Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Propuesta de implementación de un instructivo para optimizar las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una administración tributaria

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Erika Janeth SÁNCHEZ HUANGAL

ASESOR

Mg. Sonia Jackeline MIRANDA AVALOS

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Sánchez, E. (2025). *Propuesta de implementación de un instructivo para optimizar las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una administración tributaria*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Sánchez Huangal Erika Janeth
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70504083
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-6139-6843
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Sonia Jackeline, Miranda Avalos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42896086
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9831-0116
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dra. Yanette Armida Baca Morante
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08260467
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.21 Auditoría Tibutaria

Grupo de investigación	MABPIC
Agencia de financiamiento	No aplica
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Otras Ciencias Sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 054-EPCO-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio(3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día doce de abril del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 000749-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 12 de abril de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dra. Yanette Armida Baca Morante
MIEMBRO	:	Mg. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
MIEMBRO - ASESORA	:	Mg. Sonia Jackeline Miranda Avalos

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA OPTIMIZAR LAS LABORES DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA DEL PERSONAL QUE SE INCORPORA EN UNA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA"***, presentado por la bachiller Erika Janeth Sánchez Huangal con código de matrícula N° 19110331, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dra. Yanette Armida Baca Morante
Presidenta

Mg. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Miembro

Mg. Sonia Jackeline Miranda Avalos
Miembro - ASESORA

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Sonia Jackeline Miranda Avalos, en mi condición de docente asesora designada, mediante Dictamen N° 000055-2025-EPCO-FCC/UNMSM, de fecha 11 de abril del 2025, del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA OPTIMIZAR LAS LABORES DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA DEL PERSONAL QUE SE INCORPORA EN UNA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA"***, presentado por Erika Janeth Sánchez Huangal, con código de matrícula N° 19110331, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Título Profesional de Contadora Pública.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, evaluación y análisis mediante la plataforma PIDS para la detección de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el 17% de similitud, nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación** en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional correspondiente.



MG. SONIA JACKELINE MIRANDA AVALOS
ASESORA
DNI N° 42896086

Calle Germán Amézaga N.° 375
Pabellón "F" - Ciencias Contables
Ciudad Universitaria, Lima - Perú

Teléfonos (511) 619-7000 Anexos: 2416,2428
E-mail: epcontabilidad.contables@unmsm.edu.pe

DEDICATORIA

A mi padre, que siempre me enseñó a luchar por mis sueños y que desde el cielo siempre me guía y cuida. A mi madre por siempre apoyarme en todos mis proyectos, por su fuerza y valentía para afrontar los problemas. Gracias por inculcarme los valores que me han guiado siempre y por enseñar que todo con esfuerzo se puede lograr. A mi hermano, que siempre ha estado a mi lado, motivándome a ser mejor cada día, por ser mi compañero de juegos y con quien comparto los mismos valores. A mi esposo, por ser mi compañero, por incentivarme a ser cada día una mejor versión de mí. A mi tío lucho, que siempre confía en mi y celebra mis logros.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por brindarme su constante apoyo, fuerza y amor incondicional, y quienes han sido mi principal motor en cada proyecto que he emprendido.

Asimismo, agradezco el apoyo de mi supervisor y coordinador, por su apoyo, enseñanzas y principalmente por su paciencia. Así como a mi equipo de trabajo en la Administración Tributaria, por brindarme su amistad y compartir sus conocimientos.

Finalmente, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesora, Sonia Miranda, por compartir su conocimiento y su experiencia y por su orientación y paciencia, los cuales me ayudaron a enfocar y mejorar mi trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTOS ii

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

INTRODUCCIÓN 1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 3

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad 3

I.1.1. Reseña histórica 3

I.1.2. Servicios que brinda 4

I.1.3. Organización y estructura de la Entidad 5

I.2. Periodo de duración de la actividad 7

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad 7

I.4. Razón o denominación social 8

I.5. Dirección postal 8

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 8

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 9

II.1. Organización de la actividad 9

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad 9

II.3. Problemática 10

II.3.1. Descripción del problema 10

II.3.2. Formulación del problema 11

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 11

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 22

II.4. Metodología y procedimientos 29

II.4.1. Técnicas e instrumentos 29

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 31

Fase I: Diagnóstico de la situación inicial que presentó la entidad antes de la aplicación del instructivo 31

Fase II: Propuesta para la optimización de las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria 39

II.5. Resultados de la actividad 51

II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 51

Fase I: Diagnóstico de la situación inicial 51

Fase II: Propuesta para la optimización de las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria 53

II.5.2. Análisis de la alternativa de solución 57

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución 62

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 65

III. CONCLUSIONES 67

IV. RECOMENDACIONES 68

V. REFERENCIAS 70

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 73

ANEXO A 73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Propuesta de instructivo de procedimientos generales para el procedimiento de fiscalización. 40

Tabla 2 Comparación de procesos antes y después de la implementación de la propuesta. 54

Tabla 3 Problemas y resultados esperados después de la implementación del Instructivo. 55

Tabla 4 Relación de ventajas y desventajas de la aplicación del instructivo..... 61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Intendencia Lima 6

Figura 2 Localización de la sede central de SUNAT 8

Figura 3 Tipos de fiscalización tributaria 24

Figura 4 Etapas del procedimiento de fiscalización. 27

Figura 5 Flujograma del inicio del procedimiento de fiscalización 34

Figura 6 Flujograma de la elaboración del informe de planeamiento y registro de puntos críticos en el MPSR. 35

Figura 7 Flujograma de la etapa que corresponde al vencimiento del requerimiento inicial. 36

Figura 8 Flujograma de la emisión de requerimientos complementarios..... 37

Figura 9 Flujograma de la etapa que corresponde al vencimiento de otros requerimientos de fiscalización distintos al inicial. 38

Figura 10 Flujograma de la culminación del procedimiento de fiscalización. 38

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló con el propósito de mejorar la eficiencia en las labores de fiscalización tributaria del nuevo personal incorporado a una Administración Tributaria, a través del diseño e implementación de un instructivo de procedimientos generales. La propuesta planteada tiene como objetivo principal implementar un instructivo que permita optimizar el desempeño de los auditores recién incorporados, reduciendo errores y dependencias de supervisión al estandarizar los procesos. Con el propósito de lograr este objetivo se adoptó una metodología de enfoque cualitativo y descriptivo, fundamentada en la revisión documental y observación directa, lo que permitió identificar deficiencias en la integración del personal y en la estandarización de procesos.

La propuesta planteada consistió en desarrollar un instructivo detallado que abarca cada etapa del proceso de fiscalización que sirva de guía para el personal que se incorpora al área de fiscalización, socializarlo mediante sesiones de capacitación y establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación continua para asegurar su correcta aplicación. El resultado más relevante fue la mejora estimada del 20%-30% en la precisión de las auditorías y la reducción del 15%-25% en errores y omisiones, lo que evidencia una optimización en el uso del tiempo y recursos. En conclusión, la implementación del instructivo no solo facilita la integración y autonomía del nuevo personal, sino que también se presenta como una herramienta replicable capaz de estandarizar procesos y potenciar la eficiencia operativa en distintas áreas de la entidad.

Palabras clave

Fiscalización tributaria, instructivo de procedimientos, eficiencia operativa, optimización de recursos, Administración Tributaria, estandarización de procesos

ABSTRACT

This professional competence project was carried out with the aim of improving the efficiency of tax auditing tasks among newly recruited personnel within a Tax Administration through the design and implementation of a general procedures manual. The primary objective of the proposed approach is to implement an instruction manual that optimizes the performance of newly recruited auditors by reducing errors and reliance on supervision through the standardization of processes. In order to achieve this objective, a qualitative and descriptive methodology was adopted, grounded in documentary review and direct observation., which allowed for the identification of deficiencies in both personnel integration and process standardization.

The proposal involved developing a detailed instruction manual that covers every stage of the auditing process, serving as a guide for new personnel joining the auditing department, disseminating it through training sessions, and establishing a system of continuous monitoring and feedback to ensure its proper implementation. The most significant outcome was an estimated improvement of 20%-30% in audit accuracy and a reduction of 15%-25% in errors and omissions, evidencing an optimization in the use of time and resources. In conclusion, the implementation of the instruction manual not only facilitates the integration and autonomy of new personnel but also serves as a replicable tool capable of standardizing processes and enhancing operational efficiency across various areas of the entity.

Keys words

Tax auditing, procedures manual, operational efficiency, resource optimization, Tax Administration, process standardization

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia en las labores de fiscalización tributaria del personal recién incorporado a un área específica de una Administración Tributaria. Considerando que, en cualquier entidad o institución, la incorporación de nuevo personal es constante y, generalmente este no tiene pleno conocimiento de todos los procedimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva, ya que estos se aprenden gradualmente durante la práctica. Esta situación puede dar lugar a errores en el desempeño de sus labores y a una disminución en la productividad, debido a que el personal nuevo podría emplear tiempo buscando información o solicitando ayuda, lo que afecta su eficiencia y, en consecuencia, la productividad general del equipo.

Es debido a ello que se considera fundamental elaborar un instructivo dentro del área de fiscalización, que facilite la integración del nuevo integrante y permita una adaptación más ágil, promoviendo la optimización de su trabajo conforme a los lineamientos institucionales y bajo un enfoque uniforme en el área.

Para abordar el tema de manera profunda, se detallará el proceso de creación e implementación de este instructivo paso a paso.

En el capítulo I, se presentará información relevante sobre la entidad, incluyendo una breve reseña histórica, los servicios que ofrece, así como la organización y estructura interna de la institución.

En el capítulo II, se describe la actividad realizada durante el periodo laboral, detallando la organización de la misma, su finalidad, objetivos y la problemática identificada. En esta sección se aborda de manera detallada el problema, sus antecedentes, así como los conocimientos teóricos, normativos y técnicos aplicados en el ejercicio profesional para mejorar las acciones del fiscalizador en el procedimiento de fiscalización tributaria.

En el capítulo III, se presentan las conclusiones derivadas de la ejecución del presente trabajo.

El capítulo IV está dedicado a las recomendaciones dirigidas a la Gerencia de Fiscalización I, con el fin de optimizar los procedimientos de fiscalización para el personal recién incorporado al área o institución, y mejorar así su desempeño.

El resultado de este trabajo es significativo, ya que busca contribuir a la mejora de los procedimientos dentro de una Administración Tributaria, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en la recaudación tributaria, cuyo propósito es financiar el gasto fiscal del país.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad

I.1.1. Reseña histórica

En 1988, la Ley N° 24829 estableció la creación de la Superintendencia Nacional de Aduanas (SUNAD) y de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (en adelante SUNAT), como instituciones públicas descentralizadas del Sector Economía y Finanzas.

Con la promulgación de los D.L. N° 500 y Nº 501 se aprobaron la Ley General de Aduanas y la Ley General de la SUNAT, estableciendo sus objetivos, marco legal, régimen económico, financiero y laboral, además de definir sus funciones y estructura organizativa.

En mayo de 1991, a través del D. L. N° 639, se declaró la reorganización de la SUNAT; lo que se ratificó posteriormente con el Decreto Legislativo N° 680. Además, con el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM se dispuso la fusión por absorción de ADUANAS a la SUNAT; consolidando en una sola institución a la administración tributaria y la gestión aduanera del comercio internacional de mercancías, que comprende funciones de administración, recaudación, control y fiscalización aduanera del tráfico internacional de mercancías, medios de transporte y personas, dentro del territorio aduanero.

En 2011, con la Ley N° 29816 - Ley de Fortalecimiento de la SUNAT, que consolidó su denominación actual como Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT y se le reconoció como organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. Esta normativa le otorgó personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía funcional, técnico, económico, financiero, presupuestal y administrativo, entre otros aspectos.

Desde octubre de 2019, la SUNAT se incorporó como participante al Comité de Asuntos Fiscales de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), lo que le permitió participar activamente en la formulación y evaluación de propuestas para mejorar la tributación internacional. Además, en el marco del Consejo de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), celebrado en Bruselas, Bélgica, el 25 de junio de 2022, la SUNAT fue elegida por unanimidad para asumir la Vicepresidencia Regional de la OMA para la región de las Américas y el Caribe durante el periodo 2022-2024.

I.1.2. Servicios que brinda

- Se encarga de administrar los tributos internos del Gobierno Nacional, así como de aquellos conceptos tributarios y no tributarios cuya administración o recaudación le sea delegada mediante Ley o Convenio Interinstitucional.

- Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias, aduaneras y otras de su competencia.
- En el ámbito de sus atribuciones, emitir normativas en materia tributaria y aduanera, definiendo las obligaciones para contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, establecer acciones orientadas a simplificar los procedimientos asociados a los regímenes aduaneros y regular los procesos que se deriven de ellos.

I.1.3. Organización y estructura de la Entidad

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas, está organizada de manera jerárquica para cumplir con sus funciones de control fiscal, recaudación, y fiscalización de impuestos. Está conformada por tres (3) Superintendencias Adjuntas: La Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos, Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas y Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas.

