicador es medible dado que la fuente de información es verificable y cuantificable en base a los registros del número de capacitaciones en cuestión.
- El indicador es realizable porque es acorde con las actividades de capacitación que la entidad realiza anualmente, y que a partir de esta propuesta se podría redirigir a temas concursales, por lo que no se requiere designación de personal adicional para el cálculo del indicador.
- El indicador es temporal porque se ha definido una frecuencia de medición (semestral), y un periodo de evaluación (1 año), lo cual guarda relación con la meta propuesta para el logro del objetivo.

En quinto lugar, con relación a la ubicación del indicador en la cadena de resultados, verificamos que este indicador se sitúa en el primer eslabón de la cadena, dentro de las actividades del POI, es decir, se enmarca en las actividades de control directo de la entidad, por lo que sería un indicador de actividad y eficiencia.

Las capacitaciones las brindarán los especialistas invitados respecto de temas relevantes que favorezcan el desarrollo de los procedimientos concursales, y estarán dirigidas al personal responsable de realizar dicha función.

El sexto paso, respecto de los logros esperados, se proponen como actividades el identificar brechas de habilidades e implementar un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias de los RCT. Para el efecto, planteamos rangos de porcentaje de avance que sirven de referencia para generar una meta alcanzable, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 5**

<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Criterio</b>	<b>Grado</b>	<b>Rango</b>
Deficiente	Se brindó la inducción correspondiente	0	0%
Inicial	Curso especializado por la IAT sobre derecho concursal	25	1% - 25%
Básico	Curso sobre cómo elaborar un plan de reestructuración	50	26% - 50%
Satisfactorio	Técnicas de conciliación y toma de decisiones	75	51% - 75%
Optimizado	Estrategias de negociación y resolución de conflictos	100	76% - 100%

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, como se señaló líneas arriba, se proyecta cumplir con al menos el 30% del Plan de capacitación 2025 del personal pertinente, al término del segundo semestre 2025, para poder coadyuvar que se realicen cursos de capacitación sobre temas vinculados con los procesos concursales.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, objetivo 6**

Respecto del Objetivo 6, en primer lugar, identificamos como segundo objetivo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la mejora de las condiciones laborales y bienestar de los trabajadores para lograr la reducción de la rotación del personal pertinente a cargo de procedimientos concursales.

En segundo lugar, en atención a la identificación de información disponible, nos remitimos a las encuestas realizadas a los colaboradores quienes reconocen la necesidad de reducir la rotación del personal pertinente a cargo de procedimientos concursales.

En tercer lugar, respecto de la especificación del nombre y estructura del indicador, señalamos que el parámetro propuesto para la medición será el porcentaje, mientras que el sujeto será la tasa de rotación que tendrá como característica el ser reducida dentro de un marco temporal propuesto. En ese sentido, el indicador quedaría redactado de la siguiente manera: Porcentaje de rotación del personal antes de la implementación de los beneficios laborales por labor crítica al término del segundo trimestre 2025.

$$\% = \left( \frac{N^{\circ} \text{ de personal rotado durante el 2025}}{N^{\circ} \text{ de personal rotado del 2020 al 2025}} \right) \times 100$$

La frecuencia de medición será trimestral, en tanto se proyecta evaluar el desempeño de este indicador comparando el número de personal rotado durante el 2025 respecto del número de personal rotado del 2020 al 2025, con miras a cuantificar el objetivo estratégico enfocado en reducir la rotación del personal pertinente en al menos el 30% al término del segundo semestre 2025, mediante la gestión de beneficios laborales para el personal que realiza esta labor crítica.

En cuarto lugar, para la validación de las características deseables del indicador, se sometió el mismo a las preguntas tipo de la metodología SMART, concluyendo lo siguiente:

- El indicador es específico porque guarda relación con una reducción de la tasa de rotación del personal directamente relacionado con los procedimientos concursales.
- El indicador es relevante porque se enfoca en la gestión de beneficios laborales para el personal que realiza esta labor crítica.
- El indicador es medible dado que la fuente de información es verificable y cuantificable en base a los registros de los beneficios laborales que se brinden.
- El indicador es realizable porque es acorde con las actividades de mejora de condiciones laborales gestionado por el área de Recursos Humanos y que, a partir de esta propuesta, se podría redirigir a temas concursales, por lo que no se requiere designación de personal adicional para el cálculo del indicador.
- El indicador es temporal porque se ha definido una frecuencia de medición (trimestral), y un periodo de evaluación (1 año), lo cual guarda relación con la meta propuesta para el logro del objetivo.

En quinto lugar, con relación a la ubicación del indicador en la cadena de resultados, verificamos que este indicador se sitúa en el primer eslabón de la cadena, dentro de las actividades del POI, es decir, se enmarca en las actividades de control directo de la entidad, por lo que sería un indicador de actividad y eficiencia.

El sexto paso, respecto de los logros esperados planteamos rangos de porcentaje de avance que sirven de referencia para generar una meta alcanzable, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 7. Criterios de nivel de cumplimiento de metas. Indicador 6**

<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Criterio</b>	<b>Grado</b>	<b>Rango</b>
Muy deficiente	No se mantiene el personal RCT del área	0	0%
Deficiente	Se mantiene el total menos tres (3) miembro del personal RCT del área.	25	1% - 25%
Tolerable	Se mantiene el total menos dos (2) miembros del personal RCT del área.	50	26% - 50%
Aceptable	Se mantiene el total menos un (1) miembro del personal RCT del área.	75	51% - 75%
Óptimo	Se mantiene el personal RCT del área.	100	76% - 100%

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, como se señaló líneas arriba, se proyecta con cumplir con al menos el 30% al término del segundo semestre 2025, para poder coadyuvar que se realice la rotación del personal de los RCT teniendo en cuenta la satisfacción laboral.

### **5.7.Propuesta de un sistema de actualización de los lineamientos e indicadores de gestión**

Siendo que los lineamientos de gestión están sujetos a cambios en las necesidades de los equipos, los recursos con los que cuentan y los retos que se les presente, es crucial contar con un sistema dinámico de actualización de los mismos, que permita realizar los ajustes necesarios para lograr que los lineamientos evolucionen de acuerdo con las nuevas demandas, promoviendo la mejora continua, un principio clave de la gestión moderna que implica la revisión y perfeccionamiento constante de procesos y procedimientos.

De igual manera, se busca que los indicadores de gestión conserven su relevancia y evalúe aspectos que permitan medir el desempeño y brindar información útil para evaluar propuestas de mejora.

En ese sentido, se propone la implementación de un proceso formal de revisión anual de lineamientos e indicadores, con revisiones extraordinarias en caso de cambios normativos, económicos o tecnológicos de carácter relevante. Este proceso estaría a cargo de un comité o grupo de trabajo especializado, responsable de revisar y actualizar los indicadores en el ámbito concursal.

Para tal efecto, se plantea un proceso que contemple las siguientes etapas:

- **Revisión formal y periódica:** Establecer un proceso de revisión anual de los indicadores de gestión y lineamientos, en el cual se analicen su relevancia, eficacia y alineación con los objetivos, así como su concordancia con la legislación actual. También se debe contemplar la posibilidad de realizar revisiones extraordinarias cuando existan cambios significativos en la normativa, el contexto económico, avances tecnológicos o desafíos emergentes.
- **Comité de revisión y actualización:** Designar un grupo de trabajo o comité responsable de revisar y actualizar los lineamientos e indicadores de gestión. Este comité debe estar compuesto por especialistas en la materia y tener la capacidad de evaluar los cambios necesarios y proponer ajustes con base en un análisis exhaustivo.
- **Capacitación y difusión:** Asegurar que los cambios y actualizaciones en los lineamientos e indicadores sean comunicados de manera eficiente a todos los actores involucrados y que se realicen capacitaciones para garantizar su correcta implementación.

### 5.8.Procedimiento de Seguimiento del Desempeño

De acuerdo con las definiciones de los indicadores de eficiencia y eficacia será necesario controlar las metas propuestas en la Matriz Balanced Scorecard, monitoreando los valores esperados de eficacia (cumplimiento de plazos y objetivos) y eficiencia (uso óptimo de recursos). Asimismo, controlar los plazos específicos fijados para la evaluación (mensual, trimestral, anual), registrando el nivel actual del indicador y su variación respecto de la meta.

Los gestores concursales registrarán información respecto a la gestión de expedientes en el Sistema Electrónico Concursal Integrado – SECI y este deberá generar los reportes para medir la eficiencia y eficacia correspondiente.

	Eficacia en reducción stock de deuda			Eficacia de integración de expedientes.			Eficacia de procesos críticos rediseñados		
	Nivel	Meta	% Var	Nivel	Meta	% Var	Nivel	Meta	% Var
2025									
I TRIM									
II TRIM									
III TRIM									
IV TRIM									

2025	Eficiencia en gestión de expedientes			Eficiencia en capacitaciones			Eficiencia en satisfacción del personal		
	Nivel	Meta	% Var	Nivel	Meta	% Var	Nivel	Meta	% Var
I SEM									
II SEM									

## CONCLUSIONES

1. Los lineamientos permiten estandarizar la gestión de procedimientos concursales de acreencias tributarias.
2. La implementación de lineamientos de gestión optimiza la asignación y uso de los recursos, reduce los tiempos de gestión y aumenta el número de expedientes tramitados por cada especialista concursal.
3. Los lineamientos establecen las responsabilidades y roles de las áreas encargadas de gestionar los procedimientos concursales, orientados al logro de las metas.
4. Los indicadores de eficiencia y eficacia son fundamentales para mejorar la gestión de procedimientos concursales ya que ofrecen una visión clara del uso de los recursos, implementar ajustes, optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos de manera más efectiva.
5. El diseño de indicadores facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas para optimizar la gestión de los procedimientos concursales.
6. El uso de indicadores basados en la metodología SMART facilita el rediseño de procedimientos concursales al proporcionar datos concretos que permiten identificar y reestructurar procedimientos ineficaces, mejorando así la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias tributarias.

