

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



DISEÑO, FORMULACIÓN E IMPLEMENTACION DE LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Trabajo profesional teóricamente fundamentado (Proyecto profesional) para optar el
título profesional de Licenciado en Administración

ROBERTO LUIS LEONCIO BOURONCLE MALDONADO
Código 19802087

Asesora
Liliana Lazo Rodríguez

Lima – Perú
Agosto del 2016



**DISEÑO, FORMULACIÓN E
IMPLEMENTACION DE LA MODALIDAD DE
EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE
ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA**

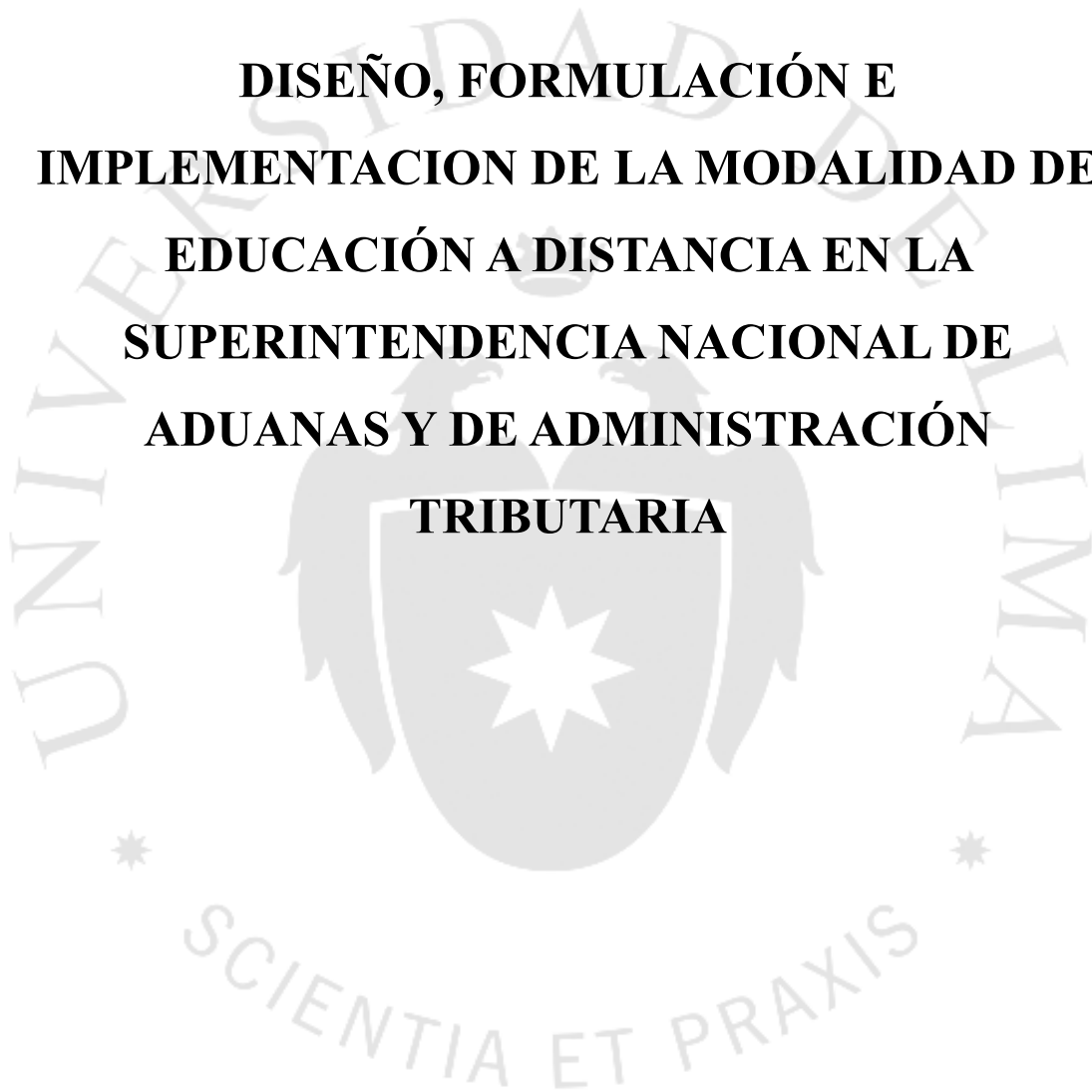
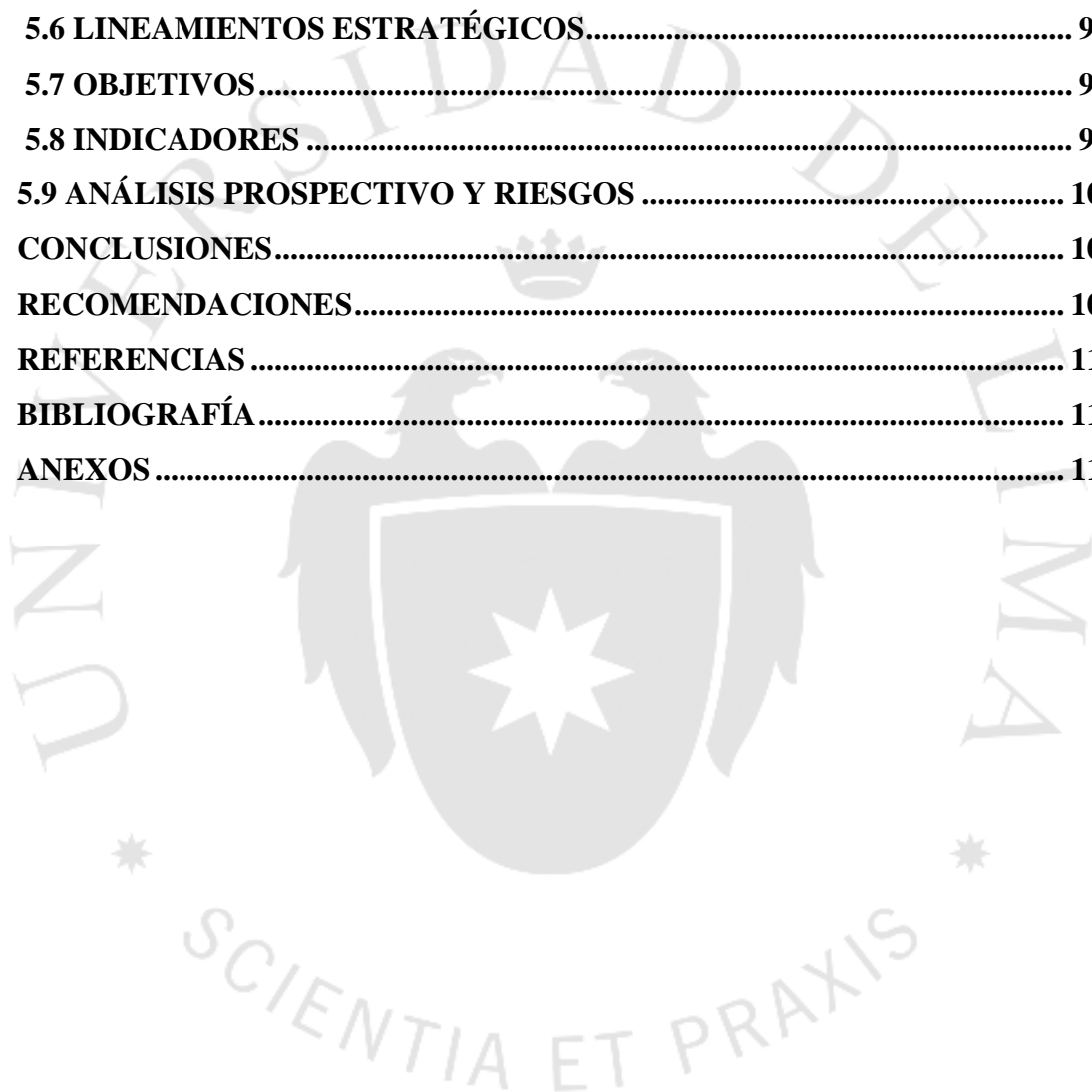


TABLA DE CONTENIDO

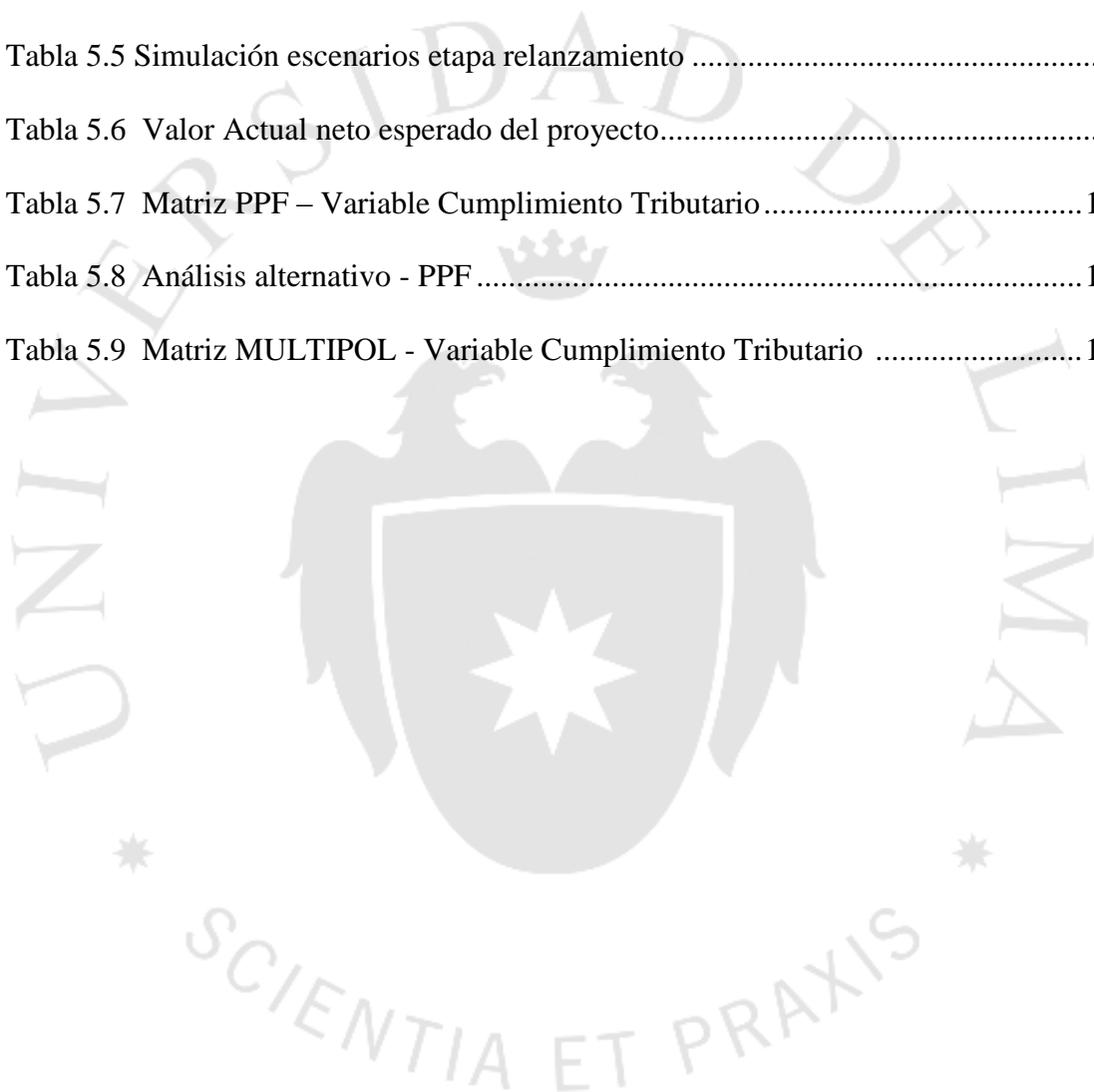
DISEÑO, FORMULACIÓN E IMPLEMENTACION DE LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	2
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – EDUCACIÓN VIRTUAL	11
1.1 DEFINICIÓN	11
1.2 CARACTERÍSTICAS	12
1.3 TENDENCIAS.....	13
1.4 USOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	16
1.5 USOS EN INSTITUCIONES PRIVADAS	19
1.6 PERSPECTIVAS	24
CAPÍTULO II: MARCO LEGAL DE LA EDUCACION VIRTUAL	28
2.1 NORMATIVAS EN OTROS PAÍSES	28
2.2 NORMATIVAS EN EL PERU	29
CAPÍTULO III: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	30
3.1 ÁMBITO DE NEGOCIO	30
3.1.1 Funciones y atribuciones de la SUNAT	32
3.1.2 Organigrama de SUNAT.....	35
3.1.3 Macroprocesos de SUNAT	35
3.1.4 Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018.....	36
3.2 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA	37
3.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	38
CAPÍTULO IV: MARCO TEORICO – MODELO DE PLANEAMIENTO Y PROSPECTIVA	40
4.1 EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	40
4.2 ESQUEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	44
4.3 HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO	51
4.4 LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	55
4.5 HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA	57
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO	63

5.1 NECESIDADES ABIERTAS Y OCULTAS.....	63
5.2 FORMULACIÓN DEL PROYECTO – DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	65
5.3 DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y VENTAJA COMPETITIVA	78
5.4 CLASIFICACIÓN, ANÁLISIS DE VARIABLES Y SIMULACIÓN	78
5.4.1 Etapa de relanzamiento	79
5.4.2 Etapa de renacimiento	84
5.5 MODELO DE NEGOCIO.....	87
5.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	94
5.7 OBJETIVOS.....	95
5.8 INDICADORES	97
5.9 ANÁLISIS PROSPECTIVO Y RIESGOS	101
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS	113
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	115



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1	Uso plataforma tecnológica	69
Tabla 5.2	Cursos impartidos 2012-2013.....	78
Tabla 5.3	Simulación etapa relanzamiento	80
Tabla 5.4	Inversión en equipos - relanzamiento	81
Tabla 5.5	Simulación escenarios etapa relanzamiento	84
Tabla 5.6	Valor Actual neto esperado del proyecto.....	84
Tabla 5.7	Matriz PPF – Variable Cumplimiento Tributario.....	105
Tabla 5.8	Análisis alternativo - PPF	106
Tabla 5.9	Matriz MULTIPOL - Variable Cumplimiento Tributario	106



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Game learning.....	10
Figura 1. 2. Story learning	11
Figura 1. 3. Mobile learning.....	11
Figura 1. 4. Flipped learning	12
Figura 1. 5. Plataforma servir.....	15
Figura 1. 6. PCM.....	15
Figura 1. 7. Plataforma sierra exportadora.....	16
Figura 1. 8. Ministerio del ambiente	17
Figura 1. 9. Aula virtual PUCP	18
Figura 1. 10. Plataforma PAIDEIA PUCP.....	18
Figura 1. 11. Intranet PUCP	19
Figura 1. 12. Plataforma Centrum On line.....	19
Figura 1. 13. Plataforma USMP	20
Figura 1. 14. Plataforma UPC.....	21
Figura 1. 15. Plataforma U. de Lima.....	22
Figura 1. 16. Evolución Web	23
Figura 3. 1.Estructura SUNAT	32
Figura 3. 2. Macro procesos SUNAT	33
Figura 4.1.Planeamiento Estratégico	52
Figura 4. 2. Tunel prospectivo	53
Figura 5. 1. Webcampus SUNAT joomla	68
Figura 5. 2. Webcampus SUNAT Moodle.....	68
Figura 5. 3. Webcampus SUNAT Drawback.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5. 4. Webcampus SUNAT Fraccionamiento Tributario	71
Figura 5. 5. Webcampus SUNAT III CAT	79
Figura 5. 6. Webcampus SUNAT Tutorial uso.....	80
Figura 5. 7. Webcampus SUNAT Multimedia III CAT	80



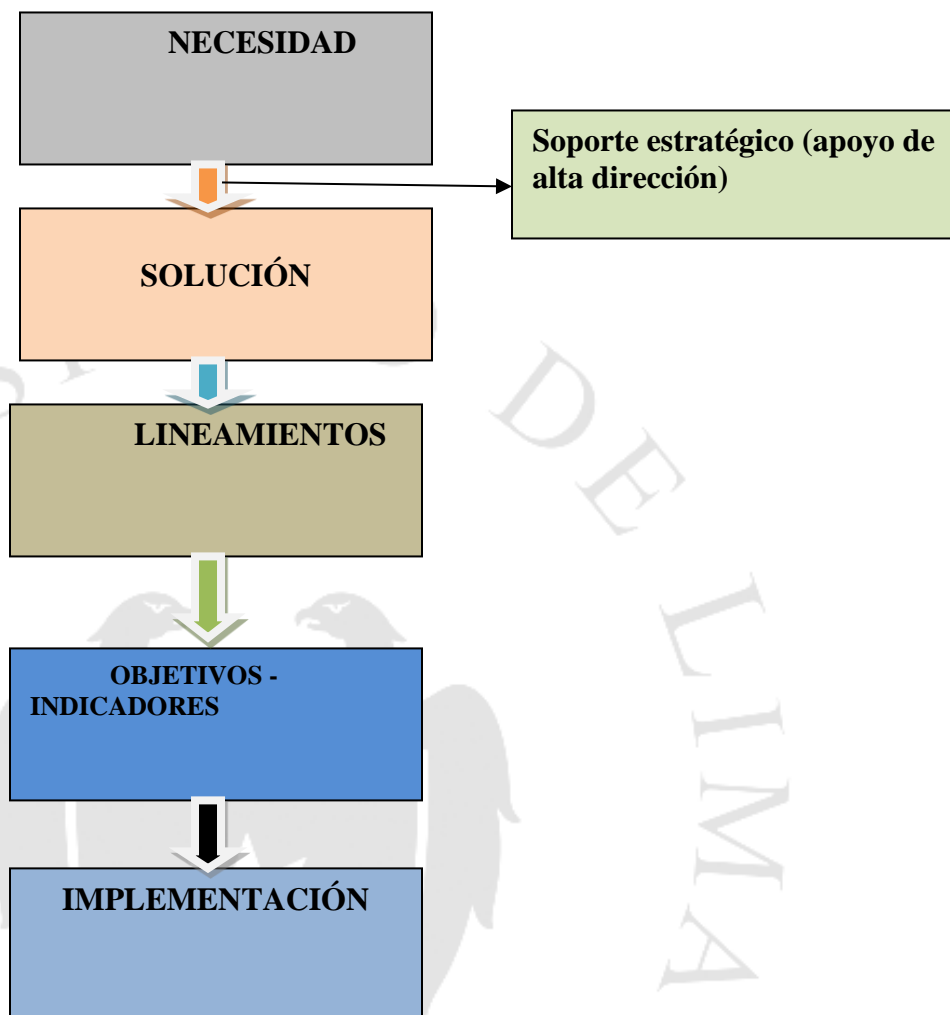


INTRODUCCIÓN

La educación virtual no solamente es tecnología es un modelo educativo basado en el aprendizaje colaborativo donde el protagonista es el estudiante y no el docente, a diferencia de los modelos tradicionales. Sin embargo, la educación virtual no supone por ejemplo, filmar a un docente haciendo una clase durante una hora, subirlo a la plataforma y lanzar la clase a los estudiantes. En primer lugar, un estudiante virtual no podría ver un video por más de 10 a 15 minutos y en segundo lugar, debería haber un trabajo previo donde se prepare al docente a realizar una ponencia corta con ayuda de un material previamente preparado. La educación virtual no es colocar a la tecnología como fin sino como un medio efectivo para el logro del objetivo.

En este trabajo lo que se busca es demostrar como un proyecto de educación virtual llevado a cabo de manera seria y progresiva tuvo éxito en una Institución Pública de más de 12,000 trabajadores y se convirtió en el soporte del proceso de capacitación interna.

El proyecto tuvo las siguientes etapas:



Para llevar a cabo el proyecto, se tuvo que diagnosticar el problema de manera puntual, estudiar otras implementaciones exitosas de educación virtual, armar un perfil de la solución y conseguir apoyo de alta dirección debido a que el proyecto suponía contratación de personal, adquisición de equipos, etc. Luego de aprobado el proyecto establecer los lineamientos con cada stake holder, objetivos cuantificados y finalmente implementarlo.

Finalmente, señalar que uno de los 32 macro procesos principales de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) es el de formación tributaria y aduanera, el mismo que es crítico para cada uno de los 7 objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico SUNAT 2015-2018.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – EDUCACIÓN VIRTUAL

El trabajo se inicia con algunas definiciones de educación virtual, un tema que ha tomado y sigue tomando mucha vigencia en la educación como herramienta colaborativa de aprendizaje y que cada vez más se expande trascendiendo fronteras.

1.1 Definición

Existen muchas definiciones de educación virtual, citemos algunas:

La definición de educación virtual no difiere mucho en relación con la definición de la presencial dado que la única diferencia se da en los medios empleados para establecer la comunicación entre los actores del proceso educativo. (Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, 2014).

La educación virtual también se conoce como e-learning o educación a distancia asistida por computadora (en contraste de la que usaba el correo tradicional), y consiste en el uso de la computadora y la Internet, para el proceso de aprendizaje, ya sea como un todo, o como una asistencia y ayuda. (Saldarriaga, s. f.)

La educación virtual es una oportunidad y una forma de aprender que se acomoda al tiempo y necesidad del estudiante, que facilita el manejo de la información y la comunicación por medio de una computadora conectada a internet y, aunque se aprende desde la casa o el trabajo el educando se comunica e interactúa a distancia con el tutor y con sus compañeros creando una comunidad de aprendizaje. (Escamilla, 2015)

Como se observa, las definiciones van más por el lado de las características y el uso de la computadora sino otro elemento común el aprendizaje en colaboración.

1.2 Características

En las definiciones ya se han podido apreciar algunas características. Para mostrarlas de manera más didáctica, las clasificaremos en cinco tipos:

- Aprendizaje
- Socialización
- Tecnológicas
- Pedagógicas
- Contenidos



Aprendizaje

En la educación virtual, el alumno tiene que ser muy imaginativo pues no tiene la presencia del docente al frente para irle explicando el texto o el tema paulatinamente. En esos casos, la colaboración o los elementos sociales como el foro, chat, wikis, blogs hacen la tarea de cubrir las brechas.

Socialización

Tecnologías

Pedagógicas

Contenidos

1.3 Tendencias

Game Learning



Fig. 1.1 – Game learning

13

ejemplo, para enseñar el uso de un sistema, alguna técnica de ventas o aprender a negociar, administrar el tiempo, etc.

El tema central es la competencia, se otorgan puntajes por avances y se hace un ranking entre los participantes. Esta tendencia es más utilizada por personas jóvenes, las personas adultas tienen más resistencia debido a que no utilizan con mucha frecuencia los video juegos. Sin embargo, si el juego es sencillo de manejar y se basa más en habilidades mentales que en el uso de los pulgares, el éxito tendrá muchas oportunidades de aparecer.

Una aplicación interesante de esta corriente en el tema tributario sería por ejemplo realizando casos prácticos de contribuyentes que inician operaciones (inscripción) y realizan diversas operaciones (transacción). Hasta se puede tocar el tema actitudinal colocando situaciones de disyuntiva en toma de decisiones de pago de impuestos, otorgamiento de comprobantes de pago, información veraz, etc.

Story Learning



Fig. 1.2 – Story learning

El story learning es una tendencia de aprendizaje virtual basada en historietas gráficas de manera de lograr un aprendizaje visual y progresivo. Una característica interesante es que incorpora uno o varios personajes principales.

Se puede complementar con el game learning y hacer una fusión entre ambos. Es usado en algunos cursos con aprendizajes puntuales y de duración corta.

Mobile learning



Fig. 1.3 – Mobile learning

El mobile learning muchas veces es confundido con una herramienta para que las plataformas LMS o CMS sean vistas también en dispositivos móviles como los smartphones o tabletas, esa es solo una característica.

El mobile learning se basa también en la simplificación del aprendizaje con contenidos específicos de fácil aplicación o en el uso de aplicaciones de soporte de aprendizaje o comunicaciones.

El uso de smartphones se ha intensificado en el mundo. Se habla que el 39% de la población mundial tiene internet móvil y que existen 4 mil 300 millones de teléfonos móviles en el orbe. El mobile incluye uso de SMS, juegos, LMS y aplicaciones para visualizar textos.

Flipped Learning



Fig. 1.4 – Flipped learning

El flipped learning es una metodología de aprendizaje que si bien se ha aplicado hace mucho tiempo, con el uso de la tecnología se ha intensificado su uso.

Consiste básicamente en modificar las secuencias de aprendizaje haciendo que el participante intensifique el uso de recursos fuera del aula y de manera previa a la clase.

El alumno a través de videos u otros medios multimedia analiza la clase previamente al día en que el profesor la va a dictar presencialmente. De esta manera puede plantear sus dudas de tal manera que el docente al día siguiente pueda ejecutar una estrategia de aprendizaje efectiva. El docente puede distribuir a los alumnos en grupos para rediscutir los temas y obtener una retroalimentación más efectiva.

A esta metodología se le conoce también como “aprendizaje inverso”.

1.4 Usos en Instituciones públicas

Las Instituciones públicas están utilizando cada vez más las plataformas virtuales no solo para capacitar a su personal sino a sus clientes, proveedores y público en general. La tecnología les permite cobertura y calidad.

Algunos ejemplos.

SERVIR



Escuela Nacional de Administración Pública
La facultad de saber servir

> [Página Principal](#) > [Entrar al sitio](#)

Usuarios registrados

Entre aquí usando su nombre de usuario y contraseña
(Las 'Cookies' deben estar habilitadas en su navegador) ?

Su sesión ha excedido el tiempo límite. Por favor, ingrese de nuevo.

DNI

Contraseña

Entrar

☐ Recordar nombre de usuario
[¿Olvidó su nombre de usuario o contraseña?](#)

Fig. 1.5 –plataforma SERVIR

La Escuela Nacional de Administración Pública es un órgano de SERVIR que tiene como finalidad capacitar y formar en temas de administración y gestión pública a servidores públicos.

PCM



Fig. 1.6 – PCM

La Presidencia del Consejo de ministros lanzó el año 2014 el cuarto diplomado en simplificación administrativa para 2000 personas todas pertenecientes a municipalidades tipo A y B (que tienen más de 500 viviendas en su localidad) y son los diseñadores de los Textos únicos de procedimientos administrativo (TUPA).