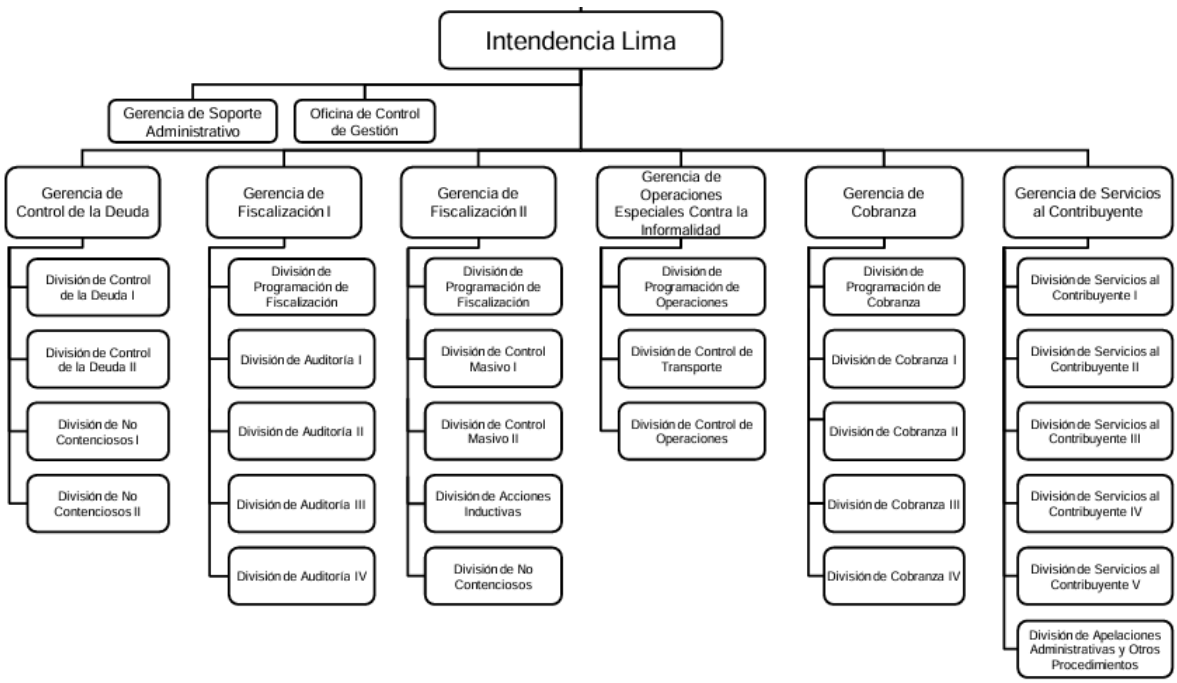
La Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos se encuentra conformada por la Intendencia Nacional de Estrategias y Riesgos, la Intendencia Nacional de Impugnaciones, la Intendencia Nacional Jurídico Tributaria, la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos, la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales, la Intendencia Nacional de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados, Intendencia Lima y las Intendencias de Tributos Internos.

Asimismo, la Intendencia Lima está integrada por la Gerencia de Control de la Deuda, Gerencia de Fiscalización I, Gerencia de Fiscalización II, Gerencia de Operaciones Especiales Contra la Informalidad, Gerencia de Cobranza y Gerencia de Servicios al Contribuyente.

Y la Gerencia de Fiscalización I se compone de la División de Programación de Fiscalización, División de Auditoría I, División de Auditoría II, División de Auditoría III y División de Auditoría IV.

Figura 1

Organigrama de la Intendencia Lima



Nota. La figura muestra cómo se organiza la Intendencia Lima, que comprende dentro de sus áreas la Gerencia de Fiscalización I. Fuente: SUNAT (s.f).

I.2. Periodo de duración de la actividad

Realizo labores en la institución desde el 29 de mayo del 2024 hasta la actualidad.

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La SUNAT tiene como objetivo principal administrar los tributos del gobierno nacional, así como los conceptos tributarios y no tributarios que se le asignen por Ley o en virtud de los convenios interinstitucionales establecidos, proporcionando los recursos necesarios para garantizar la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica. Además, se encarga de asegurar el cumplimiento adecuado de la normativa vigente en la materia y de combatir los delitos tributarios y aduaneros dentro de su ámbito.

Asimismo, tiene como propósito implementar, supervisar y controlar el cumplimiento de la política aduanera en el país, así como regular el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte, facilitando las actividades aduaneras relacionadas con el comercio exterior y garantizando el cumplimiento de los tratados y acuerdos internacionales, así como las no.

De igual manera, le corresponde participar en la lucha contra la minería ilegal y el narcotráfico, mediante la supervisión y control del ingreso, permanencia, transporte, traslado y salida de productos provenientes de la actividad minera, así como de insumos químicos y maquinaria que puedan ser utilizados en la minería ilegal. También se encarga del control y fiscalización de insumos químicos, productos y sus derivados, maquinarias y equipos que podrían emplearse directa o indirectamente en la fabricación de drogas ilícitas, así como de otras actividades que se establezcan mediante ley.

Adicionalmente, debe proveer a los administrados los servicios que les faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y otras relacionadas con las funciones de la SUNAT, además de proporcionar servicios a la población en general dentro del ámbito de su competencia.

I.4. Razón o denominación social

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

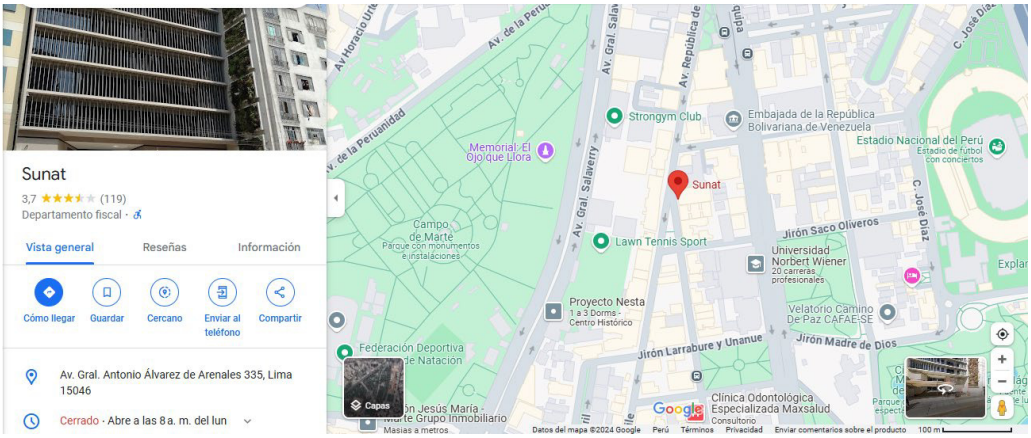
I.5. Dirección postal

Código postal: 15046

Av. Gral. Antonio Álvarez de Arenales 335, Lima 15046.

Figura 2

Localización de la sede central de SUNAT



Nota. La figura muestra la ubicación en el mapa de la sede de Arenales de SUNAT. Fuente: Google Maps (s.f)

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Dentro de la institución, el correo electrónico para atención general de Sunat es el siguiente: contactenos@sunat.gob.pe.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

II.1. Organización de la actividad

Desempeño mis funciones en el área de la División de Auditoría III, que forma parte de la Gerencia de Fiscalización I de la Intendencia Lima. Esta División está dirigida por un jefe de División, el cual está a cargo de 6 Supervisiones, cada una conformada por un equipo de aproximadamente 18 auditores. Estos auditores están divididos en 2 grupos: 9 auditores a cargo del supervisor y 9 auditores a cargo de un coordinador de apoyo a la supervisión.

Actualmente, ocupo el cargo de Especialista 1, y dentro de mis responsabilidades se incluyen la realización de fiscalizaciones tributarias a los contribuyentes que se me asignen, los cuales pertenecen al directorio a Pequeños contribuyentes y brindar apoyo con fiscalizaciones a Principales y Medianos contribuyentes. La fiscalización se realiza sobre el tributo IGV, Renta y/o tributos laborales, las cuales pueden ser fiscalizaciones parciales o definitivas.

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La labor que realizo tiene por finalidad revisar las declaraciones juradas de los sujetos fiscalizados en el periodo y tributo asignados.

El objetivo de la fiscalización tributaria es de inspeccionar, investigar y controlar la correcta determinación de la obligación tributaria por parte del sujeto fiscalizado, siguiendo los procedimientos y normativa vigente.

II.3. Problemática

II.3.1. Descripción del problema

Cuando los nuevos colaboradores se incorporan a sus áreas de trabajo, y al no conocer con certeza los procedimientos generales necesarios para desempeñar sus funciones, suelen recurrir a otros compañeros o a sus supervisores o coordinadores para obtener orientación.

El hecho de consultar con diferentes compañeros puede llevar a recibir información o criterios diferentes debido a las distintas formas de trabajo de cada uno. Esto puede generar confusión o inconsistencias en la manera de abordar las tareas.

Por otro lado, cuando los nuevos empleados recurren a sus supervisores o coordinadores, estos deben dedicar tiempo a enseñarles o explicarles los procedimientos a seguir, así como los aplicativos que deben utilizar. Dado que los coordinadores y/o supervisores suelen estar a cargo de alrededor de 4 auditores nuevos y deben repetir las mismas explicaciones en diversas ocasiones, esto les reduce el tiempo disponible para sus propias responsabilidades, como la revisión y aprobación de requerimientos que los auditores bajo su supervisión deben notificar. Esta situación puede dar lugar a realizar revisiones rápidas pasando por alto errores que podrían detectarse con una revisión más detallada o generar un “cuello de botella” por la acumulación de tareas pendientes de revisión, lo que reduce el tiempo que tiene el auditor para realizar la fiscalización y termina afectando la productividad general del equipo.

Por ello, se consideró necesario desarrollar un instructivo de procedimientos generales que permita optimizar las labores de fiscalización del personal que se incorpora a la Administración tributaria.

II.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un instructivo optimiza las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria?

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para elaborar el presente trabajo de suficiencia profesional, fue indispensable consultar diversas fuentes bibliográficas tanto internacionales como nacionales. A continuación, se detallan los antecedentes internacionales:

Antecedentes internacionales

Cardona y Largo (2024) realizaron su investigación en Colombia titulada “Análisis de la fiscalización tributaria respecto a la evasión de impuestos de las empresas colombianas y su impacto en la política fiscal” para la obtener su título profesional de Contador Público en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Esta investigación tuvo como objetivo efectuar un análisis de la fiscalización tributaria y su incidencia en la formulación y ejecución de la política fiscal en Colombia, con el fin de contrarrestar las causas y consecuencias de la evasión de impuestos en el país. La relevancia de esta investigación radica en el análisis que se realiza de la

fiscalización tributaria de su país y cómo sus políticas y estrategias que utilizan impactan en la evasión de impuestos en Colombia. Para ello, metodológicamente adoptó un enfoque cuantitativo y de enfoque mixto, enfocándose en la presentación pormenorizada de los elementos tributarios relacionados con la evasión fiscal en las empresas colombianas y su repercusión en la política fiscal. Asimismo, utilizaron como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario, que se aplicó a cuarenta personas, que representaban la muestra del estudio.

Entre los resultados más resaltantes se obtuvo que el 90% de participantes opina que una fiscalización tributaria adecuada podría potenciar el desempeño económico del país; no obstante, la efectividad de la fiscalización requiere una normativa tributaria pertinente y una gestión tributaria eficiente y transparente. Finalmente, concluyeron que es crucial que las autoridades fiscales implementen políticas más robustas que desincentiven la evasión fiscal, promuevan la transparencia en las prácticas tributarias corporativas y refuercen los mecanismos de control fiscal en las empresas colombianas, garantizando así el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contribuyendo a aumentar la recaudación.

Prieto (2023) realizó su investigación en Chile titulada "Análisis de la fiscalización tributaria respecto a la evasión de impuestos de las empresas colombianas y su impacto en la política fiscal" para la obtener grado de Magister en Análisis Económico en la Universidad de Chile.

Esta investigación tuvo como objetivo efectuar un análisis exhaustivo de la fiscalización tributaria y su repercusión en la política fiscal de Colombia, con la finalidad de mitigar las causas y efectos de la evasión de impuestos en el país. Este estudio es relevante porque analiza la fiscalización tributaria en Colombia, lo cual es esencial para evaluar la efectividad de las medidas adoptadas por las autoridades fiscales y su influencia en la recaudación de impuestos. Entender el impacto de la evasión en las políticas fiscales es clave para desarrollar estrategias que fortalezcan la base tributaria y fomenten un sistema tributario más equitativo y eficiente.

Para ello, utilizó la metodología del método de diferencias en diferencias sintéticas (SDID) para evaluar la efectividad de las acciones de fiscalización, utilizando como referencia a contribuyentes del sector empresarial de diversos segmentos auditados en el año 2017 por el SII, y analizando su comportamiento posterior a la intervención fiscal.

