



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS

Optimización en los procesos de recuperación de impuestos en el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (Profonanpe)

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Cachay Purizaga, Mario Andre (0000-0002-1241-6340)

Chavez Olivas, Julio Cesar (0000-0001-5717-1095)

ASESOR

Villavicencio Aranibar, Jorge Arturo (0000-0003-4915-8530)

Lima, 30 de octubre de 2024

Dedicatoria

A mis queridos padres, Julio y Margort, su amor incondicional y apoyo constante han sido la fuerza que me impulsa en cada etapa de mi vida.

Julio César Chávez Olivas

A Alaska.

Mario André Cachay Purizaga

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a la institución Profonanpe por facilitarnos la información y recursos necesarios para el presente trabajo de investigación. Asimismo, a nuestro asesor Jorge Villavicencio, por el apoyo y el tiempo dedicado para desarrollar este trabajo.

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se enfoca en los procedimientos de la recuperación de impuestos en el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (Profonanpe). Este TSP tiene como fin analizar e implementar soluciones a la problemática identificada: Falta de claridad en los procesos de recuperación de impuestos.

La investigación propone evaluar tres propuestas de solución que contribuyan a optimizar los procesos de recuperación de impuestos en Profonanpe. El Trabajo de Suficiencia Profesional se divide en tres capítulos: presentación de la organización y su problemática, identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática y discusión de la alternativa elegida e implicancia de dicha decisión.

La mejor alternativa de solución es mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación de impuestos y asegurar la eficiencia operativa. En ella implementamos la creación de un puesto especializado en la recuperación de impuestos en Profonanpe con un marco estructurado de cuatro procesos con sus lineamientos, responsabilidades, actividades e indicadores de desempeño.

Palabras clave: Procesos, recuperación, impuestos, gestión, proyectos.

Optimization of tax recovery processes in the Fund for the Promotion of Natural Protected
Areas of Peru (Profonanpe)

Abstract

This Professional Sufficiency Project (TSP) focuses on the tax recovery processes in the Fund for the Promotion of the Protected Natural Areas of Peru (Profonanpe). The purpose of this TSP is to analyze and implement solutions to the identified problem: Lack of clarity in tax recovery processes.

The research seeks to evaluate three solution proposals that contribute to optimizing tax recovery processes at Profonanpe. The Professional Sufficiency Project is divided into three chapters: presentation of the organization and its problems, identification of the alternatives for solving the problematic situation and discussion of the chosen alternative and the implication of said decision.

The best alternative solution is to improve the administrative infrastructure to facilitate the taxes recovery process and ensure operational efficiency. In it we implemented the creation of an area specialized in tax recovery in Profonanpe with a structured framework of four processes with their guidelines, responsibilities, activities and performance indicators.

Keywords: Processes; recovery; taxes; management; projects.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | 5% |
| 2 | portal.apci.gob.pe Fuente de Internet | 3% |
| 3 | profonanpe.org.pe Fuente de Internet | 2% |
| 4 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 5 | doczz.net Fuente de Internet | 1% |
| 6 | repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 7 | Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante | <1% |
| 8 | www.gestiopolis.com Fuente de Internet | <1% |
| 9 | www.semanariolagaceta.com Fuente de Internet | |

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU SITUACIÓN

| | |
|---|-----------|
| PROBLEMÁTICA | 1 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN..... | 1 |
| 1.1.2 Modelo de negocio..... | 1 |
| 1.1.3 Posicionamiento en el sector | 1 |
| 1.1.4 Historia..... | 2 |
| 1.1.5 Visión, misión y valores..... | 2 |
| 1.1.6 Acreditaciones Internacionales | 3 |
| 1.1.7 Estructura organizacional | 3 |
| 1.1.8 Información financiera relevante..... | 4 |
| 1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO | 4 |
| 1.2.1 Análisis de Fuerzas Externas Clave | 4 |
| 1.2.2 Matriz EFE..... | 9 |
| 1.3 DIAGNÓSTICO INTERNO | 10 |
| 1.3.1 Cadena de Valor..... | 10 |
| 1.3.2 Matriz EFI..... | 12 |
| 1.4 Problemática de la organización..... | 13 |
| CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN | 15 |
| 2.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática | 15 |
| 2.2 Marco Teórico: Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan para enmarcar y/o analizar la situación problemática | 17 |
| 2.3 Identificación de alternativas de solución mediante la Matriz FODA Integrada (cruzada) | 25 |
| CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN | 26 |
| 3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección..... | 26 |
| 3.2 Implicancia de la decisión de la organización | 30 |
| 3.2.1 Gestión de recuperación del IGV e IPM..... | 32 |
| 3.2.2 Registro de proyecto | 35 |
| 3.2.3 Registro de declaración anual de los proyectos..... | 37 |
| 3.2.4 Registro del Plan de Operaciones..... | 39 |
| CONCLUSIONES..... | 42 |
| RECOMENDACIONES..... | 43 |
| BIBLIOGRAFÍA | 45 |
| ANEXOS | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Organigrama de Profonanpe | 3 |
| Figura 2. Cadena de valor de Profonanpe | 11 |
| Figura 3. Diagrama de Yshikawa..... | 15 |
| Figura 4. Flujograma del procedimiento para la emisión de constancias del régimen de devolución de IGV e IPM | 23 |
| Figura 5. Procedimiento para acceder al beneficio tributario de la devolución de impuestos pagados | 25 |
| Figura 6. Analisis comparativos de las alternativas identificadas y selección..... | 28 |
| Figura 7. Flujograma del proceso de la gestión de recuperación de IGV e IPM..... | 33 |
| Figura 8. Flujograma del procesos del registro del proyecto | 36 |
| Figura 9. Flujograma del proceso de registro de declaración anual de los proyectos..... | 37 |
| Figura 10. Flujograma del proceso de registro del Plan de Operaciones | 40 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas competitiva de Michael Porter | 7 |
| Tabla 2. Matriz Evaluación de Factores Externos | 9 |
| Tabla 3. Matriz Evaluación de Factores Internos..... | 12 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| Anexo 1. Priorización de Factores Externos – Matriz de Impactos Cruzados | 50 |
| Anexo 2. Priorización de Factores Internos – Matriz de Impactos Cruzados | 51 |
| Anexo 3. Matriz de FODA Integrado..... | 52 |
| Anexo 4. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)..... | 53 |
| Anexo 5. Lineamientos en la Gestión de recuperación del IGV..... | 54 |
| Anexo 6. Actividades y responsables de la Gestión de recuperación del IGV | 55 |
| Anexo 7. Lineamientos del registro del proyecto | 57 |
| Anexo 8. Actividades y responsables del registro del proyecto | 58 |
| Anexo 9. Lineamientos del registro de declaración anual de los proyectos..... | 59 |
| Anexo 10. Actividades y responsables en la declaración anual de los proyectos | 60 |
| Anexo 11. Lineamientos en el registro del Plan de Operaciones | 61 |
| Anexo 12. Actividades y responsables en el registro del Plan de Operaciones..... | 62 |

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Profonanpe es una institución de derecho privado sin fines de lucro y de interés público fundado el año 1992, especializada en la captación y administración de recursos financieros para la implementación de proyectos enfocados en la conservación de la naturaleza.