## **RECOMENDACIONES**

1. Utilizar la metodología del CEPLAN como apoyo instrumental para el diseño de lineamientos de gestión y establecer un sistema de análisis y actualización de los mismos acordes a las necesidades, recursos y retos en pro de la mejora continua.
2. Aplicar los lineamientos de gestión concursal propuestos, implementar herramientas tecnológicas para optimizar la gestión de la información y el conocimiento, permitiendo un seguimiento automatizado y más efectivo de los casos mediante un Sistema Electrónica Concursal Integrado.
3. Realizar la evaluación continua de los roles y responsabilidades definidos en los lineamientos, asegurando que todos los involucrados cumplan con sus funciones de manera eficiente y que los procesos se ajusten a las normativas y objetivos establecidos.
4. Efectuar un seguimiento del desempeño de la actividad concursal, para detectar problemas y realizar ajustes proactivos promoviendo la eficiencia continua.
5. Revisar permanentemente los indicadores para asegurar su relevancia y que estén alineados con los objetivos de las áreas que gestionan procedimientos concursales.
6. Desarrollar un tablero de control que utilice la metodología SMART para revisar y ajustar los indicadores desde diversas perspectivas.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2022). *Liquidación de sociedades en el Perú, una necesidad real que formalizar*. Obtenido de <https://ius360.com/liquidacion-de-sociedades-en-el-peru-una-necesidad-real-que-formalizar-jackeline-acevedo-gamarra/>
- Aquino Ramos, D. R. (2023). Propuesta de indicador de eficiencia de atención oportuna de expedientes de pago en la Sunat. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11354/4111>
- Balladares, C. (2019). *Optimización del proceso de producción de doctrina en la Jefatura de Doctrina del Ejército*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército- Escuela Militar de Chorrillos, Lima.
- Camacho, L., & Morales, L. (2018). La Estrategia y el Cuadro de Mando Integral en la Administración Pública. *Revista El Directivo al Día*, 24-37.
- Cárdenas Huarcaya, J. A. (2021). *Sistema Concursal peruano: necesidad de protección de empresas viables que atraviesan períodos de crisis financieras*.
- Castillo Escudero, R. K. (2021). *Lineamientos para el proceso estratégico de formulación del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano para Lima y Callao*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Castillo Escudero, R. K. (2021). *Lineamientos para el proceso estratégico de formulación del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano para Lima y Callao*. . Lima: Universidad del Pacífico. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.
- Castillo, C. E. (2018). *Indicadores de Gestión en el Manejo Integral de Residuos Sólidos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, Apurímac - 2018*. Lima: Universidad César Vallejo. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, C. (2024). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. Lima: CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2019). *Guía para el planeamiento institucional*. Lima: CEPLAN. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/867914-guia-para-el-planeamiento-institucional-2019>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2021). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. Lima: CEPLAN. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/1749137-guia-para-la-elaboracion-de-indicadores-de-politicas-nacionales-y-planes-estrategicos>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2023). *Guía de Políticas Nacionales Actualizada*. Lima: CEPLAN. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4172566-guia-de-politicas-nacionales-actualizada>
- Colp Espinoza, J. Á., & Chavarría Oria, R. (2017). Propuesta indicadores de gestión subgerencia de desarrollo urbano y rural - Municipalidad Distrital de Huaura. Lima. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1983>

- Del Águila Ruiz de Somocurcio, P. (2003). Poniendo los puntos sobre las íes: Objetivos, Principios y líneas Matrices del Sistema Concursal. *Foro Jurídico*. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view>
- Fraile Fernández, R. (2016). *La responsabilidad del administrador concursal por el crédito tributario*. Dykinson. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaup/titulos/58252>
- Gallardo, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting E.I.R.L.
- Gallardo, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting E.I.R.L.
- Ghiglione, F. (Diciembre de 2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Indecopi. Preparado por Renzo Canalle. (2019). *Derecho Concursal, serie de módulos instruccionales*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de [https://www.escuela-indecopi.edu.pe/images/publicaciones/pdf/2019/Mdulo\\_Instruccional\\_Derecho\\_Concursal\\_PUBLICADO.pdf](https://www.escuela-indecopi.edu.pe/images/publicaciones/pdf/2019/Mdulo_Instruccional_Derecho_Concursal_PUBLICADO.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (E. G. 2000, Trad.) Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (18/02/2024 de 02 de 2024). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-de-peru#:~:text=El%20CEPLAN%20es%20el%20organismo,la%20visi%C3%B3n%20concertada%20de%20pa%C3%ADs>.
- Olga Lucía Londoño Palacio, L. F. (2016). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Network of Knowledge, ICONK.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Padilla, M. (2022). *Tesis de Maestría: Propuesta de mejora en la dirección de proyectos en una empresa de saneamiento*.
- Patón García, G., & Ulas Patiño, G. (2022). *El crédito tributario en el proceso concursal: perspectivas ante un nuevo escenario económico y legislativo* (1 ed.). España: Wolters Kluwer. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaup/titulos/219230>
- Paulina Iveth Vizcaíno Zúñiga, R. J. (Julio-Agosto de 2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 40. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>

- Presidencia de la República del Perú. (2008). Decreto Legislativo N.º 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Presidencia de la República del Perú. (2018). Decreto Supremo N.º 123-2018-PCM. Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Presidencia de la República del Perú. (2022). Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- Sunat. (2023). *Resolución de Superintendencia N.º 0247-2023/SUNAT*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/sunat/normas-legales/1975577-076-2021-sunat>
- Sunat. (2023). *Resolución de Superintendencia N.º 096-2023/SUNAT*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2023/anexo-000096-2023.pdf>
- Valencia Pomareda, P. H. (2015). Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015. [*Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos*]. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4632>
- Vargas Mas, C. (2021). Curso de gestión por resultados. Pasos metodológicos de la gestión por resultados.

## **ANEXO 1. Principales directivas y reglamentos en materia concursal**

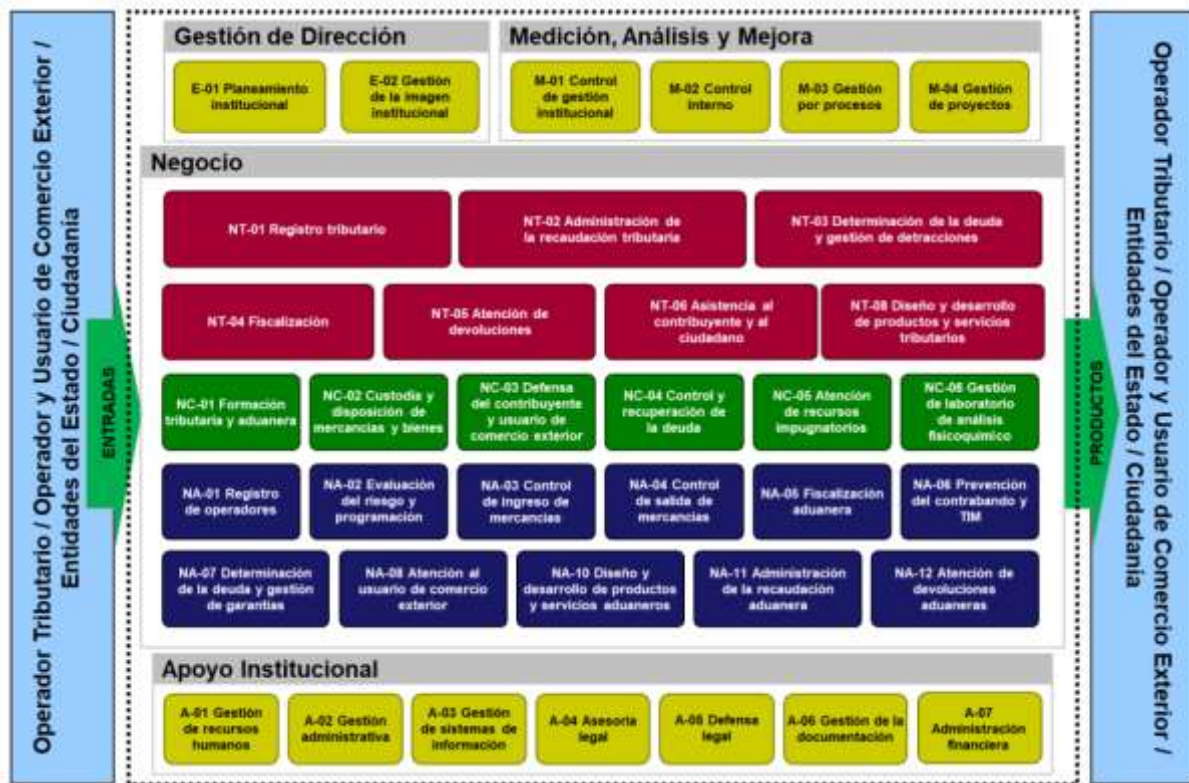
- Decreto Supremo N.º 125-2013-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N.º 30064, Ley complementaria para la reestructuración económica de la actividad deportiva futbolística.
- Directiva N.º 004-2003/CCO-INDECOPI, que regula las formalidades, contenido, aprobación y validez de las Actas de Junta de Acreedores.
- Directiva N.º 004-2002/CRP-INDECOPI, denominada "Lineamientos para la determinación del acreedor con posición determinante", y establece lineamientos a seguir por los funcionarios públicos de las Comisiones Delegadas de Procedimientos Concursales, a fin de determinar al acreedor con posición determinante, y la conceptualización de la "conducta evasiva".
- Decreto Supremo N.º 021-20112-PCM, que establece disposiciones para la aplicación del Art. 39 de la Ley General del Sistema Concursal, sobre créditos controvertidos y considerados contingentes.
- Decreto de Urgencia N.º 61-2009, que precisa la participación de acreedores vinculados a los deudores en procedimientos concursales regidos por la Ley General del Sistema Concursal.
- Directiva N.º 001-2003/CRP-INDECOPI, que regula el régimen aplicable a la participación en Junta de Acreedores de Titulares de Créditos.
- Directiva N.º 001-2012/DIR-COD-INDECOPI, que dicta normas relativas a la designación del Administrador Temporal.