En la página de sierra exportadora, órgano dependiente de la PCM, hay una oferta de 3 cursos virtuales progresivos:

- Jóvenes emprendedores
- Curso Básico de Exportación
- 9 pasos para crear una empresa
- Municipio productivo

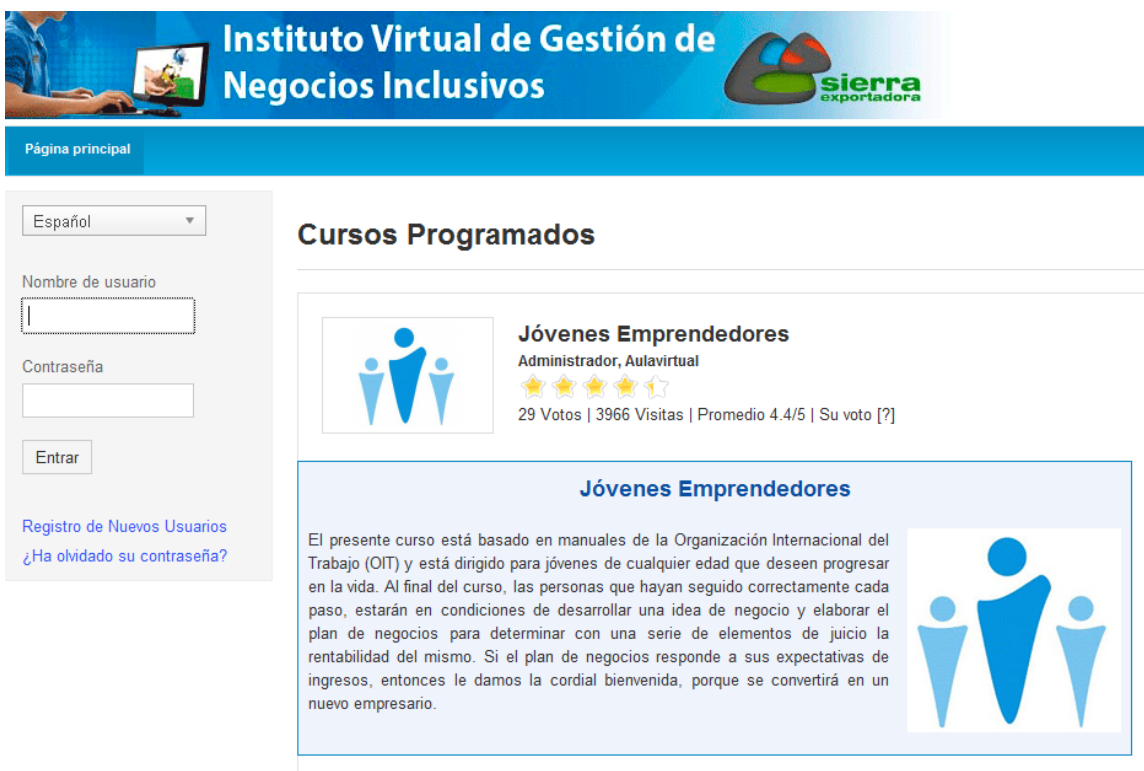


Fig. 1.7 – Plataforma sierra exportadora

Los beneficios no van por el lado de promocionar la certificación sino la aplicabilidad de lo aprendido. “Las personas que concluyan satisfactoriamente los 4 cursos estarían en condiciones de hacer un plan de negocio” comentaron los organizadores.

MINISTERIO DE EDUCACION Y DEL AMBIENTE

Han desarrollado el aula VEA, una plataforma interactiva para aprender ecoeficiencia y también contiene temas pedagógicos para docentes.

Los participantes descargan videos, acceden a información, suben trabajos, etc. Tienen acompañamiento de tutores.

Los cursos se complementan con temas presenciales.



Fig. 1.8 – Plataforma Ministerio del ambiente

1.5 Usos en Instituciones privadas

La educación a distancia ha pasado a formar parte integrante de los modelos de negocio de Instituciones educativas y apoyo de aprendizaje en los modelos de negocio de instituciones privadas.

En el caso de las primeras, el tema va por la diferenciación tecnológica (plataforma), estructura de contenidos, multimedia, redes sociales así como el uso y aplicación de las tendencias nombradas en el punto 1.3 (el story learning, game learning y mobile learning).

En el caso de las empresas privadas, la educación a distancia se ha convertido en una estrategia muy útil para:

- La formación y capacitación de sus colaboradores a todo nivel.
- Capacitación a proveedores
- Mostrar el uso y bondades de un bien o servicio a sus clientes
- Apoyo a la comunidad en temas de ecoeficiencia por ejemplo.

Veamos algunos ejemplos:

Pontificia Universidad Católica del PERU

Tiene un aula virtual donde se pueden hacer videoconferencias, participa en ellas o usarlas como clases virtuales

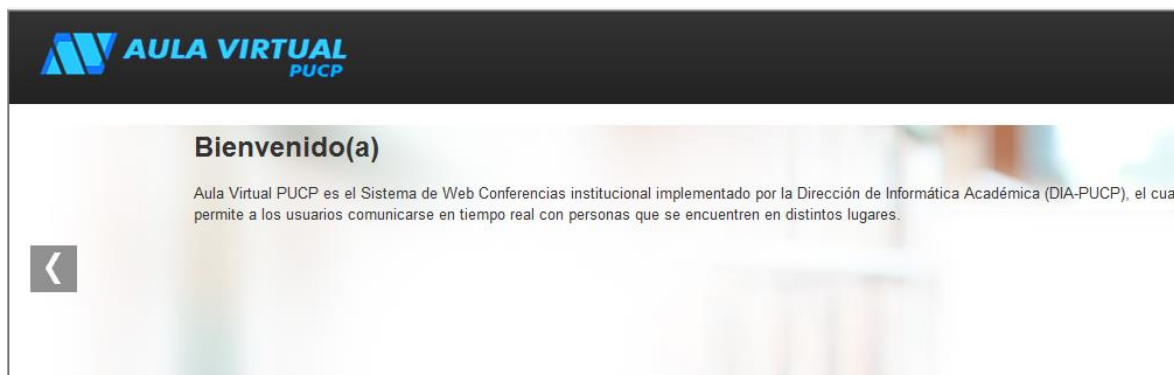


Fig. 1.9 aula virtual PUCP

Paideia es la personalización de la plataforma moodle. Es un aula virtual que brinda servicios a colegios y docentes principalmente. Tiene un servicio de icloud como “elabs” donde el alumno puede usar un programa Windows sin necesidad de tenerlo instalado en su ordenado y usar la nube como repositorio:



Fig. 1.10 – Plataforma PAIDEIA - PUCP

A través de Intranet, la PUCP ofrece el aula virtual para la comunidad universitaria, docente y administrativa



Fig. 1.11 – Intranet PUCP

CENTRUM

El Centro de Negocios de la PUCP ofrece maestrías, diplomados y cursos on line

Es un campus cerrado, no se puede ver su estructura sin “logearse”



Fig. 1.12 – Centrum On line

Universidad de San Martín de Porres

Es una de las universidades que también ha posicionado muy bien su estrategia de educación a distancia.

En pre-grado la penetración de cursos virtuales era aproximadamente de 50% respecto al total de la malla curricular. Ello obligó a preparar y capacitar permanentemente a sus docentes en tutoría virtual.

Ofrece diplomados de extensión universitaria a través de su plataforma moodle.



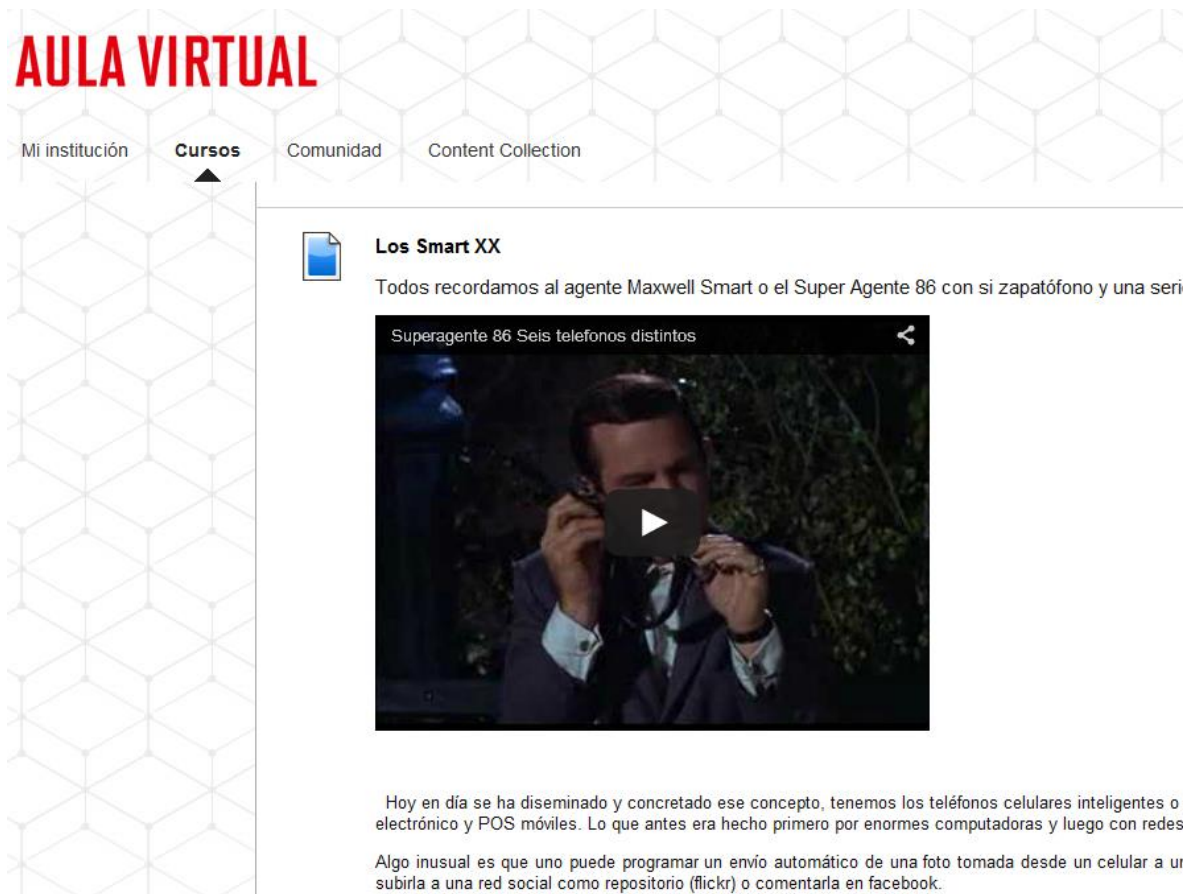
Fig. 1.13 – Plataforma USMP

También posee servicio de desarrollo de contenidos para cursos virtuales y virtualización multimedia.

UPC

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tiene la plataforma blackboard. Su uso a nivel de pre-grado, post grado y extensión universitaria.

Los profesores hacen clases virtuales con apoyo de videos, gráficos, enlaces a contenidos, blogs, pod cast.



**Fig. 1.14 – Plataforma UPC
Universidad de Lima**

La Universidad de Lima ha personalizado su página con los colores del centro educativo. Cada curso – sea presencial o virtual – tiene un aula donde se suben los contenidos del curso y se muestran las calificaciones. También se suben algunos trabajos que presentan los alumnos

Asignatura
FÍSICA II (415)





- Comunicación
- Asignatura
 - Asistencia
 - Delegados **nuevo**
 - Enlaces
 - Lecturas y casos
 - Material audiovisual
 - Material del curso
- Aprendizaje
- Web Educativa

Material del Curso : Todas		Vista Por:	
Título	Archivo	Tamaño	Fecha de Publicación
Semana 02			
Evaluaciones 2014-2	Evaluaciones 2014-2.pdf	2504.9KB	06/04/2015
Respuestas Evaluaciones 2014-2	Respuestas 2014-2.pdf	452.3KB	06/04/2015
Semana 01			
Separata de ejercicios	SEPARATA_2015-1.docx	683.3KB	06/04/2015
LABORATORIO 1	1º Laboratorio de Física II.pdf	224.9KB	06/04/2015
LABORATORIO 2	2º Laboratorio de Física II.pdf	273.4KB	06/04/2015
LABORATORIO 3	3º Laboratorio de Física II.pdf	356.7KB	06/04/2015
LABORATORIO 4	4º Laboratorio de Física II.pdf	406.6KB	06/04/2015
Formulario	Formulario.pdf	398.5KB	06/04/2015
Respuestas separata	Respuestas Separata.pdf	502.2KB	06/04/2015

Fig. 1.15 – Plataforma Universidad de Lima

1.6 Perspectivas

El avance de la tecnología ha hecho que los límites de la educación a distancia sean cada vez más lejanos. Analizando las tendencias actuales vemos que se basan en la socialización, en el aprendizaje colaborativo y en el docente-facilitador más que instructor.

La evolución y segmentación de la web ha ido marcando las tendencias de la educación a distancia, veamos el siguiente cuadro:



Fig. 1.16 – Evolución de la web

Como se ve, estamos en la era “smart” y las posibilidades futuras son infinitas. Hoy en día se ha diseminado y concretado ese concepto, tenemos los teléfonos celulares inteligentes o smartphones con conexión a Internet, redes sociales, web, transacciones, educación y hasta dinero electrónico y POS móviles. Lo que antes era hecho primero por enormes computadoras y luego con redes de PC ahora puede efectuarse por dispositivos electrónicos de pequeño tamaño y gran versatilidad.

Algo inusual es que uno puede programar un envío automático de una foto tomada desde un celular a un ipad o una tablet de manera automática y allí poder editarla con un programa como photoshop y luego subirla a una red social como repositorio (flickr) o comentarla en facebook.

Algunas cifras sobre conectividad:

- 4 mil 300 millones de smartphones en el mundo
- El 39% de la población tiene acceso a Internet
- 15 mil millones de chips
- Para el 2019, habrán 3,200 millones de dispositivos M2M conectados.

Sin embargo, el tema no va solo por lo social o educacional sino ha llegado a las organizaciones. Por ejemplo, Maersk, empresa de transporte marítimo ahorró más de \$50

millones en combustible gracias a un sistema M2M que permite que las piezas del buque transmitan información que permitan calcular eficiencia en las rutas.

Qué es M2M?

Son las siglas de “machine to machine” que permite la conectividad y toma de decisiones entre ordenadores a través de tratamiento de la información.

En un futuro no muy lejano los chips de conexión llegarán a las personas y permitirán, por ejemplo, que se valoricen aspectos actitudinales (un vendedor con problemas personales o corporales rendirá mucho menos y ello se reflejará en los sistemas de gestión).

Una empresa confeccionista de gamarra con una cadena de 5 empresas en su proceso podrá predecir atrasos en las órdenes de servicio si por ejemplo en su proveedor de corte o remallado se reportan problemas de mantenimiento de la maquinaria, que se encuentra congestionado de pedidos o que el operador está estresado.

Y la toma de decisiones, los gerentes ya no serán necesarios?

En primer lugar estos programas son hechos por el hombre y la estandarización está a niveles operativos medios y con algo de rutina lo que permite no perder el control o minimizar el riesgo. Las grandes decisiones por ejemplo, inversiones en maquinaria y equipos para un proyecto que generará el 80% de los ingresos de una organización podrán tener apoyo M2M pero la decisión final requerirá algunos modelos adicionales y la percepción de riesgo de los gerentes.

Smart Cities?

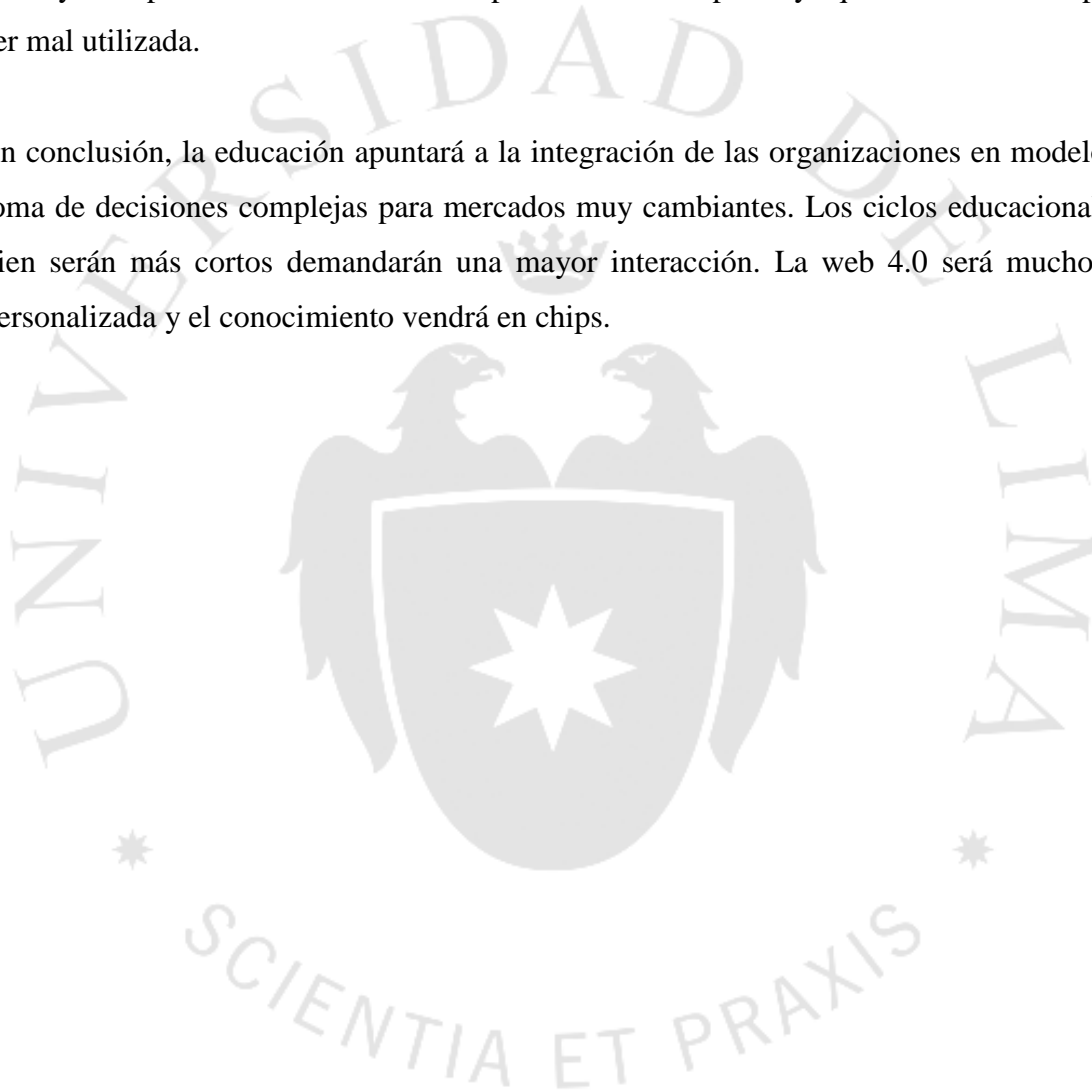
Las redes interconectadas permiten resolver problemas de los ciudadanos. Ejemplos:

- Una red de semaforización inteligente para mejorar el tráfico.

- Una red de recojo de basura inteligente que vaya desde la conectividad con la información de compras en supermercados o programación de eventos sociales en residencias y permita prever la cantidad y tipo de desechos que se recogerán en una zona.
- Una red de planificación de desagüe en base al tipo de alimentación de las personas.
- La idea es crear redes organizadas para optimizar la inversión.

Las leyes de protección de datos son importantes en este punto ya que la información puede ser mal utilizada.

En conclusión, la educación apuntará a la integración de las organizaciones en modelos de toma de decisiones complejas para mercados muy cambiantes. Los ciclos educacionales si bien serán más cortos demandarán una mayor interacción. La web 4.0 será mucho más personalizada y el conocimiento vendrá en chips.



CAPÍTULO II: MARCO LEGAL DE LA EDUCACION VIRTUAL

Veremos un estudio comparativo de la normatividad de la educación a distancia. En el PERU, la ley Universitaria establece algunos toques a la modalidad a distancia a pesare que la Ley General la considera como “reemplazo” de la educación presencial

2.1 Normativas en otros países

Veamos algunos ejemplos de normatividad relacionada con educación a distancia.

En Colombia el marco está dado por la Ley 1199 del 25.04.2008 y su norma reglamentaria, Decreto 1295 del 20.04.2010.

En la primera se dan disposiciones generales acerca del aseguramiento de la calidad de la educación superior, siendo que ésta debe ser acreditada en calidad en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, registro del Ministerio de Educación Nacional.

La norma se centra en dos aspectos principales: Condiciones de los programas e información institucional. El primero se refiere a temas de contenidos curriculares, grados, justificación de los programas en correspondencia con las necesidades del país, investigación, relación con la sociedad, calidad docente, entre otros. El segundo se refiere a temas como selección de alumnos y docentes, procesos administrativos, investigación, recursos, programas de egresados, etc.

Se fijan plazos para la actuación administrativa (plazo no mayor de seis meses).

En la norma reglamentaria (Decreto Legislativo 1295) se especifican las características y condiciones del registro calificado al cual se refiere la Ley 1199. Se puntualiza que las instituciones cuyos programas carezcan del registro calificado y otorguen título este no tendría validez académica.

En el caso de la educación virtual, la norma lo menciona en dos acápite:

- Se debe demostrar que se cuente con equipo y materiales en centros de tutoría, talleres y clínicas donde se impartan sesiones de esa índole.
- En el caso de selección de docentes y ejecución de eventos de esa naturaleza, se debe asegurar la calidad de los tutores, el seguimiento a los alumnos y el desarrollo de instrumentos de evaluación acordes a dicha modalidad.

2.2 Normativas en el PERU

El artículo 26° de la Ley General de Educación (Ley N.° 28044, 2003) establece:

La educación a distancia es una modalidad del sistema educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del sistema educativo y facilitada por medios tecnológicos que faciliten el proceso autónomo. Es aplicable a todas las etapas del sistema educativo, de acuerdo con la normatividad en la materia.

Esta modalidad tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar la educación presencial atendiendo las necesidades y requerimientos de las personas. Contribuye a ampliar la cobertura y oportunidades de aprendizaje.

La Ley Universitaria (Ley N.° 30220, 2014) señala que las universidades pueden desarrollar programas de educación a distancia bajo los siguientes parámetros:

- “Tener los mismos estándares de calidad que las modalidades presenciales”.
- “Los estudios de pregrado no pueden superar el 50% de créditos bajo esta modalidad”.
- “Los estudios de maestría y doctorado no podrán ser dictados exclusivamente bajo esta modalidad”.
- “La SUNEDU autoriza la oferta educativa cuando conduce a un grado académico”.
- “Para fines de homologación o revalidación en esta modalidad, los títulos o grados académicos otorgados por universidades extranjeras se rigen por lo dispuesto en la Ley Universitaria”

CAPÍTULO III: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Habiendo definido el marco teórico y la normatividad de la educación a distancia veamos ahora el marco referencial de SUNAT que es donde se aplicará la estrategia. Un tema resaltante es la importancia estratégica que tiene la capacitación para esa Institución

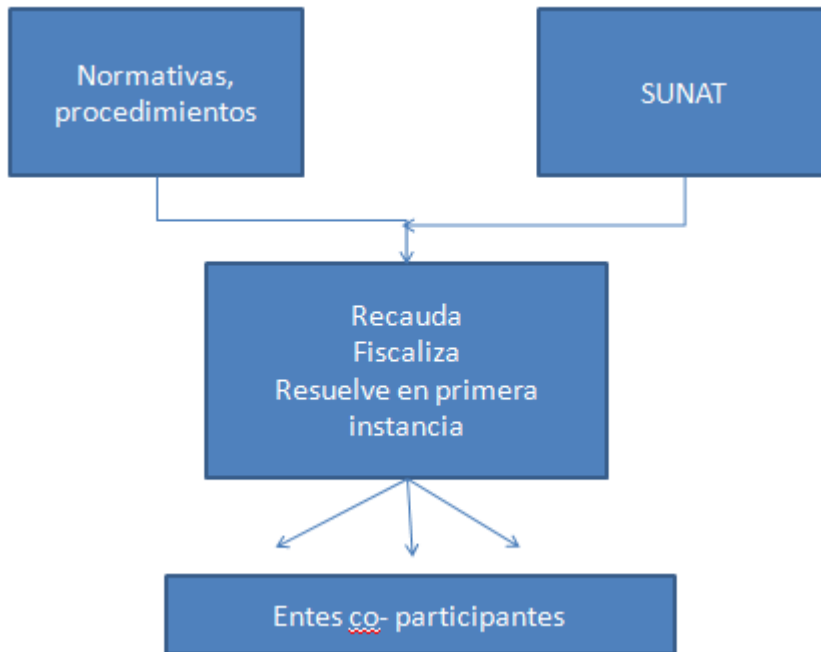
3.1 Ámbito de negocio

La SUNAT es una entidad pública de derecho privado. Si bien fue creada en 1988, a partir de 1991 entra en funciones efectivas iniciando una reforma interna que pasó por la formación de cuadros internos, modernización y simplificación tributaria centrada en control de Principales Contribuyentes.

SUNAT se encarga de la recaudación de tributos para diferentes entes:

- Gobierno Central
- Gobiernos locales
- Essalud.

Y por ello cobra un porcentaje del monto recaudado. El modelo de negocio de SUNAT se observa en el gráfico siguiente:



Misión

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo. (SUNAT, 2016b)

Visión

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

- Exitosa, porque lograremos resultados similares a los de las administraciones de los países desarrollados.
- Moderna, porque incorporaremos en nuestros procesos las tecnologías más avanzadas y utilizaremos los enfoques modernos de gestión de riesgo y fomento del cumplimiento voluntario para enfrentar con éxito los desafíos. (SUNAT, 2016b)

3.1.1 Funciones y atribuciones de la SUNAT

Son funciones y atribuciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:

- Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley.
- Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras.
- Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los regímenes y trámites aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de éstos.
- Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, a fin de brindar información general sobre la materia conforme a Ley, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.
- Proponer al Poder Ejecutivo los lineamientos tributarios para la celebración de acuerdos y convenios internacionales, así como emitir opinión cuando ésta le sea requerida.
- Celebrar acuerdos y convenios de cooperación técnica y administrativa en materia de su competencia.
- Promover, coordinar y ejecutar actividades de cooperación técnica, de investigación, de capacitación y perfeccionamiento en materia tributaria y aduanera, en el país o en el extranjero.
- Otorgar el aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de la deuda tributaria o aduanera, de acuerdo con la Ley.

- Solicitar, y de ser el caso ejecutar, medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra y disponer la suspensión de las mismas cuando corresponda.
- Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional.
- Inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros.
- Prevenir, perseguir y denunciar al contrabando, la defraudación de rentas de aduanas, la defraudación tributaria, el tráfico ilícito de mercancías, así como aplicar medidas en resguardo del interés fiscal.
- Desarrollar y aplicar sistemas de verificación y control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, excepto las que estén en tránsito y transbordo, a efectos de determinar su clasificación en la nomenclatura arancelaria y los derechos que le son aplicables.
- Desarrollar y administrar los sistemas de análisis y fiscalización de los valores declarados por los usuarios del servicio aduanero.
- Resolver asuntos contenciosos y no contenciosos y, en este sentido, resolver en vía administrativa los recursos interpuestos por los contribuyentes o responsables; conceder los recursos de apelación y dar cumplimiento a las Resoluciones del Tribunal Fiscal, y en su caso a las del Poder Judicial.
- Sancionar a quienes contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario y aduanero, con arreglo a Ley.
- Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios para el cobro de deudas por los conceptos indicados en el inciso precedente.
- Mantener en custodia los bienes incautados, embargados o comisados, efectuando el remate de los mismos cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones.