Entre los resultados más resaltantes encontró modificaciones en el comportamiento y aumentos significativos en las declaraciones de contribuyentes en las variables clave de interés.

Finalmente, concluyeron que la auditoría por sí sola no constituye un factor determinante para modificar el comportamiento de los contribuyentes de alto riesgo. En cambio, se destacó que la experiencia y pericia de los fiscales, junto con la rigidez de las sanciones asociadas al no cumplir, son factores que ayudarían a

mejorar la percepción de control, lo que se traduciría en mejoras en el cumplimiento.

Zevallos y Loor (2021) llevaron a cabo una investigación en Ecuador titulada “Pagos a proveedores: Una adecuada correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta, Provincia de Manabí”.

El propósito principal de este estudio fue evidenciar la relevancia de establecer una apropiada relación entre el proceso de pagos y la excelencia en la prestación del servicio. Su relevancia radica en su aporte a la mejora de la eficiencia operativa, así como en su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo una gestión pública más moderna, eficaz y transparente.

Para su desarrollo, adoptaron una metodología con un diseño de investigación de tipo transversal, no experimental y de campo, utilizando como técnicas de recolección de datos encuestas y entrevistas a 10 proveedores y 10 funcionarios. Los resultados obtenidos demostraron que, para lograr una correcta correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad del servicio, es fundamental contar con un procedimiento apropiado; ya que, la carencia de control interno adecuado limita la eficiencia en el pago a proveedores.

Finalmente, concluyeron que la elaboración de un instructivo con procedimientos claros para los pagos a proveedores será altamente beneficiosa, ya que contribuirá a reducir el tiempo para entregar los

productos y a mejorar la calidad del servicio, elementos clave para alcanzar los objetivos esenciales y cotidianos de las organizaciones del sector público.

Viloria y Zapata (2018) realizaron su investigación en Venezuela titulada “Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa Inversiones M.C.H., C.A.”. Tuvo como objetivo el desarrollar un manual de normativas y procedimientos contables en el área de cuentas por cobrar de dicha empresa.

Esta investigación es relevante porque destaca la importancia de establecer guías claras para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, un proceso clave para la estabilidad financiera de la empresa. En un entorno globalizado y competitivo, los manuales permiten estandarizar procedimientos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la confiabilidad de la información contable, ayudando a evitar problemas como retrasos en cobranzas, falta de documentación y un seguimiento inadecuado, lo que contribuye a un mejor control y alineación de los objetivos organizacionales, proporcionando ventajas competitivas y fortaleciendo la empresa ante desafíos económicos.

Para llevar a cabo la investigación, utilizaron un enfoque descriptivo y aplicaron la técnica de observación directa, complementada con entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción de los empleados responsables de la ejecución de los procesos. Entre los resultados, se tiene que esta propuesta favorece el desarrollo de las operaciones y mejora la comunicación entre

departamentos, permitiendo la generación de información contable confiable y oportuna, reduciendo errores al procesar los datos, previniendo pérdidas por mal uso de recursos y favoreciendo la adopción de decisiones pertinentes por parte de la gerencia.

Finalmente, concluyen que los hallazgos resaltaron la exigencia de que la empresa disponga de lineamientos definidos para un manejo eficiente del área de cuentas por cobrar y una gestión adecuada de los procesos de cobranza.

Castillo (2016) realizó su trabajo de investigación en Guatemala titulado “Creación e implementación de un sistema de registro contable y manual de procedimientos en el área financiera de la Empresa Hotel Tayasal” para la obtención de la licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Panamericana.

El objetivo de dicha investigación fue implementar un sistema de registro contable y manual de procedimientos en el área financiera de la empresa, con el fin de mitigar el riesgo de incumplimiento fiscal y tributario, debido a las frecuentes modificaciones en la normativa guatemalteca.

Este estudio es relevante porque se enfoca en la establecer un manual de procedimientos en el área financiera con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las leyes y garantizar la exactitud de los datos contables. Además, busca tener un sistema contable sólido y procedimientos claros que permitan una gestión eficiente y reduzcan errores, lo que es fundamental para la sostenibilidad y éxito de la empresa.

Para ello, utilizó la metodología de enfoque descriptivo y exploratorio, y utilizó como técnicas de investigación la entrevista, cuestionario, observación directa y observación documental y se seleccionó la modalidad de cuestionarios para la recolección de información.

Obtuvo como resultados que no existen manuales de segregación de funciones, el 67% consideró que la contabilidad no se encuentra actualizada con balances y los financieros mensuales, además que la optimización de la eficiencia y la efectividad en cada una de las áreas se puede alcanzar mediante la implementación de un sistema de registro contable y un manual de procedimientos que agilicen la aplicación de controles, especialmente en el área financiera, dado que su operatividad depende directamente de estos.

Finalmente, se concluyó que el manual de procedimientos del área financiera contable para la empresa Hotel Tayasal se elaboró acorde a sus necesidades, con el fin de regularizar de manera uniforme la información financiera contable, y que esta pueda ser consistente, oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones.

Antecedentes Nacionales

Saavedra (2024), elaboró su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “Estrategias para mejorar el cumplimiento tributario aplicadas en la facultad de fiscalización de la Sunat 2024” para la obtención de su título profesional de Administración en la Universidad Nacional de Trujillo.

Este trabajo tuvo como objetivo presentar estrategias para mejorar el cumplimiento tributario de los contribuyentes que pertenecen a la Intendencia de Tributos Internos Huacho. Es relevante porque identifica problemas en el área de fiscalización y aborda las estrategias para optimizar el cumplimiento tributario aplicadas por la facultad de fiscalización de la SUNAT en 2024.

Para ello, utilizó la metodología no experimental, observacional. Entre los resultados más resaltantes se obtuvo que los principales inconvenientes identificados incluyen acceso restringido a información por múltiples sistemas, deficiencias en la comunicación interna, ausencia de lineamientos claros, conocimiento básico en programas informáticos y deficiente formación en nuevas herramientas y técnicas de auditoría.

Finalmente, concluyó que existe una necesidad urgente de implementar estrategias integradas, para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia del proceso de auditoria tributaria en la región como una plataforma centralizada de gestión de datos que integra sistemas y facilita el acceso a la información de otras entidades mediante blockchain; un sistema de comunicación interna sólida con un portal corporativo, herramientas de mensajería instantánea y un repositorio documental; directrices internas precisas y un plan de capacitación continua; formación en herramientas como excel avanzado, power BI y ACL a través de e-learning; y un programa de entrenamiento especializado en técnicas avanzadas de auditoría, detección de fraudes

y uso de herramientas tecnológicas, con certificaciones internas y aprendizaje continuo.

López (2023), elaboró su Tesis en Lima, titulada “La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, en los años 2021-2022” para la obtención de su título profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres.

Este trabajo tuvo como objetivo determinar como una correcta aplicación de la Fiscalización Tributaria influye en la recaudación de impuestos prediales en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Este estudio es relevante debido a que muchas municipalidades peruanas no tienen un sistema adecuado de fiscalización para la recaudación de impuestos prediales y arbitrios, o bien no cumplen con las normativas establecidas por el Gobierno Central. El análisis de este sistema es crucial porque permite establecer procedimientos claros para el registro, control y determinación de deudas tributarias, lo que garantiza que se cumpla con el pago de impuestos y mejora la gestión de las administraciones tributarias municipales.

Para ello, utilizó la metodología no experimental, explicativo causal y se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicado a la muestra de 66 contribuyentes activos de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Entre los resultados más resaltantes se obtuvo que la fiscalización tributaria tiene un impacto significativo en la recaudación de impuestos prediales. Se detectaron factores como la falta de gestión adecuada, la capacitación

insuficiente del personal y la necesidad de mejorar la comunicación con los contribuyentes.

Finalmente, concluyó que el proceso de fiscalización tiene un impacto directo en la recaudación tributaria, ya que la mayoría de los encuestados sostiene que, al establecer un proceso de fiscalización adecuado, se asegura la recolección precisa de los tributos prediales, además de contribuir al financiamiento de servicios públicos

Serquen (2021) desarrolló su tesis en Chiclayo, titulada "Análisis de los procesos de contratación menores a 8 UIT para proponer un instructivo en una unidad ejecutora de la Policía Nacional del Perú 2018", con el fin de obtener el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

El objetivo principal de esta investigación fue crear un instructivo para los procesos de contratación menores a 8 UIT en una unidad ejecutora de la Policía Nacional del Perú de 2018, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa del departamento de logística. Su importancia radica en que busca organizar los procesos internos, establecer responsabilidades a los encargados del suministro y conseguir un alto grado de cumplimiento de las metas planteadas.

Para ello, adoptó un enfoque de investigación aplicada, no experimental y propositiva. Las técnicas empleadas fueron observación, revisión documental y encuestas. Uno de los principales resultados fue que el instructivo mejora el procedimiento de contratación, permitiendo que el personal esté capacitado para

continuar con sus tareas sin deficiencias. Además, facilita la organización de la documentación y la efectividad de todo el personal.

Finalmente, en sus conclusiones, señaló que el instructivo para las contrataciones menores a 8 UIT resulta beneficioso, ya que optimiza los procedimientos, asegurando que el personal esté preparado para desempeñar sus funciones sin deficiencias, lo que incrementa la efectividad de todo el equipo.

Córdova (2021), elaboró su tesis en Lima, titulada "Gestión del talento humano en el sistema de información y fiscalización tributaria del impuesto predial Municipalidad de Satipo- 2020" para la obtención de su título profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres.

Este trabajo tuvo como objetivo principal cómo la gestión del talento humano incide en el sistema de información del proceso de fiscalización tributaria del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Satipo. Su relevancia radica en que aborda la gestión del talento humano y la fiscalización tributaria en la recaudación del impuesto predial, proporcionando elementos teóricos actuales sobre las variables de estudio. Además, su enfoque práctico tiene implicaciones significativas para la aplicación de estas prácticas tanto en la municipalidad en cuestión como en otras entidades similares.

Para ello, utilizo la metodología no experimental, descriptivo - correlacional transversal, se tuvo una muestra conformada por 107 empleados de la municipalidad objeto de estudio. Entre los resultados más resaltantes se obtuvo que la capacitación de personal influye

directa y significativamente en el sistema de fiscalización tributaria del impuesto predial en la municipalidad objeto de estudio y concluyó la gestión del talento humano influye directamente en el sistema de fiscalización tributaria del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Satipo, 2020.

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

A) Fiscalización tributaria

Robles Moreno (2018) señala que el proceso de fiscalización ejecutado por la administración tributaria implica un examen exhaustivo para determinar la obligación tributaria correspondiente y la validación del pago efectuado, además de comprobar el cumplimiento de las obligaciones formales. Esta fiscalización se configura como un procedimiento administrativo compuesto por diversas actuaciones que persiguen un objetivo central y definitivo: establecer la correcta cuantificación de la obligación tributaria.

En este contexto, el artículo 62 del TUO del Código Tributario establece que la Administración Tributaria tiene la facultad de fiscalizar de forma discrecional, lo que abarca la inspección, investigación y supervisión del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En ese sentido, se puede entender que la fiscalización tributaria es la revisión que lleva a cabo un auditor de la Administración Tributaria sobre las diferentes actividades

empresariales, comerciales, contables, financieras y demás, que puedan influir en la tributación, con el objetivo de verificar el cumplimiento adecuado de las obligaciones fiscales conforme a las normas tributarias vigentes, procurando siempre alcanzar la veracidad de las declaraciones del contribuyente mediante el análisis de los documentos de respaldo pertinentes.

B.- Tipos de Fiscalización

En el Código Tributario del Perú, la fiscalización tributaria se clasifica principalmente según los plazos que la Administración Tributaria tiene para realizar las verificaciones e inspecciones. En este contexto, se reconocen 3 tipos de fiscalización cada una con características y plazos específicos.

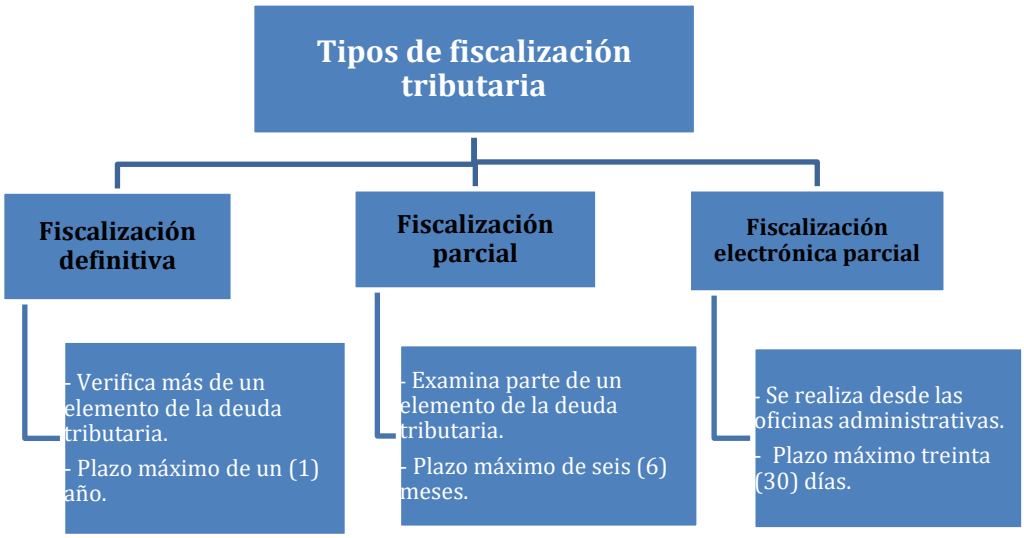
- **Fiscalización definitiva:** Es el tipo de fiscalización más exhaustiva y abarca la totalidad de las obligaciones tributarias de un contribuyente en un período determinado. En esta modalidad, la Administración Tributaria verifica la exactitud de todas las declaraciones, pagos y operaciones del contribuyente. Tiene un plazo de fiscalización de un (1) año.