## ANEXO 2. Objetivo Estratégico Institucional 04 - Acciones Estratégicas Institucionales 04 Tipo II

Objetivo Estratégico Institucional OEI	Acciones Estratégicas Institucionales AEI			
	Código	Denominación	Tipo	Indicador
OEI 04: Fortalecer las capacidades de gestión institucional	AEI 04.01	Atención oportuna y eficaz de la demanda de servicios TIC de la institución	II - soporte y gestión interna	Porcentaje de cobertura en la atención de servicios TIC de manera oportuna y eficaz.
	AEI 04.02	Gestión eficiente de los sistemas administrativos y funcionales	II - soporte y gestión interna	Porcentaje de cumplimiento de entregables relacionados a los procesos de gestión interna

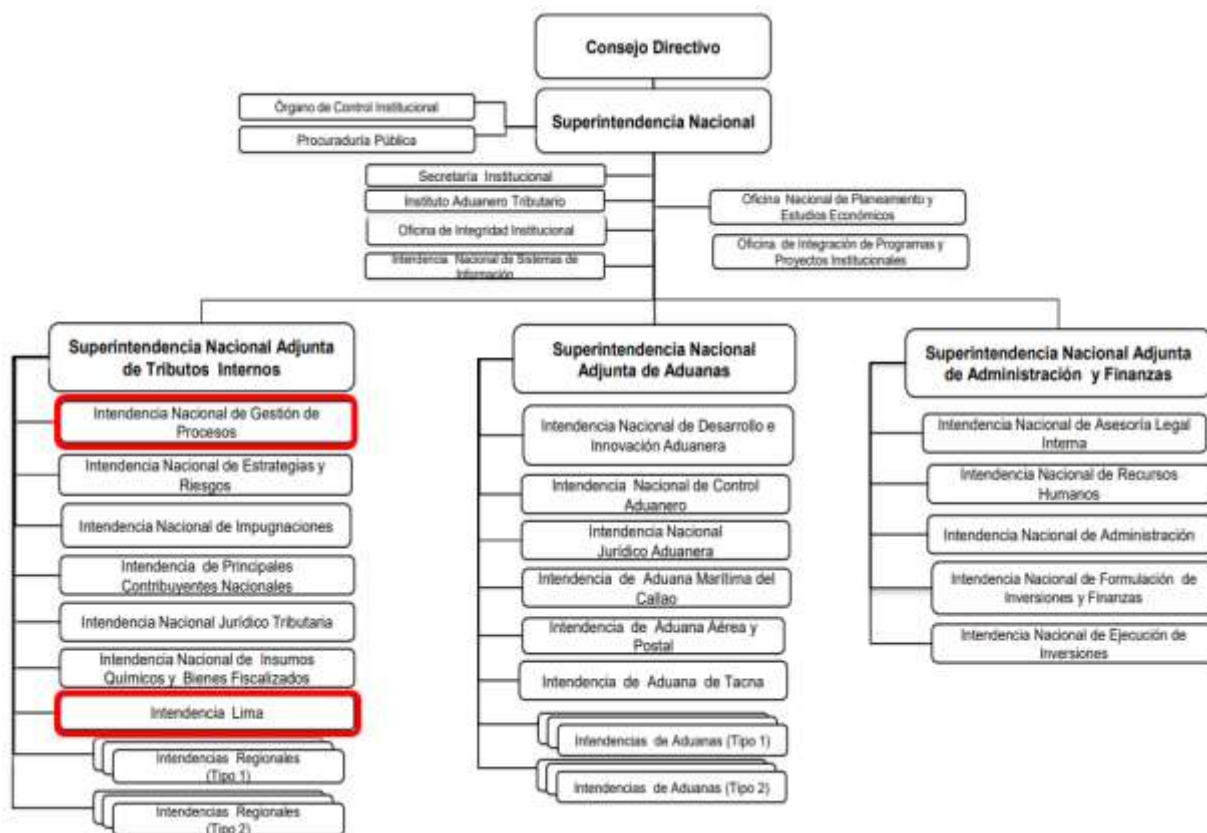
Elaboración: Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos- Sunat

### ANEXO 3. Mapa de Macroprocesos Nivel 0 - Sunat



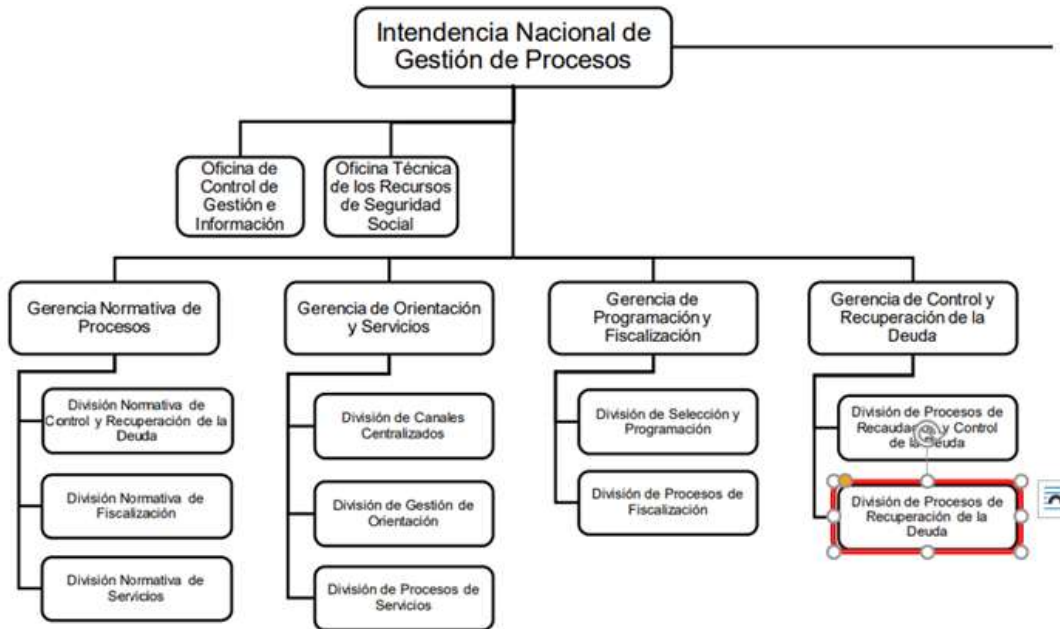
Fuente: Resolución de Superintendencia N° 000247-2023/SUNAT

## ANEXO 4. Organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos y la Intendencia Lima



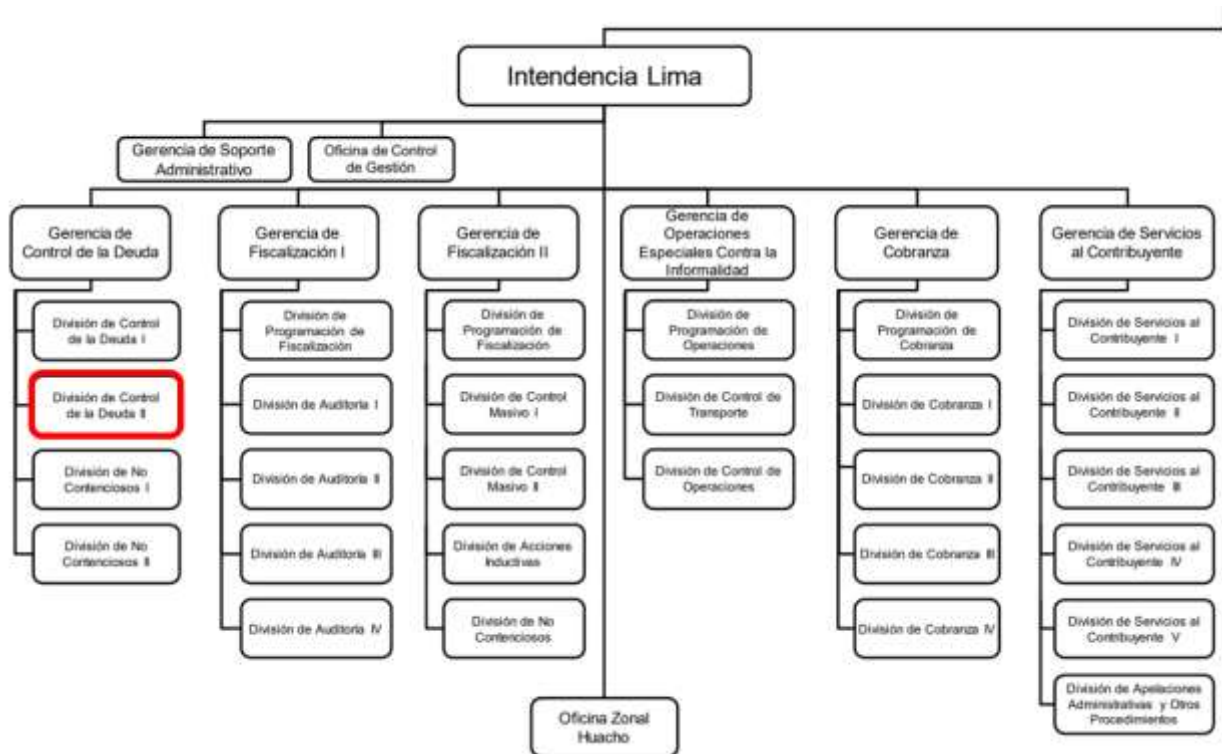
Fuente: Sunat. R.S. N° 042-2022/SUNAT

**ANEXO 5. Extracto del organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda, de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos**



Fuente: Sunat. R.S. N° 042-2022/SUNAT

**ANEXO 6. Extracto del organigrama vigente de la Sunat, y ubicación de la División de Control de la Deuda II, de la Intendencia Lima**



Fuente: Sunat. R.S. N° 042-2022/SUNAT

## **ANEXO 7. Actividades de profesionales del Área de Control de la Deuda, encargada de los procesos concursales, adscrita a la División de Control de Deuda II, de la Intendencia Lima**

### **Registro de deudores sometidos a concurso**

1. Consultar Publicación del Boletín Concursal de Indecopi, (deudores sometidos a concurso, lunes de cada semana)
2. Registrar fecha de inicio (de publicación) de proceso concursal y estado de deuda en sistemas internos de la administración tributaria, máximo un día hábil siguiente a publicación.
3. Solicitar información relacionada a deuda emitida y pendiente de emitir (saldos deudores o infracciones) a áreas operativas generadoras de deuda: 1) A control de deuda: saldos deudores, infracciones, aplazamientos y/o fraccionamientos pérdidas de fraccionamiento. 2) A coactiva, por embargos trabados. 3) A Reclamos por impugnaciones. 4) Áreas de procesos no contenciosos. Máximo a los tres días hábiles siguientes a fecha de inicio de procedimiento.
4. Revisar información recibida por áreas operativas.
5. Clasificar deuda exigible de contingente (deuda en reclamo o apelación y sobre la que todavía no hay un veredicto. De confirmarse, se añade como deuda a ser pagada).
6. Actualizar deuda a hasta un día anterior a fecha de corte (fecha de publicación).