- Adjudicar directamente, como modalidad excepcional de disposición de mercancías, aquellas que se encuentren en abandono legal y en comiso administrativo. La adjudicación se hará a las entidades estatales y a aquellas a las que oficialmente se les reconozca fines asistenciales o educacionales, sin fines de lucro.
- Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.
- Editar, reproducir y publicar oficialmente el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros para su utilización general.
- Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos aduaneros y de otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley, así como de los derechos que cobre por los servicios que presta.
- Participar en la celebración de Convenios y Tratados Internacionales que afecten a la actividad aduanera nacional y colaborar con los Organismos Internacionales de carácter aduanero.
- Crear, dentro de su competencia, administraciones aduaneras y puestos de control, así como autorizar su organización, funcionamiento, suspensión, fusión, traslado o desactivación cuando las necesidades del servicio así lo requieran.
- Ejercer las demás funciones que sean compatibles con la finalidad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (SUNAT, 2016a).

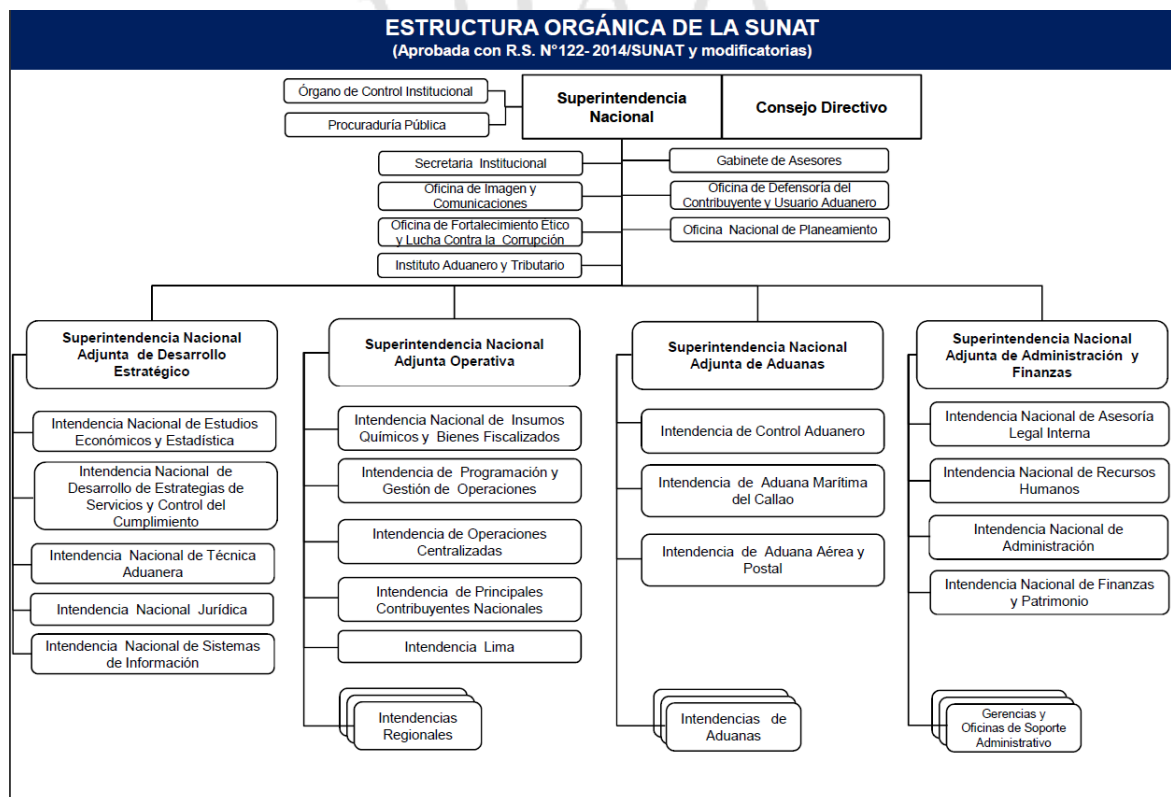
La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) ejercerá las funciones antes señaladas respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a las que hace referencia la Norma II del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario.

“La SUNAT también podrá ejercer facultades de administración respecto de otras

obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que se establezca en los convenios interinstitucionales correspondientes.

(Artículo 15° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02).

3.1.2 Organigrama de SUNAT



El Instituto Aduanero y Tributario depende funcionalmente del Superintendente Nacional y allí se ve su posición estratégica en la Institución.

Fig. 3.1 – Estructura SUNAT

3.1.3 Macroprocesos de SUNAT

SUNAT ha identificado 32 macroprocesos de los cuales:

- Cinco (05) son de alto nivel y mejora
- Ocho (08) son de negocio tributario
- Tres (03) son transversales a ambos

- Nueve (09) de negocio aduanero
- Siete (07) de apoyo

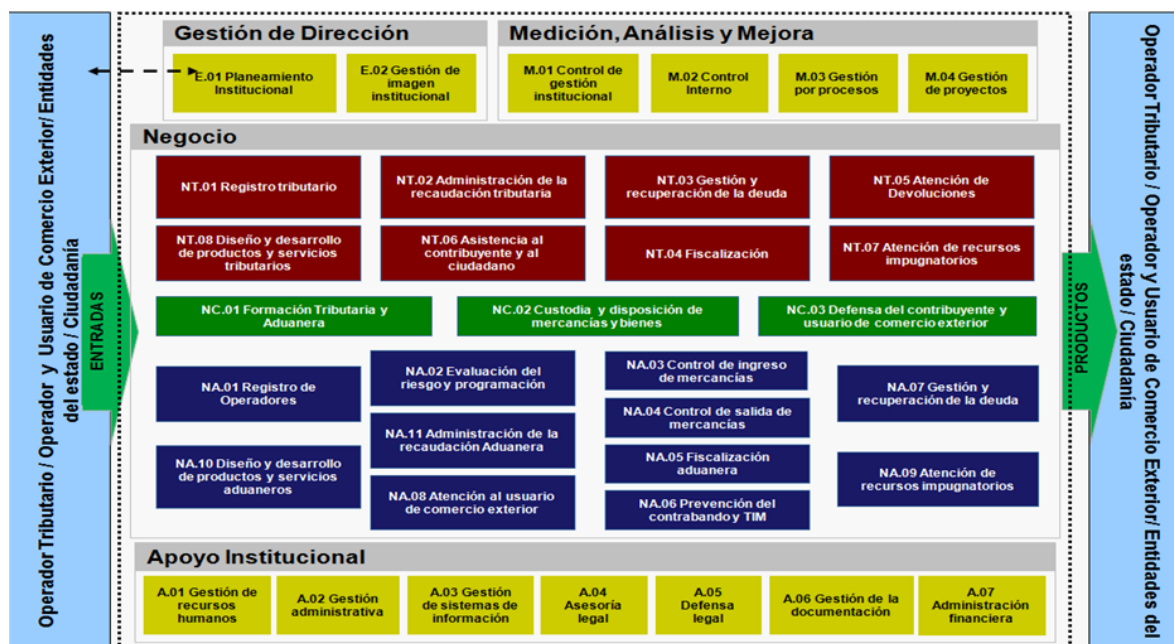


Fig. 3.2 – Mapa macroprocesos SUNAT

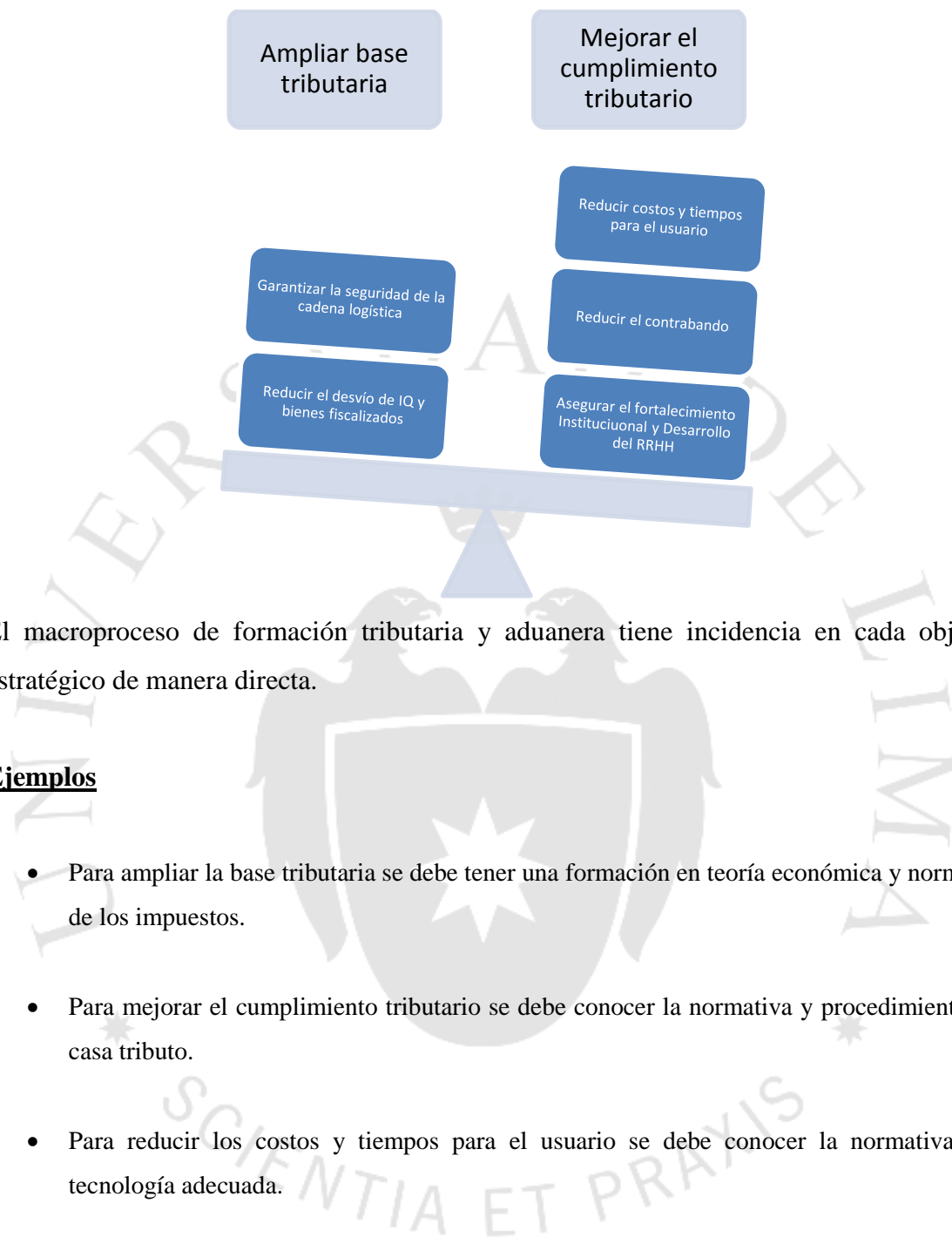
Uno de los procesos transversales de negocio es el de formación tributaria y aduanera. Dicho proceso está a cargo del Instituto Aduanero y Tributario quien tiene la responsabilidad de diseñar el Curso Aduanero y Tributario (CAT) para formar a los futuros cuadros profesionales ingresantes a la Administración Tributaria.

Adicionalmente, se realizan cursos de inducción (para personal que rota a otro puesto) y actualización (para personas que ya laboran en un puesto de trabajo). Estas dos últimas modalidades permiten la óptima ejecución de los procesos de negocio tributario y aduanero.

3.1.4 Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018

El nuevo esquema de Planeamiento Institucional parte del lema “hacia un servicio de clase mundial”.

Se tienen siete objetivos estratégicos producto de la interacción con los stake holders.



El macroproceso de formación tributaria y aduanera tiene incidencia en cada objetivo estratégico de manera directa.

Ejemplos

- Para ampliar la base tributaria se debe tener una formación en teoría económica y normativa de los impuestos.
- Para mejorar el cumplimiento tributario se debe conocer la normativa y procedimientos de casa tributo.
- Para reducir los costos y tiempos para el usuario se debe conocer la normativa y la tecnología adecuada.
- Un colaborador formado y capacitado asegura el fortalecimiento Institucional

3.2 Estrategias de capacitación interna y externa

SUNAT ejecuta sus estrategias de capacitación a través de dos áreas principales:

IAT - Instituto Aduanero y Tributario

- Capacitación interna en temas de negocio tributario y aduanero
- Capacitación externa para certificación de despachadores, auxiliares y agentes de aduana
- Coordina la capacitación externa (contribuyentes y usuarios de comercio exterior)

Intendencia Nacional de Recursos Humanos

- Capacitación interna en temas de habilidades complementarias

La capacitación interna en temas tributarios se basa en un curso de formación llamado Curso de Administración Tributaria. Dicho evento se ha ejecutado de manera presencial y a distancia. La duración es de 2 meses a tiempo completo.

En resumen, SUNAT aplica cuatro tipos de capacitación interna y externa:

<u>TIPO</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Formativa• Inductiva• Actualización• Especialización	<ul style="list-style-type: none">• En la cultura, valores y procesos tributarios y de apoyo• En un proceso específico relativo al puesto de trabajo• Modificaciones normativas o procedimentales• En un tema determinado

3.3 Ejecución de la capacitación

El marco referencial para la ejecución de la capacitación es el plan anual de capacitación que es aprobado por el Comité Consultivo de SUNAT. En dicho documento se incluye:

- Tema general o específico
- Beneficiario
- Modalidad (presencial o virtual)

La capacitación se distribuye según temas a las entidades ejecutoras que son tres:

- Intendencia Nacional de Recursos Humanos
- Intendencia Nacional de Sistemas de Información.
- Instituto Aduanero y Tributario.

Cada entidad ejecutora programa las fechas en coordinación con los beneficiarios. Los eventos pueden ejecutarse y elaborarse de manera interna o externa.

		Interna	Externa
Ejecución	Interna	Evento ejecutado en Ambientes físicos o Plataforma y elaborado internamente	Evento <u>tercerizado</u> y Ejecutado en ambiente SUNAT o en plataforma Propia
	Externa	Evento elaborado Internamente y ejecutado En otros ambientes o plataforma	Evento <u>tercerizado</u> y Ejecutado en otros Ambientes o plataforma

Elaboración

SCIENTIA ET PRAXIS

CAPÍTULO IV: MARCO TEORICO – MODELO DE PLANEAMIENTO Y PROSPECTIVA

Conociendo el producto y las características del lugar donde se aplicará es importante definir el marco teórico que acompañará la implementación de la estrategia de educación virtual. En ese sentido veremos herramientas de planeamiento estratégico y prospectiva

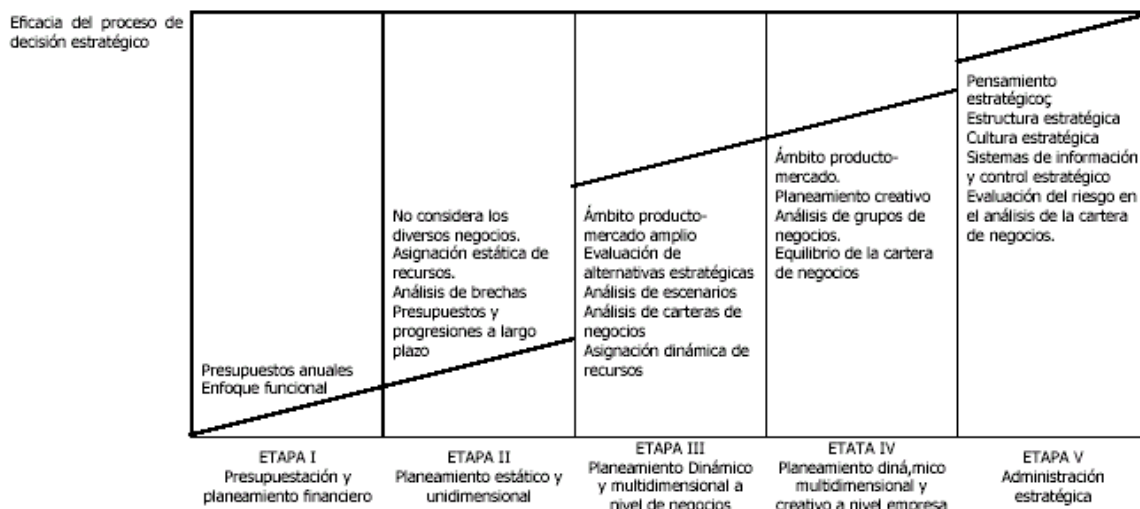
4.1 Evolución del planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico formal ha pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo, aunque con rangos y niveles de progreso marcadamente disímiles.

Esta consideración se basa en un estudio de Mackinsey sobre los sistemas de planeamiento en un vasto número de grandes empresas, este estudio puso de relieve cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas: el planeamiento financiero (anual); el planeamiento basado en pronóstico (extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual); planeamiento orientado hacia el exterior (análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, cliente y competencia) y la administración estratégica (representa una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior).

Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento

En la evolución de los sistemas de planeamiento, contrastable con el estudio de Mckinsey (1991) se diferencian cinco etapas:



ETAPA I: Presupuestación y planeamiento financiero

La mayoría de los sistemas de planeamiento formal rastrean sus orígenes en el proceso presupuestario anual.

En esta primera etapa del desarrollo, **el planeamiento se contempla como un problema financiero** y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar rentabilidades, costos y exigencias de capital, con un año de antelación. Los presupuestos de gastos se calculan sobre bases anuales y se originan los sistemas informativos necesarios para identificar aquellos costos reales que no concuerden con el presupuesto original.

¿Cómo pueden existir empresas rentables y en expansión, basadas en sistemas de planeamiento formal relativamente rudimentarios? La respuesta parece ser que en muchas empresas se ha elaborado una estrategia implícita, que puede ser simple y directa o sutil e indirecta, cuya implantación sólo requiere que se la comprenda en su totalidad.

El proceso de planeamiento formal, por lo tanto, constituye sólo una de las posibles fuentes de un sólido desarrollo estratégico. Existen al menos otros dos métodos básicos para alcanzar el mismo fin: el pensamiento estratégico y la adopción de decisiones estratégicas oportunas.

Por lo tanto, las empresas ubicadas en la etapa I poseen una estrategia, incluso aunque no tengan un sistema de planeamiento formal. La calidad de esa estrategia depende en gran parte del vigor o la fuerza empresarial del grupo de la alta gerencia.

ETAPA II: Planeamiento estático unidimensional.

El análisis en esta etapa es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional debido a que se basa en una sola dimensión: la actual.

El análisis de cartera de negocios en esta etapa es estático y determinante, ya que se asume una posición en la matriz para determinar la estrategia apropiada. No se toman en cuenta posibles movimientos, cambios, adiciones o sustracciones dentro de ella.

Las empresas en la etapa II consideran la ubicación en la matriz de análisis de cartera como expresión de estrategia. Para describir la estrategia de la compañía, un planificador de etapa II generalmente extraerá una matriz de análisis de cartera y mencionará las necesidades de inversión en ciertos negocios, obteniendo fondos de otros. Nunca analizará la cartera de negocios como un punto de partida para desarrollar una estrategia, sino como el producto final.

Los sistemas de planeamiento estratégico o de largo plazo de la etapa II proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo, logrando que los ejecutivos tomen conciencia de la Implicancia de los plazos más largos en las decisiones operativas actuales.

Sin embargo, los sistemas de planeamiento de este tipo poseen grandes limitaciones. En lugar de traer a la superficie las cuestiones claves del negocio, frecuentemente las ocultan bajo verdaderas montañas de datos, palabrerío y proyecciones financieras.

El planeamiento así considerado, generalmente se transforma en un ejercicio de rutina, poco más que una copia del proyecto del año anterior, con ciertos ajustes para la concreción de objetivos no logrados. A pesar de lo expuesto, los sistemas de planeamiento de la etapa II representan un significativo avance sobre la etapa I.

ETAPA III: Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocios

En contextos de cambios rápidos y discontinuos, los pronósticos en que se basan los modelos de planeamiento de la etapa II se tornan irrelevantes en poco tiempo. Frustrados por una gran cantidad de papeleo inaplicable, con procesos de planeamiento generados en períodos de hipótesis rápidamente cambiantes, los responsables del planeamiento desestiman la importancia del pronóstico y comienzan

a enfocar su atención en la interpretación de los fenómenos primarios del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio.

En esta etapa, planear no es predecir ni pronosticar: el planeamiento y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo. El planeamiento multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa siempre fabricó y vendió, para determinado mercado.

En esta etapa el empresario comienza a comprender que existe un ámbito producto-mercado muy amplio, donde puede moverse en cualquier dirección; que el mercado de oferta es muy competitivo; que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento; que, además, la empresa está sumergida en un contexto con variables no controlables, como son el entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial.

El planeamiento en esta etapa tiene en cuenta todas estas variables y las analiza y modifica a medida que el tiempo transcurre.

ETAPA IV: Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa.

El planeamiento en la etapa IV tiene las características de etapa III en cuanto a dinámico y multidimensional, pero además es creativo, y no opera a partir de una estrategia convencional. Sus esfuerzos están dirigidos hacia el descubrimiento de nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir con mayor eficacia, nuevos productos o servicios, nuevas concepciones estratégicas en general. Las estrategias a veces son sorpresivas; con frecuencia, la competencia no llega a preverlas, o las reconoce como una amenaza cuando han cumplido su cometido.

El planeamiento en la etapa IV consiste crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios.

En la etapa IV, a diferencia de la etapa III, se busca balancear la cartera de negocios de la empresa, se analizan y evalúan negocios pertenecientes a diversas industrias con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad. EL objetivo del planeamiento de la etapa IV es tener a largo plazo una cartea de negocios balanceada, compuesta por una familia de negocios en cada lugar de la matriz. A su vez, dentro de cada grupo de negocios, tener unidades estratégicas

de negocios en cada lugar de la matriz obviando, por supuesto, el cuadrante de los perros.

ETAPA V: Administración estratégica

Esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeamiento coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La administración estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. El planeamiento estratégico ya no se realiza una sola vez al año apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego ser archivado, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

En el modelo de administración estratégica, el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de estrategia. EL poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda la empresa; una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición; en cambio una estrategia adecuada, flexible entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

Lo que marca la diferencia entre una empresa de la etapa V y las anteriores no es la complejidad de sus técnicas de planeamiento, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones operativas.

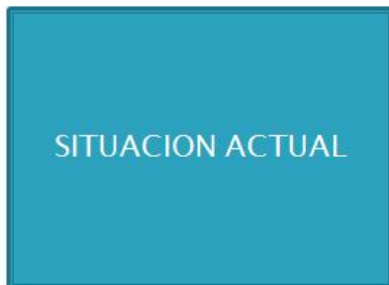
Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización. (McKinsey, 1991, pp. 8-11)

4.2 Esquema de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico tiene muchas representaciones. La más usada es que constituye un puente, camino o ruta entre una situación actual y una deseada.

Un tema interesante aquí es que el ciclo de vida de la organización marca la pauta para el planeamiento.

Ej. Si una organización tiene un ciclo de vida de 3 años, el largo plazo será igual que la vida útil.



ACCIONES (ESTRATEGIAS)

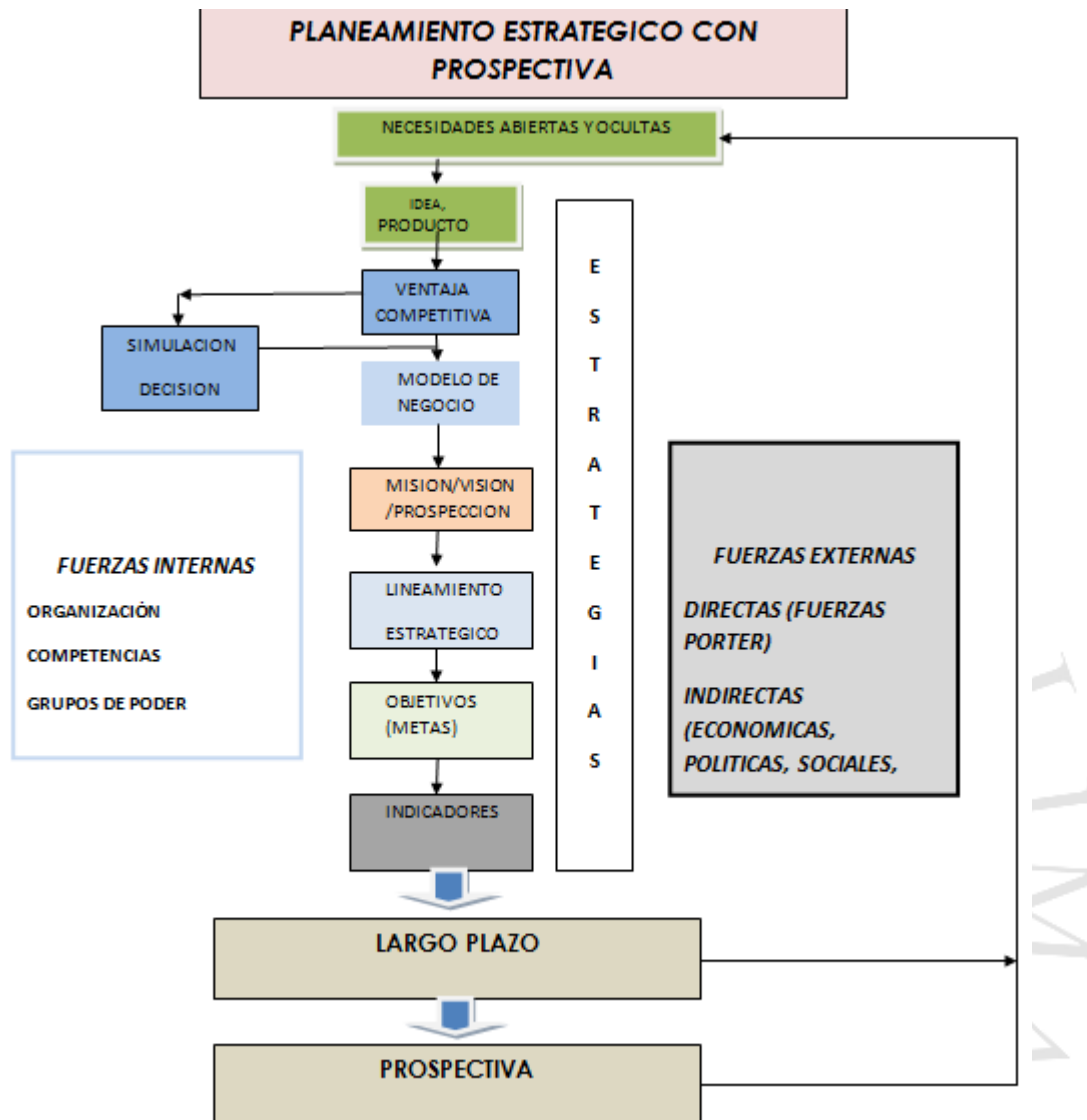
OBJETIVO (DESEO)

INDICADOR (REALIDAD)

Otra manera de hacer un esquema de planeamiento es partir de un esquema que parta de las necesidades a satisfacer. Estas necesidades se basan en la escala de Maslow y son cinco: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Muchas de estas necesidades son abiertas u ocultas, las abiertas son las que son satisfechas y las ocultas son las que aún no han sido satisfechas debido a que no han sido detectadas por las organizaciones. En ese sentido, las primeras dan lugar principalmente a **ventajas comparativas** donde los consumidores del bien o usuario del servicio eligen de acuerdo a una serie de atributos conocidos (calidad, precio, servicio post venta). Las necesidades ocultas dan lugar a **ventajas competitivas** donde los consumidores eligen en base a atributos poco conocidos (libertad de elección en productos estandarizados, servicios innovadores).