1.1.2 Modelo de negocio

Profonanpe se centra en la gestión de proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad, mitigación y adaptación al cambio climático. Profonanpe cobra un porcentaje por la administración de los fondos inyectados a los proyectos. Según su Informe de Gestión 2023, Profonanpe administró 51 intervenciones entre proyectos e iniciativas en todo el Perú con un presupuesto global de más de 140,000,00.00 de dólares.

Otro modelo de negocio es el portafolio de inversión liderado por la Dirección de Gestión de Portafolios (DIGE) de Profonanpe. En el 2023, se ha supervisado la gestión de 18 portafolios de inversión, tanto de corto como de largo plazo, con un monto total de 237,000,000.00 dólares, logrando un rendimiento del 1.5%.

1.1.3 Posicionamiento en el sector

Respecto al posicionamiento del sector, Profonanpe se desenvuelve en el sector ambiental con iniciativas y proyectos relacionados con la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible colaborando estrechamente con el Ministerio del Ambiente (MINAM) y sus organizaciones adscritas para el avance de las prioridades de la agenda ambiental del Perú.

Profonanpe se consolida como el fondo ambiental del Perú por su innovación en la captación de recursos financieros para temáticas tan diversas como la conservación de ecosistemas y servicios ecosistémicos, cambio climático y acciones de mitigación, protección y mejora en la administración de la Áreas Naturales del Perú (ANP) y apoyo a las entidades aliadas. Profonanpe es la única institución con acreditación internacional por el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima.

1.1.4 Historia

En diciembre del año 1992, se creó el Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Fonampe) mediante Ley N° 26514, como fondo fiduciario intangible con objetivos de preservación, conservación y manejo de las áreas naturales protegidas por el Estado. Este fondo es administrado por el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (Profonanpe). Con la integración del Fondo Nacional del Ambiente (FONAM) en el 2020, Profonanpe amplía su alcance en la captación, canalización y gestión de recursos adicionales destinados a la administración integral del medio ambiente. Esto abarca aspectos como bosques, agua, aire, suelos, residuos sólidos, cambio climático, biodiversidad y pasivos ambientales, además de seguir fortaleciendo las Áreas Naturales Protegidas (ANP). Así, el Perú cuenta ahora con un único fondo ambiental, y Profonanpe se convierte en un socio clave para el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) en la implementación de la política nacional ambiental del Perú.

1.1.5 Visión, misión y valores

Visión

Ser el principal aliado en América Latina para la implementación de la agenda ambiental.

Misión

Movilizamos y gestionamos, en forma colaborativa, fondos y proyectos que impactan positivamente en el ambiente y las personas.

Propósito

Promover la sostenibilidad de la vida conectando a la humanidad con el medio ambiente.

Valores

1. Integridad
2. Innovación
3. Búsqueda de la excelencia
4. Empatía
5. Diligencia

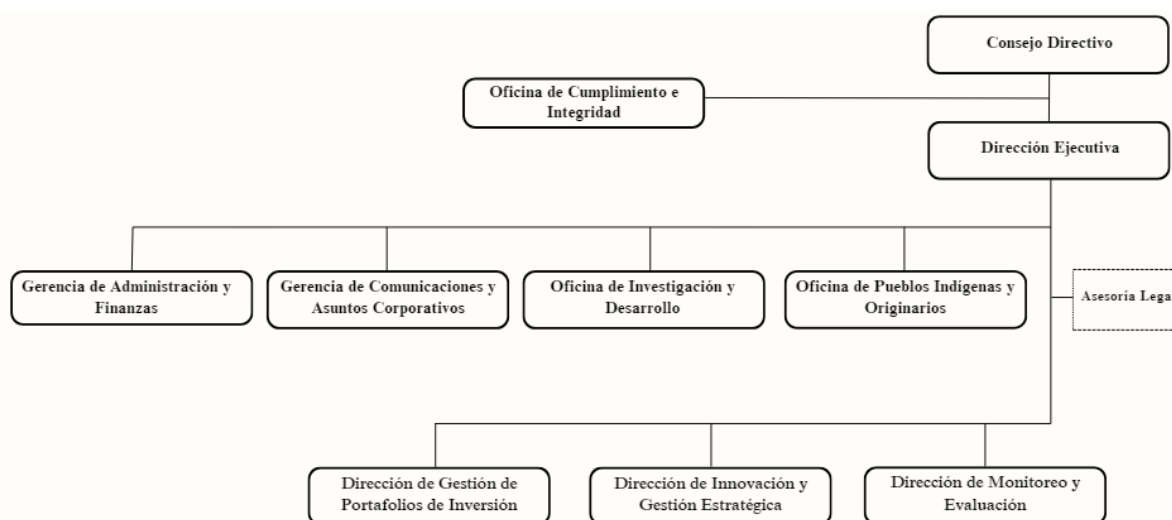
1.1.6 Acreditaciones Internacionales

Profonanpe es la única institución con acreditación internacional por el Fondo Verde para el clima (FVC), este reconocimiento permite a Profonanpe acceder directamente a los fondos del FVC, lo que le facilita canalizar y llevar a cabo el desarrollo de proyectos vinculados con la adaptación y reducción del cambio climático. Por el lado del Fondo de Adaptación, Profonanpe podrá recibir hasta el monto de 10 millones dólares para proveer fondos a proyectos y programas que apoyan a las comunidades indígenas en su adaptación al cambio climático.