### **Reconocimiento de deuda**

7. Tramitar ante área de administración (Intendencia Nacional de Administración), pago de tasa ante INDECOPI para ingreso de Solicitud de Reconocimiento de deuda. (1 ó 2 días hábiles)
8. Registrar, emitir y notificar Oficio de reconocimiento de créditos tributarios para INDECOPI de deuda exigible (ya emitida y está en Cobranza Coactiva) y contingente (a la espera del resultado de una apelación) disgregando por acreedor tributarios (Sunat, ESSALUD Y ONP)
9. Remitir Memorándum Electrónico (ME) a la DPRD, área de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos (INGP), remitiendo cargo de oficio remitido a INDECOPI.
10. Verificar respuesta de INDECOPI respecto a reconocimiento de crédito (Resolución de Reconocimiento de Deuda).
11. Analizar el requerimiento de corresponder subsanar observaciones dentro del plazo.

12. Emitir respuesta a INDECOPI (adjuntando documentos para levantamiento de observaciones).
13. Revisar respuesta de INDECOPI ver si Resolución de Reconocimiento de deuda o Ampliación coincide con lo solicitado, plazo 5 días hábiles de recibida la resolución.

### **Recurso de reconsideración**

14. De no ser reconocidos todos los créditos solicitados se analiza sustento para presentar Recurso de Reconsideración (considera prueba nueva) o Apelación ante INDECOPI para que determine su procedencia.
15. Verificar resultado de recurso de Reconsideración o apelación.
16. Si Recurso de Reconsideración o Apelación es procedente: Emitir Informe a INGP / DPRD / Supervisión de Representante de Créditos Tributarios (RCT), con Resolución de Reconocimiento o Ampliación de créditos adjuntando detalle de valores y montos: reconocidos, no reconocidos y deuda contingente.
17. Emitir ME a Cobranza Coactiva, del Área de Cobranza, comunicando inexigibilidad (es decir, Cobranza Coactiva ya no puede hacer ningún trámite para cobrar dicha deuda).
18. Registrar suspensión de la exigibilidad por mandato legal en sistemas de Sunat.
19. Realizar seguimiento de deuda inexigible, con Plan de Reestructuración, Convenio de Liquidación o Acuerdo Global de Refinanciación. No se tiene potestad para asistir a las reuniones o Junta de Acreedores- JA. Eso le corresponde al Representante de Créditos Tributarios (RCT), para controlar el cumplimiento de los cronogramas de pagos y otras acciones.
20. Ante incumplimiento de pago, emitir Esquela requiriendo pago al deudor (confirmar si se remite directamente al deudor).
21. Deudor solicita a INDECOPI la reducción de crédito cuando hace el pago, institución que remite un documento al RCT y éste al área de control de deuda para que verifique pago y emitir oficio de reducción de créditos.
22. Controlar que es correcta la reducción de saldo de créditos que realiza INDECOPI.
23. Si el deudor no cumple con pagos, comunicar a RCT y solicitar la disolución y liquidación por incumplimiento de pago. Pedido que el RCT traslada al INDECOPI.
24. Con Resolución de Disolución y liquidación de INDECOPI, se puede reactivar la exigibilidad de la deuda, por ello, se emite un ME a Cobranza Coactiva comunicando la exigibilidad de la deuda.

25. En caso de Recurso de Reconsideración o Apelación Improcedente evaluar presentar Documento Contencioso Administrativo- DCA al Poder Judicial con informe a Procuraduría, si es procedente comunicar a RCT, caso contrario termina proceso.

## **ANEXO 8. Actividades de la División de Procesos de Recuperación de la Deuda/ Supervisión de Concursal**

1. Revisión de Boletín concursal: Publicación de deudores sometidos a concurso (cada lunes)
2. Verificar si el deudor tiene acreencias tributarias.
3. Registro de información en archivos Excel, control manual.
4. Asignación de casos nuevos a RCT
5. Revisión diaria de Boletín concursal: Convocatorias de Juntas de Acreedores.
6. Registro de fechas en cuadros de control.
7. Registro de Convocatoria en Expediente Concursal virtual.
8. Programación de reunión de JA con copia al RCT
9. Registro de Reporte de Actuación de cada RCT en cuadro de control y en Expediente Concursal virtual.
10. Participar de las JA
11. Remitir documentos a las dependencias (PR; AGR o CL)
12. Realizar seguimiento de deuda inexigible (con PR, AGR o CL)
13. Realizar impulsos de procesos paralizados
14. Emitir cartas a Administradores concursales, entidades liquidadoras, presidentes de JA, a INDECOPI para encaminar casos.

## ANEXO 9. Tipos de procedimiento concursal

Solicitante	Tipos de procedimiento	Decisión del destino del deudor	Acuerdos de la Junta de Acreedores
Deudor o acreedor	Ordinario	Reestructuración Patrimonial	Aprobar el Plan de Reestructuración Patrimonial
		Disolución y liquidación	Aprobar el Convenio de Liquidación
Deudor	Preventivo		Aprobar el Acuerdo Global de Refinanciación

## ANEXO 10. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	FUENTES
V1.1: Lineamientos de gestión para la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales	Lineamientos de gestión para guiar las actividades de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat, para favorecer el impulso y la identificación de oportunidades de mejora continua en dicha organización	Contexto Organizacional  Estrategia Organizacional  Procesos y Procedimientos  Recursos Humanos  Sistemas de seguimiento y control de procesos  Identificación de riesgos y estrategias de mitigación	<b>Primarias:</b> cuestionarios estructurados a directivos y profesionales o funcionarios especializados del área concursal de Sunat  <b>Secundarias:</b> Información estadística requerida a Indecopi y Sunat, con relación a los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias en el periodo de estudio.
V1.2: Indicadores de monitoreo y seguimiento para la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales	Indicadores de gestión, para medir la eficiencia y eficacia en la gestión de procedimientos concursales en la administración tributaria.	Indicadores de eficiencia  Indicadores de eficacia	
V2: Cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat.	Actuación eficiente de los miembros de las áreas respecto del cumplimiento de objetivos y metas encargadas.	Nivel de productividad  Porcentaje de reducción del stock de deuda inexigible	Verificación del cumplimiento de las actividades y metas del área.

## ANEXO 11. Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Falta de un enfoque estratégico en la gestión de procesos concursales que contienen acreencias tributarias a cargo de Sunat. No se evidencia el uso de lineamientos de gestión específicos ni indicadores que permitan realizar un monitoreo y seguimiento de la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales en las áreas encargadas.	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar los lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento que se requieren para cumplir los objetivos y metas a nivel de los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias.	<b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> El diseño de lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento para la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales favorece el desempeño de los equipos encargadas de tales procedimientos en la Sunat.			Población o muestra: Procedimientos del 2021 al 2023. Tipos: Población datos numéricos y personas (alrededor de 18 funcionarios entre directivos y profesionales especialistas)
	<b>OE1:</b> Diseñar lineamientos para impulsar la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.	<b>HE1:</b> El diseño de lineamientos favorece el impulso y la identificación de oportunidades de mejora continua de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.	<b>Variable 1:</b> Lineamientos de gestión e indicadores de monitoreo y seguimiento para la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales.	Cuestionarios estructurados a directivos y profesionales especializados del área concursal de Sunat e información estadística requerida a Indecopi y Sunat, con relación a los procedimientos concursales que contienen acreencias tributarias en el periodo de estudio.	
	<b>OE2:</b> Diseñar indicadores que midan la eficiencia y eficacia en la gestión de las acreencias de la administración tributaria.	<b>HE2:</b> El diseño de indicadores permite medir la eficiencia y eficacia en la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias en la Sunat.	<b>Variable 2:</b> Cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat.	Verificación del cumplimiento de las actividades y metas del área.	