- **Fiscalización parcial:** Es una fiscalización en la que la Administración Tributaria verifica solo ciertos aspectos de las obligaciones tributarias del contribuyente, no abarcando la totalidad de los tributos o períodos fiscales. Por ejemplo, puede centrarse solo en un tributo o en un periodo fiscal específico. Tiene un plazo de fiscalización de un (6) meses.

- **Fiscalización parcial electrónica:** Es una modalidad de fiscalización más moderna y eficiente, donde la Administración Tributaria realiza la fiscalización utilizando medios electrónicos. Esta modalidad permite revisar de manera selectiva algunos aspectos específicos de las declaraciones tributarias del contribuyente, a través de las plataformas digitales que proporciona la autoridad tributaria. Tiene un plazo de fiscalización es de treinta (30) días hábiles.

Figura 3

Tipos de fiscalización tributaria



Nota. La figura muestra los tipos de fiscalización según el código Tributario.

C.- Etapas del procedimiento de fiscalización

En el procedimiento de fiscalización tributaria se presentan las siguientes etapas: inicio de fiscalización, requerimiento de información auditoría y verificación y la determinación de resultados (Saavedra, 2024).

- **Inicio del procedimiento de fiscalización:** Conforme al Decreto Supremo N.º 085-2007-EF y sus modificatorias, el procedimiento de fiscalización se da inicio en la fecha en que surte efecto de la notificación de la carta de presentación del agente fiscalizador junto con el primer requerimiento al contribuyente fiscalizado. En caso de que dichos documentos sean notificados en fechas diferentes, el procedimiento se considerará iniciado a partir de la fecha en que surta efectos la notificación del último de los documentos.

- **Requerimiento de información:** Según lo establecido en la Resolución del Tribunal Fiscal N.° 04187-3-2004, emitida en el año 2004, durante el proceso de fiscalización, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) tiene la facultad de solicitar a los contribuyentes la entrega de información y documentación necesaria para llevar a cabo dicha fiscalización. Es importante destacar que estos requerimientos deben ser específicos, claros y directamente relacionados con el objetivo de la fiscalización, a fin de garantizar que la información solicitada sea relevante y adecuada para el proceso en cuestión. Además, la SUNAT debe asegurarse de que los requerimientos no sean excesivos ni

desproporcionados, respetando los derechos de los contribuyentes mientras cumple con su función de supervisión y control.

- **Auditoria y verificación:** La auditoría constituye una de las herramientas más fundamentales dentro del proceso de fiscalización, ya que permite llevar a cabo una revisión detallada de los libros contables, los documentos financieros y otras evidencias que sirvan como soporte de las declaraciones presentadas por el contribuyente. A través de este proceso, se busca verificar la exactitud y veracidad de la información proporcionada, asegurando que las obligaciones fiscales se hayan cumplido correctamente. Es crucial que esta verificación se realice de forma objetiva, imparcial y sin influencias externas que puedan alterar la interpretación de los hechos o los datos. La objetividad es esencial para mantener la integridad del proceso y garantizar que los resultados de la auditoría reflejen de manera fiel la situación fiscal del contribuyente, tal como lo señala Zegarra (2016).

- **Determinación de resultados:** el Decreto Supremo N.º 085-2007-EF, establece el procedimiento de fiscalización como el proceso mediante el cual la SUNAT verifica la correcta determinación de la obligación tributaria, lo que incluye tanto la obligación tributaria general como la aduanera. Este proceso también abarca la comprobación del cumplimiento de las obligaciones formales relacionadas con dichas obligaciones tributarias. Además, señala que la fiscalización culmina con la notificación de la Resolución de Determinación, que establece el monto correcto de la deuda tributaria,

y, en su caso, con la emisión de las Resoluciones de Multa correspondientes, en caso de que se detecten infracciones durante el procedimiento. Este marco legal asegura que la administración tributaria pueda llevar a cabo un control exhaustivo y riguroso del cumplimiento de las normas fiscales y aduaneras, garantizando que los contribuyentes cumplan adecuadamente con sus responsabilidades tributarias y formales.

Figura 4

Etapas del procedimiento de fiscalización.



Nota. Se muestran las etapas del procedimiento de fiscalización.

D.- Inicio de cómputo de fiscalización

El cómputo del plazo comienza con la entrega de la totalidad de la información solicitada por la Administración Tributaria en el primer requerimiento.

E.- Documentos emitidos en el procedimiento de fiscalización

A lo largo del procedimiento de fiscalización, la SUNAT emitirá, entre otros documentos, cartas, requerimientos, resultados de los requerimientos y actas.

- **Cartas**: Son comunicaciones formales que la Administración Tributaria envía al contribuyente para notificarle el inicio de un procedimiento de fiscalización o para informarle sobre la solicitud de documentos o aclaraciones adicionales relacionadas con su situación tributaria. También pueden utilizarse para informar al contribuyente sobre la programación de una auditoría o inspección.

- **Requerimientos**: Son solicitudes formales realizadas por la SUNAT al contribuyente, en las que se le exige la entrega de información, documentos o cualquier otro dato necesario para llevar a cabo la fiscalización. Los requerimientos suelen ser más específicos que las cartas, ya que indican claramente lo que se necesita para completar la fiscalización.

- **Resultados del requerimiento**: Son los informes o conclusiones obtenidas tras la evaluación de la información o documentos proporcionados por el contribuyente en respuesta a los requerimientos. Los resultados pueden incluir la determinación de la correcta o incorrecta declaración de los tributos, posibles omisiones o irregularidades.

- **Actas**: Son documentos oficiales que registran de manera detallada las acciones realizadas durante la fiscalización, como la revisión de documentos, entrevistas, observaciones realizadas y las decisiones tomadas en cada etapa del procedimiento. Las actas sirven

como evidencia y resumen del proceso de fiscalización, y son firmadas por los inspectores y, en algunos casos, por el contribuyente.

Estos documentos permiten llevar un registro ordenado y transparente del proceso de fiscalización, asegurando que tanto la administración tributaria como el contribuyente cuenten con un historial claro de las interacciones y decisiones tomadas.

F.- Requisitos mínimos de los documentos emitidos en el Procedimiento de fiscalización

Los documentos mencionados deben incluir los siguientes datos esenciales:

a) Nombre o razón social del contribuyente fiscalizado;
b) Domicilio fiscal, en caso corresponda;
c) Registro Único de Contribuyentes (RUC);
d) Número de documento;
e) Fecha de emisión;
f) La naturaleza definitiva o parcial del procedimiento de fiscalización;
g) El propósito o contenido del documento;
h) La firma y nombre del funcionario competente de la SUNAT.

II.4. Metodología y procedimientos

II.4.1. Técnicas e instrumentos

El siguiente trabajo de suficiencia profesional tiene un enfoque cualitativo, se analizarán los procesos asociados a la realización de una

fiscalización tributaria; permitiendo identificar la naturaleza del problema, las prácticas usuales del área de fiscalización.

Según Vera (2015), la investigación cualitativa se enfoca en el análisis de la calidad de distintas actividades, relaciones, situaciones, medios, materiales o herramientas dentro de un contexto específico. Tiene como objetivo brindar una descripción integral, examinando minuciosamente y en detalle un determinado fenómeno o actividad.

En ese sentido, se adopta un enfoque descriptivo, ya que describirá como se realiza el procedimiento de fiscalización tributaria. Según Guevara et al. (2020) la investigación descriptiva se desarrolla con el propósito de caracterizar una realidad en su totalidad, abarcando sus elementos esenciales.

Para ello, se emplean técnicas e instrumentos metodológicos como la observación y análisis documental, permitiendo un abordaje riguroso y estructurado del objeto de estudio.

La técnica de observación se empleó con la finalidad de observar en el lugar de los hechos, el fenómeno de estudio, esto permitió tomar información, procesarla, para realizar un análisis crítico.

Degado (2010) señala que consiste en prestar atención detallada a un objeto con el propósito de comprenderlo. El proceso de observación no solo ocurre al inicio, sino a lo largo de toda la investigación, y es más complejo que simplemente observar con atención.

Asimismo, se examinaron documentos mencionados, como tesis y trabajos de investigación que forman parte de los antecedentes del problema, así como la normativa tributaria referente al procedimiento de fiscalización. Adicionalmente, se revisó la documentación interna de la entidad, tales como manuales, instructivos internos y circulares vigentes.

Sánchez et al. (2021) mencionan que la revisión documental es el punto de partida de la investigación y ofrece al investigador una amplia variedad de fuentes de información. Durante este proceso, se lleva a cabo la recopilación y el análisis de los documentos clave relacionados con el tema a investigar.

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Fase I: Diagnóstico de la situación inicial que presentó la entidad antes de la aplicación del instructivo

En este punto se señala el problema material del trabajo de suficiencia profesional. El cual se identifica cuando la entidad incorpora nuevo personal al área de fiscalización tributaria.

Los nuevos colaboradores al incorporarse a sus áreas de trabajo, suelen enfrentarse a una curva de aprendizaje que implica familiarizarse con una variedad de procedimientos generales necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz. En este proceso, dada la falta de conocimiento y experiencia inicial, es común que recurran a otros compañeros de trabajo, supervisores o

coordinadores en busca de orientación. Esto les permite obtener información sobre cómo realizar sus tareas de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa o la organización. Sin embargo, este proceso de consulta también tiene sus desafíos, ya que las respuestas obtenidas pueden variar dependiendo de la persona a la que se consulte. La falta de uniformidad en las respuestas puede generar confusión y retrasos, ya que cada colaborador puede tener su propio estilo de trabajo o interpretación de los procedimientos. Esto no solo afecta la calidad del aprendizaje del nuevo empleado, sino también la eficiencia con la que se realizan las tareas, ya que las inconsistencias pueden llevar a la repetición de errores o a una ejecución incorrecta de las actividades.

Por otro lado, cuando los nuevos empleados deciden recurrir directamente a sus supervisores o coordinadores, se genera una nueva dinámica que implica un compromiso de tiempo por parte de estos últimos. Los supervisores tienen la responsabilidad de brindarles a los nuevos empleados las orientaciones necesarias, explicarles los procedimientos que deben seguir y familiarizarlos con los aplicativos o herramientas de trabajo que utilizarán. Si bien este apoyo es esencial para el aprendizaje y la integración de los nuevos colaboradores, también representa una carga adicional para los supervisores, quienes deben dedicar un tiempo significativo para asegurar que cada nuevo empleado comprenda adecuadamente su rol y las expectativas que se tienen de él. Dado que los supervisores suelen estar a cargo de varios nuevos auditores a la vez, se enfrentan a la necesidad de repetir las

mismas explicaciones en diferentes ocasiones. Esto implica una sobrecarga de trabajo, que a su vez impacta en la capacidad del supervisor para llevar a cabo sus propias responsabilidades, tales como la revisión y aprobación de los requerimientos que sus subordinados deben notificar.

Esta situación puede derivar en efectos negativos tanto para la calidad del trabajo de los nuevos colaboradores como para la eficiencia operativa del equipo en general. La repetición de explicaciones y la falta de tiempo suficiente para atender las necesidades de los nuevos empleados pueden generar una pérdida de foco en las tareas más urgentes y prioritarias. En muchos casos, esto puede resultar en revisiones rápidas de los trabajos que deben ser aprobados, lo que incrementa la probabilidad de que se pasen por alto errores que podrían haber sido detectados con una revisión más detallada y cuidadosa. Este tipo de lapsos en el proceso de control de calidad pueden tener un impacto negativo en la precisión de los resultados y en la imagen general del trabajo realizado. Además, la acumulación de tareas pendientes de revisión por parte de los supervisores puede generar un cuello de botella, lo que provoca retrasos en la ejecución de las fiscalizaciones u otros procesos clave dentro del equipo. Estos retrasos, a su vez, pueden afectar la productividad general del equipo, ya que los plazos establecidos para la entrega de los informes o la realización de auditorías no se cumplen a tiempo. Así, los tiempos de respuesta más largos afectan no solo la

eficiencia del equipo, sino también el cumplimiento de los objetivos y las expectativas organizacionales.