1.1.7 Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama de Profonanpe



Nota. Elaborado a partir del portal web Profonanpe

La estructura organizacional de Profonanpe se compone de la siguiente manera:

1. Órgano de Dirección:
 - Consejo Directivo
 - Dirección Ejecutiva
2. Órgano de Control:
 - Oficina de Cumplimiento e integridad
3. Órgano de Asesoría
 - Oficina de Asesoría Legal (Tercerizado)
4. Órgano de Línea:
 - Dirección de Gestión del Portafolio de Inversión
 - Dirección de Innovación y Gestión Estratégica
 - Dirección de Monitoreo y Evaluación

5. Órganos de Apoyo:

- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Corporativos
- Oficina de Investigación y Desarrollo
- Oficina de Pueblos Indígenas y Originarios

1.1.8 Información financiera relevante

Respecto a la información financiera, en el 2023 se destinaron 96 millones dólares en proyectos de adaptación al cambio climático, teniendo como resultado a más de 31 mil personas beneficiadas y 17 millones de hectáreas de ecosistemas terrestres conservados. Por otro lado, se llevó a cabo la captación de 11 nuevos proyectos, los cuales suman un monto de 44 millones de dólares.

Otro punto para resaltar, Profonanpe gestiona eficientemente 18 portafolios de inversión de corto y largo plazo representando 237 millones de dólares.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1 Análisis de Fuerzas Externas Clave

La alteración en las fuerzas del entorno externo se manifiesta en cambios en la demanda del cliente o consumidor. A su vez, el análisis externo permite identificar y evaluar oportunidades y amenazas, las cuales son consideradas en el diseño de las estrategias de largo plazo. A continuación, se detalla las fuerzas externas según el libro “Conceptos de administración estratégica” de Fred R. David.

Fuerzas Económicas: Rosales, Álvarez y Lam (2021) concluyen que, si bien el contexto económico del Perú post pandemia evidencia una reducción en los principales indicadores económicos, el país conserva cierta estabilidad la que se traduce en seguridad para las empresas privadas dentro de un contexto financiero. Esto representa una oportunidad para Profonanpe puesto que impacta directamente en la captación de inversión extranjera.

Respecto a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esta cuenta con instrumentos jurídicos reconocidos de manera internacional. Estos estándares influyen tanto en los miembros de la organización como en aquellos países que se encuentran en proceso de admisión o cooperación. Por lo tanto, facilita la circulación de marcos

regulatorios y soluciones a problemáticas sobre economía de mercado y democracia liberal. (Galvis Castro F. A., 2021).

En ese sentido, el que Perú forme parte de esta organización implica una tendencia a la baja sobre la asignación de recursos financieros extranjeros para proyectos de conservación de la naturaleza, debido a que los fondos que recibe es por entidades que tienen como objetivo financiar a países en desarrollo y esto se interpreta como una Amenaza para Profonanpe.

Fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y ambientales: Con la llegada de la era digital y el desarrollo de nuevas tecnologías los medios de comunicación vienen en constante evolución.

Peña Fernández, Lazkano Arrillaga y Larrondo Ureta (2019) señalan que, en adición a la transformación digital, también destaca un rol activo de las audiencias y creadores de contenido lo que genera una retroalimentación y una mayor interacción. De igual manera este estudio explica cómo los medios de comunicación están contribuyendo a la innovación social, esto se traduce en nuevas formas de participación ciudadana facilitando el acceso a la información. Este factor tiene una influencia positiva en el alcance de Profonanpe y es considerado como una Oportunidad.

Según el estudio “Brecha de infraestructura en el Perú” realizado por el Banco Interamericano de desarrollo, identifica que el Perú presenta una brecha en infraestructura significativa en comparación con otros países de Latinoamérica. Esto se refleja por medio del porcentaje del PBI que se invierte en infraestructura, lo que ubica al Perú por debajo del promedio regional y global. Esto genera ciertas áreas críticas como el transporte, energía, aguas y saneamiento y telecomunicaciones. Esto empeora con la débil gestión de gobiernos regionales, lo que se es percibido como una Amenaza debido a las limitaciones en el desarrollo de proyectos de conservación.

De acuerdo con el artículo “Historias de extracción. Minería, trabajadores y medio ambiente” (M. Santiago, 2013), resalta cómo la industria minera ha adecuado las economías y sociedades a lo largo del tiempo y analiza los efectos e impactos ambientales de estas actividades en los ecosistemas locales y de las comunidades aledañas. Esto genera a través de los años una percepción negativa en las comunidades debido los incumplimientos por parte de las empresas

dedicadas a la extracción de recursos naturales. En consecuencia, para Profonanpe este factor es considerado como una Amenaza.

La Organización de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2023) discute cómo el cambio climático y la inequidad creciente afectan la gestión del riesgo de desastres y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su documento “*La gestión del riesgo de desastres: Un desafío para el desarrollo*”. En adición, evidencia la desigualdad entre las comunidades más pobres y vulnerables las cuales son las más afectadas ante los desastres naturales, lo que nos lleva a considerar el desarrollo de infraestructura resilientes y en preparación para las comunidades de manera que se pueda reducir el impacto de los desastres naturales. Si bien es cierto, a la fecha existen nuevas tecnologías para intentar predecir los cambios climáticos habituales, el margen de imprecisión cada vez va en aumento debido a que este fenómeno global viene presentando cambios irreversibles los cuales se vienen atendiendo de manera reactiva debido a factores como el calentamiento global, el efecto invernadero o la contaminación ambiental. Por tal motivo y para esta investigación, este factor es considerado como una Amenaza.

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales: Actualmente las empresas buscan alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), debido a que esto significa un desarrollo equitativo y sostenible, para lo cual deben adoptar prácticas que reduzcan los impactos sociales y ambientales. En consecuencia, se viene presentando una tendencia en implementación de políticas con énfasis en la transparencia y gestión responsable de recursos; regulaciones más estrictas con el fin de mitigar los impactos ambientales y restauración de áreas afectadas, e iniciativas internacionales que promuevan las buenas prácticas. (Dammert Bello, J. L., & Arellano Yanguas, J. (Eds.). (2020) Esta tendencia hace que este factor sea considerado como una Oportunidad para Profonanpe.

Según el informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) titulado “Impacto de la inestabilidad social en la actividad económica de los últimos años”, se identifican tres principales factores de alto impacto en la economía del Perú, estos son la pandemia COVID-19, incertidumbre política y recientemente el fenómeno de El Niño costero. Una de las principales consecuencias se manifiesta por medio de las protestas sociales, esto limita el libre tránsito, reduciendo la confianza de las empresas y consumidores generando una desconfianza

a nivel empresarial afectando negativamente la inversión privada, lo que se interpreta como una Amenaza.