El proceso se complementa con la prospectiva que es el análisis del comportamiento de las variables a muy largo plazo.



El proceso se inicia – como ya se indicó – con la necesidad a satisfacer necesidades.

Luego de encontrar el bien o servicio que satisface la necesidad (abierta u oculta) se debe determinar si ese producto es ventaja competitiva o comparativa.

Luego se identifican a los stake holders o grupos de interés que ejercen influencia o son aliados en la organización

<p><u>STAKE HOLDERS INTERNOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Colaboradores • Directivos • Sindicato 	<p><u>STAKE HOLDERS EXTERNOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Acreedores • Sociedad • Gobierno • Proveedores
---	---

A través de los stake holders se establecen los lineamientos estratégicos que son las líneas de acción principales de la organización. Esos lineamientos se convierten luego en objetivos cuantificables como vemos en el ejemplo del cuadro:

STAKE HOLDER	LINEAMIENTO	OBJETIVO
Accionistas	Gestionar la organización con efectividad para aumentar el valor de la acción	Lograr una Tasa interna de retorno de 25% en 5 años
Colaboradores	Contar con una línea de carrera interna que permita formar en competencias y valores en beneficio de la organización y la comunidad	Mejorar el indicador de evaluación por competencias a 90% en dos años
Directivos	Contar con directivos con capacidad técnico-directiva y valores para dirigir y gestionar adecuadamente la organización	Contar con un centro de formación directiva de apoyo a la línea de carrera en 1.5 años

Como punto central del proceso está el modelo de negocio que lo entendemos como un mapa de procesos, acciones, alianzas y gestión para lograr valor para la organización y sus stake holders.

Hay muchas maneras de representar el modelo de negocio, se recomienda que sea de la manera más simple a efectos que toda la organización comprenda como la organización produce valor.

Muchos confunden modelo de negocio con estructura organizacional; esta última es consecuencia del primero y representa la estructura formal de toma de decisiones y la línea de autoridad.










Una de las formas más utilizadas para graficar el modelo de negocio es el método de Osterwalder y Pigneur (2010) también conocido como Canvas.

El modelo de negocio es una representación gráfica de las operaciones o procesos de la organización. Contiene todo el modelo de planeamiento desde la generación del valor hasta el tarifario de ingresos y costos.

En la página siguiente veremos un ejemplo de representación del modelo:



Para graficar el modelo de negocio vamos a usar el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 44) que es un cuadro de 9 casillas.

Alianzas Stake holders internos y externos 	Recursos Necesarios para generar valor 	Propuesta de valor Producto, línea de producto / servicio  Ventaja competitiva, objetivos, valores	Relación con el cliente Necesidades de los clientes y stake holders 	Segmentos de mercado Nichos de mercado 
	Actividades Procesos necesarios 		Canales de distribución 	
Egresos Costos 			Ingresos Tarifario de ingresos 	

El proceso 1 representa lo que la organización ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes y stake holders. En pocas palabras como generar valor. Los procesos 2, 3 y 4 representan la forma de generar valor (alianzas internas y externas, recursos y procesos que lo soporten). Los procesos 5, 6 y 7 representan la forma de comunicar o difundir la propuesta para los clientes y stake holders (debidamente segmentados) y los canales de distribución adecuados. Finalmente, los procesos 8 y 9 incluyen los conceptos de costos e ingresos (resultados).

El modelo de negocio vendría a ser un “chk list” de lo necesario para que la organización cumpla sus fines. Ese chk list debe ser complementado por modelos complementarios que permitan ejecutarlo. Dichos modelos son:



Modelo tecnológico

Modelo Financiero

Modelo Corporativo

El modelo tecnológico es el soporte del modelo de negocio. No solamente es la parte de sistemas o web sino la arquitectura de los procesos principales que producen resultados. En resumen, el modelo tecnológico es la descripción gráfica y documentaria de los procesos principales del modelo de negocio.

El modelo financiero describe como financia la organización sus proyectos, inventarios, ampliaciones, ya sea con recursos propios o recursos de terceros. Así como es su política de inversión.

El modelo corporativo representa analizar oportunidades de integración horizontal o vertical de la organización para crear nuevas ventajas competitivas y diversificar y consolidar el valor.

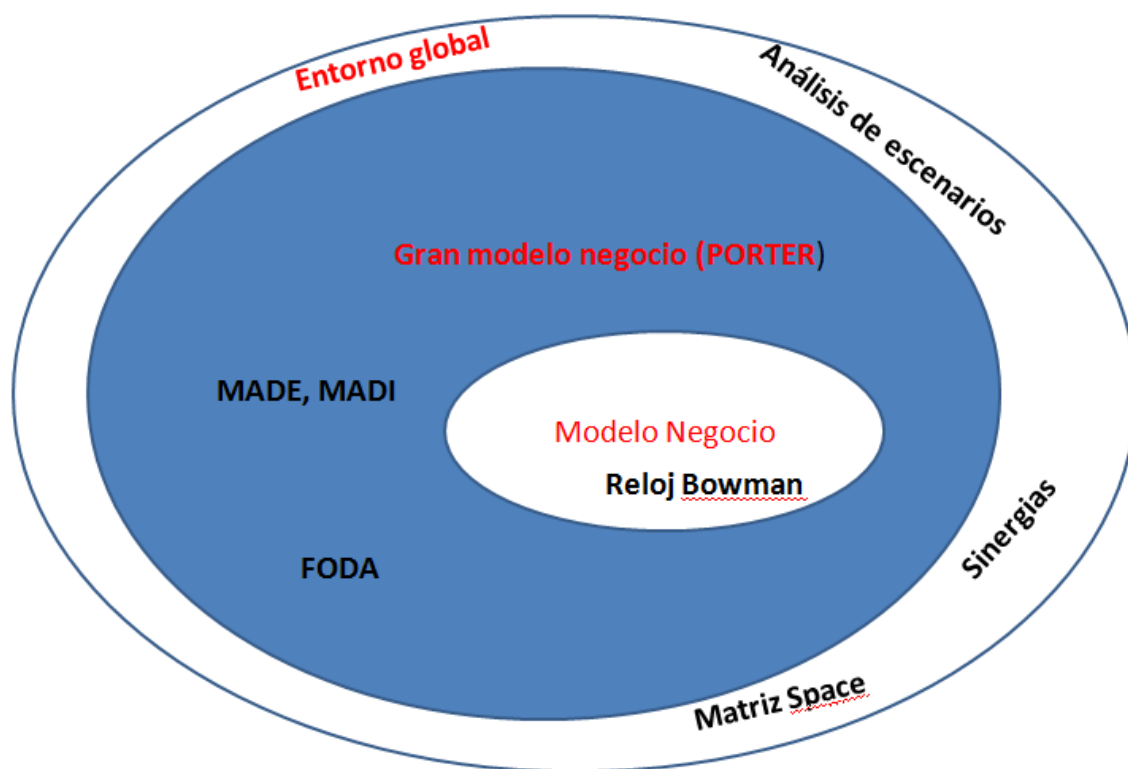
4.3 Herramientas de planeamiento

Las herramientas de planeamiento a utilizar se basan en los tres niveles que tiene el modelo de negocio:

Nivel 1: Modelo de negocio de la organización donde se define el modelo de planeamiento, actores y alianzas.

Nivel 2: Gran modelo de negocio – donde la organización interactúa con su ambiente directo (los stake holders) y donde existen reglas de juego, barreras de entrada, etc. Vendría a ser el análisis de Porter.

Nivel 3: Modelo Global - donde se encuentran los actores y acontecimientos globales que influyen sobre el gran modelo de negocio.

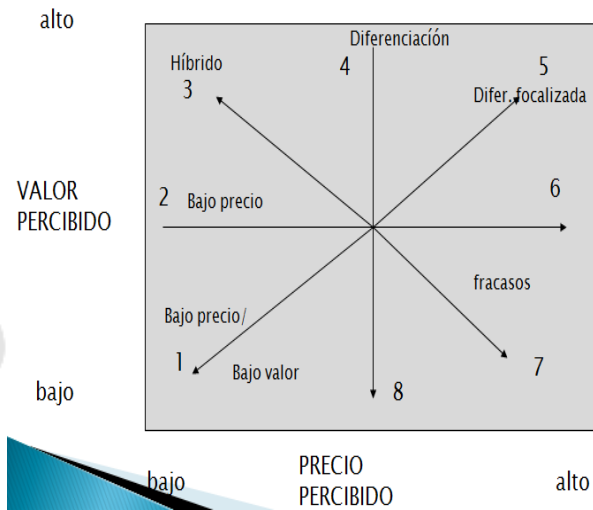


En el gráfico vemos algunas de las herramientas utilizadas en cada uno de los niveles del modelo de negocio:

Reloj de Bowman

Creado por Cliff Bownmann

- Mide la combinación precio-valor de una organización o de una o varias líneas de producto.
- Es como son percibidas o posicionadas por los clientes y stake holders.
- Lo ideal es que el valor percibido sea siempre mayor o igual al precio percibido



Gran modelo de negocio

FODA

La matriz FODA viene a medir como estamos internamente para afrontar las posibilidades y riesgos del entorno.

Determina estrategias de acuerdo a los escenarios.

Es relativa y tiene variantes como la FODA Mirror o inversa donde cada parte de la FODA es relativa. La FODA Complement que determina las posibles estrategias de los competidores, etc.

MATRIZ FORD ó FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> -Recordación marca subió 20% -Apalancamiento operativo (mark up) fue 25%. -Buena imagen de servicio. - Soporte internacional 	RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> -El mercado va a ser regulado. -Proveedores estratégicos se integran horizontalmente. - El mercado de bonos se contrae
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> -Mayor inversión regiones -Liberalización bandas telefonía fija. -Colapso servicio competencia 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> -Cotización en bolsa cayó 30% -Percepción de burocracia - Cobertura deficiente. - No tiene buenas prácticas RRHH

OPCIONES FO

OPCIONES DO

OPCIONES FR

OPCIONES DR

MADI

- Es la valoración de la matriz FODA en la parte interna
- Sirve para comparar la posición interna de la organización respecto a factores críticos de éxito (FCE)
- Los FCE son comunes a todo el sector y tienen la misma ponderación para todo el sector competidor
- Se comparan los puntajes y se analizan los puntos fuertes y débiles

excel

MATRIZ MADI (IFE)

MATRIZ IFE -SECTOR FINANCIERO (Bancos)

GRAN FACTOR	FACTOR	PESO	PONDERADO PARCIAL	RATING	PESO POND
IMAGEN 19.00%	Acercamiento a las personas	50.00%	9.50%	1	0.095
	Sobre costos	30.00%	5.70%	-2	-0.114
	Burocrática	20.00%	3.80%	-2	-0.076
SERVICIO AL CLIENTE 22.00%	Banca electrónica	26.00%	5.72%	2	0.1144
	Mayor cobertura	48.00%	10.56%	1	0.1056
	Banca personal	26.00%	5.72%	1	0.0572
RRHH 24.00%	Favoritismos	28.00%	6.72%	0	0
	Falta motivación	36.00%	8.64%	-1	-0.0864
	Bajas remuneraciones técnicas	36.00%	8.64%	-2	-0.1728
FINANZAS 35.00%	Valor acción alta	32.00%	11.20%	2	0.224
	Valor patrimonial	25.00%	8.75%	2	0.175
	Liquidez baja	43.00%	15.05%	-1	-0.1505
TOTALES			100.00%		0.1715

Gran factor (estratégico del sector, debe sumar 100%)

Factor dentro del Gran factor (debe sumar 100% para el gran factor)

Rating:
2 fortaleza mayor
1 fortaleza menor
0 Neutro
-1 mejora menor
-2 mejora ,mayor

MADE

- Es la valoración de la matriz FODA en la parte externa.
- Se compara la posición externa en acontecimientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales.
- Los factores tienen el mismo peso para los competidores
- Se comparan los puntajes y se analiza que tanto afecta el entorno a la organización

excel

Matriz MADE (EFE)

GRAN FACTOR: VARIABLES INDIRECTAS POR TIPO

MATRIZ EFE -SECTOR FINANCIERO (Bancos)

GRAN FACTOR	FACTOR	PESO	PONDERADO PARCIAL	RATING	PESO POND
POLITICO 23.00%	Corrupción	28.00%	6.44%	-2	-0.1288
	Crisis venezolana	22.00%	5.06%	-1	-0.0506
	Ley empleo juvenil	18.00%	4.14%	2	0.0828
	Crisis ministerial	32.00%	7.36%	-1	-0.0736
ECONOMICO 35.00%	Caída crecim. PIB	35.00%	12.25%	1	0.1225
	Baja del petróleo	22.00%	7.70%	-2	-0.154
	Alta tasa FED	43.00%	15.05%	-2	-0.301
SOCIO-CULTURAL 15.00%	Caída confianza sector financiero	35.00%	5.25%	-1	-0.0525
	Índice delincuencia	17.00%	2.55%	-1	-0.0255
	Mayor uso crédito retail	15.00%	2.25%	-2	-0.045
TECNOLOGICO 27.00%	Baja cultura ahorro	33.00%	4.95%	1	0.0495
	Uso dinero electrónico	29.00%	7.83%	2	0.1566
	Banca móvil	71.00%	19.17%	2	0.3834
TOTALES			100.00%		-0.0362

Gran factor (Oportunidades y amenazas del entorno por tipo (debe sumar 100%))

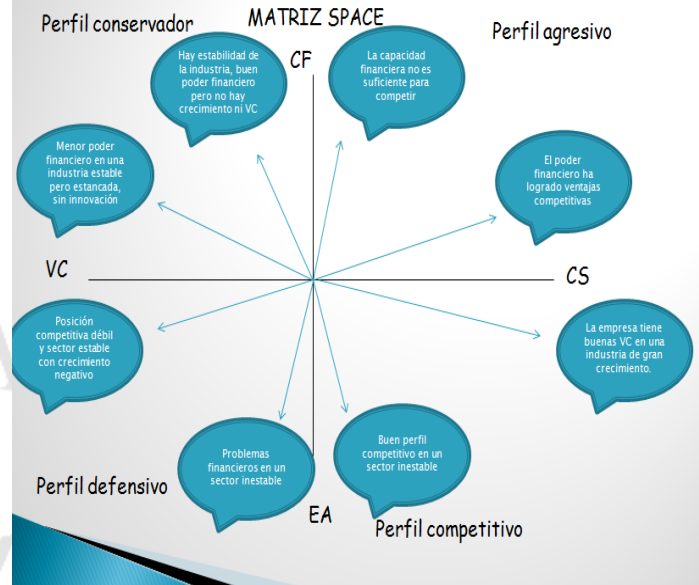
Factor dentro del Gran factor (debe sumar 100% para el gran factor)

Rating:
2 oportunidad mayor
1 oportunidad menor
0 Neutro
-1 riesgo menor
-2 riesgo mayor

Modelo o entorno global

MATRIZ SPACE

- Determina alternativas estratégicas
- Tiene dos ejes: interno (ventaja competitiva y posición financiera) y externo (estabilidad en el ambiente y crecimiento del sector)
- Se asignan factores y puntajes y se determina la orientación estratégica de acuerdo a la posición del vector.

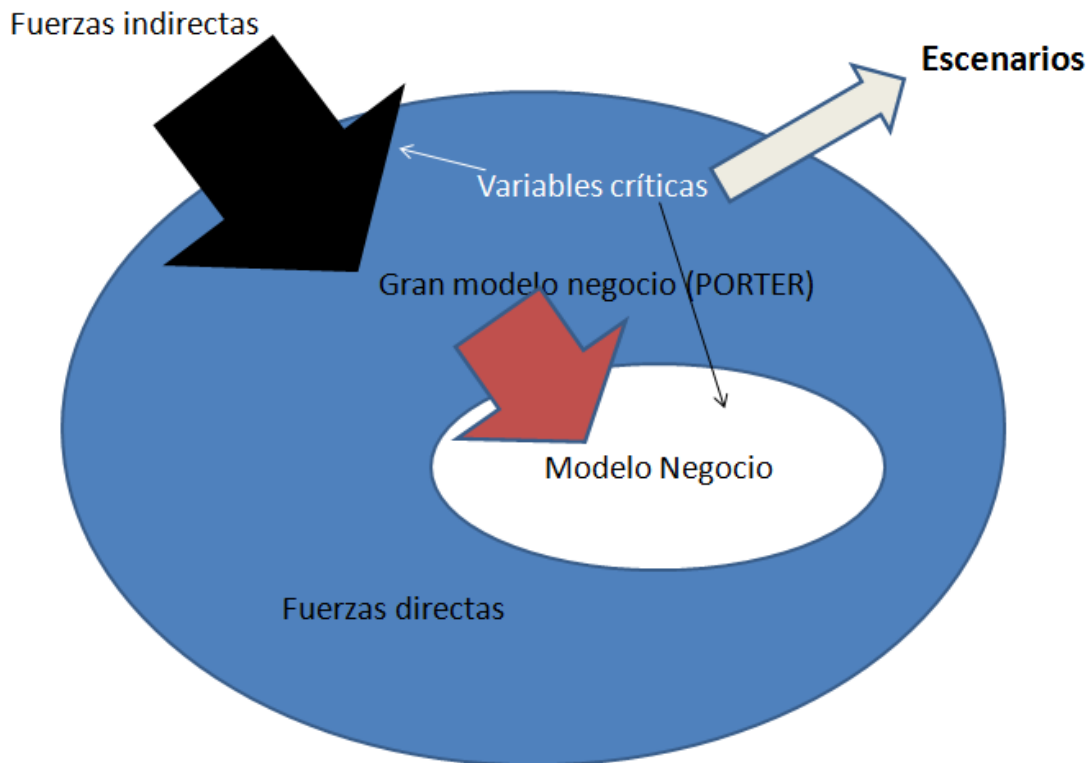


Análisis de escenarios

El análisis de escenarios es básico para poder hacer proyecciones de resultados a la luz de la información del modelo de negocio y complementos, el gran modelo de negocio y el modelo global.

El proceso parte de la toma de decisiones. ¿En qué se basa un Gerente para tomar decisiones?

1. Primero, en la información del entorno que puede ser directo o indirecto.
2. La información está formada por variables que pueden ser cualitativas o cualitativas.
3. Se seleccionan las variables críticas, es decir, aquellas que influyen sobre los procesos críticos (ventas, costos, etc.). Las variables críticas se obtienen de correlaciones (si hay data histórica) o si no hay data histórica de consultas a expertos (método Delphi).
4. Una vez que se tengan las variables críticas, se determina la función de proyección.
5. Acto seguido se construyen escenarios con las variables (optimistas, medios y pesimistas).
6. Se simulan los resultados asignando valores con números aleatorios (probabilidades de ocurrencia de los escenarios o variables) y simulaciones Montecarlo.
7. Se analizan los resultados.



Importante:

Las variables pueden ser de tres tipos:

- V1: Variables internas (conflictos, competencias internas, curva de aprendizaje)
- V2: Variables del entorno directo (clientes, inflación local, competidores)
- V3: Variables Globales (PBI de Europa, Deuda de Grecia)

4.4 La prospectiva estratégica

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico lo define como:

El conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan mayores beneficios económicos y sociales. (como se citó en Consejo Chileno de Prospectiva y Estrategia, s. f. Qué es la prospectiva)

Igualmente, Ben Martin indica que es:

El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégica y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales. (como se citó en Prospectiva 2020, 2012, párr. 1)

Tomando como base las definiciones anteriores podríamos definirlo como:

“El arte de tomar decisiones en el presente que permitan construir un futuro de bienestar económico de la sociedad con tecnologías limpias e inclusivas”

Podríamos hacer una metáfora con la prospectiva y el planeamiento:



Fig. 4.1 – Planeamiento estratégico

El planeamiento es como un puente donde si bien podría verse que hay del otro lado (visión) el entorno puede ser desfavorable y puede influenciar en él.

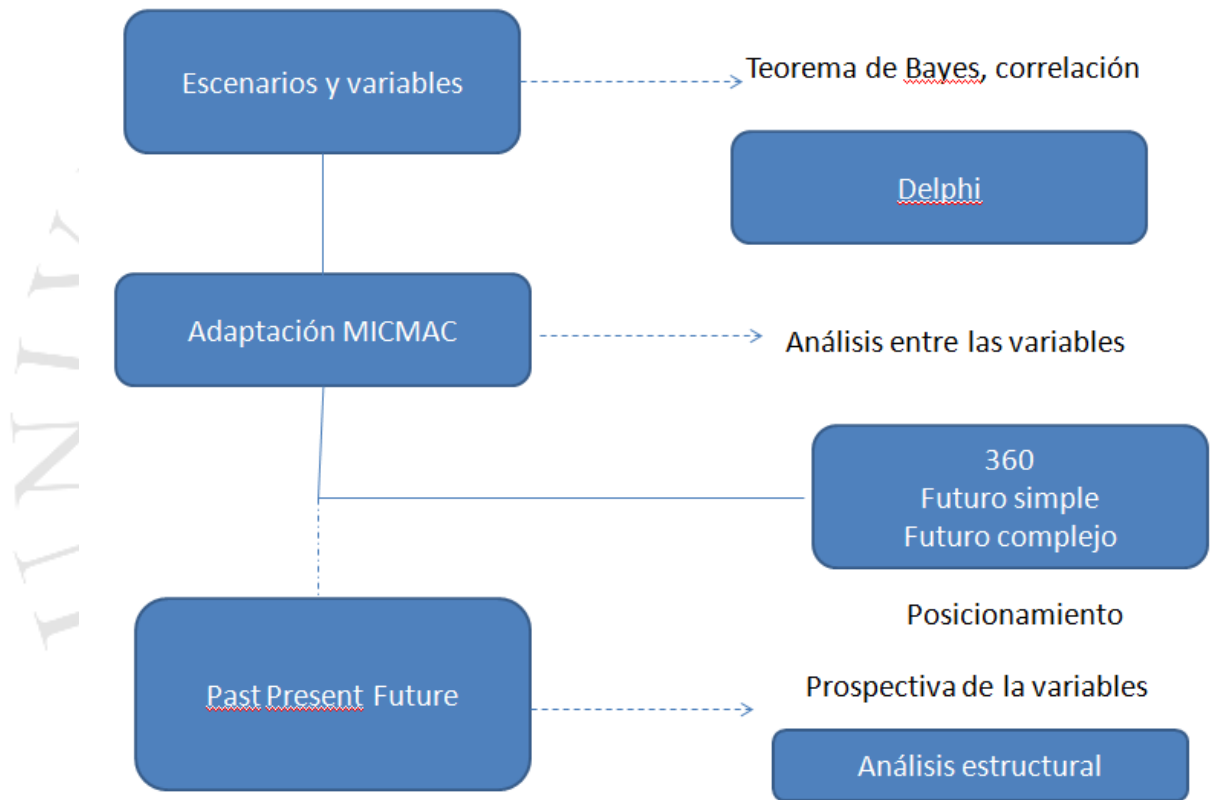


Fig. 4.2 – Tunel de prospectiva

La prospectiva es como un túnel donde paso a paso se va abriendo la luz hacia el futuro. El futuro se va construyendo con las estrategias que se van forjando en el planeamiento y que permiten un futuro mejor.

4.5 Herramientas de prospectiva

La prospectiva trabaja sobre herramientas relacionadas principalmente sobre análisis de las variables



En el cuadro vemos algunas herramientas más utilizadas en prospectiva, cuya secuencia podemos describirla a continuación:

Se definen escenarios y variables críticas para proyectar resultados. Se aplica el teorema de bayes para análisis probabilístico y correlación para medir el grado de afinidad.

En caso no exista información del pasado, el método Delphi sirve para encontrar variables críticas para productos nuevos o innovadores.

Se ha realizado una adaptación de la matriz MICMAC se utiliza para relacionar las variables de manera bidireccional donde las relaciones pueden no ser recíprocas.

De acuerdo a la teoría, el análisis estructural se inicia con enumerar el listado de variables que influyen en el sistema (internas y externas) luego se hace una descripción de las relaciones entre las variables (influencia directa) asignando valores entre 0 y 4). Por último se identifican variables clave con clasificación directa e indirecta (esta última es la clasificación MICMAC).

La adaptación consiste en clasificar a las variables en tipo 1 (directa) , tipo 2 (entorno) y tipo 3 (global), hacer una selección de variables críticas o de influencia y valorar cada una como elemento complementario a la valoración de la correlación.

Luego tenemos matrices para medir posicionamiento frente al futuro como la 360° que aplica los sentidos del reloj de Bowman que vimos en el punto 4.3.

Finalmente, la matriz Past Present Future que mide el comportamiento de las variables que afectan a los proyectos en diferentes escenarios.

Veamos algunos ejemplos:

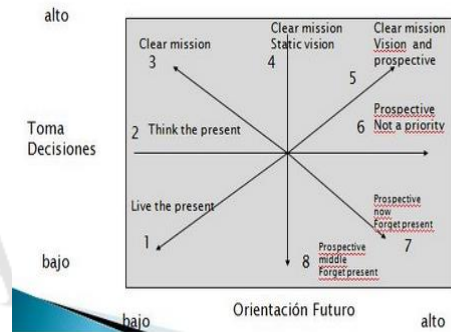
Matriz 360°

Analizamos algunas organizaciones sobre dos ejes:

- Toma de decisiones
- Orientación al futuro

Ej. una organización con bajo nivel de toma de decisiones y baja orientación al futuro prácticamente vive el presente y se orienta más a la supervivencia

Matriz 360°



MATRIZ DE ANALISIS ESTRUCTURAL – MICMAC

ORGANIZACION	MERCADO	GLOBAL
Que variables influyen en la toma de decisiones, planeamiento	Que variables influyen en la competencia, mercado, proveedores, decisiones de gobierno	Que variables influyen en los mercados globales, pandemias, tecnología, alianzas políticas

EJEMPLO – SELECCIÓN PERUANA

ORGANIZACION	MERCADO	GLOBAL
Relaciones de los jugadores Conflictos Presión de la hinchada	Calidad de jugadores de otras selecciones Pago cuerpo técnico Percepción de Burgo	Selecciones Mundiales FIFA y su influencia Eurocopa Ligas de Europa

La MICXMAC analiza variables en las tres dimensiones y verifica el grado de afinidad o influencia

Ejemplo. En la selección Peruana como se relacionan los conflictos (variable organizacional) con el pago al cuerpo técnico. Quizá las diferencias económicas sean fuentes de conflicto. Si lo analizamos desde el punto de vista contrario, el pago de premios al cuerpo técnico sea completamente independiente de la relación y el clima con los jugadores.