**ANEXO 129. Cuestionario dirigido a especialistas de la Sunat que gestionan procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias**

1. Califique el grado de importancia de los objetivos que considera tiene el área que gestiona procedimientos concursales. 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).
  - a) Reducir el stock de deuda
  - b) Impulso oportuno de expedientes concursales.
  - c) Seguimiento/control de deuda con Plan de Reestructuración
  - d) Seguimiento/control de deuda con Convenio de Liquidación
  - e) Conclusión de expedientes concursales
2. Si considera que hay otros objetivos distintos a los mencionados en la pregunta anterior, por favor indíquelos a continuación y asígneles un nivel de importancia del 1 al 5.
3. Identifique el nivel de automatización del registro y control de información de procedimientos concursales en su área. 1 (no automatizado), 2 (poco automatizado), 3 (moderadamente automatizado), 4 (bastante automatizado), y 5 (muy automatizado).
4. Califique las fortalezas de su área, con relación a la gestión de procedimientos concursales: 1 (muy débil), 2 (débil), 3 (moderado), 4 (fuerte), y 5 (muy fuerte).
  - a) Eficiencia
  - b) Experiencia
  - c) Calidad
  - d) Probidad
5. Si considera que hay otras fortalezas en su área distintas a las mencionadas en la pregunta anterior, por favor indíquelas a continuación y asígneles un nivel de importancia del 1 al 5.
6. Cuantifique las debilidades que advierte en su área, con relación a la gestión de procedimientos concursales: (1 es lo mínimo y 5 lo máximo)
  - a) Riesgo de denuncias
  - b) Incumplimiento de plazos
  - c) Rotación de personal
  - d) Falta de automatización de actividades recurrentes
  - e) Falta de sistematización de la gestión documental
  - f) Falta de lineamientos
7. Si considera que hay otro tipo de debilidades en su área distintas a las mencionadas en la pregunta anterior, por favor indíquelas a continuación y asígneles un nivel de importancia del 1 al 5.
8. Identifique los factores externos que afectan en la gestión de los procedimientos concursales: 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).
  - a) Dependencia de gestiones de Indecopi

- b) Derecho a voto limitado a porcentaje de créditos reconocidos
  - c) Dependencia de gestiones de Administradores/Entidades Liquidadoras
  - d) Legislación perfectible
9. Si considera que hay otros factores externos distintos a los mencionados en la pregunta anterior, por favor indíquelos a continuación y asígneles un nivel de importancia del 1 al 5.
10. Valore los efectos de los lineamientos de trabajo sobre la gestión de procedimientos concursales (Nada favorables, Muy poco favorables, Poco favorables, Favorables, Muy favorables)
11. Justifique muy brevemente por qué escogió la opción anterior.
12. Valore la utilidad de determinar indicadores de gestión de procedimientos concursales (Nada útil, Muy poco útil, Poco útil, Útil, Muy útil)
13. Justifique muy brevemente por qué escogió la opción anterior.
14. Cuan viable considera determinar indicadores de gestión para procedimientos concursales (Nada viable, Muy poco viable, Poco viable Viable, Muy viable)
15. Justifique muy brevemente por qué escogió la opción anterior.
16. Marque los indicadores que considera serían relevantes en la mejor gestión de procedimientos concursales. 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).
- a) Efectividad
  - b) Eficacia
  - c) Calidad

### **Competencias de los profesionales**

17. Qué tipo de perfiles profesionales considera más adecuados para una óptima gestión de los procedimientos concursales (asigne porcentajes de acuerdo a prioridad: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%).
- a) Abogado
  - b) Contador
  - c) Abogado y contador
  - d) Administrador
  - e) Economista
18. Si considera que hay otros perfiles profesionales adecuados, distintos a los mencionados en la pregunta anterior, por favor indíquelos a continuación y asígnele un nivel de importancia del 1 al 5.

### **Sugerencias de mejora**

19. Mencione qué oportunidades de mejora considera que requiere el área de procesos concursales.
  
20. Mencione qué oportunidades de mejora advierte en la legislación en materia concursal.

### **ANEXO 1310. Cuestionario dirigido a experto en materia tributaria/concursal**

1. De acuerdo a su especialidad, qué riesgos o debilidades advierte en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat.
2. De acuerdo a su especialidad, qué recomendaciones sugiere para la mejora en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat.
3. Con relación a la normativa concursal, indique si considera necesario introducir alguna modificación para la mejora en la gestión de los procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias.
4. Podría referir alguna experiencia respecto a la gestión de acreencias tributarias en procedimientos concursales fuera del país, y qué tipo de organismo o entidad es la encargada de dicha gestión. ¿Considera alguna experiencia que se pudiera replicar en nuestro país?

**ANEXO 1411. Cuestionario dirigido a administradores y liquidadores de empresas sometidas a concurso**

1. Cómo califica la participación de la Sunat como acreedor tributario en las juntas de acreedores.
2. De acuerdo a su especialidad, qué riesgos o debilidades advierte en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat.
3. De acuerdo a su especialidad, qué recomendaciones sugiere para la mejora en la gestión de procedimientos concursales a cargo de la Sunat.
4. Con relación a la normativa concursal, indique si considera necesario introducir alguna modificación para la mejora en la gestión de los procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias.

## **ANEXO 15. Lineamientos de gestión para guiar las actividades de las áreas encargadas de procedimientos concursales en la Sunat**

### **Siglas**

ACD: Áreas de Control de la Deuda

AC: Áreas de Cobranza

AR: Áreas de Reclamaciones

DPRD: División de Procesos de Recuperación de Deuda de la Gerencia de Control y Recuperación de Deuda de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos.

### **Objetivo**

Establecer un marco estructurado y coherente que guíe la implementación, ejecución y control de la gestión de procedimientos concursales que comprenden acreencias tributarias, para que se desarrolle de manera eficiente, efectiva y conforme a las normativas vigentes, garantizando consistencia en los resultados, optimización de recursos, y facilitando la mejora continua. Además, proporciona claridad sobre las responsabilidades y pasos a seguir, de modo que todos los involucrados tengan una comprensión unificada y puedan contribuir al logro de los objetivos.

### **Alcance**

Los lineamientos se aplicarán a las áreas operativas de control de la deuda, cobranza y reclamaciones, así como a la DPRD de la Gerencia de Control y Recuperación de Deuda de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos, que realizan gestiones relacionadas con deuda sometida a procedimiento concursal.

### **Base normativa**

- Ley General del Sistema Concursal (LGSC), Ley N.º 278091, y modificatorias.
- Código Tributario (CT), TUO aprobado por Decreto Supremo N.º 133-2013-EF.
- Circular N.º 011-2011-TI, aprobada el 26 de junio del 2011 que establece el procedimiento de extinción de la deuda tributaria en los casos de resoluciones que declaran judicialmente la quiebra del insolvente.
- Instrucciones para el seguimiento y control de la deuda tributaria correspondiente a deudores sometidos a proceso concursal, aprobado el 10 de julio de 2020.

### **Instrucciones**

#### **De la solicitud de reconocimiento de créditos**

#### **Actividades de las Áreas de Control de Deuda (ACD)**

a. El primer día hábil de cada semana el jefe del ACD debe revisar las alertas registradas en su correo electrónico respecto al inicio de un proceso concursal provenientes del Boletín Concursal de Indecopi,

b. Registrar del Procedimiento Concursal de los deudores que presenten deuda en el RSIRAT el mismo día de la publicación y gestionar la solicitud de reconocimiento de créditos. Siguiendo los siguientes pasos:

b.1 Presentar la solicitud de reconocimiento de créditos ante la Comisión de Indecopi dentro de los TREINTA (30) días hábiles posteriores a la fecha de publicación del Boletín, conforme a la LGSC, para asegurar el derecho a participar en la Junta de Acreedores con voz y voto, la solicitud deberá incluir el pago por derecho de trámite, por cada ente acreedor como SUNAT, ESSALUD, ONP, SENCICO, entre otros.

La Solicitud de Reconocimiento de Créditos debe incorporar las deudas exigibles pendientes de pago a la fecha en que se publica el aviso de inicio del procedimiento concursal (Incluir las resoluciones de multa y de las deudas contingentes), de corresponder.

b.2 En casos donde exista una medida cautelar o una medida cautelar previa sobre la deuda sujeta a concurso, el responsable del ACD solicitará al Área de Cobranza un informe técnico

que permita incluir en la Solicitud de Reconocimiento de Créditos la indicación del orden de prelación.

b.3 En el caso de deudores cuyo destino es la disolución y liquidación, se solicitará a la Comisión del INDECOPI el reconocimiento de la deuda correspondiente a períodos posteriores o generada después de la fecha de publicación del aviso de inicio del procedimiento concursal, en virtud del fuero de atracción concursal. En todos los demás casos, se continuará con la cobranza de la deuda generada después de la fecha de publicación del mencionado aviso.

b.4 A fin de solicitar el reconocimiento oportuno de las deudas registradas como Contingentes, cada mes dentro de los cinco (05) primeros días hábiles, deberán consultar la etapa del valor en el RSIRAT.

b.5 Ante la existencia de créditos no informados para el reconocimiento, en el plazo de TREINTA (30) días hábiles, solicitarán a la Comisión del INDECOPI, el reconocimiento de dichos créditos como tardíos en el más breve plazo, debiendo generar un informe automatizado que se actualizarán en tiempo real en el cuerpo del expediente concursal virtual para acceso y conocimiento de la DPRD que recibirá una alerta automática sobre la incorporación del referido informe.

b.6 Se advierte la oportunidad de automatización al integrar un sistema de seguimiento digital que permita a la DPRD acceder a los cargos escaneados de la presentación de la Solicitud de Reconocimiento de Créditos que serán subidos por las ACD.

b.7 Las ACD deberán registrar y/o actualizar el registro, en el momento en que tomen conocimiento, bajo responsabilidad, en las opciones correspondientes de Proceso Concursal del RSIRAT.

b.8 Las ACD, en los casos de cierre del proceso por Quiebra Judicial, se actualizará la etapa del proceso a “Quiebra” y emitirá la Resolución de Extinción de Deuda, de conformidad con lo establecido en la Circular N.º 011-2011-TI. En aquellos casos en que la resolución judicial de quiebra no se encuentre inscrita en Registros Públicos, deberán comunicar a la DPRD para el trámite correspondiente.

b.9 Las ACD deberán interponer, de ser el caso, los recursos a que hubiere lugar respecto de las resoluciones que emita la Comisión del INDECOPI, debiendo cargar en el Sistema Integrado de Expediente Concursal los cargos respectivos, generando alertas automatizadas para comunicar a las áreas pertinentes dicha presentación.

b.10 Deberán informar a la DPRD cualquier acto que implique el incremento o reducción, respecto de los créditos tributarios reconocidos por la Comisión, debiendo cargar en el Sistema Integrado de Expediente Concursal los cargos respectivos.

#### **Actividades de las Áreas de Cobranza Coactiva**

a. Elaborar el informe técnico que permita incluir en la Solicitud de Reconocimiento de Créditos la indicación del orden de prelación que debe ser considerado en el reconocimiento de dichos créditos, conforme lo establece la LGSC, adjuntar la documentación sustentatoria: la Resolución de Ejecución Coactiva, la Resolución Coactiva de Embargo y sus respectivas constancias de notificación.