Fuerzas Tecnológicas: Schwab argumenta que las nuevas tecnologías vienen cambiando la forma de generar valor enfocados en automatización y digitalización de sus procesos, también plantean nuevos desafíos sociales los cuales generan la necesidad de nuevas habilidades laborales. Esto implica que, no únicamente las empresas, si no también, aquellos países que adopten y desarrollen nuevas tecnologías de manera efectiva tendrán una ventaja sobre la economía en un futuro próximo, por lo que resalta la importancia de desarrollar marcos regulatorios que se adapten al mismo ritmo con el que se vienen desarrollando nuevas propuestas. (Schwab, K. 2016). De esta manera este factor es considerado como una Oportunidad que debe ser aprovechada por Profonanpe.

Fuerzas Competitivas: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Tabla 1

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

| |
|---|
| Poder de negociación con los clientes |
| <ul style="list-style-type: none">• Para este caso los clientes en Profonanpe, son consideradas las comunidades, proyectos e iniciativas y gobiernos regionales. Por lo que la creciente conciencia sobre sostenibilidad ambiental en la población se interpreta como una Oportunidad para Profonanpe y el poder de negociación de estos puede ser baja debido a que se ven beneficiadas con los proyectos de conservación.• Por lo expuesto, los clientes tienen un poder de negociación medio bajo. Debido a que la empresa debe cuidar su relación comercial con estos a fin de garantizar el desarrollo de las iniciativas de manera eficiente. |
| Poder de negociación con los proveedores |
| <ul style="list-style-type: none">• Para Profonanpe, los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que son quienes eligen qué proyectos o iniciativas financiar, basándose en criterios de impacto, transparencia y eficiencia. Es así, que los proveedores son considerados como fuentes de financiamiento, los cuales pueden ser donantes privados, gobiernos y entidades internacionales. Las entidades internacionales como Fondo de Adaptación y Fondo verde, se sienten atraídos por el mercado peruano debido a su condición de país en desarrollo; sea el caso si Perú fuera un país desarrollado, perderían su interés como destino para la inversión en proyectos medio ambientales. |

- La dependencia de fuentes de financiamiento públicos, privados y de la cooperación técnica internacional influye directamente en la capacidad de desarrollar proyectos. Es así, que las condiciones de financiamiento y la disponibilidad de fondos tienen un impacto en la sostenibilidad de sus iniciativas.
- Es así que el aumento en la tendencia de proporcionar recursos financieros para proyectos de conservación ambiental en países en desarrollo se toma como una Oportunidad para Profonanpe.
- De acuerdo con lo mencionado, el poder de negociación con los proveedores es alto porque son quienes deciden invertir en las propuestas planteadas por Profonanpe.

Entrada potencial de nuevos competidores

- Barrera de entrada exigente debido a la necesidad de transmitir credibilidad como una entidad confiable y efectiva respecto a la conservación ambiental y conexiones sólidas tanto con los donantes como con las comunidades locales.
- En este sector, la experiencia en gestión de proyectos ambientales es crucial, al igual que el planteamiento de propuestas e iniciativas que garanticen la conservación ambiental y un desarrollo sostenible. Profonanpe es la única institución con acreditación internacional por su experiencia en la administración de fondos.
- Lo descrito sustenta que la posibilidad de entrar al sector de conservación ambiental y financiamiento sostenible es media baja.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

- En este contexto, productos sustitutos pueden considerarse a otras formas de financiamiento o apoyo, como fondos gubernamentales, financiamiento corporativo o crowdfunding. La disponibilidad de estos factores puede influir en la demanda por los servicios de Profonanpe.
- Por lo mencionado, el desarrollo potencial de productos sustitutos es media baja por las exigencias propias que implica el desarrollo de este tipo de recursos financieros.

Rivalidad entre competidores

- Profonanpe compete con otras organizaciones no gubernamentales (ONGs) y entidades ejecutoras de financiamiento que a su vez buscan fondos de inversión. La competencia puede ser intensa como parte de la disponibilidad de fondos limitadas y el uso eficiente del uso de los recursos. Profonanpe, destaca por ser la única institución con acreditaciones internacionales y es aliado estratégico del MINAM.
- En adición a lo mencionado previamente, el constante desarrollo de iniciativas ante cambio climático fomenta una competencia en el mercado que es interpretada como una Oportunidad para Profonanpe debido a la capacidad de administrar proyectos de segundo piso. Cuando nos referimos a proyectos de segundo piso se refiere a que están presupuestados por más de 5,000,000.00 de dólares.

- La captación de inversión extranjera es crucial para el financiamiento de proyectos de conservación. Esto, sumado a las políticas y la estabilidad económica del país influyen en la incertidumbre y disposición de los inversionistas extranjeros.
- Existe una necesidad de demostrar el impacto y eficiencia sobre los recursos asignados en la implementación de proyectos de conservación debido a su alto costo.
- Por lo expuesto, la rivalidad entre competidores es media baja.

1.2.2 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite a las organizaciones sintetizar y evaluar información sobre sus oportunidades y amenazas externas que influyen en el rendimiento de una organización. (Fred R. David, 2013)

Tabla 2

Matriz Evaluación de Factores Externos

| Factores Externos Clave | Ponderación | Clasificación | Valor |
|---|--------------------|----------------------|--------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Enfoque de medios de comunicación en iniciativas de conservación | 0.077 | 3 | 0.231 |
| 2. Creciente conciencia sobre sostenibilidad ambiental en la población | 0.066 | 4 | 0.264 |
| 3. Regulaciones ambientales y Políticas gubernamentales | 0.077 | 3 | 0.231 |
| 4. Crecimiento económico | 0.088 | 2 | 0.176 |
| 5. Aprovechamiento de nuevas tecnologías para soluciones innovadoras | 0.033 | 3 | 0.099 |
| 6. Capacidad de administrar proyectos de segundo piso | 0.044 | 4 | 0.176 |
| 7. Aumento de tendencia en proporcionar recursos financieros para proyectos de conservación ambiental en países en desarrollo | 0.022 | 3 | 0.066 |
| 8. Desarrollo de iniciativas ante cambio climático | 0.022 | 3 | 0.066 |
| Amenazas | | | |
| 1. Falta de conciencia ambiental en empresas dedicadas a la extracción de recursos naturales | 0.044 | 1 | 0.044 |
| 2. Desastres naturales y cambio climático | 0.088 | 2 | 0.176 |
| 3. Incertidumbre política | 0.110 | 2 | 0.220 |
| 4. Comunidades remotas y de difícil acceso | 0.100 | 3 | 0.297 |
| 5. Participación del Perú en el OCDE | 0.100 | 3 | 0.297 |
| 6. Débil gestión de gobiernos regionales | 0.132 | 2 | 0.264 |
| Total | 1 | | 2.607 |