La matriz Past Present Future analiza las variables críticas y su comportamiento en diversos escenarios a efectos de determinar un ciclo de vida de influencia.

Ejemplo, en el sector conciertos de rock, las variables críticas se muestran en el cuadro y su comportamiento en el pasado y su influencia en la demanda.

PAST

SECTOR	VARIABLES	COMPORTAMIENTO	INFLUENCIA
CONCIERTOS DE ROCK	<ul style="list-style-type: none"> • Población joven • Costo del grupo • Terrenos al aire libre • Costo parafernalia • Regulaciones estatales • Poder adquisitivo • Oposición de los Padres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediana población • Bajo • Disponibles alta • Alto • Altas • Mediano • Alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Indirecto • Directo • Indirecto • Indirecto • Directo • Indirecto

En presente, el comportamiento e influencia pueden variar como en el caso de la disponibilidad de terrenos que en el pasado era alta y en el presente, con el crecimiento de la población y la migración del campo a la ciudad ha disminuido.

PRESENT

SECTOR	VARIABLES	COMPORTAMIENTO	INFLUENCIA
CONCIERTOS DE ROCK	<ul style="list-style-type: none"> • Población joven • Costo del grupo • Terrenos al aire libre • Costo parafernalia • Regulaciones estatales • Poder adquisitivo • Oposición de los Padres 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta población • Alto • Poca disponibilidad • Alto • Altas • Medianas • Mediano 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Indirecto • Indirecto • Indirecto • Indirecto • Directo • Indirecto

En el futuro se agrega una variable como la tecnología musical que ahora marca la diferencia.

FUTURE

SECTOR	VARIABLES	COMPORTAMIENTO	INFLUENCIA
CONCIERTOS DE ROCK	<ul style="list-style-type: none"> • Población joven • Costo del grupo • Terrenos al aire libre • Costo parafernalia • Regulaciones estatales • Poder adquisitivo • Oposición de los Padres • Tecnología musical 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja población • Bajo • Poco disponibles • Mediano • Altas • Medianas • Bajo • Alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Indirecto • Directo • Directo • Indirecto • Directo • Indirecto • Indirecto

Luego se asignan probabilidades de ocurrencia optimista, media y pesimista para esa variable y se aplica un cálculo de una matriz 3 x 3.

Los resultados de la matriz dan una serie de interpretaciones:

POR CADA VARIABLE CRITICA CONSTRUIMOS UNA MATRIZ 3 X 3...

P1	T1	F1
P2	T2	F2
P3	T3	F3

Cada fila significa un escenario (optimista, Medio y pesimista)

$$P1T2F3 + T1F2P3 + F1P2T3 - (P3T2F1 + T3F2P1 + F3P2T1)$$

El resultado nos muestra un comportamiento

El resultado de la aplicación de la matriz con la asignación de probabilidad de ocurrencia de la variable por cada escenario.

- ▶ Conforme se avanza en el tiempo hay menos disponibilidad de terrenos.
- ▶ Se sugiere inversión o construcción en obras de fácil reconversión, en concesión de terrenos o en los negocios derivados.

VALORACION MATRIZ PPF
VARIABLE : DISPONIB. TERRENOS

PASADO	PRESENTE	FUTURO	
0.7	0.6	0.2	
0.2	0.3	0.25	
0.1	0.1	0.55	
11.55%	1.50%	0.40%	13.45%
0.60%	1.75%	6.60%	8.95%
NETO			4.50%

En el pasado la oferta de terrenos era bastante amplia con un escenario optimista de 70%. Lo complicado era conseguir financiamiento. En el futuro, se prevé muy poca disponibilidad (20% de escenario optimista y 55% de pesimista) pero hay más alternativas de financiamiento como los fondos de inversión en rentas de bienes inmobiliarios – FIRBIS – que son patrimonios colectivos para ser invertidos en proyectos de arrendamiento u otra forma de cesión en uso.

El análisis del comportamiento de los resultados de la matriz es en general:

- ▶ Si es negativo, pasado, presente y futuro tuvieron un buen comportamiento. También los 3 pueden tener un bajo escenario optimista Se recomienda analizar bien las tendencias futuras para inversiones de largo plazo o cambios de modelo de negocio.
- ▶ Si es igual o cercano a 0, la variable tuvo malos escenarios pasados y presente, mejorando en el futuro. No se recomiendan inversiones de corto plazo sino de un horizonte de 5 años a más verificando tendencias.
- ▶ Si es positivo, el pasado y el presente son similarmente buenos y el futuro no es promisor. La estrategia es invertir a corto y mediano largo plazo, esperando que la demanda o escasez ajuste el precio para arriba.
- ▶ Si es negativo, pasado, presente y futuro tuvieron un buen comportamiento. También los 3 pueden tener un bajo escenario optimista Se recomienda analizar bien las tendencias futuras para inversiones de largo plazo o cambios de modelo de negocio.
- ▶ Si es igual o cercano a 0, la variable tuvo malos escenarios pasados y presente, mejorando en el futuro. No se recomiendan inversiones de corto plazo sino de un horizonte de 5 años a más verificando tendencias.
- ▶ Si es positivo, el pasado y el presente son similarmente buenos y el futuro no es promisor. La estrategia es invertir a corto y mediano largo plazo, esperando que la demanda o escasez ajuste el precio para arriba.

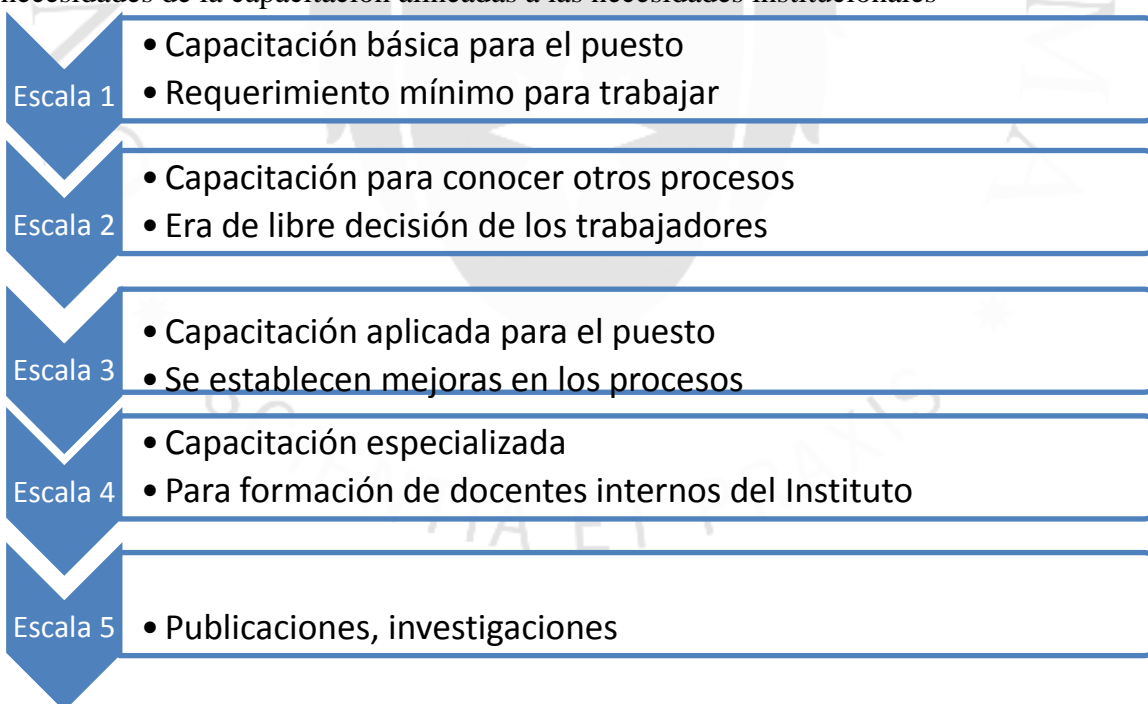
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Habiendo definido el marco teórico, la importancia estratégica de la capacitación en SUNAT y el marco referencial de la aplicación de conceptos de planeamiento y prospectiva, toca ahora ver el tema de la formulación y evaluación del proyecto de capacitación virtual.

5.1 Necesidades abiertas y ocultas

Todos los productos y servicios del mercado responden a diferentes tipos de necesidades. Como se mencionó en el punto 4.2, las necesidades abiertas son las que son advertidas por las organizaciones y se satisfacen de una manera estándar. Las ocultas son advertidas por pocas organizaciones y la satisfacción establece una diferenciación.

En el caso del proyecto de capacitación a distancia en SUNAT se identificaron 5 escalas de necesidades de la capacitación alineadas a las necesidades institucionales



Cómo surgieron esas necesidades?

Escala 1

Las diferentes unidades organizacionales de SUNAT deben cumplir con metas contempladas en el Plan Operativo Institucional que es evaluado cada trimestre y para ello necesitan que los colaboradores estén capacitados para el puesto de trabajo, ya sea con el conocimiento de normativas y procedimientos como de los sistemas. Uno de los problemas principales que afrontaban las áreas operativas de recaudación, impugnaciones y auditoría era la alta rotación de colaboradores - y el ingreso de nuevos trabajadores durante el periodo 2008-2013 para cumplir con metas de corto plazo – lo que demandaba contar con metodologías de capacitación que no demanden traslados del trabajador o capacitarlo dentro del horario de trabajo. Este tipo de capacitación era designada por los directivos directos quienes en coordinación con el Instituto Aduanero y Tributario se programaban las capacitaciones principalmente de manera presencial.

Escala 2

Como las capacitaciones para las diferentes unidades operativas de la SUNAT eran de carácter imperativo y solo para aquellos que planificaban o ejecutaban los procesos operativos, había un grupo de colaboradores que tenían los deseos de aprender otros procesos pero quedaban al margen por un tema de prioridades y urgencias. Así por ejemplo, una persona que laboraba en un área de recaudación de impuestos internos quería conocer el proceso de Drawback o de valoración aduanera, los mismos que constituyen procesos típicos de Aduanas.

Escala 3

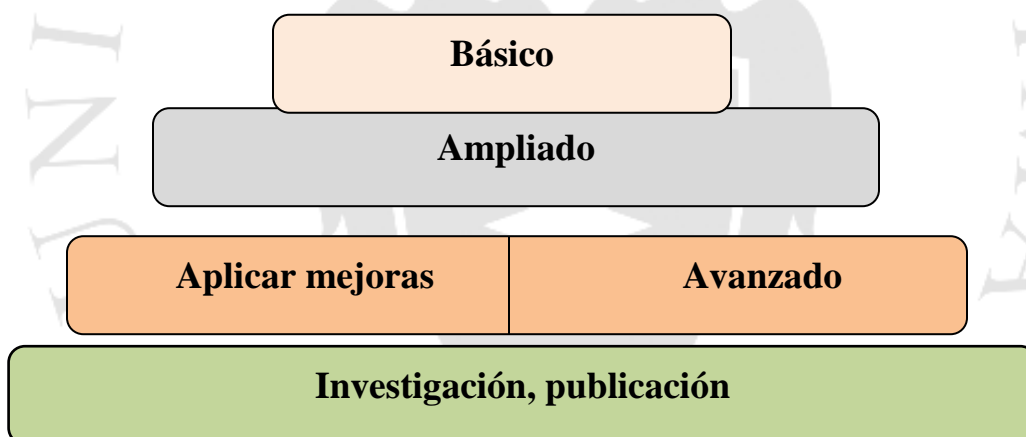
Una vez que un trabajador adquiere las destrezas y competencias básicas para el puesto quiere profundizar un poco más su aprendizaje en temas un poco más complejos – podríamos llamarle un nivel intermedio – a ese nivel surge la necesidad también de mejorar el propio proceso a través de diferentes propuestas. A este nivel surgen los “docentes potenciales” que apoyan a las personas que ingresan a laborar en esa área y también los que apoyan en los procesos de desarrollo de contenidos de capacitación.

Escala 4

En este nivel ya se demanda una especialización en el tema como por ejemplo los expertos en valoración aduanera, en despacho aduanero, aplicación de impuesto a la renta extranjera que ya puedan trabajar a nivel normativo o procedimiento. Este tipo de personas requieren una capacitación mucho más profunda y doctrinaria y son en buena cuenta, conjuntamente con los potenciales de la escala 3, los futuros docentes o tutores virtuales del Instituto.

Escala 5

En esta escala ya las necesidades son de trascendencia o autorrealización a través de la investigación o publicaciones de artículos científicos. Aquí se trabaja con las personas de las escalas 3 y 4 y se brinda asesoría y facilidades para realizar investigaciones de acuerdo a las necesidades institucionales.



Ese escalamiento de las necesidades sirvió para definir algunas tapas del proyecto que lo analizaremos en el punto siguiente.

5.2 Formulación del proyecto – definición del producto

En base a lo visto en el punto anterior, estableceremos los dead – lines del proyecto de educación virtual.

Etapas inicial 2003-2009

El Instituto de Administración Tributaria y Aduanera - IATA comenzó a impartir cursos a distancia a partir de mediados del año 1995. Los materiales eran elaborados por el mismo Instituto y se remitían por correo físico a las dependencias o unidades.

Posteriormente, se elaboraron materiales audiovisuales en CD para impartir los cursos de Básico de Administración Aduanera (BAA) y Básico de Administración Tributaria (BAT).

A partir del año 2003, con la adquisición de la plataforma virtual TECNONEXO se consolidan los eventos virtuales, llegando a ejecutarse 137 eventos con 18,195 participaciones a lo largo de 6 años. En el cuadro inferior se aprecia el detalle.



**CUADRO RESUMEN ESTADÍSTICO
USO DE PLATAFORMA E-LEARNING TECNONEXO**

Año	Cant. Cursos	% del Total	Cant. Part.	% del Total
2003	3	2%	962	5%
2004	27	20%	3,063	17%
2005	23	17%	2,136	12%
2006	44	32%	6,674	37%
2007	34	25%	4,371	24%
2008	4	3%	489	3%
2009	2	1%	490	3%
Totales	137	100%	18,185	100%

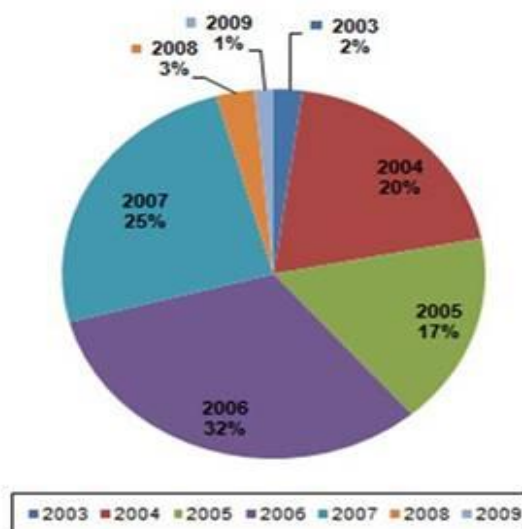


Tabla 5.1 – Estadísticas plataforma Tecnonexo

La plataforma Tecnonexo tenía código cerrado y tuvo un alto costo de renovación. Durante el I trimestre del año 2009, se toma un giro importante en la estrategia de la capacitación a distancia. Se toma la decisión de migrar la plataforma hacia el moodle, plataforma con código abierto y más flexible que permite realizar actualizaciones y consultas a través de la web.

Etapas de relanzamiento 2009-2011

Con la decisión de la implementación de la plataforma moodle. El objetivo era cerrar la brecha de participación de los trabajadores de la Institución que se calculaba en 40%. El indicador medía la cantidad de trabajadores que por lo menos habían recibido una capacitación durante el año. En ese sentido, se formuló el proyecto de la siguiente manera:

OBJETIVO CORPORATIVO

Contar con una estrategia de capacitación permanente y sostenible que permita lograr resultados importantes a mediano plazo. Dicha estrategia se basa en el aprendizaje colaborativo y con utilización de tecnología, permitiendo crear una cultura de generación de conocimiento e investigación. La necesidad a cubrir era la escala 1.

OBJETIVO 1

Lograr una cobertura de participación en eventos virtuales sobre capacitación para el puesto de por lo menos el 40% de los trabajadores de la Institución (contrato a plazo indeterminado y a plazo fijo) a fines del 2013.

ESTRATEGIAS

- Contratar los servicios de un proveedor especializado en diseño y ejecución de eventos virtuales para la elaboración de 20 cursos (10 para tributos internos y 10 para Aduanas) a ser ejecutados entre el año 2011 y 2012.
- Contar con una plataforma o campus virtual de código abierto que permita ser actualizada sin incurrir en costos adicionales.
- Contratar servicios externos de alojamiento de la plataforma para optimizar su performance.
- Contar con un equipo de tutores virtuales capacitados.
- Capacitación en temas de educación a distancia a todo el personal del IATA y a los principales stakeholders.

OBJETIVO 2

Producir eventos propios (diseño, contenidos y virtualización) en temas funcionales, tributarios y aduaneros a partir del año 2012.

ESTRATEGIAS

- Compra de equipos idóneos (tecnológicos e informáticos).
- Contar con personal idóneo y calificado para realizar las labores.

- Contar con un procedimiento estandarizado de atención y ejecución de eventos a distancia.
- Contar con un actualizador y creador de contenidos que permita la reutilización idónea del material ya producido.

OBJETIVO 3

Promover la publicación de temas especializados y específicos con ayudas audiovisuales para promover el aprendizaje colaborativo sin la necesidad de ingresar al campus virtual. Iniciar con temas de Cultura Tributaria, Ética y otros puntuales a partir del año 2011.

ESTRATEGIAS

- Tener un gestor de contenidos como página de inicio del campus virtual.
- Contar con un servidor externo como repositorio tanto para contenidos como para videos.
- Contar con un gestor de blogs para publicaciones especializadas con retroalimentación

OBJETIVO 4

Mejorar la atención a los clientes externos de la Institución (principalmente operadores y agentes de comercio exterior así como Docentes vinculados a los programas de cultura tributaria y contribuyentes a través de gremios) mediante la elaboración de eventos virtuales de capacitación en temas competentes. Iniciar con temas vinculados con el proceso del Nuevo Proceso e Despacho Aduanero a fines del año 2010.

ESTRATEGIAS

- Gestor de contenidos
- Contar con un servidor externo como repositorio tanto para contenidos como para videos.
- Contar con un equipo de tutores virtuales capacitados.

Metas por cantidad de eventos

Para el año 2010, se tuvo como meta la realización de 7 eventos, todos logrados al 100%. Cabe señalar que los cursos de Control de la Deuda y Manejo de la plataforma moodle fueron tercerizados con proveedores externos; el curso de sistema armonizado fue

coordinado a través de la Organización Mundial de Aduanas y el resto de eventos fueron realizados internamente de manera básica.

En ese año se realizó un Concurso público para adjudicar la realización de 20 eventos virtuales, 10 de carácter tributario y 10 de carácter aduanero. El contrato consistía en que SUNAT proporcionaba los contenidos gráficos y en texto de los eventos (diseño instruccional) y el proveedor se encargaba de elaborar el material multimedia y de apoyar en la dinamización del curso (motivar a los participantes que cumplan tareas, absolver consultas respecto del manejo de la ´plataforma). El contrato tenía un periodo de ejecución de dos años.

Los eventos presupuestados y ejecutados para el año 2010 fueron, con un total de 597 participantes, los siguientes:

LOGROS ACADÉMICOS DESARROLLADOS Y EJECUTADOS

CURSO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	PUBLICO	NEGOCIO
Control de la Deuda - Fraccionamiento y Compensaciones	130	Interno	Tributos Internos
Gestores de Orientación	61	Interno	Tributos Internos
Campaña de Impuesto a la Renta 2009	40	Interno	Tributos Internos

OBJETIVOS ALCANZADOS

EVENTO	DIRIGIDO A	OBJETIVOS
Control de la Deuda – Fraccionamiento y Compensaciones	Colaboradores de las áreas de Control de la Deuda y Cobranza a nivel nacional	Capacitación en el puesto – personas que vayan a ser rotadas
Gestor de orientación	Personal ingresante a la Institución	Capacitación para el puesto de personas que se van a desempeñar como gestores
Campaña de Impuesto a la Renta 2009	Trabajadores que van a laborar específicamente en la campaña de impuesto a la renta	Capacitación para el puesto
Sistema armonizado	Trabajadores de Aduanas	Capacitación sistema identificación mercancías
Importación para el Consumo	Agentes de Aduana	Cambios informáticos y normativos
Manifiesto de carga	Transportistas, agentes de carga y Almacenes	Cambios informáticos y normativos

Para el año 2011 se tuvo como meta la realización de 31 eventos según el cuadro siguiente:

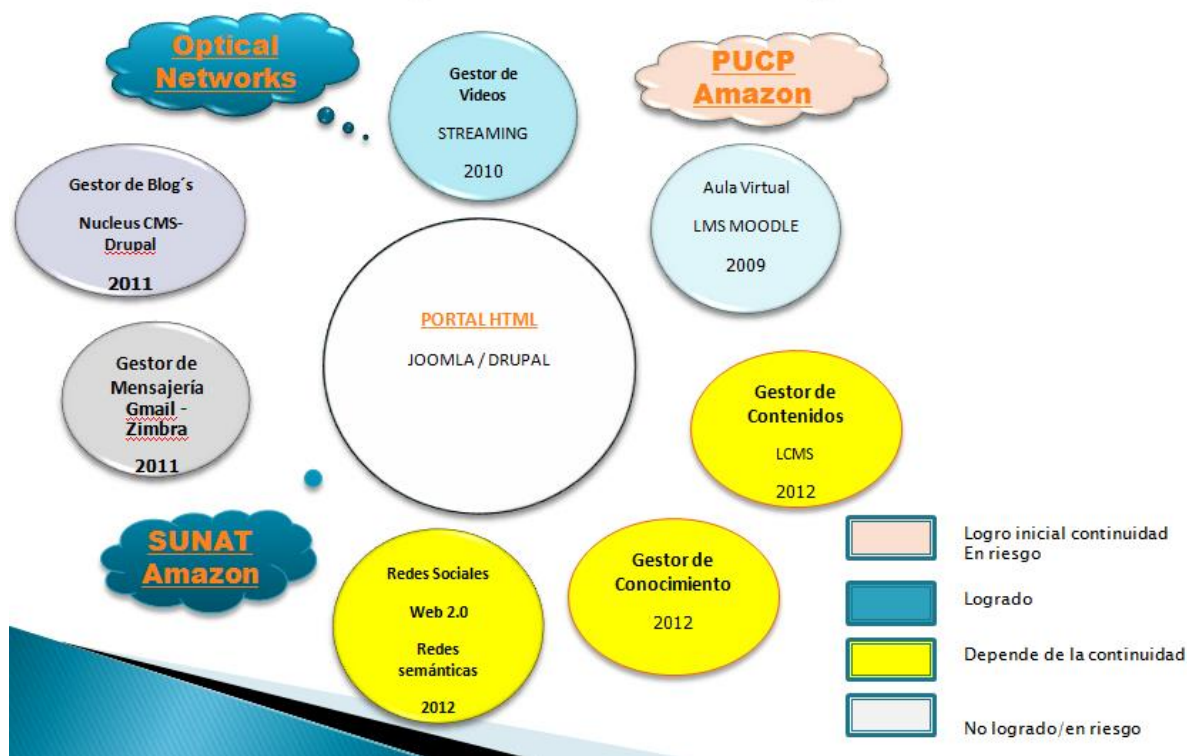
**METAS DEL PROYECTO PARA EL 2011
CURSOS EN EJECUCION Y POR DESARROLLAR**

CURSO	PARTICIPACIONES	MES	NEGOCIO
Procedimiento de Infracciones	150	Abril	TI-Control de la deuda
Procedimiento de Cobranza Coactiva	150	Abril	TI- Control de la deuda
Gestión de masivos (GEMA)	150	Abril	TI- Auditoría
Curso virtual para el puesto de gestor de orientación	66	Enero – Marzo	TI- Servicios
Importación para el consumo (NPDA)	150	Abril	Aduanas
Manifiesto de carga (NPDA)	110	Abril	Aduanas
Ocho (o8) cursos para capacitación del puesto del NPDA	1,200	Julio 2011 – Marzo 2012	Aduanas
Siete (o7) cursos para capacitación del puesto de los macro procesos	1,050	Julio 2011 – Marzo 2012	Tributos Internos
Curso técnicos tributarios del CIAT - OMA	400	Julio	Tributos Internos
Capacitación Docentes – Cultura Tributaria	500	24 8	Externo
Ocho (o8) Cursos Excel Intermedio (Primer grupo en ejecución)	320	Marzo-dic.	Tributos Internos
Total eventos y participaciones		31 / 4,246	

Nótese que se incluyeron los 20 eventos del contrato y la ejecución se extendió hasta el 2012. La ejecución real en el 2011 fue:

Evento	Participantes	Negocio	Relación contrato 20 cursos
Procedimientos de infracciones	150	Tributos internos	SI
Procedimientos de Cobranza Coactiva	150	Tributos internos	SI
Gestión de masivos	150	Tributos internos	SI
Importación para el consumo	150	Aduanas	SI
Manifiesto de Carga	110	Aduanas	SI
Cultura tributaria docentes	500	Apoyo RRHH	NO
Gestores tributarios	66	Tributos internos	NO
TOTALES	1,176		

Arquitectura Tecnológica Educativa del Proyecto e-learning



Respecto a la arquitectura tecnológica se consiguió hasta fines del año 2010:

1. Contar con un campus virtual con código abierto (moodle) que permitirá soportar y gestionar los eventos programados.
2. Dicho campus virtual se encuentra vinculado a un gestor de contenidos (joomla) donde se han colocado contenidos sobre temas de actualidad en educación a distancia. Es decir, el participante al ingresar al dominio:

www.webcampus.sunat.gob.pe

Lo primero que observa es la pantalla del gestor de contenidos y a partir de allí ingresa al campus propiamente dicho.

Lo anterior permite:

- Si un participante de un curso quiere enterarse sobre temas de interés institucional puede acceder libremente al gestor y visualizar dichos artículos, videos o descargar archivos previamente a su acceso al campus virtual o estando en ella.

- Si no es participante de un evento virtual, puede acceder a la misma también a través del gestor de contenidos.