#### **Actividades de las Áreas de Reclamaciones**

a. La Comisión del INDECOPI notificará a las Áreas de Reclamaciones, las resoluciones conteniendo el registro de la deuda contingente, una vez resuelto el recurso impugnatorio y se encuentre firme el acto administrativo que lo resuelve, el Área de Reclamos debe informar a las ACD, para que solicite a la Comisión del INDECOPI el reconocimiento de la deuda dentro de un plazo máximo de QUINCE (15) días hábiles.

#### **Atención de requerimientos y proveídos**

Las ACD atenderán los requerimientos de la Comisión del INDECOPI en los procedimientos concursales dentro del plazo de ley.

#### **Participación en Juntas de Acreedores**

**La DPRD realizará lo siguiente:**

- a. Los representantes de créditos tributarios de la DPRD deben derivar los documentos notificados por la Comisión del INDECOPI que requiere atención por parte de las ACD correspondientes, mediante el Sistema Integrado de Expediente Concursal, en el día de la recepción, registrando una alerta de seguimiento para los documentos que contienen plazos.
- b. Los RCT deberán participar en las Juntas de Acreedores haciendo valer sus derechos de voz y voto.
- c. Los RCT deben cargar al sistema los Planes de Reestructuración, Acuerdos Globales de Refinanciación y otros aprobados por la Junta de Acreedores, y derivar los mismos a las ACD respectivas para que procedan con el seguimiento y control de pagos.
- d. En casos de incumplimiento de DOS (02) o más cuotas de un acuerdo concursal, los RCT deben informar a la Comisión de Indecopi y solicitar la adopción de medidas para asegurar la continuidad del pago.
- e. Los RCT deben gestionar las resoluciones judiciales de quiebra que no se encuentren inscritas en Registros Públicos.

**Actividades de las Áreas de Control de Deuda (ACD)**

Las ACD deberán realizar el seguimiento y control de los acuerdos aprobados, así como adoptar las acciones correspondientes en caso de incumplimiento, como requerir al deudor tributario la regularización de los pagos comprometidos, entre otros.

En casos de incumplimiento de DOS (02) o más cuotas, el ACD de la Dependencia deberá comunicarlo a la DPRD, a fin de que, por medio del Representante de Créditos Tributarios asignado al caso, proceda de conformidad con lo establecido en la LGSC.

**De la gestión de la información**

- a. Las áreas involucradas accederán al Sistema Integrado de Expediente Concursal, que contiene los documentos relevantes de los expedientes concursales.
- b. Las ACD, AC, AR, y DPRD deben cargar en el sistema los documentos que generen dentro del procedimiento concursal, actualizar el estado del expediente y registrar eventos adicionales relevantes, tales como modificaciones de entidades liquidadoras o administradoras concursales, conformación de junta de acreedores y presidencia)
- c. Todo documento debe registrarse en formato PDF con Reconocimiento Óptico de Caracteres, y atendiendo al orden de la fecha de notificación.
- d. El sistema permitirá la búsqueda de los expedientes concursales por número de RUC, razón social del contribuyente y número de expediente concursal.
- e. El sistema permitirá el envío automatizado de alertas y notificaciones a las áreas interesadas, cuando se registren nuevos documentos o se produzcan eventos significativos en los procedimientos.

## ANEXO 1612. Matriz Balanced Scorecard

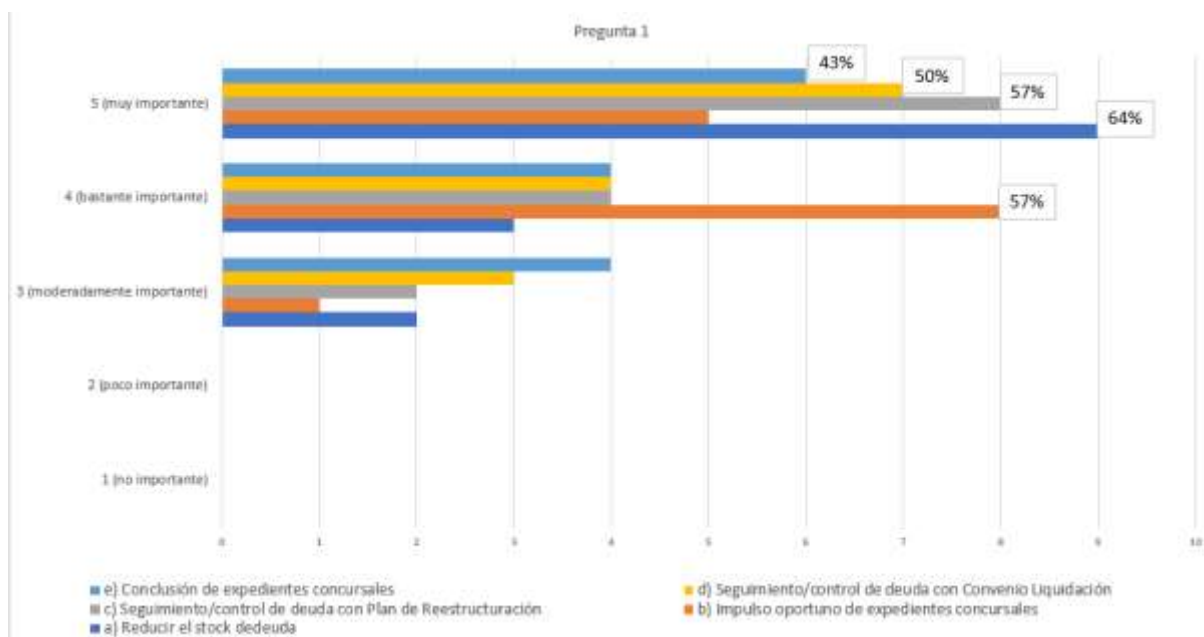
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Metas	Actividades
<b>Financiera</b>	Reducir en 3% la deuda proveniente de la cartera concursal, al término del último trimestre de 2025.	<b>Indicador de Eficacia en reducción stock de deuda</b> Porcentaje de deuda tributaria en cartera concursal recaudada. Variables: recaudación de la deuda comprendida en la cartera concursal, respecto de la recaudación del stock total de deuda tributaria Frecuencia de medición: trimestral.	$\% = \left( \frac{\text{Recaudación deuda en cartera concursal}}{\text{Recaudación stock de deuda}} \right) \times 100$	3% al término del último trimestre de 2025.	<p>Revisar y depurar la cartera concursal</p> <p>Impulsar oportuna y efectivamente expedientes concursales</p> <p>Realizar el seguimiento y control de pagos en planes de reestructuración y convenios de liquidación</p> <p>Optimizar la gestión para el reconocimiento de créditos tributarios y reducción de plazos</p>
<b>Cliente</b>	Incrementar la cantidad de expedientes concursales gestionados en 20%, en un período de 6 meses desde enero hasta junio de 2025.	<b>Indicador de eficiencia en la gestión de expedientes:</b> Porcentaje de expedientes tributarios gestionados. Variables: gestión de expedientes concursales, respecto del total de expedientes concursales en trámite. Frecuencia de medición: mensual	$\% = \left( \frac{\text{Expedientes concursales gestionados}}{\text{Total de expedientes concursales en trámite}} \right) \times 100$	20% al primer semestre 2025.	<p>Mejorar los procesos para incrementar la cantidad expedientes gestionados</p> <p>Implementar software de gestión de expedientes para automatizar tareas repetitivas</p> <p>Implementar sistema de alertas para el cumplimiento de plazos e impulso de los expedientes</p> <p>Utilizar la bitácora de modelos para agilizar la redacción de escritos del procedimiento concursal</p> <p>Establecer metas de gestión de expedientes.</p>
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar la gestión de procesos críticos en las áreas que ven acreencias concursales en al menos el 85%, al primer trimestre de 2025	<b>Indicador de Eficacia de procesos críticos mejorados.</b> Porcentaje de procesos críticos mejorados, en el primer trimestre de 2025. Frecuencia de medición: mensual	$\% = \left( \frac{\text{Número de procesos críticos mejorados}}{\text{Total procesos críticos identificados}} \right) \times 100$	85% de procesos concursales modificados	<p>Mapear procesos y detectar duplicidad de funciones</p> <p>Habilitar bitácora de modelos para procesos similares.</p> <p>Automatizar procesos repetitivos</p> <p>Diseñar e implementar lineamientos de gestión propuestos</p>

	Sistematizar la gestión de la información, logrando que al menos el 65% de los expedientes concursales estén registrados e integrados en Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI, en el primer trimestre de 2025.	<b>Indicador de Eficacia de sistematización electrónica de expedientes concursales.</b> Porcentaje de sistematización de expedientes concursales, para medir la relación entre el número de expedientes concursales registrados en el SECI y el número total de expedientes concursales existentes, en el primer trimestre de 2025. Frecuencia de medición: trimestral	$\% = \left( \frac{\text{Cantidad expedientes concursales registrados en SECI}}{\text{Cantidad total de expedientes concursales}} \right) \times 100$	65% de los expedientes concursales estén registrados e integrados en Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI, al primer trimestre de 2025.	Desarrollar el Sistema Electrónico Concursal Integrado- SECI  Habilitar en el SECI, opciones para el registro de eventos (entidad liquidadora/administrador concursal, presidencia de junta de acreedores, otros) etapa y estado de procedimientos concursales.  Implementar el SECI y registrar todos los documentos relevantes de los expedientes concursales.
<b>Perspectiva, aprendizaje y crecimiento</b>	Desarrollar habilidades y competencias estratégicas mediante la implementación de un plan de capacitación a los RCT, al término del segundo semestre 2025	<b>Indicador de eficiencia de capacitaciones</b> Número de capacitaciones que un colaborador recibió al término del segundo trimestre 2025  Frecuencia de medición: semestral	$\% = \left( \frac{\text{Número de capacitaciones que un colaborador recibió 2025}}{\text{Total del número de capacitaciones realizadas 2025}} \right) \times 100$	50% al término del II Trim 2025	Identificar brechas de habilidades Implementar un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias de los RCT.
	Mejorar las demandas laborales de los trabajadores para reducir la rotación de los RCT en al menos 30%, al término del segundo trimestre 2025.	<b>Indicador de eficiencia en satisfacción del personal</b> Porcentaje de rotación del personal antes de la implementación de los beneficios laborales por labor crítica al término del segundo trimestre 2025  Frecuencia de medición: trimestral	$\% = \left( \frac{N^{\circ} \text{ de personal rotado durante el 2025}}{N^{\circ} \text{ de personal rotado del 2020 al 2025}} \right) \times 100$	20% al término del I Trim 2025	Identificar las demandas laborales de los colaboradores. Gestionar mejoras laborales para el personal que realizar esta labor crítica.