Nota. Elaborado a partir de la Matriz de Análisis de Diagnóstico Externo (MADE) UPC (Ver Anexo 1)

Se identificaron factores del entorno general y específico de impacto en el sector de conservación ambiental y financiamiento sostenible, los cuales se ponderan a través de una matriz de impactos cruzados (Anexo 1), para evaluar como un factor influye en la ocurrencia de los otros factores. La sumatoria de la puntuación de los factores arrojó un resultado mayor a 2.5, por lo que se concluye que en el caso de Profonanpe está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas externas propias de su entorno. En gran parte esto se debe a que Profonanpe viene trabajando en constante coordinación con instituciones públicas y privadas con el propósito de diseñar iniciativas sólidas que respondan a las necesidades ambientales y la capacidad de administrar proyectos complejos que pueden ser explotados para atraer más financiamiento y apoyo.

Sin embargo, sus principales amenazas incluyen factores como la débil gestión de los gobiernos regionales en adición a la incertidumbre política y el nivel de infraestructura en el país. Esto transmite una imagen cuestionable para los donantes e influye directamente en la captación de fondos, por lo que estas amenazas representan desafíos que requieren estrategias específicas para ser mitigadas.

1.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de Michael Porter, detalla cómo las actividades de una organización pueden ser divididas en elementos primarios y de apoyo con el fin de examinar su aportación al beneficio del cliente. Este instrumento posibilita la identificación áreas clave en las que se puede optimizar la eficiencia y generar valor adicional para el cliente (Porter, 1985).

Figura 2

Cadena de valor Profonanpe

| | |
|--|---|
| Actividades de apoyo | Dirección General |
| | Profonanpe cuenta con Consejo Directivo encargado de la planificación estratégica y fijación de políticas internas en la institución compuesto por ocho miembros, de los cuales 4 son representantes del estado, 2 representantes de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) con trayectoria en el sector ambiental, 1 representantes de los gremios empresariales y 1 representante de una organización internacional de asistencia técnica y financiera. El Consejo Directivo es el órgano rector de Profonanpe y máximo órgano de decisión. |
| | Recursos Humanos |
| | Profonanpe cuenta con personal altamente calificado, fomenta el E - learning a través de su plataforma de aprendizaje virtual llamado “Soom Metrix”, oportunidades de promoción profesional, atractivas remuneraciones y prestaciones competitivas. |
| | Organización Interna y Tecnología |
| | Profonanpe cuenta con un sistema ERP llamado Procesos y Sistemas. Este automatiza los procesos financieros, operacionales, logísticos, presupuestales y de planilla, asimismo permite la recolección de datos financieros para una mejor toma de decisiones. También cuenta con Sciforma para la gestión de base de datos de los proyectos. |
| | Infraestructura y ambiente |
| Profonanpe tiene un edificio de cuatro pisos en el distrito de Magdalena del Mar, en donde los colaboradores desempeñan sus actividades administrativas. Este edificio cuenta con sistema de monitoreo y vigilancia, cafetería, oficinas limpias, ascensor, lactario y equipo informático en buenas condiciones. Cabe resaltar, que tienen un plan estratégico para el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos e instalaciones. | |
| Abastecimiento | |
| Profonanpe gestiona y administra recursos financieros provenientes del sector privado, público y de cooperación técnica internacional. Tales como el Fonde Verde para el Clima (FVC), Moore, Fondo Mundial para el Medio Ambiente, entre otros. | |

| Marketing | Personal de Contacto | Soporte físico y habilidades | Presentación | Clientes | Otros Clientes |
|--|---|--|--|---|--|
| La Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Corporativos coordina, gestiona y guía las actividades de comunicación e imagen de Profonanpe para garantizar el posicionamiento estratégico. Genera, supervisa y administra los contenidos digitales que se publican en la página web y las redes sociales. | Para el desarrollo de los proyectos, el personal de contacto es el personal administrativo y los Gobiernos Regionales (GOREs), La Gerencia de Administración y Finanzas, a través de sus analistas, atienden al proyecto, en materia de solicitudes de pagos, adquisiciones, desembolsos y rendiciones. | Profonanpe cuenta con un modesto software empresarial que recopila información financiera, presupuestal, logística y planilla. Asimismo, cuenta con un nuevo software de monitoreo llamado “Sciforma” para la gestión de base de datos financieros de los proyectos. Profonanpe cuenta con equipo altamente capacitado para brindar soporte, operatividad y seguridad a los sistemas de información. | Ser el mecanismo financiero y administrativo de proyectos a favor de las áreas naturales protegidas del Perú. Único fondo ambiental del Perú con reconocimiento internacional a base de su innovación en la captación de recursos financieros con más de 30 años de experiencia. | Profonanpe tiene como clientes a los gobiernos regionales y las comunidades locales que a través de Profonanpe le suministra bienes y servicios para sus actividades de conservación ambiental. | Fuentes cooperantes nacionales e internacionales y Aliados estratégicos gubernamentales. Unidades de Gestión de Proyectos. |
| Actividades Primarias | | | | | |

Nota. Elaborado a partir del Informe de Gestión 2023 de Profonanpe.

1.3.2 Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta estratégica que facilita la identificación y evaluación de los factores internos de una organización, tales como sus fortalezas y debilidades. Su propósito es ayudar a determinar la capacidad interna de la empresa para la formulación de estrategias. (Fred David, 2003)