Se observa la imagen del acceso al gestor de contenidos Joomla. Nótese los contenidos referentes a temas diversos.

En la imagen siguiente se observa el campus virtual con todos los eventos en ejecución o próximos a realizarse.

PANTALLA GESTOR CONTENIDOS - JOOMLA



Fig. 5.1 – Webcampus SUNAT - Joomla

PANTALLA CAMPUS VIRTUAL – MOODLE



Fig. 5.2 – Webcampus SUNAT – Moodle

3. Ambos (moodle y joomla) se encuentran alojados en un servidor externo (amazon) lo que permite una mejor performance ambas plataformas así como no interferir con los servidores de SUNAT.

Equipos adquiridos y por adquirir

Descripción	Cantidad	Utilidad
Cámara fotográfica Canon Rebel T1i	02	Alta resolución y HD
Disco duro portátil de 1 TB – marca WD	04	1 TB de memoria para almacenar información
Monitor LCD 24"	02	Para labores de virtualización (video, plataforma, etc.)
Video Cámara Canon Vixia	02	En HD, para filmaciones de contenidos en alta resolución.
Kit de iluminación	01	Para producción propia de contenidos
Islas de edición	02	Para producción propia de contenidos
Hardware y Software	01	Para producción propia de contenidos

Durante el I trimestre del año 2011, el equipo de trabajo se redujo a una sola persona por las renuncias de 3 de sus miembros y la promoción de uno a cargo directivo. Esta contingencia no fue causal para paralizar la ejecución de lo programado en el año, sin embargo, se puso en riesgo la ejecución de los cursos incluidos en el contrato (quedaban 15 por ejecutar). Cabe señalar que tanto el kit de iluminación como las islas de edición estaban en presupuesto de adquisición.

Etapas de innovación 2012-2013

Debido a la situación contingente indicada en el acápite anterior se tuvo que tomar la decisión de tercerizar también la etapa de diseño instruccional y extender la ejecución del contrato hacia inicios mediados del año 2013.

En el I trimestre del año 2012 hubo cambios jefaturales en el Instituto y se pensó en un proyecto de Universidad corporativa para la SUNAT. El equipo se rearmó en junio de 2012 y se designó un nuevo jefe de proyecto.

Se contaban con dos diseñadores instruccionales, dos diseñadores gráficos y una administradora de plataforma.

Hubo un cambio interesante de estrategia. De la escala 1 se pasó a la escala 2 permitiendo que las personas puedan inscribirse libremente a través de convocatorias de los cursos que ahora se realizan por Intranet

Adicionalmente, ya contando con un equipo de trabajo completo y más consolidado se pudo iniciar la producción de eventos propios (objetivo 2 del proyecto).

Los eventos realizados en producción propia en versiones originales fueron:

- Curso Virtual Autoinstructivo de Valoración Aduanera
- Curso Virtual Autoinstructivo de Fraccionamiento Tributario
- Curso Virtual Autoinstructivo de Fundamentos del Drawback
- Curso Virtual Autoinstructivo TLC con EEUU
- Curso Virtual Autoinstructivo Básico en temas aduaneros
- Curso Virtual para Profesionales de cuarta categoría
- Curso Virtual para Personas Naturales con Negocio

Pantallas del Curso Virtual Autoinstructivo de Fundamentos del Drawback



Fig. 5.3 – Webcampus SUNAT – pantallas curso Drawback

Pantallas del Curso Virtual Autoinstruccion de Fraccionamiento Tributario



Fig. 5.4 – Webcampus SUNAT - pantallas curso Fraccionamiento

Los eventos fueron divididos en tres tipos:

TIPO	CARACTERÍSTICA
Curso Virtual Autoinstructivo	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 80 horas • No requiere tutor • Sin evaluación • Constancia de participación
Curso virtual Instructivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mas de 80 horas • Requiere tutor • Es certificado • Con evaluación
Curso externo	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a contribuyentes • Autoinstructivo con supervisión de un moderador de foros y absolución de consultas

Los cursos impartidos durante los años 2012-2013

	2012		2013	
	CANTIDAD	PARTICIPANTE	CANTIDAD	PARTICIPANTES
CUVA	2	1,346	19	7,331
CUVI	11	1,866	37	2,494
EXTERNO			3	3,050
TOTAL	13	3,212	59	12,875

Tabla 5.2 – Cursos impartidos 2012-2103

Etapas de reorganización 2014

A fines de febrero de 2014 el Instituto ingresó en reorganización administrativa y se paralizaron todos los proyectos para dar paso a una nueva estructura. La reorganización culminó en el primer trimestre de 2015 con una nueva estructura donde el proyecto pasó de tener un rango de Gerencia a un rango de Departamento.

5.3 Definición de producto y ventaja competitiva

Podríamos definir el producto de educación virtual para SUNAT como:

“Transformar la información en conocimiento que pueda ser aplicado y actualizado permanentemente”

¿Qué significa?

El Instituto tiene la función de formar a los nuevos ingresantes a la SUNAT y luego actualizarlos en las diferentes materias técnico-tributarias y aduaneras. Si bien la normativa en legislación y procedimientos en materia tributaria y aduanera están bien estructurados, estas deben ponerse a disposición de los colaboradores de una manera tal que adquieran las competencias necesarias para los diferentes puestos de trabajo. Si bien para los legisladores crear una norma es transformar una información en conocimiento, para un trabajador, muchas veces no es coherente y lo puede considerar una información.

El instituto pretende que ese conocimiento (que para una persona que ingresa a un puesto de trabajo nuevo es información) se le presente de manera ordenada, esquemática y práctica para que pueda ser aplicada y mejorada mediante propuestas de ajustes de procedimientos o normativas.

Las normativas sufren diferentes cambios que responden a diversos motivos como ajustes coyunturales de política fiscal y esos cambios deben ser puestos de inmediato en un contexto de conocimiento.

La ventaja competitiva es:

“Innovación, especialización, tecnología y autoabastecimiento”

5.4 Clasificación, análisis de variables y simulación

En este punto se van a analizar los cálculos referenciales (dada la confidencialidad de algunas cifras) que sirvieron de base para la justificación financiera del proyecto. Se verán dos etapas:

- La primera corresponde a la etapa de relanzamiento entre el 2009 – 2011
- La segunda a la etapa de renacimiento 2015-2017

5.4.1 Etapa de relanzamiento

En esta etapa para justificar el proyecto no se realizó un análisis de variables, solamente a partir de la proyección de las participaciones anuales por cada evento basada en la cobertura de participantes que según el contrato de tercerización – mencionado en la estrategia del objetivo 4, etapa de relanzamiento, acápite 5.2 Formulación del Proyecto y definición del producto - era de 100 por evento.

ESCENARIO PROBABLE

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EVENTOS	22	30	40	50	60
HORAS EVENTO	64	64	64	64	64
HORAS TOTALES	1,408	1,920	2,560	3,200	3,840
HORAS TUTOR	352	480	640	800	960
HORAS EXPERTO	220	300	400	500	600
PARTICIPANTES	3,300	4,500	6,000	7,500	9,000

ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EVENTOS	22	60	80	100	100
HORAS EVENTO	64	64	64	64	64
HORAS TOTALES	1,408	3,840	5,120	6,400	6,400
HORAS TUTOR	352	960	1,280	1,600	1,600
HORAS EXPERTO	220	600	800	1,000	1,000
PARTICIPANTES	3,300	9,000	12,000	15,000	15,000

ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EVENTOS	22	22	22	20	20
HORAS EVENTO	64	64	64	64	64
HORAS TOTALES	1,408	1,408	1,408	1,280	1,280
HORAS TUTOR	352	352	352	320	320
HORAS EXPERTO	220	220	220	200	200
PARTICIPANTES	3,300	3,300	3,300	3,000	3,000

Tabla 5.3 – Simulación etapa de relanzamiento

Los cálculos:

La cantidad de participantes está relacionada con la cantidad de eventos multiplicado por la capacidad del aula virtual (en base a la capacidad del tutor y la congruencia de los participantes) y por un factor de rotación que hace que el aula virtual pueda ser reutilizada (el factor 1.5 implica que dos personas pueden llevar 3 eventos diferentes).

Los ingresos del proyecto se miden por los ahorros que supone para la institución la realización de un evento virtual:

Cantidad de participaciones x 700 (costo de un curso presencial referencial)

En los egresos tenemos:

- Costos de virtualización
- Tutores virtuales
- Administrador de plataforma
- Expertos
- Hosting
- Mantenimiento y reposición equipos
- Depreciación

A efectos de hacer más real la evaluación, se asumió que existía pago de impuesto a la renta.

La inversión en equipos es:

EQUIPOS	
MONITORES, CAMARAS	21,600.00
SET ISLAS	165,000.00
PC ESPECIALIZADAS	6,000.00
LICENCIAS	12,000.00
TOTAL	204,600.00

Tabla 5.4 – Inversión en equipos – etapa de relanzamiento

Describamos cada rubro de los egresos

Rubro	Descripción	Cálculos
Costos de virtualización	Costo referencial de la tercerización de eventos con un proveedor	Costo del contrato con el proveedor /20
Tutores del evento	Tutores que acompañan el evento. Se consideran 4	Costos unitarios x 4 x cantidad de eventos
Administración de plataforma	Persona que realiza la carga de eventos, matrícula de participantes y la operatividad del web campus	Costo unitario por las horas totales del evento
Expertos	Personas que apoyan en la realización de contenidos. Se consideran 2 por evento	Costo unitario x 4 x cantidad de eventos
Hosting	Costo de alojamiento de la plataforma web campus en servidores externos. Se toma como referencia el contrato actual	Costo anual del contrato anual
Mantenimiento	Mantenimiento de los equipos	Un porcentaje de la inversión
Reposición de equipos	Aumento de la inversión o repotenciación para cubrir el crecimiento de la demanda	A mejor escenario, mayor costo
Depreciación	Depreciación de activos fijos	La tasa es 20%

A continuación veremos una simulación de ingresos y egresos por cada escenario y luego el valor esperado considerando que para el primer año, la probabilidad de escenario optimista era 40% considerando que era cambio de gobierno (2010-2011) y que luego las expectativas cambiaban por un menos apoyo a la educación virtual por cambio de gobierno

	AÑO1	AÑO 2-5	COMBINADO
OPTIMISTA	40%	25%	0.28
MEDIO	35%	15%	0.19
PESIMISTA	25%	60%	0.53

La probabilidad combinada combina la probabilidad del año 1 (1/5) y las de los años 2-5 (4/5)

OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AHORRO PARTICIPANTES		3,300	9,000	12,000	15,000	15,000
MONETARIO		2,310,000.00	6,300,000.00	8,400,000.00	10,500,000.00	10,500,000.00
VENTA EQUIPOS						25,000.00
TOTAL INGRESOS		2,310,000.00	6,300,000.00	8,400,000.00	10,500,000.00	10,525,000.00

EGRESOS

COSTOS VIRTUALIZACION		518,650.00	484,000.00	1,320,000.00	1,760,000.00	2,200,000.00
TUTORES VIRTUALES		32,266.67	88,000.00	117,333.33	146,666.67	146,666.67
ADM PLATAFORMA		32,266.67	88,000.00	117,333.33	146,666.67	146,666.67
EXPERTOS		10,083.33	27,500.00	36,666.67	45,833.33	45,833.33
HOSTING		93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00
MANTENIMIENTO EQUIPOS		10,230.00	10,230.00	11,730.00	10,230.00	18,980.00
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	44,520.00	38,520.00	73,520.00
REPOSICION EQUIPOS				30,000.00		175,000.00
SALDO ANTES IMPUESTOS		1,574,683.33	5,470,450.00	6,629,116.67	8,258,783.33	7,625,033.33
IMPUESTO		472,405.00	1,641,135.00	1,988,735.00	2,477,635.00	2,287,510.00
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	44,520.00	38,520.00	73,520.00
SALDO FINAL		1,140,798.33	3,867,835.00	4,684,901.67	5,819,668.33	5,411,043.33

FLUJOS VAN	-204,600.00	1,140,798.33	3,867,835.00	4,684,901.67	5,819,668.33	5,411,043.33
------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

VAN	14,000,880.53
TIR	726%

MEDIO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		3,300.00	4,500.00	6,000.00	7,500.00	9,000.00
VENTAS		2,310,000.00	3,150,000.00	4,200,000.00	5,250,000.00	6,300,000.00
VENTA EQUIPOS						
TOTAL INGRESOS		2,310,000.00	3,150,000.00	4,200,000.00	5,250,000.00	6,300,000.00

EGRESOS

COSTOS VIRTUALIZACION		518,650.00	660,000.00	880,000.00	1,100,000.00	1,320,000.00
TUTORES VIRTUALES		32,266.67	44,000.00	58,666.67	73,333.33	88,000.00
ADM PLATAFORMA		32,266.67	44,000.00	58,666.67	73,333.33	88,000.00
EXPERTOS		10,083.33	13,750.00	18,333.33	22,916.67	27,500.00
HOSTING		93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00
MANTENIMIENTO EQUIPOS		18,414.00	18,414.00	21,114.00	18,414.00	34,164.00
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	44,520.00	38,520.00	73,520.00
REPOSICION EQUIPOS				30,000.00		175,000.00
SALDO ANTES IMPUESTOS		1,566,499.33	2,238,016.00	2,995,399.33	3,830,182.67	4,400,516.00
IMPUESTO		469,949.80	671,404.80	898,619.80	1,149,054.80	1,320,154.80
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	44,520.00	38,520.00	73,520.00
SALDO FINAL		1,135,069.53	1,605,131.20	2,141,299.53	2,719,647.87	3,153,881.20

FLUJOS VAN	-204,600.00	1,135,069.53	1,605,131.20	2,141,299.53	2,719,647.87	3,153,881.20
------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

VAN	7,130,572.70
TIR	594%

PESIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AHORRO PARTICIPANTES		3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,000.00	3,000.00
MONETARIO		2,310,000.00	2,310,000.00	2,310,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00
VENTA EQUIPOS						
TOTAL INGRESOS		2,310,000.00	2,310,000.00	2,310,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00

EGRESOS						
COSTOS VIRTUALIZACION		518,650.00	518,650.00	550,000.00	500,000.00	500,000.00
TUTORES VIRTUALES		32,266.67	32,266.67	32,266.67	29,333.33	29,333.33
ADM PLATAFORMA		32,266.67	32,266.67	32,266.67	29,333.33	29,333.33
EXPERTOS		10,083.33	10,083.33	10,083.33	9,166.67	9,166.67
HOSTING		93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00	93,300.00
MANTENIMIENTO EQUIPOS		30,690.00	30,690.00	30,690.00	30,690.00	30,690.00
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	38,520.00	38,520.00	48,520.00
REPOSICION EQUIPOS						50,000.00
SALDO ANTES IMPUESTOS		1,554,223.33	1,554,223.33	1,522,873.33	1,369,656.67	1,309,656.67
IMPUESTO		466,267.00	466,267.00	456,862.00	410,897.00	392,897.00
DEPRECIACION		38,520.00	38,520.00	38,520.00	38,520.00	48,520.00
SALDO FINAL		1,126,476.33	1,126,476.33	1,104,531.33	997,279.67	965,279.67

FLUJOS VAN	-204,600.00	1,126,476.33	1,126,476.33	1,104,531.33	997,279.67	965,279.67
------------	-------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------

VAN		3,666,900.93
TIR		550%

Tabla 5.5 – Simulación escenarios etapa de relanzamiento

Si analizamos las diferencias, éstas se dan principalmente en los ahorros dado que a mejor escenario, mayor cantidad de participaciones.

Para hallar el VAN esperado, usamos la combinación de probabilidades de cada escenario y lo multiplicamos por el Valor actual neto correspondiente:

0.28	0.19	0.53	
OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA	VAN ESPERADO
3,920,246.55	1,354,808.81	1,943,457.49	7,218,512.85

Tabla 5.6 – Valor actual neto esperado

Para hallar la TIR extrapolamos con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{VAN ESPERADO} - \text{VAN MENOR}}{\text{VAN MAYOR} - \text{VAN MENOR}} \times (\text{TIR MAYOR} - \text{TIR MENOR})$$

Se obtiene la porción que hay que agregarle al VAN menor para obtener la TIR ponderada que es 595.84%

Los resultados son bastante altos y no se está considerando los ahorros en transporte ni estadía de los participantes si el curso se da en una sola sede y los beneficios de mejora de productividad o a la aplicación de nuevo conocimiento que redunde en mejoras.

5.4.2 Etapa de renacimiento

Luego de la etapa de reorganización, a partir de marzo de 2015 se inicia la etapa que podríamos denominar renacimiento dado que se retorna a la operatividad luego de la reorganización. Uno de los más importantes encargos fue la elaboración del III Curso Aduanero y Tributario de más de 500 horas, modalidad virtual, cuya ejecución inició en febrero y concluyó en mayo 2016.



Fig. 5.5 – Webcampus –pantalla III Curso Aduanero y Tributario

Tutorial para rendir evaluaciones

T001V-RCAS ► Cuestionarios ► Mod.1 Evaluación de Control N° 1

Mod.1 Evaluación de Control N° 1

Estimado(a) Participante:

La presente Evaluación de Control N°1 esta basada en el material multimedia y texto instructivo : "**Persona y Sociedad**", la misma que consta de 10 preguntas.

La actividad se calificará sobre la base de 20 puntos.

Indicaciones:

1. Antes de empezar la actividad, revise el material multimedia y el texto instructivo : "Persona y Sociedad".
2. Tenga en cuenta que la actividad de Autoevaluación de Control N°1 esta basada en el material multimedia y el texto instructivo : "Persona y Sociedad".
3. La Actividad de Autoevaluación de Control N°1 esta basada en el material multimedia y el texto instructivo : "Persona y Sociedad".
4. Inicie la Actividad de Autoevaluación de Control N°1.
5. Responda el Cuestionario de Autoevaluación de Control N°1.
6. Finalmente cuando termine la actividad, haga clic en el botón "Comenzar".

Los horarios propuestos son de una hora cada uno.

Límite de tiempo: 15 minutos

Cuestionario abierto: jueves, 5 de noviembre de 2015, 11:15

Cuestionario cerrado: miércoles, 11 de noviembre de 2015, 17:30

Fig. 5.6 – Webcampus SUNAT – pantalla tutorial de uso

Multimedia del módulo de introducción a la economía

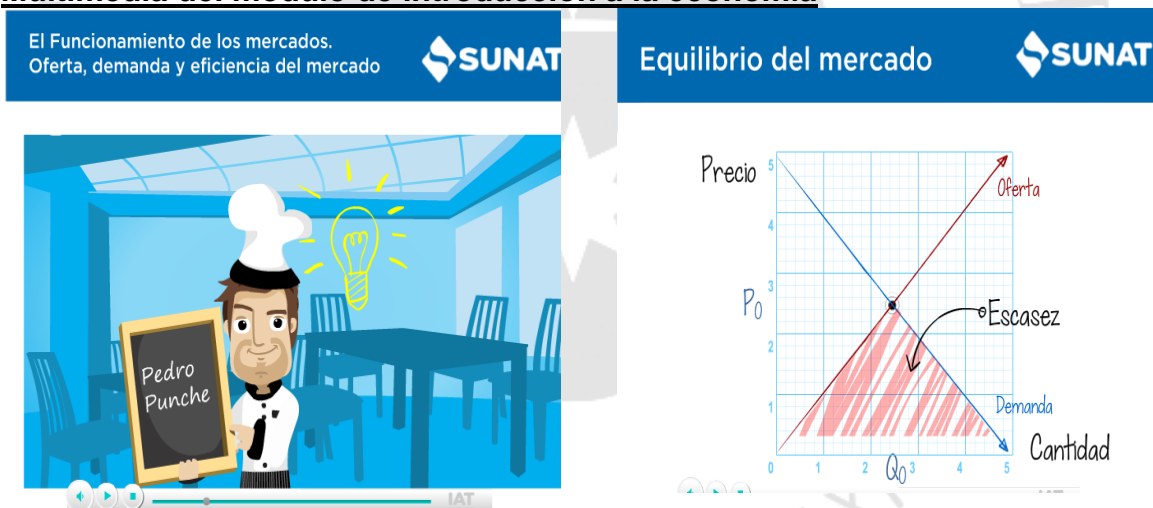


Fig. 5.7 – Webcampus – pantalla multimedia II CAT

Adicionalmente, se tienen los encargos de realizar:

- **III Curso Aduanero y Tributario** dirigido a personal externo
- **Curso para Gestores Tributarios** dirigido a personal interno de las áreas de atención al contribuyente.
- **Curso de Libros electrónicos** dirigido a usuarios y auditores electrónicos
- **Curso de Comprobantes Electrónicos** dirigido a usuarios y auditores electrónicos

Complementariamente, se tienen los eventos que se programarán en el plan anual de capacitación 2016.

Para esta etapa - cuyo lapso se proyecta hasta el 2022 – se consideran algunas variables para establecer un modelo de predicción de la cantidad de eventos y participaciones a realizar.

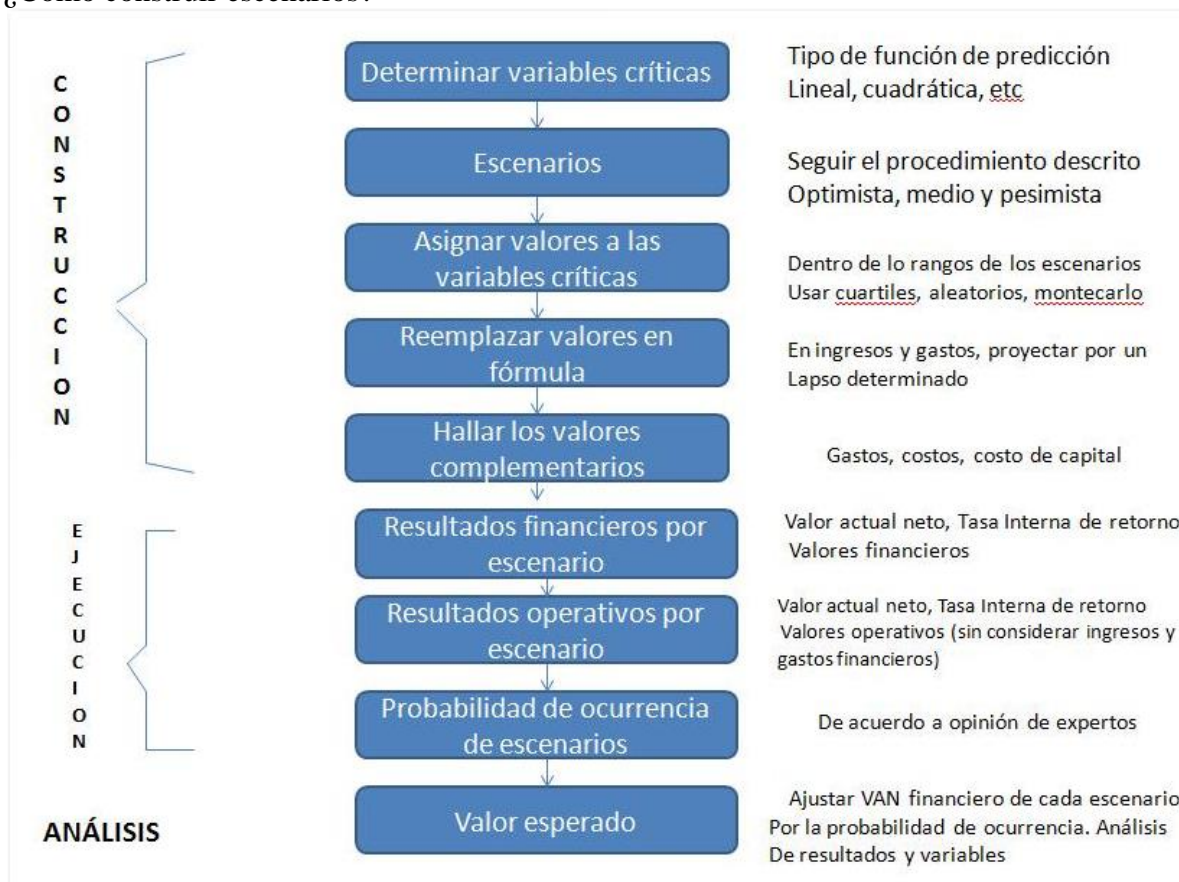
Hay que tener en consideración que se tienen 3 tipos de variables:

Variable	Características	Ejemplos
Variable tipo 1	Influencia de la misma organización en los resultados	Clima organizacional, grupos de poder, competencias, nivel de conflictos
Variable tipo 2	Influencia del entorno directo en los resultados	Participación en el mercado de competidores, tecnología del sector, elasticidad de sustitutos
Variable tipo 3	Influencia del entorno global en los resultados	PBI internacional, crisis política, Bloques económicos

Las variables a considera en el modelo:

Tipo	Variable	Medición	Correlación
Variable tipo 1	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral - Competencias - Proceso toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje - Grado de logro - Grado de facilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Directa - Directa - Directa
Variable tipo 2	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo alta dirección - Tecnología e-learning - Nivel Cumplimiento tributario - Nivel conocimiento operador comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto, medio, bajo - Crecimiento disponibilidad - Porcentaje - Grado 	<ul style="list-style-type: none"> - Directo - Directo - Inverso - Inverso
Variable tipo 3	<ul style="list-style-type: none"> - Comercio mundial 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en el nivel 	<ul style="list-style-type: none"> - Directo

¿Cómo construir escenarios?



5.5 Modelo de negocio

La definición de modelo de negocio es variada. Podemos definirla como la identificación de personas, recursos y procesos para el desarrollo del producto y la ventaja competitiva.

Es una especie de lista de verificación o “chk list” de todo lo que necesita la organización. Existe un método creado por Osterwalder y Pigneur (2010) donde de manera sencilla y gráfica se esquematiza el modelo de negocio en un cuadro de nueve entradas.

Como complemento, el autor del presente trabajo ha determinado tres esquemas derivados del modelo de negocio.



Modelo tecnológico

- Es la descripción de los procesos del modelo de negocio
- Se representa principalmente



Modelo financiero

- Representa las políticas de inversión y financiamiento de la organización
- Vendría a ser el modelo tecnológico financiero



Modelo corporativo

- Son las adiciones de líneas de negocio
- Se basa en aplicación de la matriz FODA por el lado de oportunidades

Aplicado al instituto

El Instituto de la SUNAT es el órgano encargado de la capacitación interna en los temas de negocio y externa básicamente para los operadores de comercio exterior así como para certificar a los agentes y despachadores de aduana.

El modelo de negocio representa la definición de procesos y estrategias para que una organización cree valor para su entorno. El modelo de negocio es mucho más que una estructura orgánica es definir actores, procedimientos, estrategias, recursos, presupuestos, canales de distribución, líneas de producto y servicio, tecnología, entre otros.