## ANEXO 17. Tabulaciones de las encuestas realizadas

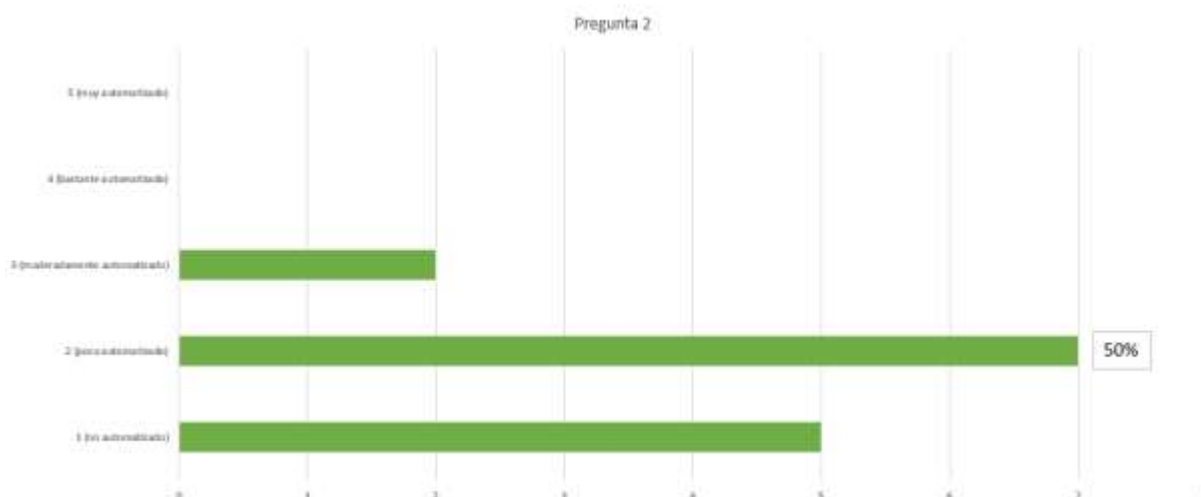
1. Califique el grado de importancia de los objetivos que considera tiene el área que gestiona procedimientos concursales. 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).

Prioridad Opciones	1 (no importante)	2 (poco importante)	3 (moderadamente importante)	4 (bastante importante)	5 (muy importante)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Reducir el stock de deuda	0	0	2	3	9	14	64%
b) Impulso oportuno de expedientes concursales	0	0	1	8	5	14	57%
c) Seguimiento/control de deuda con Plan de Reestructuración	0	0	2	4	8	14	57%
d) Seguimiento/control de deuda con Convenio Liquidación	0	0	3	4	7	14	50%
e) Conclusión de expedientes concursales	0	0	4	4	6	14	43%



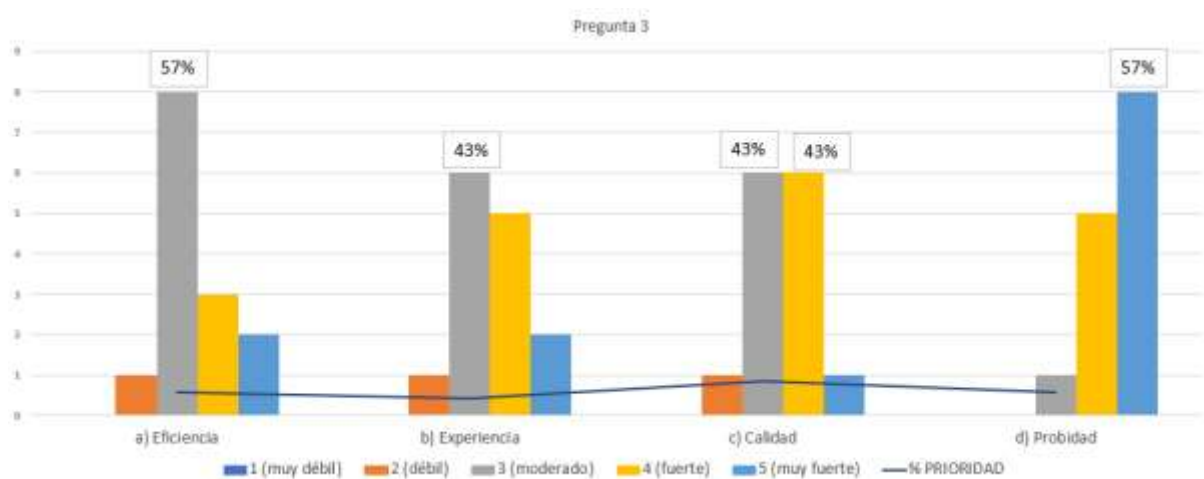
2. Identifique el nivel de automatización del registro y control de información de procedimientos concursales en su área. 1 (no automatizado), 2 (poco automatizado), 3 (moderadamente automatizado), 4 (bastante automatizado), y 5 (muy automatizado).

Prioridad Opción	1 (no automatizado)	2 (poco automatizado)	3 (moderadamente automatizado)	4 (bastante automatizado)	5 (muy automatizado)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
El registro y control de procesos concursales automatizados está en un nivel	5	7	2	0	0	14	50%



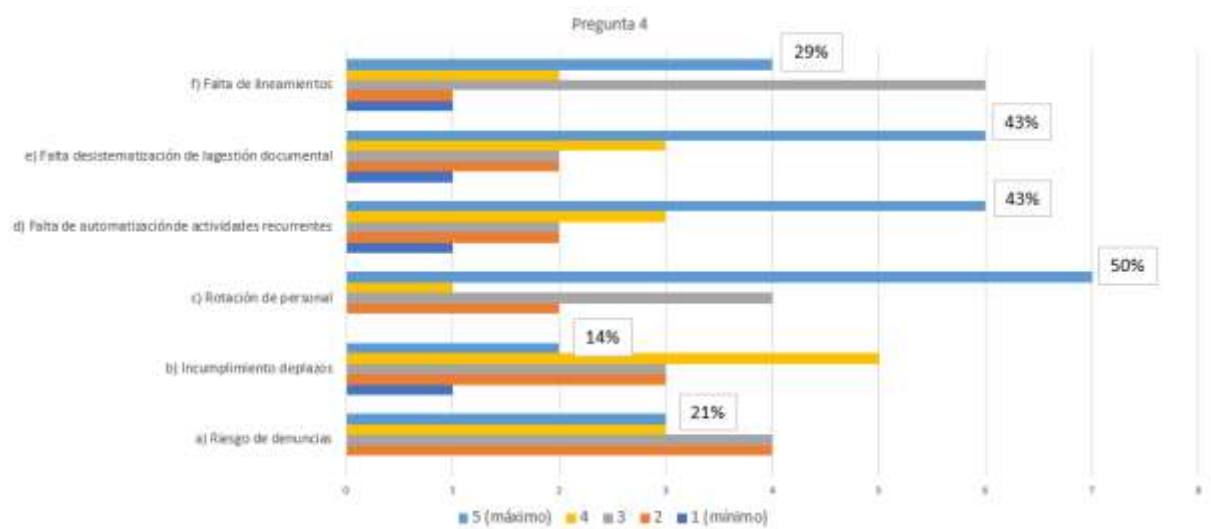
3. Califique las fortalezas de su área, con relación a la gestión de procedimientos concursales: 1 (muy débil), 2 (débil), 3 (moderado), 4 (fuerte), y 5 (muy fuerte).

Prioridad Opciones	1 (muy débil)	2 (débil)	3 (moderado)	4 (fuerte)	5 (muy fuerte)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Eficiencia	0	1	8	3	2	14	57%
b) Experiencia	0	1	6	5	2	14	43%
c) Calidad	0	1	6	6	1	14	86%
d) Probidad	0	0	1	5	8	14	57%



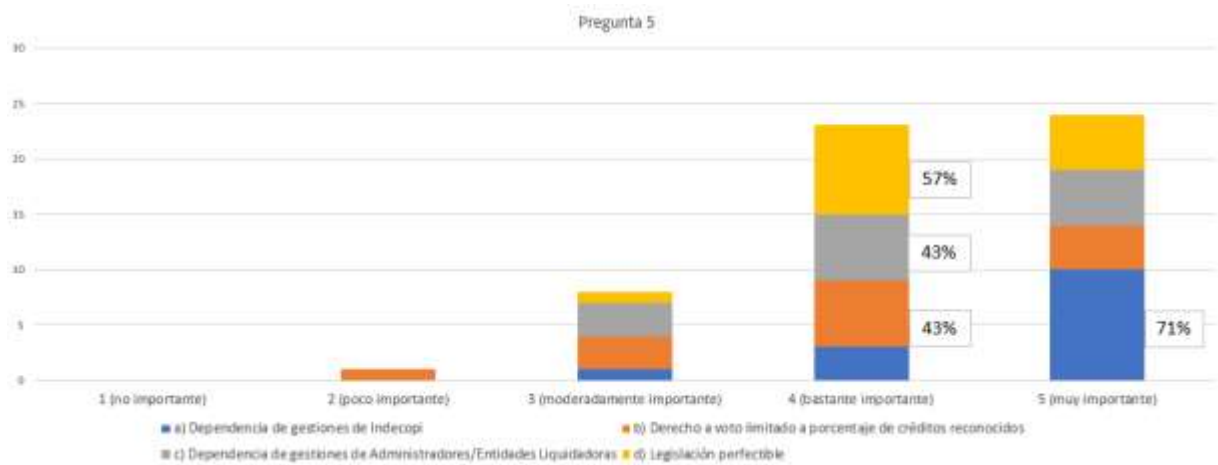
4. Cuantifique las debilidades que advierte en su área, con relación a la gestión de procedimientos concursales: (1 es lo mínimo y 5 lo máximo)