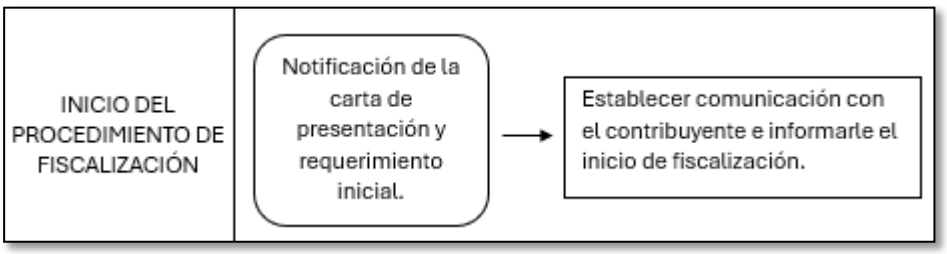
Llevado a cabo el análisis previo, se identifican las siguientes etapas en procedimiento de fiscalización tributaria a un determinado contribuyente.

1.- Inicio del procedimiento de fiscalización

Para iniciar el procedimiento de fiscalización a un determinado contribuyente, la División de Programación emite la orden de fiscalización, que se adjunta al expediente electrónico, y a su vez inicia la fiscalización notificando al buzón electrónico Sol del contribuyente la Carta de presentación de los auditores y el requerimiento inicial. En esta etapa, se verifica información general de la orden de fiscalización, del contribuyente, periodo y tributo a fiscalizar.

Figura 5

Flujograma del inicio del procedimiento de fiscalización



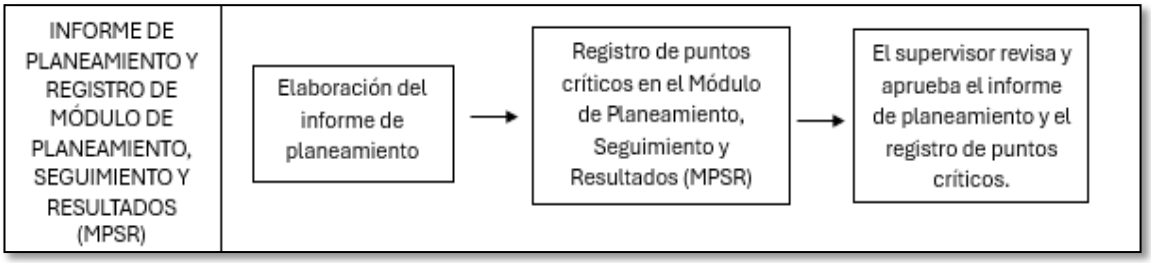
Nota. La figura muestra el flujograma de lo que se realiza cuando inicia el procedimiento de fiscalización.

2.- Elaboración del informe de planeamiento y el registro de puntos críticos en el Módulo de Planeamiento, Seguimiento y Resultados (en adelante MPSR)

En esta etapa, el auditor debe evaluar información existente en los sistemas de la Administración Tributaria sobre el periodo fiscalizado, el motivo de programación para poder identificar los puntos críticos a evaluar durante la fiscalización, establecer procedimientos a realizar y elaborar el informe de planeamiento de auditoría y registrar los puntos críticos en el MPSR.

Figura 6

Flujograma de la elaboración del informe de planeamiento y registro de puntos críticos en el MPSR.



Nota. La figura muestra el flujograma de los procedimientos realizados en la etapa de la preparación del informe de planeamiento de auditoría.

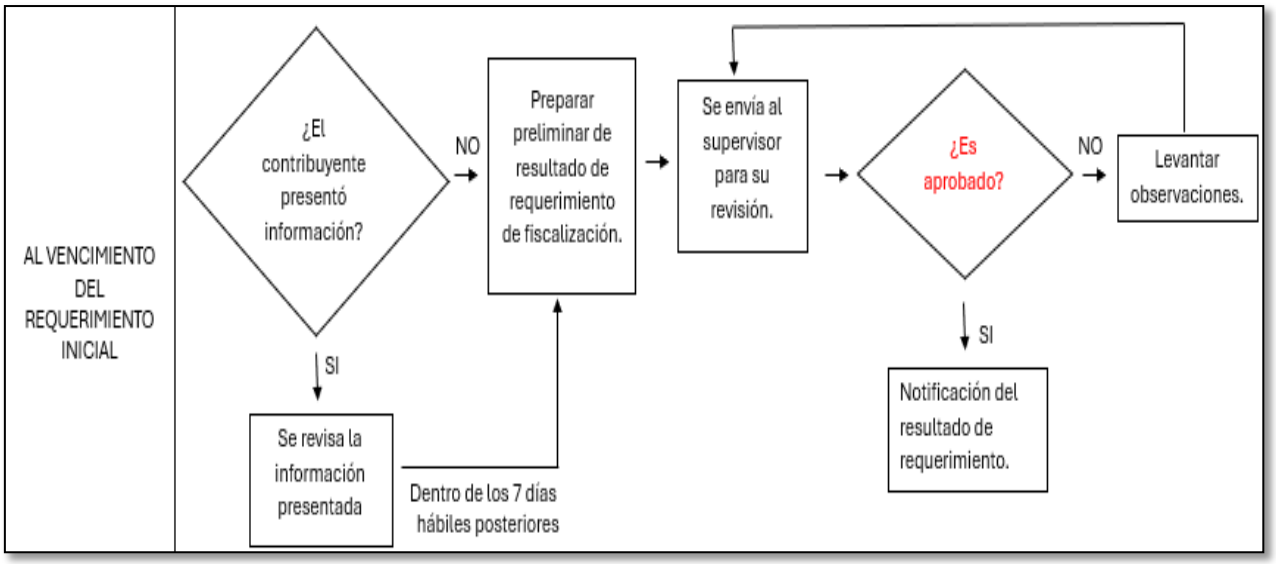
3.- Al Vencimiento del primer requerimiento de fiscalización.

En esta etapa, se verifica la información que el contribuyente ingreso a través de Mesa de Partes Virtual (MPV) y se procede a evaluar la documentación presentada y preparar el resultado de requerimiento y notificarlo una vez aprobado por el supervisor. En

caso, el contribuyente no presente información se debe cerrar el resultado de requerimiento de fiscalización en la fecha de vencimiento. Si presente se debe cerrar como máximo al séptimo día hábil del vencimiento.

Figura 7

Flujograma de la etapa que corresponde al vencimiento del requerimiento inicial.



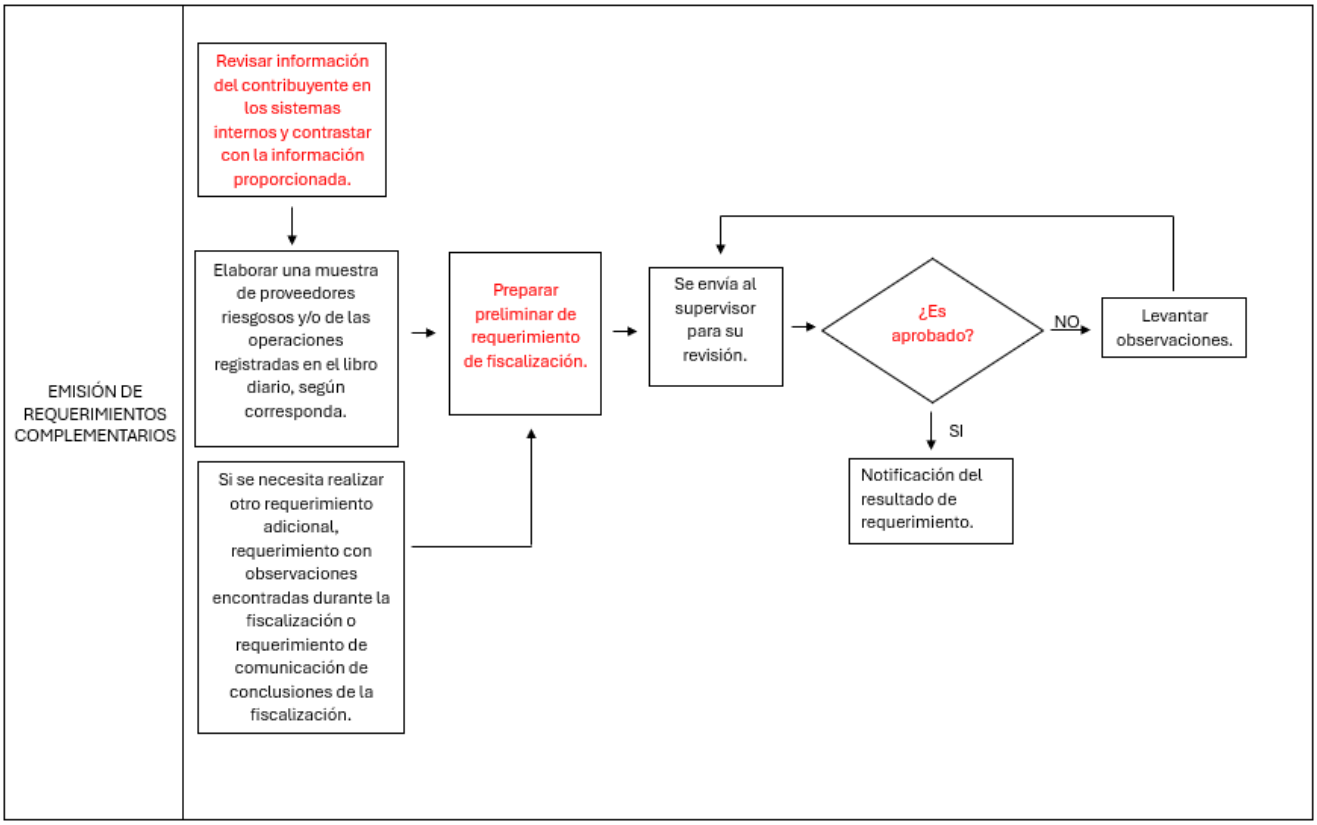
Nota. La figura muestra el flujograma de los procedimientos que corresponden realizar al vencimiento del requerimiento inicial.

4.- Emisión de requerimientos complementarios

En esta etapa, luego de notificar el resultado del primer requerimiento al buzón electrónico del contribuyente, se procederá a emitir nuevos requerimientos de fiscalización, en los cuales se solicitará información específica sobre puntos que se detallen en los mismos.

Figura 8

Flujograma de la emisión de requerimientos complementarios.



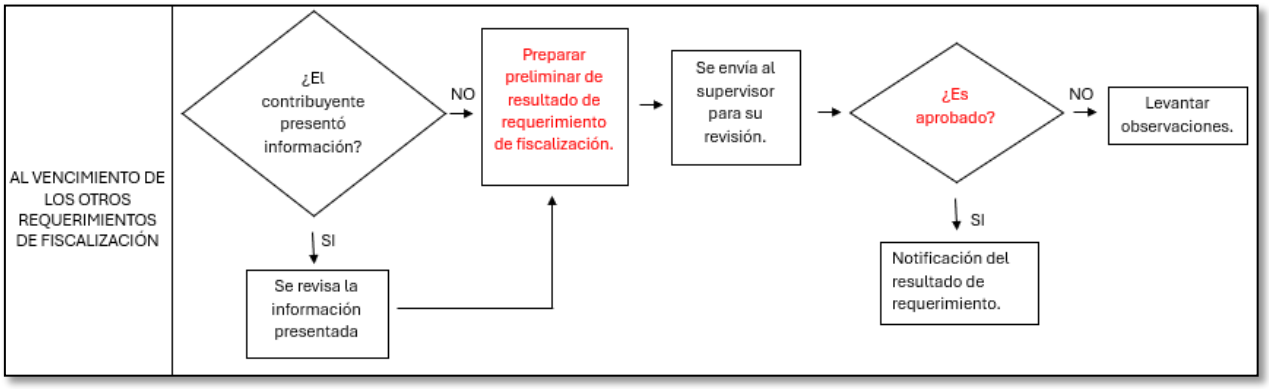
Nota. La figura muestra el flujograma de los procedimientos para la Emisión de requerimientos complementarios.

5.- Vencimiento de los otros requerimientos de fiscalización

En esta etapa, se verifica la información que el contribuyente ingresó a través de MPV y se procede a evaluar la documentación presentada y preparar el resultado de requerimiento y notificarlo una vez aprobado por el supervisor. En caso, el contribuyente no presente información se debe cerrar el resultado de requerimiento de fiscalización en la fecha de vencimiento.

Figura 9

Flujograma de la etapa que corresponde al vencimiento de otros requerimientos de fiscalización distintos al inicial.