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factores Internos Clave | Ponderación | Clasificación | Valor |
|---|-------------|---------------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Único fondo ambiental del Perú con acreditación de fondos globales (FVC y FA). | 0.143 | 4 | 0.572 |
| 2. Amplia experiencia en la administración de recursos financieros. | 0.088 | 3 | 0.264 |
| 3. Aliado estratégico ambiental del Perú. | 0.121 | 3 | 0.363 |
| 4. Eficiente gestión de portafolios de inversión. | 0.099 | 3 | 0.297 |
| 5. Innovación en la captación de recursos financieros. | 0.132 | 3 | 0.396 |
| 6. Incentivos de desarrollo profesional y académico a personal destacado. | 0.055 | 3 | 0.165 |
| 7. Plataforma de gestión del conocimiento para colaboradores. | 0.055 | 3 | 0.165 |
| Debilidades | | | |
| 1. Falta de actualización del software empresarial. | 0.077 | 2 | 0.154 |
| 2. No hay un canal estandarizado para la atención de requerimientos de bienes, servicios y pagos. | 0.066 | 2 | 0.132 |
| 3. Limitada cantidad de proyectos a largo plazo (más de 5 años) | 0.033 | 1 | 0.033 |
| 4. Débil enfoque en la gestión y análisis de datos. | 0.011 | 1 | 0.011 |
| 5. Alta dependencia de fuentes internacionales. | 0.033 | 1 | 0.033 |
| 6. Planes Operativos Anuales (POA) no consideran las necesidades cambiantes. | 0.033 | 1 | 0.033 |
| 7. Falta de claridad en procesos de recuperación de impuestos. | 0.055 | 2 | 0.110 |
| Total | 1 | | 2.73 |

Nota. Elaborado a partir de la Matriz de Análisis de Diagnóstico Interno (MADI) UPC (Ver anexo 2)

Los factores internos se ponderan a través de una matriz de impactos cruzados (Anexo 2). Al encontrarse un puntaje superior al 2.5 en la matriz EFI, se concluye que Profonanpe es muy estable y sólida, con una fuerte posición a nivel internacional a través de la acreditación

internacional de dos fondos internacionales de cambio climático, el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación, posicionándolo en el Perú como único fondo ambiental con reconocimiento internacional. También destaca la innovación en la captación de recursos financieros, como el canje de deuda, portafolios de inversión y recuperación de impuestos.

Sin embargo, sus debilidades están relacionadas con su modesto software empresarial, no permite identificar los comprobantes de pagos de manera mucho más ágil, la búsqueda es de forma manual y esto dilata el tiempo de gestión de recuperación de impuestos. Por otro lado, la inexistencia de un canal estandarizado para la atención de requerimientos de bienes, servicios y pagos dificulta la atención de pagos y adquisiciones de los proyectos y/o equipos solicitantes generando demoras y molestias.

La falta de claridad en los procesos de recuperación de impuestos, así como la falta de una definición precisa sobre las responsabilidades y actividades ha generado que la atención sea reactiva por diferentes equipos, Profonanpe no cuenta con una persona o área especializada. Esto demuestra que hay factores internos que limitan la capacidad de competir de manera más efectiva en el mercado, los cuales impiden a Profonanpe alcanzar una mejor puntuación.

1.4 Problemática de la organización

Al realizar un análisis dentro de la institución, la organización enfrenta varias problemáticas que afectan su funcionamiento y su gestión. En primer lugar, hay una falta de claridad en los procesos de recuperación de impuestos, lo que genera confusión sobre las responsabilidades, resultando en retrasos y errores en la ejecución de tareas. La demora de rendiciones por los administrativos de los proyectos dilata el tiempo en la entrega de comprobantes afectos al recupero de impuestos.

Por último, los bienes y servicios que no están alineados correctamente con los componentes del plan de operaciones o no están incluidos, conducen a que los comprobantes solicitados sean irrecuperables. En resumen, la ausencia de procedimientos documentados que detallen cada paso del proceso, así como roles y responsabilidades poco definidos. Como resultado, se producen errores en la presentación de solicitudes de devolución de impuestos, lo que puede llevar a la observación en las constancias de devolución de IGV e IPM emitidas por La APCI, y en consecuencia tiempos de respuesta prolongados. Además, la falta de indicadores de desempeño dificulta la evaluación de la eficacia de estos procesos, lo que impide realizar mejoras necesarias. Para solucionar estas deficiencias, es fundamental la creación de un nuevo puesto de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en el área de La Gerencia de Administración y Finanzas que implemente un manual de procedimientos y establezca

indicadores de desempeño sobre la recuperación de impuestos, garantizando así una gestión más eficiente y transparente. Asimismo, sea punto focal de Profonanpe ante La APCI y SUNAT sobre los proyectos con recursos provenientes de Cooperación Internacional no reembolsable. Para relacionar las áreas afectadas con la problemática, el análisis se basa en la cadena de valor de la organización.

Áreas afectadas

- Recursos Humanos

Nula capacitación a los proyectos sobre la recuperación de impuestos. Colaboradores no están relacionados con el tema y no promueven este mecanismo financiero de corto plazo a la organización.

- Tecnología

Software empresarial no está preparado para seleccionar comprobantes de pago de proyectos que deseen pedir devolución de IGV. La infraestructura es modesta y la búsqueda de comprobantes se debe realizar de manera manual, el cual dilata el tiempo de atención.

- Presentación

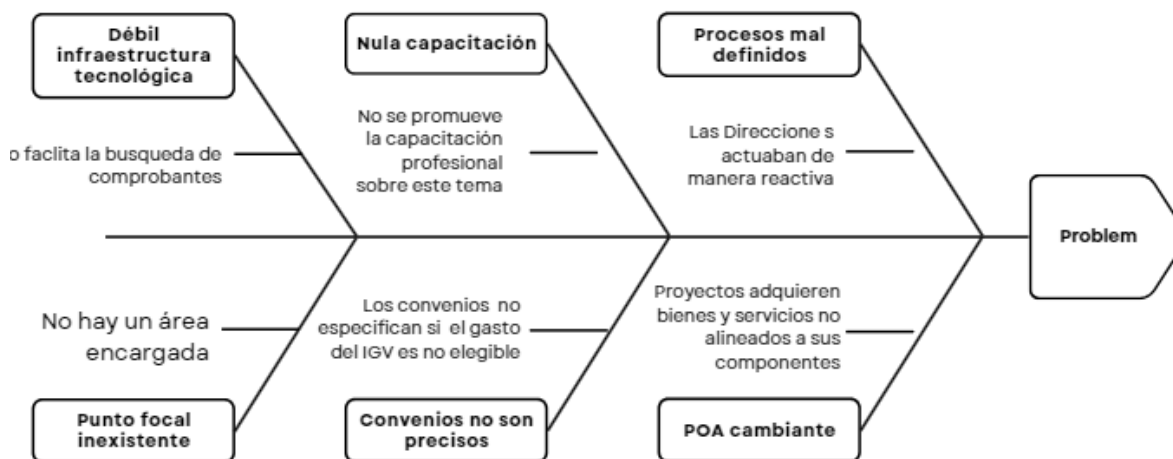
Profonanpe tiene como propósito ser el mecanismo financiero del Perú, sin embargo, la falta de claridad en procesos eficientes en el marco de recuperación de impuestos. Su reputación se ve perjudica.