Para comenzar a redefinir su modelo de negocio, identifiquemos las necesidades actuales que se van a cubrir:

- Capacitación del personal en temas de negocio y de apoyo, a nivel básico, aplicativo y especialización para ejecutar adecuadamente sus procesos en los respectivos puestos de trabajo así como puedan plantear mejoras a los mismos.
- Formar al personal ingresante a la Institución en los procesos principales.
- Que los clientes externos (contribuyentes) estén bien informados y puedan realizar correctamente sus obligaciones tributarias.

- Que los operadores y agentes de comercio exterior cumplan adecuadamente el rol que la ley les compete dentro de los procesos aduaneros así como se encuentren debidamente acreditados para hacerlo.
- Que usuarios de otras administraciones tributarias y aduaneras conozcan los procedimientos de la SUNAT y se puedan aplicar propuestas de desarrollo corporativo.

Como se aprecia, tanto la capacitación en temas de apoyo como el tema de los contribuyentes son nuevos. En el primero, se han dado eventos virtuales de capacitación en office y se han preparado eventos en Seguridad y Salud en el trabajo así como Suscripción de adherencia ética.

En el segundo caso, si bien estaba visto por la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, la ventaja del Instituto es que cuenta con tecnología y conocimiento para brindar el servicio complementario y a través de tecnologías virtuales se ha capacitado en un año – en coordinación con dicha Intendencia y la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario - a un número importante de contribuyentes en temas de renta de tercera y cuarta categoría.

En resumen, el propósito del Instituto debería ser:

“Transformar la información en conocimiento que pueda ser aplicado y actualizado permanentemente”

La ventaja competitiva (lo que diferencia de otras Instituciones) es la innovación, especialización, tecnología con un recurso humano comprometido.

Para graficar el modelo de negocio vamos a usar el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) que es un cuadro de 9 casillas

Alianzas Stake holders internos y externos	Recursos Necesarios para generar valor	Propuesta de valor Producto, línea de productos, servicio	Relación con el cliente Necesidades de los clientes y stake holders	Segmentos de mercado Nichos de mercado
	Actividades		Canales de	
2	3	1	5	6

	Procesos necesarios 4	Ventaja competitiva, objetivos, valores	distribución 7	
Egresos			Ingresos	9
Costos 8			Tarifario de ingresos	

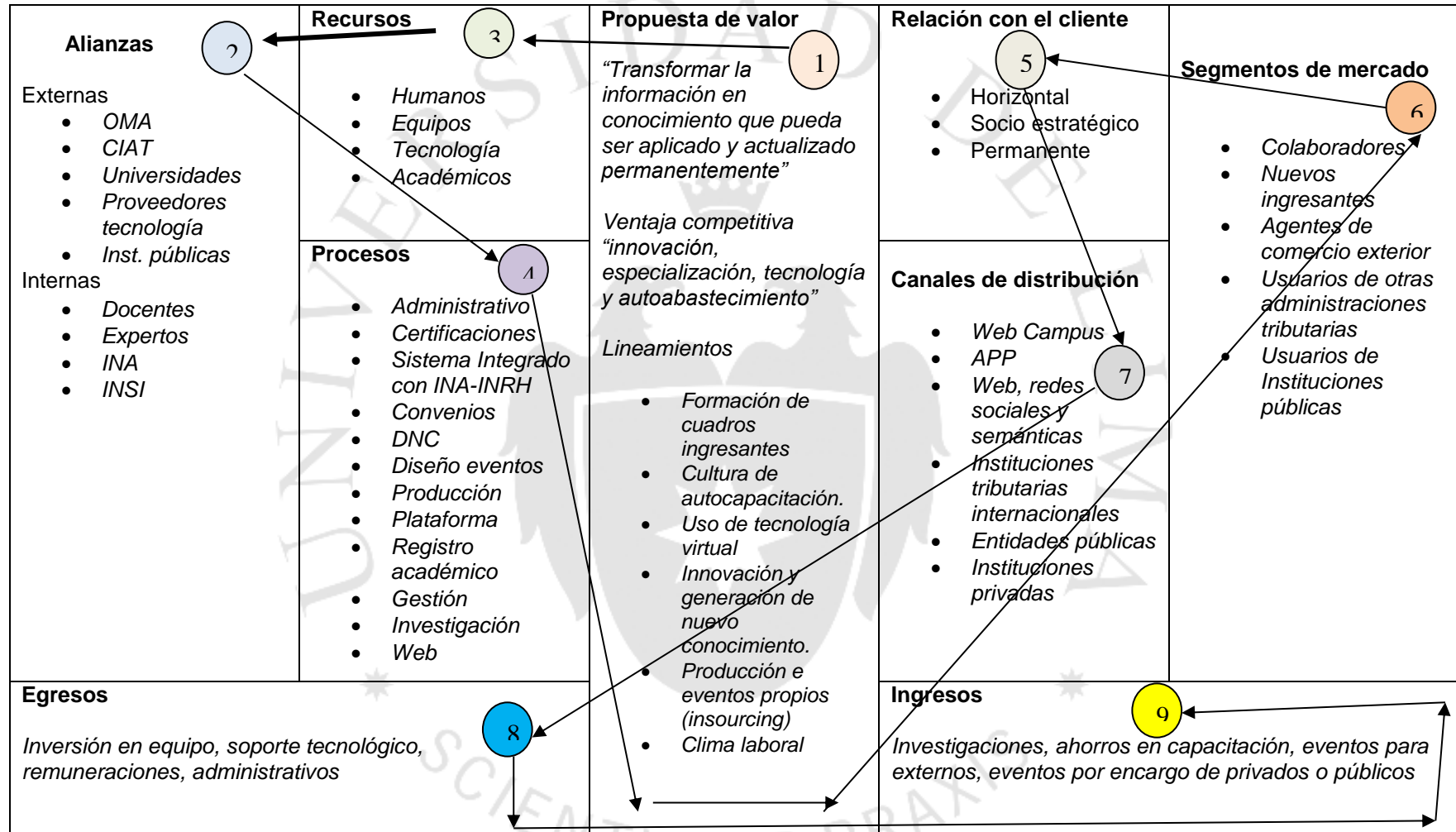
El proceso 1 representa lo que la organización ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes y stake holders. En pocas palabras como generar valor.

Los procesos 2, 3 y 4 representan la forma de generar valor (alianzas internas y externas, recursos y procesos que lo soporten).

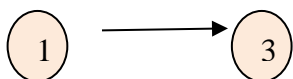
Los procesos 5, 6 y 7 representan la forma de comunicar o difundir la propuesta para los clientes y stake holders (debidamente segmentados), los canales adecuados.

Finalmente, los procesos 8 y 9 incluyen los conceptos de costos e ingresos (resultados).

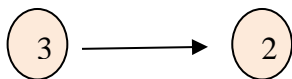
MODELO DE NEGOCIO PARA EL INSTITUTO



La descripción del modelo:



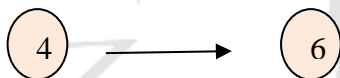
Para llevar a cabo la ventaja competitiva basada en el desarrollo del producto es necesario conocer y listar los recursos necesarios (humanos, académicos, tecnológicos, financieros)



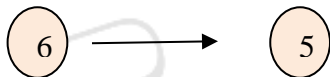
Tener los recursos requiere conocer los stake holders con quienes el Instituto forma alianzas implícitas y explícitas como por ejemplo con la Organización Mundial de Aduanas como soporte de conocimiento de procesos aduanero globales.



Con las alianzas determinadas y negociadas se pueden definir, graficar y documentar los diferentes procesos necesarios para el Instituto como la plataforma virtual (servidores, mantenimiento, carga), registros académicos, certificación, construcción.



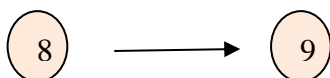
Con los procesos definidos se puntualizan y segmentan los nichos de mercado (clientes)



La definición e identificación de los segmentos de mercado permite afianzar las estrategias de relación con los clientes (con los tutores por ejemplo, es horizontal pues ellos también son estudiantes en el aula virtual)



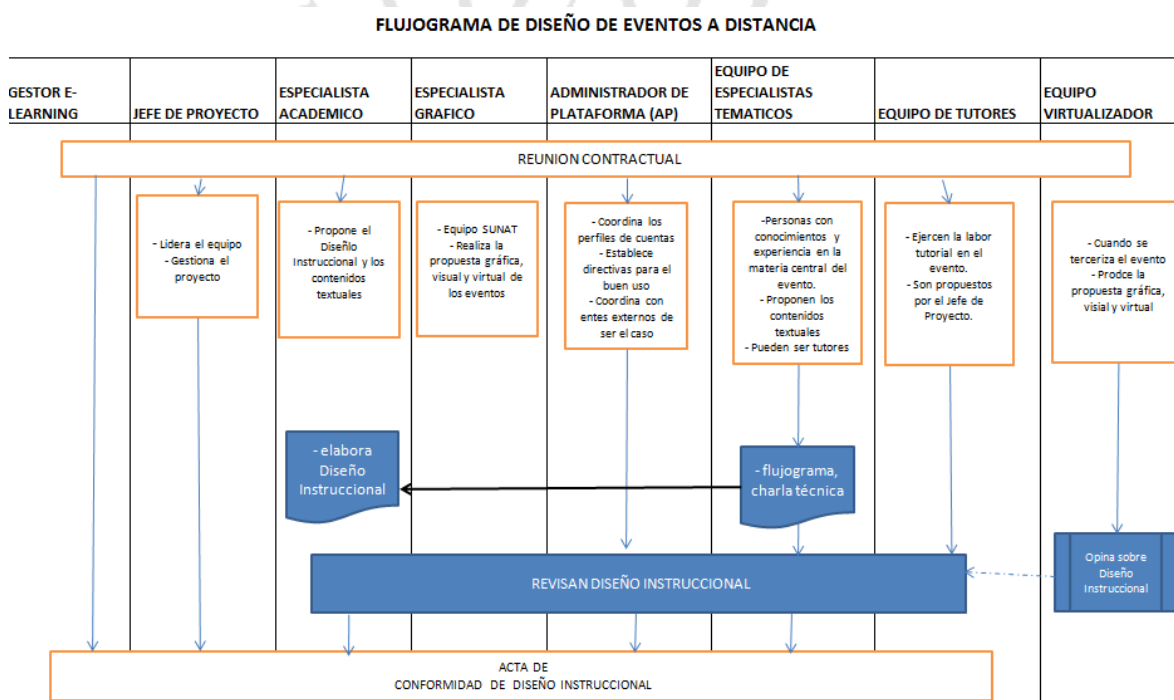
Luego se fijan los diferentes canales de atención como la plataforma, las APP (cuando se desarrollen aplicaciones educativas), las plataformas de Organismos con los que se firmen convenios como la OMA y el CIAT, entre otros.



Una vez que se listen ya todos los actores y procesos se pueden determinar los elementos de costeo e ingreso (tarifario). Nótese que el IAT produce ahorros importantes con la educación virtual y también podría fijar tarifas de ingresos futuros si es que se convierte en un “hub” de capacitación para el sector público.

Modelo tecnológico

Pasemos a describir uno de los procesos incluidos en el modelo de negocio



El proceso de diseño inicia con la solicitud del área usuaria o la programación del plan de capacitación, se asigna un jefe de proyecto y luego pasa por el especialista académico y el grupo de especialistas temáticos que realizan el diseño instruccional, objetivos del curso y contenidos base. Posteriormente se entrega al especialista gráfico que desarrolla el multimedia. El administrador de plataforma se encarga de ir incorporando a la plataforma los contenidos y estructurando el curso de acuerdo al diseño instruccional.

De acuerdo a la envergadura e importancia del proyecto se realiza una reunión contractual que concluye con un acta firmada con plazos y responsabilidades.

En el anexo se detallan los flujogramas y cada parte del proceso.

5.6 Lineamientos estratégicos

Un lineamiento estratégico es una línea de acción genérica relacionada con los stakeholders y con los clientes. A partir de los lineamientos se determinan los objetivos (que son cuantificables) y los indicadores que miden su rendimiento.

Los lineamientos estratégicos bien definidos y balanceados tienden a maximizar las relaciones a largo plazo.

En el caso del IAT, en el modelo de negocio se mostraron los lineamientos que pasamos a detallar:

Relacionados con el valor:

LINEAMIENTO	DESCRIPCION	RELACION CON STAKE HOLDERS
Formación de cuadros de mando medio	De los cursos de ingresantes a la Institución, formarlos en valores, cultura organizacional y en las competencias necesarias para el puesto	Clientes internos, Estado
Cultura de auto capacitación	Lograr que los trabajadores puedan capacitarse libremente en temas de negocio con una mayor oferta de vacantes	Clientes internos, CIAT, OMA
Producción de eventos propios	Contar con personal capacitado y tecnología adecuada para diseñar y producir eventos propios	Clientes internos, Instituciones públicas

Relacionados con mejoras transversales

LINEAMIENTO	DESCRIPCION	RELACION CON STAKE HOLDERS
Mejora de procesos y creación de nuevo conocimiento	Llegar a cubrir las 5 escalas de capacitación	Clientes internos, Estado
Mejorar las relaciones interpersonales en la SUNAT	A través del clima laboral	Clientes internos, CIAT, OMA

Relacionado con el desarrollo del recurso humano

LINEAMIENTO	DESCRIPCION	RELACION CON STAKE HOLDERS
Desarrollo profesional del personal del Instituto	Desarrollo profesional que permita expandir sus conocimientos en beneficio de la Institución	Colaboradores, clientes internos

Relacionado con la interrelación con socios estratégicos externos

LINEAMIENTO	DESCRIPCION	RELACION CON STAKE HOLDERS
Hub de capacitación para el sector público	Convertirse en el centro de capacitación de educación virtual para el sector público.	Sector público, Estado

5.7 Objetivos

Los objetivos se van a relacionar con cada lineamiento estratégico

Relacionados con el valor

OE1 Formación de Cuadros de mando medio

Objetivo 1: Reconversión de 400 personas que realizan labores administrativas para que hagan labores de auditoría y cobranza en un plazo de un año

Estrategia 1: Curso Aduanero y Tributario en modalidad virtual

Objetivo 2: Actualización de conocimientos de negocio tributario y aduanero para 5,000 personas en dos años.

Estrategia 2: Cursos virtuales y autoinstructivos de procesos tributarios y aduaneros con inscripción dirigida.

OE2 Cultura de auto capacitación

Objetivo 1: Lograr una cultura de autocapacitación para 7,000 personas en temas de negocio tributario y aduanero en dos años.

Estrategia: Cursos virtuales y autoinstructivos de procesos tributarios y aduaneros con inscripción libre

OE3 Producción de eventos propios

Objetivo 1: Producción de 20 eventos autoinstructivos, 4 virtuales y el Curso de Administración Tributaria con tecnología propia multimedia y con diseño instruccional y de contenidos en 270 días

Objetivo 2: Producción de dos eventos autoinstructivos, uno para contribuyentes y otro para agentes de aduana utilizando la metodología story learning en 90 días.

Estrategia: Contratación de 3 diseñadores gráficos y compra de cinco PC multimedia de alta tecnología.

Relacionados con mejoras transversales

OE4 Mejora de procesos y creación de nuevo conocimiento

Objetivo 1: Obtener mejoras de productividad de 40% en la aplicación de los procesos de recaudación (cobranza y control de la deuda) en un año.

Objetivo 2: Mejorar la calidad de la programación de casos de auditoría con un ratio de detección de inconsistencias de 70% en los casos seleccionados en seis meses

Objetivo 3: Publicación de 10 nuevos artículos de investigación tributaria y aduanera

Estrategias: Desarrollo de foros de investigación virtual, wikis y web colaborativas

OE5 Mejorar las relaciones interpersonales de la SUNAT

Objetivo 1: Mejorar el clima laboral del Instituto a un indicador de satisfacción entre 75 y 80% en un año.

Objetivo 2: Mejorar el clima laboral de la Institución en 20 puntos por efecto académico en un año.

Estrategias: Grupo de estudio, trabajos colaborativos en aula virtual, redes virtuales de aprendizaje.

OE6 Desarrollo profesional del personal del Instituto

Objetivo 1: Capacitación del 100% del personal en las competencias requeridas para su puesto de trabajo en un año

Objetivo 2: Lograr un grado de empleabilidad interna y externa de 90% del personal del Instituto en 18 meses.

Estrategia 1: Hacer uso de los convenios con Instituto con entidades públicas y privadas, así como la plataforma virtual para especializaciones en tutorías, proyectos, procesos

Estrategia 2: Conocimiento del mercado de capacitación público y privado en cuanto a competencias.

Relacionado con interrelación con socios estratégicos

OE7 Convertirse en un hub de capacitación para el sector público

Objetivo 1: Convertirse en un centro de capacitación virtual en temas aduaneros para la Alianza del Pacífico en tres años.

Objetivo 2: Convertirse en centro de capacitación de especialización tributaria para empresas e instituciones dependientes de la PCM y el MEF en 30 meses

Estrategia: Plataforma especializada con cursos multimedia especializados con aplicaciones de última generación.

5.8 Indicadores

En el punto anterior se establecieron objetivos dentro de los objetivos estratégicos. Lo que toca ahora es determinar indicadores para la correcta medición de los mismos. Un indicador debe ser sencillo en su entendimiento, aplicable y posible de obtener sin necesidad de recurrir a complicados algoritmos.

Muchas organizaciones establecen indicadores que no permiten la correcta medición del objetivo y peor aún es costoso obtenerlos en términos de obtener la información.

INDICADORES(continuación)

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTE
OE 1 Formación de cuadros de mando medio	OB1 Reconversión de 400 personas que realizan labores administrativas en un año	Ejecución del Curso Aduanero y Tributario	Información de la plataforma
	OB2 Actualización de conocimientos de negocio tributario y aduanero para 15,000 personas en dos años	Cantidad de participaciones en el bienio (eventos ejecutados)	Información de la plataforma
OE2 Cultura de autocapacitación	OB1 Lograr una cultura de autocapacitación para 7,000 personas en temas de negocio tributario y aduanero en dos años	Cantidad de inscritos voluntarios en eventos no relacionados directamente con la funciones	Información de la plataforma y padrón de personal
OE3 Producción de eventos propios	OB1 Producción de 20 eventos autoinstructivos, 4 virtuales y el Curso de Administración Tributaria con tecnología propia multimedia y con diseño instruccional y de contenidos en 270 días	Cantidad de eventos producidos (diseño instruccional – diseño gráfico)	Eventos subidos en plataforma listos para ejecución
	OB2 Producción de dos eventos autoinstructivos, uno para contribuyentes y otro para agentes de aduana utilizando la metodología story learning en 75 días	Cantidad de eventos producidos (diseño instruccional – diseño gráfico)	

INDICADORES (continuación)

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTE
OE4 Mejora de procesos y creación de nuevo conocimiento	OB1 Obtener mejoras de productividad de 40% en la aplicación de los procesos de recaudación (cobranza y control de la deuda) en un año	Cantidad errores o reprocesos/ procesos de control deuda ejecutados	Sistema de gestión de recaudación
	OB2 Mejorar la calidad de la programación de casos de auditoría con un ratio de detección de inconsistencias de 70% en los casos seleccionados en seis meses	Inconsistencias determinadas / casos programados	Sistema de gestión de fiscalización
	OB3 Publicación de 10 nuevos artículos de investigación tributaria y aduanera	Cantidad de artículos publicados	Biblioteca virtual
OE5 Mejorar las relaciones interpersonales de la SUNAT	OB1 Mejorar el clima laboral del Instituto a un indicador de satisfacción entre 75 y 80% en un año.	Satisfacción de clima laboral del IAT	Intendencia de Recursos Humanos
	OB2 Mejorar el clima laboral de la Institución en 20 puntos por efecto académico en un año.	Satisfacción de clima laboral de SUNAT	Intendencia de Recursos Humanos
OE6 Desarrollo profesional del personal del Instituto	OB1 Capacitación del 100% del personal en las competencias requeridas para su puesto de trabajo en un año	Indicador de evaluación de desempeño laboral por puesto IAT	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
	OB2 Lograr un grado de empleabilidad interna y externa de 90% del personal del Instituto en 18 meses.	Competencias logradas/competencias requeridas en puesto de trabajo referencial	Sistema de Gestión de Recursos Humanos

INDICADORES (continuación)

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTE
OE7 Convertirse en un hub de capacitación para el sector	OB1 Convertirse en un centro de capacitación virtual en temas aduaneros para la Alianza del Pacífico en tres años con un indicador de 75%	Eventos solicitados al IAT por países de la AP/eventos necesarios en temas aduaneros por los países de la alianza	Información de la plataforma
	OB2 Convertirse en centro de capacitación de especialización tributaria para empresas e instituciones dependientes de la PCM y el MEF en 30 meses con un indicador de 75%	Eventos solicitados al IAT por la PCM y el MEF / eventos necesarios en temas tributarios	Información de la plataforma y SEACE



5.9 Análisis prospectivo y riesgos

El proyecto tiene un riesgo importante: El factor político. Si bien SUNAT es una Institución que ha ganado mucho prestigio, salvo en los primeros años de la reforma (1991-1994), donde las decisiones del Superintendente gozaban de mucha autonomía y relevancia en las decisiones de política fiscal, acciones como el RUC sensible y el incremento de influencia del MEF en las decisiones y en la autonomía, hicieron que pierda peso y por lo tanto muchos proyectos de largo plazo quedaran trunca a pesar de tener viabilidad técnica y ser autofinanciados o con cooperación de Instituciones como el Banco Mundial.

Ese poder político originó la reestructuración del IAT ante denuncias de favorecer a una Universidad del Norte del país con importantes contratos de capacitación. Todo aquello que se quiera hacer hoy en una fecha cercana al fin del mandato presidencial y una próxima elección origina nuevamente una incertidumbre y nebulosa importante.

En ese contexto, la prospectiva trata de reducir la incertidumbre simulando el comportamiento de las variables críticas en los diferentes escenarios posibles.

La idea es saber la consistencia de viabilidad del proyecto - inclusive bajo escenarios de inestabilidad política - que pudieran ocasionar cambios en las políticas de SUNAT y que a su vez ocasione que el IAT pueda afectar o cesar su actividad. Si lo anterior sucediera, habría que valorizar de manera independiente la línea de educación virtual.

En la línea de las herramientas de prospectiva, analizaremos primero la matriz 360° para ver el posicionamiento de la educación virtual en SUNAT y compararlo con otras propuestas.

Así tenemos:

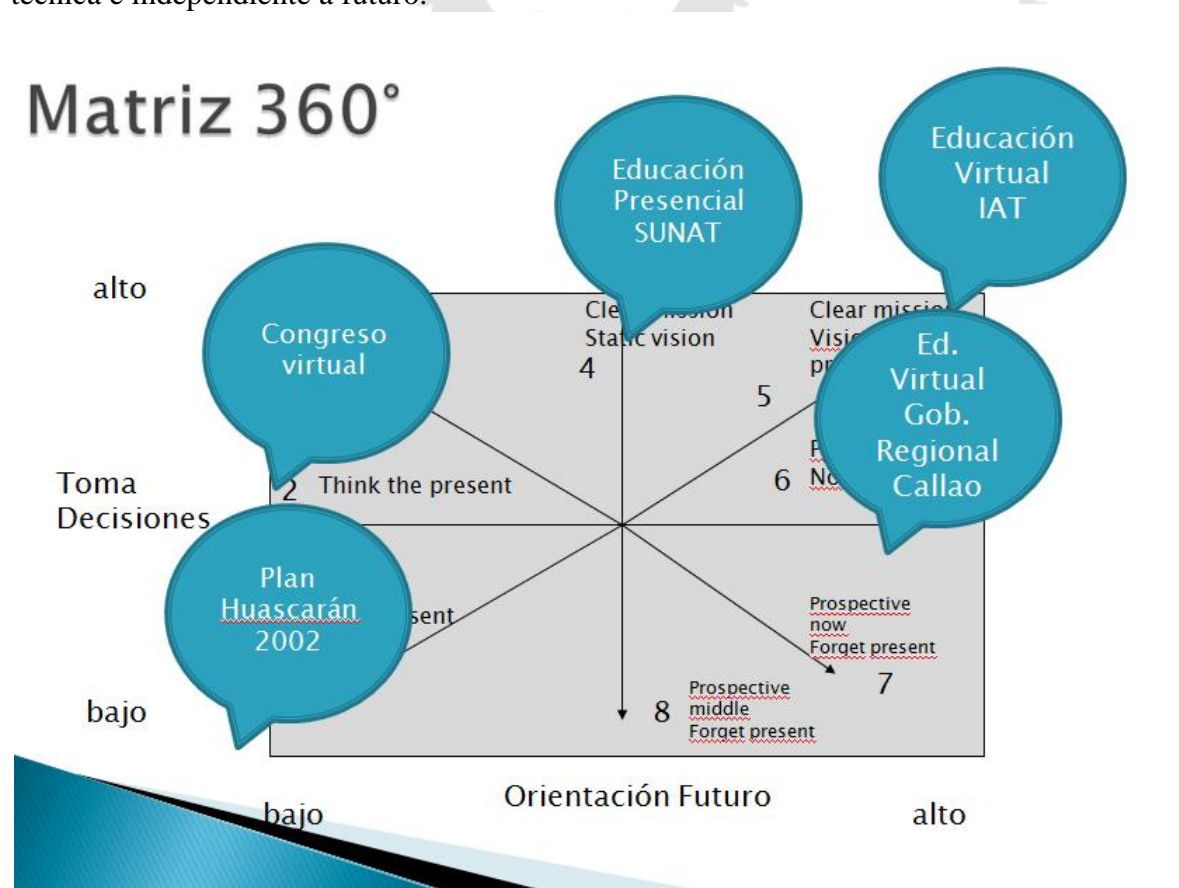
El Plan Huascarán del gobierno del Sr Alejandro Toledo se hizo pensando más en el presente que en el futuro, no dimensionando su cobertura y teniendo muchos problemas de operatividad. Se posiciona en el cuadrante 1.

El Congreso con baja aprobación y rodeado de problemas políticos se posiciona en el cuadrante 2 debido a que piensa en el presente pero no puede pensar en el futuro por su horizonte político corto y la falta de confianza.

La educación presencial de SUNAT la podemos posicionar en el cuadrante 4 que tiene una misión clara de corto plazo pero una visión estática originada por los alcances de los planes de capacitación.

El plan de educación virtual escolar del Gobierno Regional del Callao se sitúa en el cuadrante 6. Si bien tiene una alta orientación al futuro, su horizonte y problemas políticos lo sitúan como de baja toma de decisiones lo que le impide proyectarse.

La educación virtual de SUNAT como consolidación y visión futura se consolida en el punto 5. Los objetivos buscan trascienden gobiernos y consolidarse como una entidad técnica e independiente a futuro.



Hagamos ahora un análisis de la matriz Past Present Future para una de las variables críticas vistas en el punto 5.4.2. Esta matriz analiza por separado cada variable en un contexto pasado, actual y futuro.