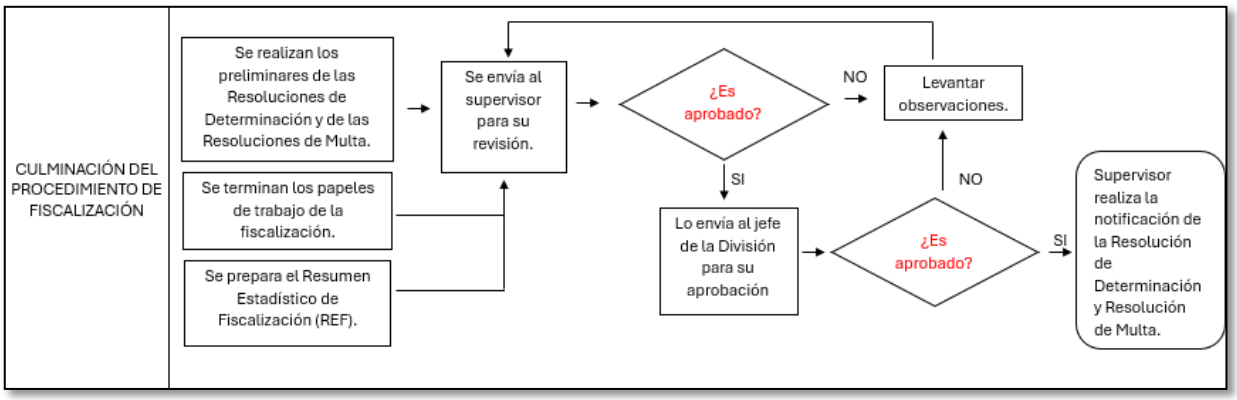
Nota. La figura muestra el flujograma de los procedimientos a realizar al vencimiento de otros requerimientos de fiscalización.

6. Culminación del procedimiento de fiscalización

En esta etapa el auditor, ya determinó los reparos que realizará al contribuyente; por lo cual, procede a notificar las respectivas Resoluciones de Determinación y Resoluciones de Multa, de corresponder. Y procede a cerrar el caso.

Figura 10

Flujograma de la culminación del procedimiento de fiscalización.



Nota. La figura muestra el flujograma de los procedimientos a realizar para la culminación del procedimiento de fiscalización.

Fase II: Propuesta para la optimización de las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria

En esta fase se examinan los procedimientos, técnicas y las herramientas empleadas para la optimización del proceso.

En el marco de la problemática identificada, donde la falta de conocimiento de los procedimientos generales y experiencia de los nuevos colaboradores que se incorporan al área de fiscalización puede generar una reducción de la eficiencia del equipo de trabajo y aumento de errores en las fiscalizaciones tributarias, se propone la implementación de un instructivo que garantice un procedimiento de fiscalización más eficiente y unificada en el área. Esta propuesta está a optimizar las labores del personal de reciente incorporación al área de fiscalización tributaria, a fin de acelerar la adaptación y familiarización del nuevo personal a sus labores asignadas y que éstas sean realizadas eficientemente.

Descripción de la propuesta

Para realizar el instructivo, se procedió a hacer un listado de la normativa interna que dicta las directrices a los auditores para realizar el procedimiento de fiscalización desde que se le asigna la orden de fiscalización.

El instructivo propuesto se establecen los procedimientos generales que debe realizar todo auditor al recibir una orden de fiscalización por parte del área de programación hasta la culminación de la fiscalización tributaria de acuerdo con los procesos descritos.

En este instructivo se toma como base las etapas que se observan en un procedimiento de fiscalización y se describen los procedimientos generales que debe realizar un auditor de acuerdo con las etapas del procedimiento de fiscalización y se describieron en donde puede encontrar la normativa relacionada y guía de como elaborar determinado procedimiento.

Las bases normativas asociados al procedimiento de fiscalización se guardarán en una carpeta compartida para fácil acceso, al igual que y los modelos de requerimientos, resultados de requerimientos, papeles de trabajo y cartas; los cuales serán clasificados según el tipo de investigación a realizar, eliminando previamente datos de identificación para mantener la reserva tributaria.

Propuesta del instructivo

A continuación, se muestra la propuesta de instructivo de procedimientos generales para optimizar las labores de fiscalización que se desea implementar.

Tabla 1

Propuesta de instructivo de procedimientos generales para el procedimiento de fiscalización.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CASOS PROGRAMADOS PARA FISCALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL	Brindar el marco de los procedimientos generales para la ejecución de los diferentes casos programados a las áreas de auditoría, con el propósito de mejorar el cumplimiento tributario, estandarizar los procedimientos dentro del área y optimizar las labores del personal que labora en el área de auditoría.
ALCANCE	Este instructivo se aplica a los diferentes casos programados en la División de Auditoría III de la Gerencia de Fiscalización I de la Intendencia Lima
MARCO TRIBUTARIO GENERAL	- Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado mediante el D.S. N.° 133-2013-EF y normas modificatorias (en adelante, Código Tributario). - Reglamento del Procedimiento de Fiscalización de la SUNAT, aprobado mediante el D.S. N.° 085-2007-EF y normas modificatorias (en adelante, Reglamento de Fiscalización). - Base Normativa Interna

DESCRIPCIÓN

ETAPA	**PROCEDIMIENTOS A REALIZAR**
PROCEDIMIENTOS GENERALES A LA	– Verificar el directorio del contribuyente fiscalizado y posteriormente validar la marca de restricción en los

FECHA DE EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LA CARTA DE PRESENTACIÓN Y REQUERIMIENTO INICIAL	sistemas internos, luego de depositada la carta de presentación y requerimiento inicial de fiscalización. – Revisar información general de la OF – Verificar los criterios de selección y/o exclusión, verificar el periodo y tributo programados (descartar si existe o existió otra OF por el mismo periodo o tributo). – Verificar los elementos del tributo a fiscalizar y los aspectos contenidos en el elemento a fiscalizar. – Verificar que los periodos tributarios a fiscalizar correspondan a periodos no prescritos y a periodos posteriores a la fecha de inscripción o inicio de actividades del contribuyente. – Verificar si la programación de la OF se origina en alguna nulidad o solicitud de devolución presentada por el contribuyente. – Verificar conflicto de intereses y comunicar de ser necesario. – Verificar si el contribuyente se encuentra en proceso de liquidación y/o en reorganización de sociedades (fusión o escisión). – Verificar si el contribuyente cuenta con actividades de comercio exterior según el CIR (Comprobante de Información Registrada).

	– Revisar el estado de domicilio (activo, baja de oficio, baja definitiva, entre otros) y condición del contribuyente (habido, no hallado, no habido) – Consulta de últimos trámites y/o modificaciones efectuadas en ficha RUC del contribuyente (cambio de domicilio, cambio de representante legal, entre otros) y consulta de actos administrativos notificados mediante el Sistema integrado de Notificaciones Electrónicas (en adelante SINE). – Agendar el vencimiento en el calendario de Outlook, para generar la alerta correspondiente.
PROCEDIMIENTOS GENERALES ANTES DEL VENCIMIENTO DEL REQUERIMIENTO INICIAL	**2.1.- Elaboración del informe de planeamiento de auditoría y el registro de puntos críticos en el Módulo de Planeamiento y Seguimiento de Resultados (en adelante MPSR)** - El auditor deberá iniciar el planeamiento de auditoría cuando el supervisor le asigne conjuntamente la orden de fiscalización la OF, carta de presentación y el requerimiento inicial de fiscalización. - Establecer las áreas o puntos críticos de los rubros de los estados financieros, en los que posiblemente se determine el incumplimiento de las normas tributarias. - Precisar la estrategia de auditoría que facilitará la determinación y programación de la naturaleza, el momento y el alcance de los procedimientos de auditoría a

implementar, mediante el análisis del perfil o actividad económica del contribuyente, así como la comprensión de los sistemas contables y de control interno.

a) Evaluación inicial:

Revisar el motivo de programación:

- Revisar los lineamientos adicionales precisados por el área de Programación Operativa mediante los Memorándum e Informes Técnicos respectivos, los cuales se encuentran detallados en la OF y que pueden ser descargados para su lectura desde los sistemas de la Administración Tributaria. (En caso no tener acceso, solicitarlo mediante correo electrónico, al programador operativo registrado en la OF).

Búsqueda de información estructurada:

- Recabar información de los sistemas internos de la Administración Tributaria.
- Verificar la información de los libros y/o registros contables con incidencia tributaria a los que se encuentra obligado a llevar el contribuyente.
- Solicitar descarga de libros y/o registros electrónicos, de corresponder su obligación.

b) Determinación de puntos críticos y su registro en el MPSR

- Para establecer adecuadamente los puntos críticos, el auditor deberá evaluar toda la información que ha tenido a su disposición.

- Tener en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos de la información recabada, a fin de validar y seleccionar adecuadamente la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

- El auditor deberá registrar los puntos críticos en el MPSR antes de la fecha de vencimiento del primer requerimiento.

c) Informe de planeamiento

- De la información obtenida, el auditor determinará la estrategia global para el desarrollo de la fiscalización.

- Definir de manera preliminar los rubros de los estados financieros a fiscalizar según los puntos críticos determinados.

- Para esto, se deberá enviar un correo al supervisor con el informe de planeamiento elaborado y firmado, solicitando su evaluación y firma, y a su vez, la aprobación de los puntos críticos registrados en el MPSR.

- Este informe deberá ser firmado por el auditor y el supervisor a cargo.

- Una vez el supervisor apruebe el Informe de Planeamiento de auditoría, lo firmará y lo devolverá al auditor mediante correo electrónico, el cual lo mantendrá en custodia hasta el cierre de la fiscalización y lo anexará al expediente electrónico respectivo.

2.2.- Establecer comunicación con el contribuyente

	- Informar al contribuyente acerca del inicio de la fiscalización. De preferencia se deberá efectuar coordinaciones telefónicas mediante los números declarados en la ficha RUC (CIR) del contribuyente, en su defecto, se podrá contactar con los números telefónicos del Representante Legal del contribuyente fiscalizado mediante los datos de su ficha RUC (CIR) respectiva. - Efectuado el contacto telefónico con el contribuyente, se podrá coordinar la entrega de la documentación y/o información requerida dentro del procedimiento de fiscalización (se deberá tener en cuenta el protocolo de atención para el agente fiscalizador), comentar sobre la carta de derechos del contribuyente y orientar al contribuyente sobre los canales de recepción de información que la Administración Tributaria pone a su disposición a través de la opción de escritos electrónicos y/o solicitudes electrónicas disponible con su clave SOL, así como la opción de MPV-SUNAT. - Verificar si la documentación y/o información requerida es aplicable para el contribuyente (libro de actas, libros sectoriales, convenios de estabilidad tributaria, entre otros), coordinar con contribuyente que presente escrito indicando que no lo es aplicable dichos puntos.
PROCEDIMIENTOS GENERALES AL	– Realizar la revisión en los canales de recepción de información disponibles para el contribuyente, a fin de

VENCIMIENTO DEL PRIMER REQUERIMIENTO	verificar si ha cumplido con la presentación de la información y/o documentación requerida. (consultar en Sistema trámite documentario) – De haber presentado la información, se validará los archivos .txt (formato de texto) proporcionados y anotados mediante el Programa de Libros Electrónicos (en adelante PLE). – Validar la información y análisis adicionales requeridos y presentados por el contribuyente. – Elaborar los papeles de trabajo (según los formatos vigentes y actualizados) utilizando la información proporcionada por el contribuyente y la obtenida desde los sistemas internos de la SUNAT. – Proyectar el resultado del primer requerimiento a fin de que su notificación se efectúe dentro de los plazos establecidos en el Reglamento de Fiscalización de la SUNAT. – Enviar el resultado del primer requerimiento al supervisor para su revisión y aprobación respectiva, a fin de proceder con la notificación al buzón electrónico del contribuyente.
PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EMITIR REQUERIMIENTOS COMPLEMENTARIOS	– Una vez efectuada la notificación del resultado del primer requerimiento al buzón electrónico del contribuyente, se procederá a emitir nuevos requerimientos de fiscalización, en los cuales se solicitará información específica sobre puntos que se detallen en los mismos.

- Con la información presentada relacionada a los libros y registros electrónicos presentada por el contribuyente y/o obtenida desde los sistemas de la Administración Tributaria, en específico de la verificada en el registro de compras, se elaborará un esquema en el que se consigne a todos sus proveedores y se señala su participación porcentual de manera descendente en la totalidad de compras durante los periodos fiscalizados.
- Se realizará la verificación del perfil de cumplimiento del contribuyente en los sistemas de la Administración Tributaria, a fin de descartar a los proveedores que tiene altos porcentajes de cumplimiento de obligaciones tributarias y que no formarían parte de los proveedores de alto riesgo.
- Posterior a ello, se procederá a seleccionar una muestra de proveedores considerados como riesgosos, la cual contenga más del 90% del total del importe de inconsistencia detectada por el área de programación operativa, de acuerdo con el procedimiento establecido en el memorándum interno correspondiente.
- Una vez completada la muestra seleccionada, se elaborará el requerimiento complementario de fiscalización en el que se le solicitará al contribuyente acredite documentariamente la naturaleza, cuantía y efectiva realización de las operaciones observadas.