- Otros clientes

La activación del mecanismo de recuperación de impuestos ha sido improvisada, direcciones y gerencias trabajan de manera reactiva y sin ningún punto focal que realice la trazabilidad de información. La deficiencia y la inadecuada planificación afecta la objetividad de los donantes internacionales y dudan sobre sus capacidades administrativas.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa



CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN

Problemática

2.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Antecedentes Internacionales

Gómez (2012), analizó el procedimiento tributario en la empresa “Petróleo y servicios” en sus actividades de negocio, prestando especial atención al IVA presuntivo, que es crucial para este sector económico mantener el crédito fiscal. Se determina que la aplicación de este crédito fiscal influye directamente en la liquidez de la empresa, potenciando el desarrollo normal de sus actividades. Se evidenció que aquellas estaciones que no recuperaban el impuesto enfrentaban dificultades para pagar a sus proveedores, incurriendo en costos adicionales por intereses. Para recuperar los montos pagados en exceso al estado y mejorar la operación del negocio, propuso un procedimiento tributario con el fin de facilitar la correcta implementación de la recuperación del impuesto, a ser implementado por los contadores.

Esta investigación es relevante, ya que la recuperación y devolución del impuesto influye en la liquidez de las empresas e instituciones

Galvis y Martínez (2011) indicaron que su investigación tuvo como objetivo principal analizar la gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro, aplicando diversas teorías y realizando un diagnóstico financiero para mejorar el uso de sus recursos. Utilizaron un enfoque descriptivo y cuantitativo, basado en una investigación documental y el método deductivo. Concluyeron que es preferible adoptar un método financiero predictivo que permita presupuestar el comportamiento de la entidad y mejorar su rentabilidad, así como computarizar cálculos y medir el cumplimiento, lo que aumentaría la responsabilidad de cada programa y ayudaría a elegir mejores herramientas financieras. Esta investigación nos ayudará a establecer la devolución de IGV como herramienta financiera.

Antecedentes Nacionales

En el artículo de Mamani et al. (2022), Incidencias de la cultura tributaria en la recuperación del impuesto general a las ventas en organizaciones no gubernamentales del Perú, se destaca el papel de las organizaciones no gubernamentales inscritas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), en la recuperación de impuestos por las adquisiciones de bienes y servicios por fuente de cooperación internacional no reembolsable. Los autores mencionan que la mayoría de los comprobantes de pago que obtienen de los trabajadores involucrados en los procesos de adquisiciones no permiten el acceso al crédito fiscal del IGV. Por lo tanto, radica la importancia en la fomentación del conocimiento tributario y la conciencia tributaria de los trabajadores. Entre sus resultados las ONG tienen un objetivo ideal de recuperación del 18% del IGV, solo han logrado recuperar un 8,39% en los últimos cinco años, lo que representa una pérdida del 9,61% debido a la falta de gestión tributaria. Esta información es valiosa, porque nos permite entender que la falta de conocimiento y conciencia sobre la cultura tributario en el marco de recuperación de impuestos.

Saldaña y Olivos (2020), llevaron a cabo una investigación con el objetivo de definir el vínculo entre la recuperación del IGV y la liquidez de la Asociación Espacio Común durante los años de 2017 a 2019. Los autores concluyeron que el proceso de la devolución del IGV está positivamente correlacionado con la liquidez de dos proyectos de la asociación en los años 2017 y 2019. Sobre el año 2018, cuando la totalidad del IGV no fue recuperada para el proyecto “Picasso”, los índices de liquidez de la asociación se afectaron negativamente. Por otro lado, la recuperación de la totalidad del IGV en los años 2017, 2018 y 2019 del proyecto “Féminas” fue significativa para la liquidez de la asociación, debido a que les permitió utilizar los recursos

eficientemente. Estas conclusiones son importantes para la presente investigación, porque demuestran que la devolución del IGV influye en la liquidez, aunque el estudio se limita a la devolución de dos proyectos específicos. Resalta autorización de la fuente cooperante sobre la recuperación de impuesto, considerado como requisito para la recuperación de impuestos.

Fiestas (2020) analiza la recuperación de IGV y la disponibilidad de fondos en ONGs (Organizaciones no gubernamentales) en el distrito de Lince. Los resultados muestran que solo el 73,9% de las organizaciones completa todo el proceso de recuperación del IGV, mientras que el 26,1% no lo consigue. Se concluye que las ONGs no ejecutan un plan de monitoreo y seguimiento efectivo del proceso de devolución de IGV, lo que impide que recuperen impuestos y en consecuencia, no cumplan con sus compromisos de pagos urgentes. Además, menciona que el procedimiento de recuperación ya conlleva una gran inversión de tiempo y recursos, complicándose por la duplicación de tareas y responsabilidades a nivel organizacional, lo que lleva a un uso ineficiente del tiempo. Esta información es relevante para la investigación, ya que brinda una clara visión del contexto del proceso de recuperación impuestos en las ONGs ubicadas en Lince.

2.2 Marco Teórico: Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan para enmarcar y/o analizar la situación problemática

En el contexto de la problemática de recuperación de impuestos relacionada con Profonampe, es importante señalar que no existen teorías o modelos ampliamente reconocidos que aborden específicamente esta situación. Esto se debe a que las normativas y leyes aplicables, como la legislación fiscal y tributaria, son las que guían el proceso y establecen las obligaciones y derechos de los contribuyentes. Estas normas están diseñadas para regular las relaciones fiscales, destacando la necesidad de crear modelos internos específicos que se alineen con la normativa, pero que también brinden un enfoque práctico y comprensible para los involucrados en el proceso de recuperación de IGV.

De acuerdo con SUNAT (2024), el Impuesto General a las Ventas (IGV) es un tributo que afecta a cada etapa del ciclo de producción y distribución, y está diseñado para ser pagado por el consumidor final, ya que se incluye en el precio de los productos. La tasa del IGV es del 16% para las operaciones gravadas, a la que se suma un 2% correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal (IPM). Así, el total aplicado a cada operación gravada es del 18%: IGV más IPM.

La Ley N.º 31556 en su artículo 1 determina una tasa especial y temporal de Impuesto General a las Ventas (IGV) del 8% y 2% del IPM, conocida como "IGV para Rescatar el Empleo", dirigida a micro y pequeñas empresas que operan en los sectores de restaurantes, hoteles, alojamientos turísticos, servicios de catering y concesionarios de alimentos. Esta ley está vigente hasta el 31 de diciembre del 2024. Esta reducción al tributo genera liquidez en las empresas e incentivos a la inversión.