Se ha elegido a la variable tipo 2 “nivel de cumplimiento tributario” que tiene una relación inversa con la cantidad de eventos virtuales a realizar. A un mayor nivel de cumplimiento tributario, menores necesidades de realizar eventos de educación virtual para contribuyentes.

En el pasado, el nivel de cumplimiento fue bajo y por lo tanto era un escenario positivo para la educación virtual. En el presente aumenta el nivel y el escenario ya no es tan conveniente pero en el futuro, ante la crisis mundial, el incumplimiento se vuelve mayor y se tiene una tendencia muy importante en la educación virtual para contribuyentes.

VALORACION MATRIZ PPF
VARIABLE : CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

PASADO	PRESENTE	FUTURO	
0.6	0.4	0.75	
0.2	0.3	0.15	
0.2	0.3	0.1	
1.80%	1.20%	4.50%	7.50%
4.50%	2.70%	0.80%	8.00%
NETO			-0.50%

Tabla 5.7 – Matriz PPF – variable cumplimiento tributario

El resultado indica que si se pudiera invertir en acciones relacionadas con educación virtual para contribuyentes u operadores de comercio se debería hacer en un horizonte de largo plazo.

¿Qué alternativas o líneas adicionales habrían derivadas de esa variable?

Veamos, como la variable es inversa, el resultado de escenario optimista indica que va a haber un alto incumplimiento tributario futuro, por lo tanto, en la línea de educación virtual, un alto nivel de incumplimiento implicaría no solo capacitar en temas tributarios sino en planeamiento tributario y gestión empresarial.

MATRIZ PPF ALTERNATIVO

	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA
PRESENTE	0.55	0.2	0.25
FUTURO	0.7	0.15	0.15

Cursos en planeamiento tributario

Gestión empresarial

Fusiones, Holdongs, Alianzas

Tabla 5.8 – Análisis alternativo de la PPF

Con esas tendencias, construimos una matriz 3 x 2 con escenarios solo presentes y futuros. Esa matriz la combinamos con el valor anterior y obtenemos el resultado siguiente:

MATRIZ MULTIPOL

OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA
0.42	0.355	0.4675
0.48	0.37	0.5625

Tabla 5.9 – Matriz Multipol para variable cumplimiento tributario

El resultado se interpreta que la tendencia pesimista prevalece pero la optimista es cercana, por lo tanto sería factible emprender esa variante. Sin embargo, habría que analizar bien las tendencias futuras.

CONCLUSIONES

Veremos ahora las conclusiones del trabajo una vez realizado el proceso de planeamiento

- La educación virtual es una probada herramienta efectiva de aprendizaje. Su uso se ha expandido en los últimos años.
- La educación virtual no reemplaza a la presencial, esta sigue teniendo vigencia y aplicabilidad pero ahora se ha sumado la modalidad “blended” que incluye sesiones presenciales y virtuales.
- Las restricciones de la modalidad virtual contenidas en la Ley Universitaria contradicen la importancia dada al tema en la Ley General de Educación.
- La educación virtual no será efectiva sino se complementa una estrategia de formación de comunidades para expandir el conocimiento o crearlo a través de herramientas colaborativas.
- Es importante valorar la educación virtual en un contexto de planeamiento y prospectiva a efectos de medir su rentabilidad y su utilidad durante un lapso determinado.
- Respecto al punto anterior, existe el paradigma que la modalidad virtual solo reduce costos (ahorros) respecto a la presencial, sin embargo también genera ingresos como publicaciones, simuladores, mejora de procesos, etc.
- En el caso de SUNAT, la educación virtual logró muy buenos resultados en 180 días y ahora se prepara para una nueva etapa con un mayor apoyo de la alta dirección y con posibilidades de traspasar fronteras.
- Convertirse en un “hub” o centro de capacitación para el sector público le permitirá a SUNAT posicionarse y prepararse para, a mediano plazo, convertirse en un “hub” latinoamericano o global en temas de tributación y comercio exterior con vista a la aplicación de diferentes tratados como la Alianza Transpacífico y la Alianza del Pacífico.
- La educación del futuro no será una “evolución” sino una “revolución” donde cada vez más las currículas rígidas de las escuelas, universidades y centros técnicos darán paso a demandas de nuevas formas de aprendizaje basadas en el estudiante como protagonista.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones presentamos algunas propuestas adicionales para consolidar y posicionar el proyecto a una continuidad futura acorde con las nuevas tendencias y demandas educativas.

En el capítulo 1 se mencionaron algunas nuevas tendencias de la educación a distancia como el story learning, game learning y flipped learning entre otros.

Como alcances o estrategias adicionales al proyecto en la etapa de renacimiento con estas u otras técnicas se podrían trabajar:

- **Recomendación 1 - Story learning**

En un evento para trabajadores internos sobre los procesos tributarios, se puede crear una historia a partir de un personaje a lo largo del ciclo de vida.

Así, desde la inscripción al Registro Único del Contribuyente se puede ir recreando como un contribuyente puede ir modificando o actualizando su información (domicilio, establecimientos anexos, comprobantes de pago) luego presenta su información tributaria con PDT determinativos o informativos esa información luego es validada por la SUNAT a través de procesos de reliquidación o auditorías en las cuales si hay diferencias se emiten valores (órdenes de pago, resoluciones de determinación) las mismas que pueden ser impugnadas o fraccionadas en su pago.

Se podrían elegir diferentes tipos de contribuyentes (Persona natural, RUS, RER, etc.) y con cada uno simular las diferentes etapas.

El enfoque del ciclo de vida es eficaz para mostrar las diferentes etapas de un proceso.

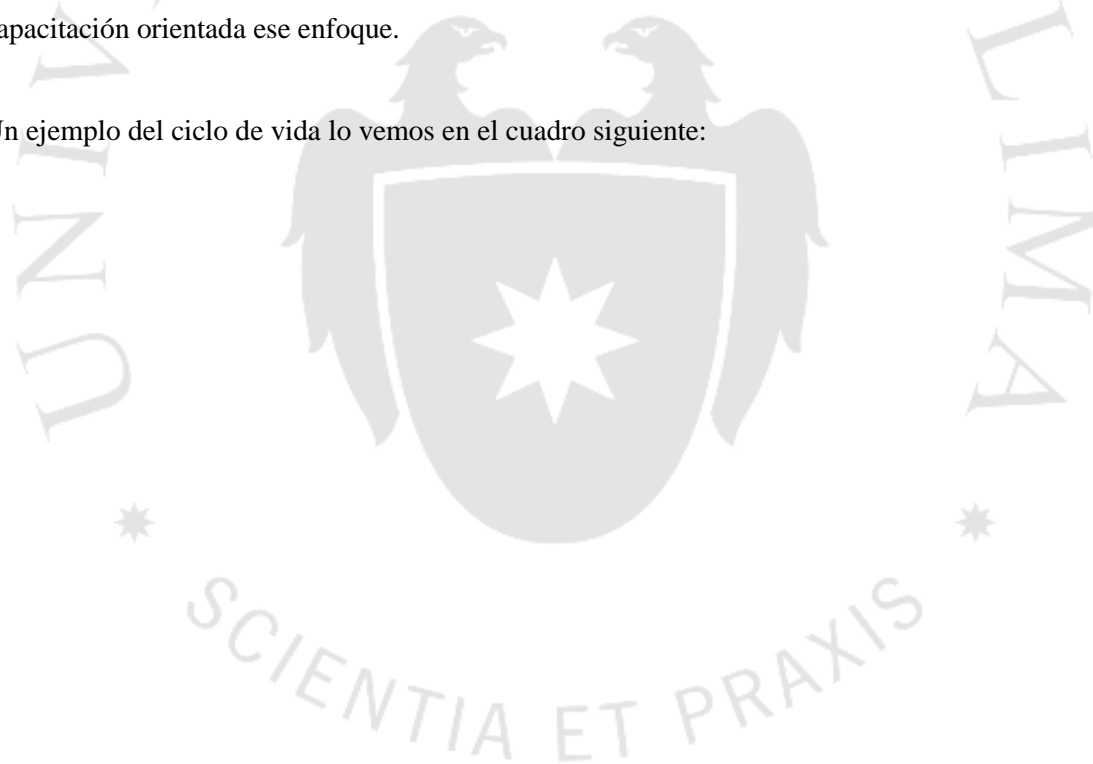
En las organizaciones se utiliza el ciclo de vida para medir la utilidad de un producto desde el lanzamiento, crecimiento, consolidación y reducción asumiendo estrategias diferentes en cada una.

Así como existen enfoques de ciclo de vida de productos, las organizaciones prevén también que sus clientes y colaboradores van modificándose a lo largo del tiempo. N Recursos Humanos por ejemplo, el ciclo de vida del trabajador se inicia con la selección luego con la inducción, desarrollo, capacitación, rotación y luego salida a través de la jubilación, renuncia o despido.

Algunas empresas de servicios tienen también algunas estrategias diferenciadas para el mantenimiento o fidelización de sus clientes que pueden migrar a la competencia o dejar de usar los servicios por diferentes motivos.

En SUNAT, los contribuyentes van adoptando diferentes etapas, desde que se inscriben hasta la baja por liquidación, quiebra, fallecimiento, etc. Los procesos y estrategias de SUNAT se basan en esos ciclos y es necesario que los colaboradores en su proceso formativo y de inducción reciban una capacitación orientada ese enfoque.

Un ejemplo del ciclo de vida lo vemos en el cuadro siguiente:



Esquema del ciclo de vida

Enfoque de ciclo de vida del contribuyente				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inscripción 2. Transacción 3. Validación 4. Impugnación y cierre 				
INSCRIPCION	TRANSACCION	VALIDACION	IMPUGNACION	CIERRE
<ul style="list-style-type: none"> • RUC • Clave SOL • Regímenes tributarios • Comprobantes de pago • Agentes de Aduana • Agentes de comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • PDT • Pagos • Agentes de retención, percepción • Sistemas de recaudación • Valores • Libros electrónicos, CE • Fraccionamiento • Cobranza coactiva • DUA • Manifiesto carga • Drawback 	<ul style="list-style-type: none"> • Reliquidación • Auditoría tributaria • Resoluciones de determinación • Auditoría aduanera • Valoración aduanera • Sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión • Reclamos • Apelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de inscripción • Reestructuración • Extinción

Cada uno de los temas implica un multimedia y un material base.

- **Recomendación 2 - Game learning**

Mediante aplicaciones para smart phones se pueden hacer juegos para que los contribuyentes y usuarios de comercio aprendan a tributar. Adicionalmente, simuladores para que las organizaciones – sobre todo las medianas y pequeñas realicen planeamiento tributario y las ventajas y desventajas de los diferentes regímenes del impuesto a la renta.

Otras aplicaciones

- Información de RUC y procesos relacionados
- Regímenes especiales (Detracciones, Percepciones, Retenciones, etc)
- Tributos y regímenes (RUS, IGV, Renta, etc)
- Regímenes de comercio exterior

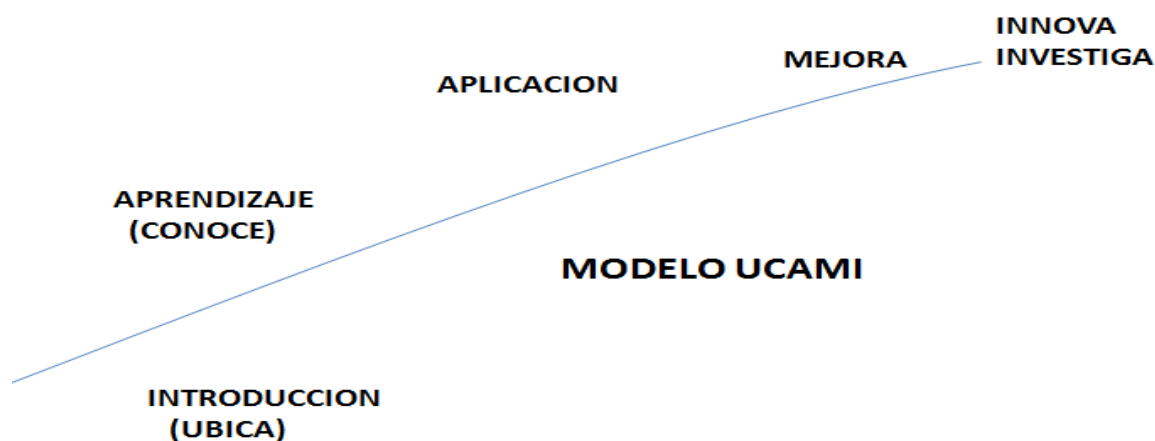
- Contenidos en multimedia, gráficos, aspectos básicos para autoaprendizaje.
 - Casos prácticos básicos.
 - Simuladores para resolver casos (con alertas sobre cambio de Régimen por superar el límite de ingresos)

- Pago de deudas, fraccionamientos

- **Recomendación 3 - Secuencias de aprendizaje**

Se prevé establecer el modelo UCAMI para el aprendizaje colaborativo de trabajadores internos. UCAMI significa:

- Ubica
- Conoce
- Aplica
- Mejora
- Innova



Algunas aplicaciones del modelo:

Modelo U

- Narrativas, historias
- Descripción del proceso del evento dentro del modelo de negocio general SUNAT o macro proceso
- Importancia del proceso.
- Metas de planeamiento
- Proyectos vinculados

Modelo C

- Multimedia
- Normativas
- Procesos, flujos
- Sistemas
- Todo como una narrativa del personaje central

Modelo A

- Resuelve trabajos
- Resuelve casos
- Autoaprendizaje.
- Modelo de casos
- Presentación multimedia

Modelo M

- Propone mejoras al proceso
- Nuevas aplicaciones, usos
- El participante cierra la historieta o narrativa.

Modelo I

- Profundiza y especializa el aprendizaje a través de la investigación.
- Innova sobre la base de la investigación

Ejemplo de caso práctico para pasar a multimedia

Recurso: Videoflash

Contenido:

Se presenta un caso práctico de pago a cuenta mensual de impuesto a la renta por cuarta y quinta categoría

Celedonio Munte es un contribuyente independiente que realiza trabajos de asesoría contable a diversas empresas y dependiente en una empresa donde labora como supervisor. Inició operaciones el 04 de enero de 2013. De sus 20 clientes, 19 son generadores de renta de tercera categoría, régimen general y llevan contabilidad completa, el restante es un abogado independiente que genera renta de cuarta categoría. La empresa donde labora como independiente es una SAC.

	CUARTA CATEGORIA			QUINTA CATEGORIA
	MENORES A 1, 500		CON RETENCIONES	
	CANTIDAD	MONTO	MONTO MENSUAL	INGRESO MENSUAL
ene-13	2	2,800	1,700	4,500
feb-13	1	1,000	1,600	4,500
mar-13		0	5,900	4,500
abr-13	3	4,440	0	4,500
may-13		0	3,500	4,500
jun-13	2	2,000	0	4,500
jul-13		0	4,600	4,500
ago-13	1	1,500	3,250	4,500
sep-13	4	3,200	6,400	4,500
oct-13		0	0	4,500
nov-13	1	1,400	2,000	4,500
dic-13	5	7,500	2,500	4,500
ene-14		0	5,000	4,500
feb-14		0	0	4,700
mar-14	2	2,400	5,600	5,200
abr-14	1	1,100	2,800	4,500

Responda a las siguientes preguntas :

1. En el mes de junio de 2013, El Sr. Muelle podría no estar obligado a efectuar el pago a cuenta mensual por renta de cuarta categoría?
2. Cuanto debería retenerse por cuarta y quinta categoría en los meses de enero y febrero 2013?

Alternativas :

Pregunta 1

- a) No está obligado pues en el mes de junio sus ingresos no superan el monto mínimo de S/. 2,158 establecido mediante Resolución de Superintendencia N° 307-2012
- b) Si está obligado a realizar el pago a cuenta pues si se suman los ingresos por cuarta y quinta categoría (S/. 6,500.00) superan el monto de S/. 2,158 establecido mediante Resolución de Superintendencia N° 307-2012

Pregunta 2

- a) S/. 450.00 en enero y S/. 260.00 en febrero por cuarta categoría. Por quinta categoría, S/. 463.75 en enero y S/. 505.91 en febrero
- b) S/. 170.00 en enero y S/. 160.00 en febrero por cuarta categoría. Como en esos meses hay recibos por montos menores a S/. 1,500, solo se considera la retención (10%) por los montos de S/. 1,700.00 y S/. 1,600.00 respectivamente. En el caso de quinta categoría, los montos son de S/. 463.75 tanto para enero como febrero 2013. El sustento es el D.S. 136-2011-EF en el cual se modifica el Reglamento del Impuesto a la Renta a partir 01.01.2012

5ta. Categoría : Se proyectan los ingresos por los meses que faltan ,(se deducen 7 UIT y a la renta neta se divide entre 12 para cada uno de los meses.

PROYECCION	DEDUCCION	RTA NETA	RETENCION
63,000	25,900	5,565	463.75
63,000	25,900	5,565	463.75

4ta. Categoría: No se consideran los servicios efectuados por montos menores a S/. 1,500.00.

RETENCIONES	PAGO A CTA	NETO
170	450	280
160	260	100

REFERENCIAS

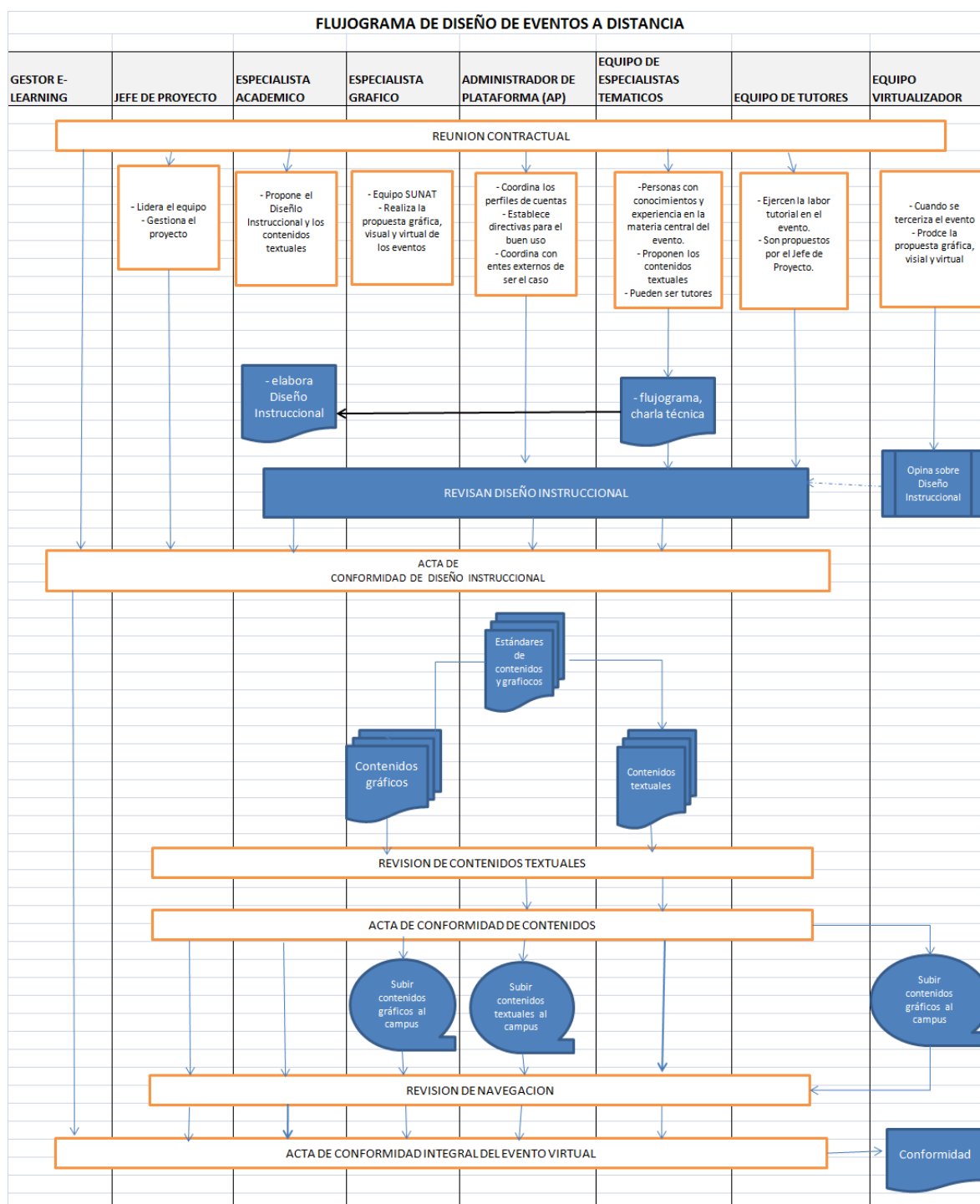
- Consejo Chileno de Prospectiva y Estrategia. (s. f.). Qué es la prospectiva. Recuperado de <http://www.prospectivayestrategia.cl/presentacion.html>
- Escamilla, Y. (13 de octubre de 2015). ¿Qué es la educación virtual? [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://educvyessi.blogspot.pe/2015/10/que-es-la-educacion-virtual.html>
- Ley N.º 28044, Ley General de Educación. (29 de julio de 2003). Recuperado del sitio de internet del Ministerio de Educación, Sistema de Información Jurídica de Educación: http://sistemas06.minedu.gob.pe/sinadmed_1/resolucionesexternas/consultanormas.aspx
- Ley N.º 30220, Ley Universitaria. (9 de julio de 2014). Recuperado del sitio de internet de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/archivos/NL20140709.PDF>
- Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. (25 de agosto de 2014). ¿Qué es educación virtual? Recuperado de <https://iev.pucpr.edu/cursos/mod/page/view.php?id=17441>
- Prospectiva 2020. (16 de marzo de 2012). La prospectiva: estudio de la matriz energética mundial. Recuperado de <http://www.incp.org.co/incp/document/la-prospectiva-estudio-de-la-matriz-energetica-mundial/>
- Saldarriaga, J. C. (s. f.). Educación virtual: definición [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://juancsaldarriaga.blogspot.pe/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016a). Quiénes somos: funciones. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/funciones.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016b). Quiénes somos: misión visión. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>
- Frederic Gluck, Stephen Kauffman, . (1980). Strategic management for competitive advantage . junio 15, 2015, de Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>

BIBLIOGRAFIA

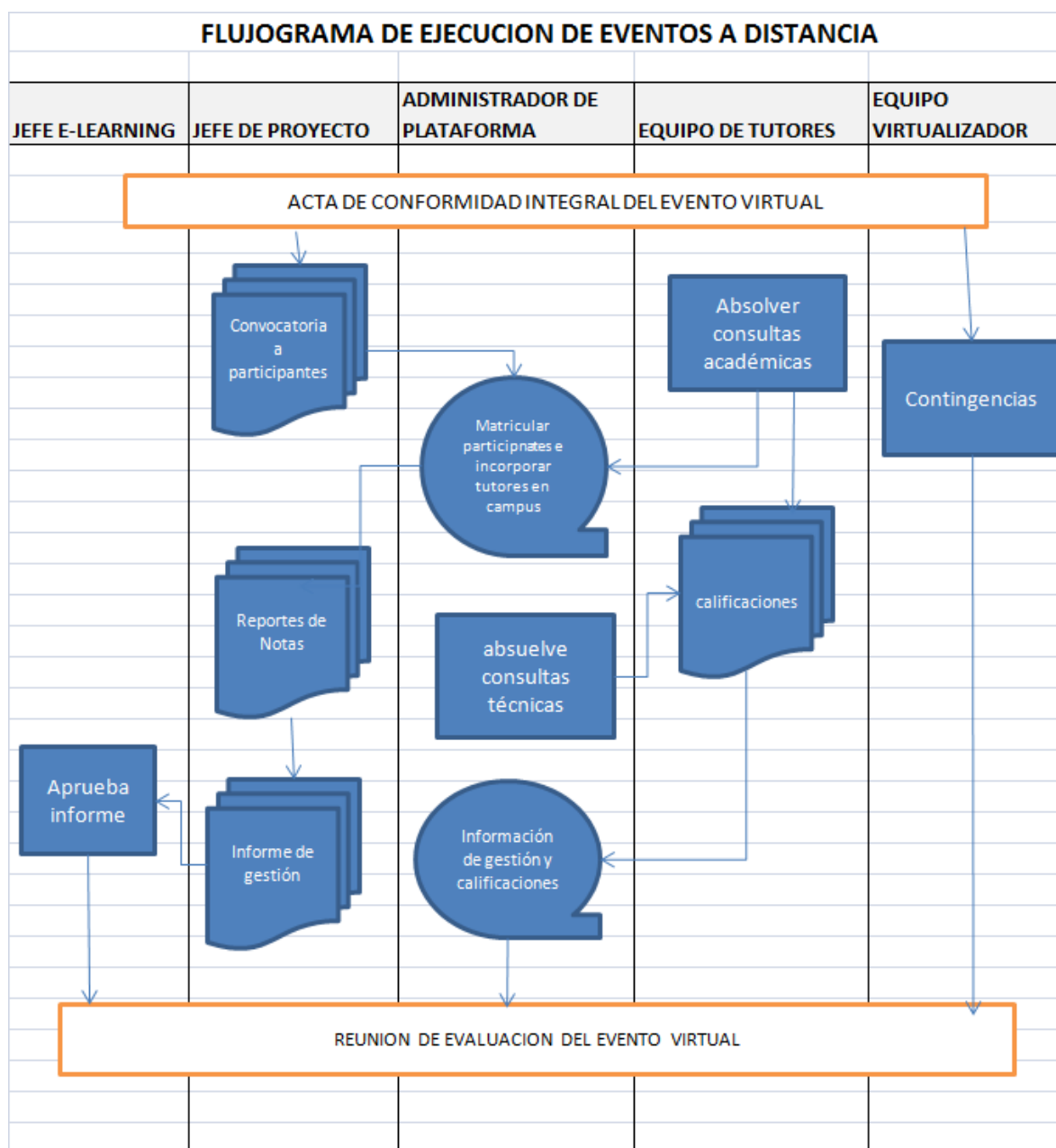
- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, **Generación de modelos de negocio**, Centro Libros PAPF, tercera edición
- García Mendoza, A. (1998). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Mc Graw Hill (1998)
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Recuperado de <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Guerras Martín, L. Á. y Navas López, J. E. (2007). *La Dirección estratégica de la empresa* (4.^a ed.). Navarra: Thomson Reuters.
- Henao Alvarez, O. (2002). *La enseñanza virtual en la educación superior* (versión PDF). Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Recuperado de http://portal.fumc.edu.co/portal/images/stories/institucional/normatcolombiana/ar_914.pdf
- Seminario, B., Sanborn, C. y Alva, N. (Eds.) (2012). *Cuando despertemos en el 2062: visiones del Perú en 50 años*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración* (4.^a ed. México D. F.: Prentice Hall.



ANEXO 1: Flujoograma de Diseño de eventos a distancia



ANEXO 2: Flujoograma de ejecución de eventos a distancia



ANEXO 3:Flujograma de evaluación de eventos a distancia