	– Enviar el requerimiento complementario preliminar al supervisor para su revisión y aprobación respectiva, a fin de proceder con la notificación al buzón electrónico del contribuyente. – Tres días hábiles antes del vencimiento de fiscalización, revisar los aplicativos de gestión documentaria para verificar si existe alguna presentación de carta de prórroga. – Agendar los vencimientos en el calendario de Outlook, para generar las alertas correspondientes.
PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EMITIR RESULTADOS DE REQUERIMIENTOS	– Al vencimiento del plazo otorgado en el requerimiento de fiscalización, el auditor debe revisar los aplicativos de gestión documentaria para verificar si el contribuyente presentó la información solicitada. – En caso el contribuyente no haya presentado información se procede a cerrar el requerimiento de fiscalización el día de vencimiento. – Si se verifica la presentación de información, solicitar la derivación del expediente al área responsable para poder visualizar la información y proceder a merituar la información presentada por el contribuyente. – Una vez evaluada la información presentada por el contribuyente, se procederá a elaborar el resultado de requerimiento de fiscalización. – Terminado el resultado de requerimiento de fiscalización preliminar, se procederá a enviar al supervisor para su

	respectiva revisión y aprobación, a fin de proceder con la notificación al buzón electrónico del contribuyente.
PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL CIERRE DE LA FISCALIZACIÓN	Una vez determinados los reparos que se realizarán al contribuyente; se procede a preparar los documentos necesarios para la revisión del caso por el supervisor: – Terminar los papeles de trabajo de la fiscalización correspondiente. – Elaborar el Informe de Índice de Detección de Delito. – Valorar si se realizará el Informe de Medida Cautelar Previa (según lo establecido en el artículo 56 del Código Tributario y el documento interno de la Institución sobre este punto) – Elaborar el informe de fiscalización, para ingresarlo en el REF (Resumen Estadístico de Fiscalización). – Descargar el reporte de tiempos de los sistemas internos. – Proyectar los valores preliminares de Determinación y de Multa. – Enviar por correo electrónico los documentos descritos al supervisor para su revisión y aprobación. – Una vez aprobado los documentos mencionados, se procederá a notificar las Resoluciones de Determinación y Resoluciones de Multa, de corresponder. – Subir toda la información utilizada durante la fiscalización en formato PDF-A al expediente electrónico.

Nota. La tabla anterior muestra la propuesta del instructivo de procedimientos generales a implementar para optimizar las labores de fiscalización tributaria.

II.5. Resultados de la actividad

II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Fase I: Diagnóstico de la situación inicial

Cuando un auditor nuevo se incorpora al área de fiscalización tributaria de una Administración Tributaria, surgen diversos problemas que afectan tanto la eficiencia del auditor como la calidad del proceso de fiscalización. Algunos de los principales problemas que se presentan son los siguientes:

1. Falta de claridad en los procedimientos

El nuevo auditor no tiene claridad sobre los pasos exactos que debe seguir durante una fiscalización, lo que puede llevar a confusión y errores. La ausencia de un documento estructurado dificulta que el auditor entienda completamente su rol en el proceso y las tareas que debe realizar.

2. Inconsistencia en la aplicación de procedimientos

Los auditores aplican criterios y procedimientos distintos ante situaciones similares. Esto genera inconsistencias en el proceso de fiscalización, lo que puede resultar en decisiones contradictorias y afectar la equidad y transparencia del sistema.

3. Mayor riesgo de errores y omisiones

El auditor puede olvidar pasos importantes o cometer errores de procedimiento. Esto incrementa el riesgo de omisiones o malinterpretaciones que pueden afectar la validez de los documentos que se emiten durante la fiscalización.

4. Desperdicio de tiempo y recursos

Los auditores recién incorporados aprenden a través de prueba y error, lo que genera ineficiencia. Esto puede retrasar el proceso de fiscalización; ya que, el nuevo auditor puede tener que recurrir a compañeros más experimentados para aclarar dudas, aumentando la carga de trabajo para los demás y el tiempo invertido en cada caso.

5. Mayor dependencia de la supervisión

El auditor recién incorporado necesita una supervisión constante para realizar su trabajo correctamente. Esto aumenta la carga de trabajo de los supervisores y puede generar dependencia de los nuevos auditores, limitando su capacidad de autonomía y crecimiento profesional.

6. Dificultades en la capacitación

Los nuevos auditores reciben información dispersa y a veces contradictoria de diferentes fuentes, lo que dificulta la comprensión total de los procedimientos. La falta de un instructivo estandarizado hace que el proceso de capacitación del personal nuevo sea más desorganizado y descoordinado.

7. Inseguridad y desmotivación del nuevo auditor

Un auditor que no tiene una guía clara sobre su trabajo puede sentirse incómodo e inseguro en sus funciones, lo que afecta su

rendimiento. Esta falta de orientación puede llevar a desmotivación, ya que no se siente completamente preparado para cumplir con sus tareas de manera eficiente.

8. Dificultad para evaluar el desempeño

Existe dificultad para establecer criterios objetivos para evaluar el desempeño de los auditores nuevos. Esto puede generar ambigüedad en las evaluaciones y dificultar el seguimiento de los avances del auditor en su proceso de aprendizaje y adaptación.

9. Falta de continuidad en los procedimientos

Los procedimientos de fiscalización dependen de la experiencia y conocimiento individual de cada auditor, lo que dificulta la continuidad en el trabajo cuando hay rotación de personal. Esto puede generar una pérdida de información valiosa y una interrupción en la calidad del proceso de fiscalización.

Fase II: Propuesta para la optimización de las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria

En esta fase se plantea elaborar un instructivo de procedimientos generales de la fiscalización tributaria para optimizar las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria.

Se establecen los procedimientos generales que permiten estandarizar el procedimiento de fiscalización tributaria dentro de una determinada área, que permitirá disminuir errores y optimizar el tiempo utilizado por los auditores en consultar a otros compañeros.

En ese sentido, se muestra a continuación una comparación del estado de los procesos que se realizan en el área antes de la implementación de la propuesta y cómo se espera que reduzca o mejore esta situación la implementación del instructivo propuesto.

Tabla 2

Comparación de procesos antes y después de la implementación de la propuesta.

Procesos	**Antes de la implementación de la propuesta**	**Después de la implementación de la propuesta (Estimado)**
Tiempo promedio que demora en aprobar el supervisor los requerimientos y/o resultado de requerimientos de fiscalización.	De 3 a 5 días	1 a 3 días
Tiempo promedio en horas/hombre dedicado en la preparación de un requerimiento de fiscalización	Hasta 32 horas	Hasta 24 horas
Tiempo promedio dedicado a la revisión de Información de sistemas	Hasta 40 horas	Hasta 24 horas
Promedio de caso fiscalizados por un auditor al año	6-7 casos	10 casos

Nota. La tabla muestra una comparación de los procesos y/ problemas presentados antes y después de la implementación de la propuesta.

A continuación, se señalan los resultados que se esperan obtener al implementarse el Instructivo de Procedimientos Generales en la Fiscalización Tributaria.

Tabla 3

Problemas y resultados esperados después de la implementación del Instructivo.

Problemas detectados antes de la implementación del Instructivo	**Después de la implementación del instructivo**
Errores u omisiones en las auditorías tributarias	Se espera una disminución del 15%-25% en los errores o la falta de documentación en los informes de auditoría, ya que los procedimientos específicos permiten que los auditores nuevos sigan un enfoque estandarizado.
Nulidades por vicios de procedimiento o por no respetar los plazos establecidos.	Se espera una reducción significativa de las nulidades por vicios de procedimiento y por no respetar los plazos establecidos. La estimación de reducción es de aproximadamente

	20%-30% en el caso de los vicios de procedimiento y 15%-25% en el caso de los plazos, lo que mejora la eficiencia y la legalidad de los procesos de fiscalización tributaria.
Desperdicio de tiempo y recursos	Se espera que los tiempos dedicados a la auditoría podrían reducirse entre un 15%-25%, debido a que los procedimientos bien definidos aceleran las tareas rutinarias y reducen la necesidad de revisar constantemente las metodologías.
Calidad disminuida del trabajo de los auditores	Se espera un aumento del 20%-30% en la precisión de las auditorías, ya que los procedimientos brindan una guía clara y consistente sobre los procedimientos generales de una fiscalización tributaria

Nota. La tabla muestra los resultados estimados que se esperan obtener después de la implementación de la propuesta.

II.5.2. Análisis de la alternativa de solución

Ventajas:

La implementación de un instructivo de procedimientos para optimizar las labores de un auditor nuevo en la fiscalización tributaria tiene varias ventajas significativas tanto para el auditor como para la Administración Tributaria en general. A continuación, detallo las principales ventajas de esta solución:

1. Mayor claridad en los procedimientos

Un instructivo proporciona a los auditores nuevos una guía clara y detallada sobre los pasos y procedimientos a seguir en cada fase de la fiscalización. Esto reduce la incertidumbre y asegura que el auditor entienda su rol y las expectativas desde el inicio.

Mejora la eficiencia y precisión de las tareas, ya que el auditor sabrá exactamente cómo actuar en cada situación.

2. Reducción de errores y omisiones

El instructivo establece un marco estandarizado para las acciones y decisiones durante el proceso de fiscalización, lo que disminuye la probabilidad de errores u omisiones. Asegura que el auditor siga correctamente los procedimientos establecidos, lo que aumenta la calidad y fiabilidad de los informes de fiscalización.

3. Optimización del tiempo y recursos

Al proporcionar una estructura organizada, el instructivo permite que el auditor trabaje de manera más rápida y eficiente, sin necesidad de recurrir a otros colegas o supervisores para aclarar dudas frecuentes. El tiempo invertido por el auditor en la toma de decisiones

y ejecución de tareas se reduce, lo que mejora la productividad general y permite una mayor cantidad de auditorías realizadas.

4. Facilita la capacitación y adaptación de nuevos auditores

El instructivo es una herramienta de capacitación autónoma. Los nuevos auditores pueden consultarlo durante su proceso de adaptación, lo que facilita su integración rápida al equipo de trabajo sin depender constantemente de la supervisión. Los auditores nuevos se sienten más seguros en sus funciones, lo que reduce el tiempo de adaptación y permite que sean productivos más rápidamente.

5. Consistencia y uniformidad en el proceso de fiscalización

El instructivo asegura que todos los auditores sigan los mismos procedimientos estandarizados. Esto disminuye la variabilidad en la forma en que se llevan a cabo las fiscalizaciones, lo que garantiza una aplicación consistente de las normas y procedimientos tributarios. Esto contribuye a la equidad y transparencia en la fiscalización, ya que todos los contribuyentes son tratados de manera similar, sin importar quién esté realizando la auditoría.

6. Mejora en la calidad de los informes de fiscalización

El instructivo proporciona un marco claro para la preparación de los informes y actas, asegurando que el auditor incluya toda la información relevante de manera estructurada y coherente. Los informes son más completos, claros y de alta calidad, lo que facilita la toma de decisiones por parte de los supervisores y otros responsables dentro de la Administración Tributaria.

7. Mayor autonomía para los auditores nuevos

Al contar con un instructivo detallado, el auditor nuevo no depende tanto de supervisores o colegas para resolver dudas o entender los procedimientos. Esto les permite trabajar de manera más independiente. Se fomenta la autonomía del auditor, lo que contribuye a una mayor confianza en sus habilidades y reduce la sobrecarga de trabajo en los supervisores.

8. Facilita la evaluación y retroalimentación del desempeño

Un instructivo estandarizado sirve como referencia objetiva para evaluar el desempeño del auditor en función de su capacidad para seguir los procedimientos establecidos. Los supervisores pueden ofrecer retroalimentación más específica y constructiva, ya que se tiene un marco claro de lo que se espera del auditor.

9. Facilita la identificación de áreas de mejora

Si se detectan inconsistencias o errores durante el proceso de fiscalización, el instructivo permite identificar rápidamente en qué parte del procedimiento se originó el problema. Esto facilita la mejora continua en el proceso de fiscalización y permite ajustar el instructivo o las prácticas del auditor para evitar futuros errores.

10. Alineación con la misión y visión institucional

El instructivo incluye directrices sobre cómo el auditor debe realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos y valores institucionales de la Administración Tributaria, como la transparencia, imparcialidad y justicia tributaria. Ayuda a garantizar que el trabajo del auditor esté alineado con la misión institucional, lo que contribuye

a una fiscalización más efectiva y orientada a cumplir los objetivos de la Administración Tributaria.

En resumen, este instructivo no solo facilita el trabajo de los nuevos auditores, sino que también asegura que el proceso de fiscalización sea más eficiente, consistente y transparentemente administrado, lo cual beneficia tanto a los contribuyentes como a la Administración Tributaria en su conjunto.

Desventajas:

1.- Resistencia al cambio

Los auditores experimentados que ya están acostumbrados a un sistema de trabajo pueden mostrar resistencia a la adopción de nuevos procedimientos, especialmente si consideran que el instructivo no se ajusta a su experiencia previa o que limita su flexibilidad. La transición a un enfoque estandarizado podría generar tensiones o desconfianza hacia la nueva metodología.