Prioridad Opciones	1 (mínimo)	2	3	4	5 (máximo)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Riesgo de denuncias	0	4	4	3	3	14	21%
b) Incumplimiento deplazos	1	3	3	5	2	14	14%
c) Rotación de personal	0	2	4	1	7	14	50%
d) Falta de automatizaciónde actividades recurrentes	1	2	2	3	6	14	43%
e) Falta desistematizaciónde lagestión documental	1	2	2	3	6	14	43%
f) Falta de lineamientos	1	1	6	2	4	14	29%



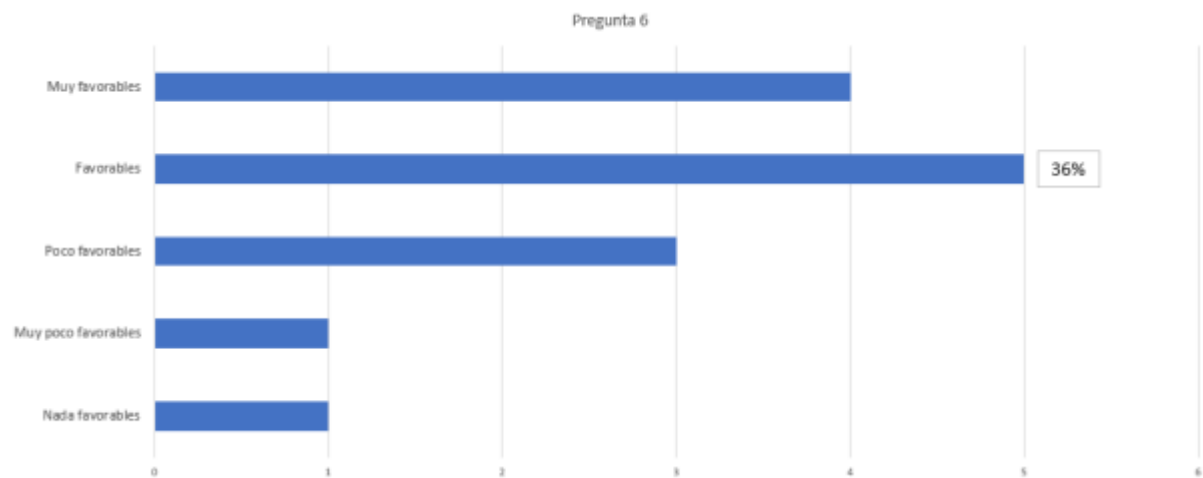
5. Identifique los factores externos que afectan en la gestión de los procedimientos concursales: 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).

Prioridad Opciones	1 (no importante)	2 (poco importante)	3 (moderadamente importante)	4 (bastante importante)	5 (muy importante)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Dependencia de gestiones de Indecopi	0	0	1	3	10	14	71%
b) Derecho a voto limitado a porcentaje de créditos reconocidos	0	1	3	6	4	14	43%
c) Dependencia de gestiones de Administradores / Entidades Liquidadoras	0	0	3	6	5	14	43%
d) Legislación perfectible	0	0	1	8	5	14	57%



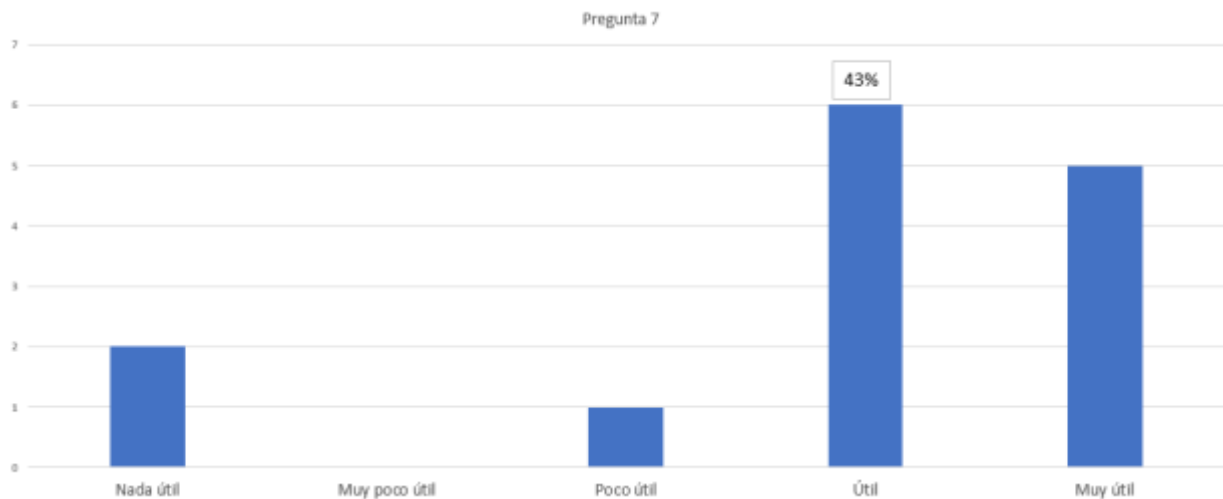
**6. Valore los efectos de los lineamientos de trabajo sobre la gestión de procedimientos concursales:**

	Nada favorables	Muy poco favorables	Poco favorables	Favorables	Muy favorables	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
<b>ENCUESTADOS</b>	1	1	3	5	4	14	36%



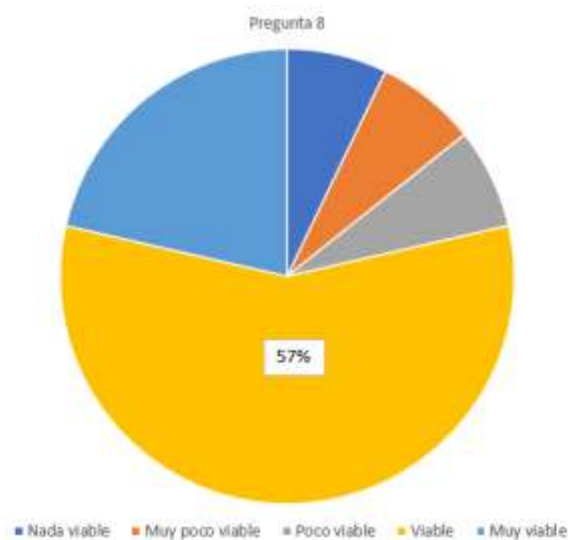
**7. Valore la utilidad de determinar indicadores de gestión de procedimientos concursales.**

	Nada útil	Muy poco útil	Poco útil	Útil	Muy útil	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
<b>ENCUESTADOS</b>	2	0	1	6	5	14	43%



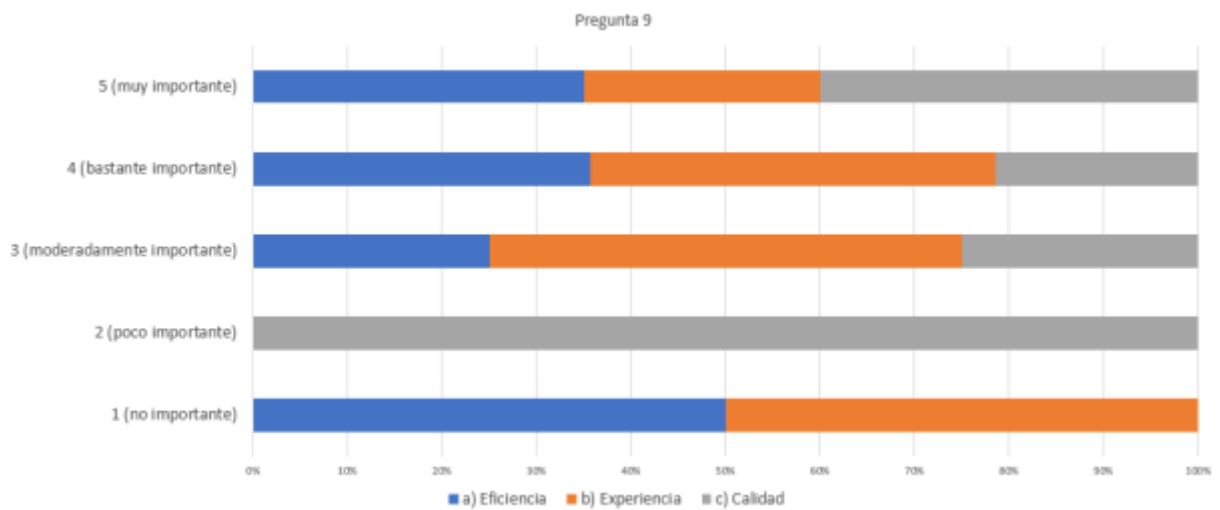
**8. Cuan viable considera determinar indicadores de gestión para procedimientos concursales.**

	Nada viable	Muy poco viable	Poco viable	Viable	Muy viable	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
<b>ENCUESTADOS</b>	1	1	1	8	3	14	57%



**9. Marque los indicadores que considera serían relevantes en la mejor gestión de procedimientos concursales. 1 (no importante), 2 (poco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (bastante importante), y 5 (muy importante).**

Prioridad Opciones	1 (no importante)	2 (poco importante)	3 (moderadamente importante)	4 (bastante importante)	5 (muy importante)	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Eficiencia	1	0	1	5	7	14	50%
b) Experiencia	1	0	2	6	5	14	43%
c) Calidad	0	1	1	3	8	13	62%



**10. Qué tipo de perfiles profesionales considera más adecuados para una óptima gestión de los procedimientos concursales (asigne porcentajes de acuerdo con la prioridad)**

Prioridad Opciones	0%	25%	50%	75%	100%	TOTAL ENCUESTADOS	% PRIORIDAD
a) Abogado	1	0	1	5	6	13	46%
b) Contador	0	0	2	6	3	11	55%
c) Abogado y contador	0	0	2	3	8	13	62%
d) Administrador	0	1	5	4	2	12	42%
e) Economista	0	1	3	5	3	12	42%