2.- Mantenimiento y actualización constante

Los procedimientos tributarios están sujetos a cambios continuos debido a modificaciones legislativas, nuevas normativas o cambios en las políticas de la Administración Tributaria. Esto implica que el instructivo debe ser actualizado regularmente para mantenerse vigente.

3.- Falta de personalización para casos atípicos

Los casos de fiscalización atípicos podrían no estar adecuadamente cubiertos por el instructivo, dado que los

procedimientos estandarizados no siempre se ajustan a situaciones fuera de lo común o altamente especializadas.

Tabla 4

Relación de ventajas y desventajas de la aplicación del instructivo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Mayor claridad en los procedimientos. - Reducción de errores y omisiones. - Optimización del tiempo y recursos. - Facilita la capacitación y adaptación de nuevos auditores. - Consistencia y uniformidad en el procedimiento de fiscalización. - Mejora en la calidad de los informes de fiscalización. - Mayor autonomía para los auditores nuevos. - Facilita la evaluación y retroalimentación del desempeño - Facilita la identificación de áreas de mejora. - Alineación con la misión y visión institucional.	- Resistencia al cambio. - Mantenimiento y actualización constante. - Falta de personalización para casos atípicos.

Nota. La tabla muestra las ventajas y desventajas de implementar la propuesta de solución planteada.

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución

El presente trabajo de suficiencia profesional, se planteó la implementación de un instructivo para optimizar las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora en una Administración Tributaria representa una estrategia clave para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de supervisión tributaria. A partir de la información recopilada en el estudio, se identificaron diversas problemáticas relacionadas con la incorporación de nuevos auditores, entre ellas la falta de claridad en los procedimientos, la inconsistencia en la aplicación de normativas, el aumento del riesgo de errores y omisiones, y la dependencia excesiva de la supervisión.

Una de las ventajas de la propuesta es que proporcione mayor claridad en los procedimientos, permitiendo que los auditores sigan pasos definidos y consistentes. Este punto es concordante con los estudios internacionales como el de Cardona y Largo (2024) y el de Prieto (2023) que destacan que la claridad en los procedimientos y la estandarización de los procesos reducen significativamente los errores y omisiones en la fiscalización. Reforzando los resultados esperados de que la implementación del instructivo contribuya a un aumento del 20%-30% en la precisión de las auditorías y a una disminución del 15%-25% en los errores y omisiones.

Asimismo, los antecedentes de investigaciones en contextos comparables—como los de Zevallos y Loor (2021) y Viloria y Zapata (2018), donde se evidenció que un procedimiento estandarizado optimiza el rendimiento y reduce el tiempo empleado en tareas

operativas—se reflejan en los hallazgos de este estudio, que demuestran una reducción en los tiempos de fiscalización y una mayor autonomía del personal. Esto no solo alivia la carga de trabajo de los supervisores, sino que también facilita una integración más rápida y efectiva de los nuevos auditores.

Además, otra de las ventajas de la aplicación del instructivo es que facilitaría la alineación con la Misión y Visión Institucional, lo cual es importante dentro de cualquier institución, y concuerda con lo señalado por estudios como el de Castillo (2016) en Guatemala que han resaltado la importancia de alinear los procedimientos con la misión y visión institucional, para garantizar que el trabajo se realice conforme a los lineamientos estratégicos de la entidad.

En el contexto específico de la Administración Tributaria, el desarrollo de un instructivo puede representar una solución efectiva para abordar la problemática identificada. Este instructivo serviría como una guía práctica que detalle los procedimientos generales a seguir en cada etapa del proceso de fiscalización tributaria, asegurando la uniformidad y la correcta aplicación de las normativas vigentes. Además, al proporcionar un recurso de referencia accesible, se reduciría la necesidad de consultas constantes a los supervisores y compañeros, lo que optimizaría el tiempo de trabajo del equipo y permitiría un desempeño más autónomo y eficaz de los nuevos auditores.

En este sentido, el presente trabajo de suficiencia profesional resalta que, antes de la implementación del instructivo, la dependencia

de la supervisión y la variabilidad en la aplicación de procedimientos contribuyen a “cuellos de botella” y a una disminución en la calidad del trabajo. Esto concuerda con investigaciones nacionales, como la de Saavedra (2024) y Serquen (2021), enfatizan que la falta de lineamientos claros genera ineficiencias y aumenta el riesgo de inconsistencias en los procesos de fiscalización. La propuesta de un instructivo, por lo tanto, se alinea con las recomendaciones de dichos estudios y muestra, en la reducción de errores y la optimización de recursos esperados, su potencial para mejorar significativamente la operatividad del área.

El diseño y aplicación del instructivo también implica desafíos, tales como la resistencia al cambio por parte del personal con mayor experiencia, la necesidad de actualización periódica ante modificaciones normativas y la adaptabilidad del documento a situaciones atípicas en la fiscalización. Sin embargo, estos desafíos pueden ser abordados a través de estrategias de capacitación y sensibilización, así como mediante la implementación de un sistema de retroalimentación continua que permita mejorar el instructivo con base en la experiencia de los usuarios.

En conclusión, la elaboración e implementación de un instructivo para la fiscalización tributaria del personal recién incorporado en la Administración Tributaria se presenta como una solución efectiva para optimizar los procesos de supervisión y control fiscal. Esta herramienta no solo beneficiará a los nuevos auditores al proporcionarles una guía clara y estructurada, sino que también

contribuirá a la eficiencia global del área de fiscalización y al fortalecimiento de la Administración Tributaria en su conjunto.

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Alcance

La propuesta tiene como objetivo optimizar las labores de fiscalización tributaria del personal que se incorpora a la Administración Tributaria, a fin de reduce la posibilidad de errores, inconsistencias y aumentar la eficiencia del proceso.

Además, el instructivo propuesto tendrá como resultado la estandarización de procedimientos entre todos los auditores del área de fiscalización tributaria garantizando que se sigan los mismos procedimientos generales en determinadas etapas del procedimiento de fiscalización tributaria, esto asegura una mayor coherencia en los resultados.

Asimismo, permite la optimización del tiempo y recursos de los auditores del área; ya que, al proporcionarles una hoja de ruta clara y eficiente para realizar su trabajo, les permite reducir los tiempos de fiscalización y permitir que se asignen recursos de manera más efectiva, aumentando la productividad general de la Administración Tributaria.

Limitaciones

La resistencia al cambio que puede generar retrasos en la implementación del instructivo o incluso desconfianza en el nuevo sistema.

Problemas de actualización y adaptación a cambios normativos, esto gracias a que el marco normativo tributario puede cambiar con frecuencia. Si el instructivo no se actualiza regularmente para reflejar estos cambios, puede volverse obsoleto, lo que afectaría su efectividad.

III. CONCLUSIONES

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta las siguientes conclusiones:

1. La propuesta de la implementación del instructivo de procedimientos clarifica y estandariza los pasos a seguir en la fiscalización tributaria, lo que contribuye directamente al objetivo de mejorar la eficiencia en la labor de los nuevos auditores.
2. La implementación del instructivo optimiza el uso del tiempo y los recursos al reducir errores, omisiones y la necesidad de repetición de orientaciones, lo que impacta positivamente en la eficiencia de la fiscalización tributaria.
3. A pesar de los desafíos inherentes a la actualización y la resistencia al cambio, el instructivo se posiciona como una herramienta estratégica que se alinea con el objetivo de mejorar la eficiencia en la fiscalización, facilitando la adaptación del personal a procesos estandarizados.
4. La propuesta diseñada posee un alto potencial para ser replicada en otras áreas con procesos similares, permitiendo la estandarización y mejora continua de las actividades operativas en toda la organización.
5. El uso del instructivo reduce la dependencia constante de la supervisión, permitiendo que los auditores recién incorporados adquieran mayor autonomía en sus funciones, lo cual optimiza su integración y desempeño.

IV. RECOMENDACIONES

1. En línea con la conclusión de la importancia de clarificar y estandarizar los pasos a seguir en la fiscalización tributaria, se recomienda a la Gerencia de Fiscalización I establecer un programa de capacitación inicial y continua que incluya simulacros y revisiones prácticas del instructivo, asegurando que todo el personal nuevo comprenda y aplique correctamente los procedimientos.
2. Respecto a la optimización del uso del tiempo y los recursos, se recomienda Gerencia de Fiscalización I realizar estudios comparativos de tiempos y recursos antes y después de la implementación del instructivo, para cuantificar las mejoras y ajustar el proceso en función de los resultados obtenidos.
3. Para minimizar las desventajas relacionadas a la actualización y resistencia al cambio, se recomienda a la Gerencia de Fiscalización I constituir un comité de actualización y gestión del cambio que se encargue de revisar periódicamente el instructivo y promover talleres de sensibilización, garantizando la adaptación continua de los procesos ante cambios normativos o situaciones atípicas.
4. Dado que la solución implementada es replicable a otros contextos, se recomienda a la Intendencia Lima desarrollar un plan piloto en áreas con características análogas, que incluya programas de capacitación, seguimiento y evaluación periódica. Esto facilitará la adaptación de la propuesta a diferentes contextos y garantizará su replicabilidad exitosa, promoviendo la eficiencia y uniformidad en los procesos organizacionales.
5. Para mantener la integración y desempeño de los nuevos auditores, se recomienda a la Gerencia de Fiscalización I implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódica del desempeño de los auditores, con retroalimentación

personalizada, para reforzar la autonomía y detectar áreas de mejora en la aplicación del instructivo.

V. REFERENCIAS

Cardona, L. y Largo, Y. (2024). *Análisis de la Fiscalización Tributaria respecto a la Evasión de Impuestos de las Empresas Colombianas y su Impacto en la Política Fiscal*. [Trabajo de Grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Minuto de Dios. https://repository.uniminuto.edu/items/dcd1936a-8b9b-491c-8cf8-960c0d1edf5a

Castillo, C. (2016). *Creación e implementación de un sistema de registro contable y manual de procedimientos en el área financiera de la empresa Hotel Tayasal*. [Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana]. Repositorio Digital Universidad UPANA. https://glifos.upana.edu.gt/opac/record/28158?&mode=advanced&query=@field1=encabezamiento@value1=TESIS%20Y%20DISERTACIONES%20ACADEMICAS&recnum=2851

Córdova, S. (2021). *Gestión del talento humano en el sistema de información y fiscalización tributaria del impuesto predial Municipalidad de Satipo- 2020.* [Tesis de Maestría, Universidad San Martin de Porres]. Repositorio académico USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9818

Decreto Supremo Nº 085-2007-EF Reglamento del Procedimiento de Fiscalización de la SUNAT. (2007, 28 de junio). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/224419-085-2007-ef

Decreto Supremo Nº 133-2013-EF Texto Único Ordenado del Código Tributario (2013, 22 de junio). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/

Degado, G. M. (2010). Métodos de Investigación. México: Pearson Educación.

Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo, 4*(3), 163-173. http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860

Lopez, C. (2023). *La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, en los años 2021-2022*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martin de Porres]. Repositorio académico USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/12635

Prieto, C. (2023). *Eficacia de la fiscalización tributaria: Impacto de las auditorías a empresas en Chile.* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/196104

Robles, M. C. (2018). La Sunat y los Procedimientos Tributarios. Fondo Editorial PUCP.

Saavedra, A. (2024). *Estrategias para mejorar el cumplimiento tributario aplicadas en la facultad de fiscalización de la Sunat 2024.* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Universidad Nacional de Trujillo. https://dspace.unitru.edu.pe/items/d800bfc1-67c8-47eb-8327-6aa34b77f74f

Sánchez, M.; Fernández, M. y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica Uisrael, 8*(1), 113–128. https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400/197

Serquen, A. (2021). *Análisis de los procesos de contratación menores a 8 UIT para proponer un instructivo en una unidad ejecutora de la Policía Nacional del Perú 2018.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4220

Vera; L (2015) *La Investigación Cualitativa.* Universidad Interamericana de Puerto Rico. Recinto de Ponce. Obtenido de https://es.scribd.com/document/364775839/Velez-Vera-Investigacion-Cualitativa-PDF

Viloria, A. y Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A.". *Revista Enfoques, 2(6),* 138–148. https://www.revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/36

Zevallos, L. y Loor, P. (2021). Pago a proveedores: Una adecuada correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta, *Provincia de Manabí. Fundación Dialnet, 6(9*), 1085-1107. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094476

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

ANEXO A

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales				
• Razón social de la empresa	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	División de Auditoría III de la Gerencia de Fiscalización I.			
• Nombre y cargo del profesional responsable	Alejandro Manuel Polo Cisneros - Supervisor			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	8 horas diarias			
• Nombre del bachiller	Sánchez Huangal Erika Janeth			
• Escuela profesional	Contabilidad			
2. Evaluación (*)		**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)		✓		
b. Puntualidad y asistencia		✓		
c. Eficiencia y dedicación		✓		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.		✓		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		✓		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.			✓	
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.			✓	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		✓		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.			✓	
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		✓		
Sub total				
TOTAL (Números y letras)				
Comentarios adicionales				

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Alejandro M. Polo Cisneros
DNI 09330309

Dr./Mág.
Evaluador