La Ley N.º 27037, conocida como la "Ley de Promoción del Desarrollo de la Amazonía. Su objetivo es promover el desarrollo sostenible y la conservación de la Amazonía peruana, fomentando el uso adecuado de sus recursos naturales.

Entre sus principales disposiciones, la ley establece incentivos económicos y tributarios para las inversiones en la región amazónica, como la exoneración del pago de impuestos del IGV en las empresas ubicadas en la Amazonía Peruana y por las ventas que se realice adentro de ella.

Decreto Legislativo N.º 783

En este decreto aprueban la devolución de impuestos por las adquisiciones con cooperación técnica internacional, donaciones del exterior entre otros; para el análisis nos enfocaremos en las adquisiciones de bienes y servicios con donación del exterior y de cooperación técnica internacional.

Artículo 1

Manifiesta que la adquisición de bienes y servicios gravados con IGV con financiación provenientes de donación del exterior o de cooperación internacional no reembolsable en instituciones sin fines de lucro previamente validadas por el estado peruano, podrán ser objeto de devolución de impuestos, a través del Sistema de Notas de Créditos Negociables. Estas, serán canjeadas en el Banco de la Nación por dinero en efectivo.

Artículo 2

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) brinda una evaluación especial a las organizaciones e instituciones beneficiarias. Estas, deben estar registradas en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Decreto Supremo N° 36-94-EF

En este decreto manifiesta los lineamientos en la implementación del beneficio tributario sobre la devolución de impuestos pagados por las adquisiciones de bienes y servicios con recursos provenientes de Cooperación Técnica no Reembolsable y de donaciones del exterior.

Artículo 2

Se detalla lo siguiente:

- a) Cooperación Técnica No Reembolsable: Esta cooperación se lleva a cabo mediante la transferencia de dinero, bienes y servicios con el objetivo de ejecutar programas y proyectos sin el compromiso de reembolsar recursos a la fuente cooperante.
- b) Donación del Exterior: Cualquier transferencia a título gratuito de dinero, bienes y servicios para el desarrollo de programas y proyectos debe tener un Plan de Operaciones que haya sido previamente aprobado por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- c) Gobiernos extranjeros: Gobiernos reconocidos por cada país, representados por sus Ministerios de Relaciones Exteriores.
- d) Organismos de Cooperación Internacional: Instituciones internacionales que forman parte del Sistema de Naciones Unidas, así como las Agencias de Cooperación Internacional que estén acreditadas ante el Gobierno Peruano.

Artículo 3

Son sujetos del beneficio tributario

- a) Organizaciones e instituciones que gestionen proyectos y programas con donaciones internacionales y fuentes de cooperación internacional no reembolsable autorizadas por el Gobierno Peruano; estas deben contar con Plan de Operaciones aprobado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, en el cual se detalle las adquisiciones de bienes y servicios.

Artículo 4

Los sujetos del beneficio tributario deben contar con una constancia aprobada por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Dicha constancia luego deberá ser enviada a la SUNAT. Cabe resaltar si la organización gestiona más de un programa o proyecto, las constancias remitidas deberán ser enviadas en forma simultánea. La constancia contempla lo siguiente:

- a) Nombre del sujeto de beneficio tributario, es decir representante legal de la institución
- b) Periodo tributario solicitado
- c) Relación de bienes y servicio contenido dentro del Plan de Operaciones.
- d) Nombre del programa o proyecto afecto a devolución de impuestos.
- e) Monto de IGV e IPM solicitado, observado y autorizado.

Artículo 6

Las solicitudes de devolución de impuestos deben presentarse dentro de los seis meses desde la adquisición de bienes y servicios, con los comprobantes de pago correspondientes. El monto mínimo para solicitar la devolución es de 0.25 de una Unidad Impositiva Tributaria.

Por otro lado, el representante legal de la institución que desee aplicar al beneficio tributario ante La SUNAT, puede designar a un representante para la tramitación, a través de una carta poder.

Artículo 7

Los sujetos del beneficio tributario deben solicitar ante La SUNAT, la emisión de las notas de créditos negociables, indicando el monto. Los periodos tributarios son secuenciales y cancelatorios. Para ello se debe remitir la siguiente información.

- a) Copia de la Constancia de devolución de impuestos.
- b) Relación detallada de los comprobantes correspondientes al periodo tributario que se desea solicitar a devolución indicando el Registro Único Contribuyente (RUC), fecha de emisión, serie, correlativo, así como los montos.
- c) Copia de los comprobantes de pago, discriminando el monto de los impuestos a solicitar devolución. Para la utilización de servicios prestados por no domiciliados, solo es necesario presentar una fotocopia del comprobante de pago correspondiente.

Artículo 12

Los beneficiarios del incentivo tributario deberán emitir un informe al finalizar cada proyecto. Este informe debe detallar el total de impuestos devueltos y las adquisiciones que dieron origen a dichos impuestos.

El informe se debe enviar en dos copias al Ministerio de Relaciones Exteriores, según corresponda. El órgano receptor deberá remitir una de las copias al Ministerio de Economía y Finanzas.

Ley N° 27692

Ley de creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) como organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, con personería jurídica y autonomía técnica, económica, presupuestal y administrativa.

- a) Objeto: Ente rector de la cooperación técnica internacional, responsable de supervisar la cooperación no reembolsable en función de la política de desarrollo nacional.
- b) Funciones: Proponer políticas de cooperación, elaborar planes anuales, canalizar solicitudes de cooperación, diseñar sistemas de información sobre cooperación, y realizar programas de capacitación, emitir constancias de devolución de impuesto, entre otros.

Ley N° 28925

Artículo 3

La APCI cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Cooperación Técnica Internacional (SIGCTI), en la cual instituciones deben registrar el programa o proyecto con recursos provenientes de donaciones del exterior o de cooperación técnica no reembolsable, el registro les genera un código único que identifica el programa o proyecto que se va a ejecutar en el Perú. Profonampe cuenta con un total de 55 registros de proyectos con recursos provenientes de cooperación técnica no reembolsable, de los cuales 11 se encuentran en calidad de ejecución.

Ley 28386

Establece que los organismos e instituciones que reciben Cooperación Técnica Internacional proporcionarán anualmente a La APCI información técnica y financiera del desarrollo del programa o proyecto registrado, la cual se consignará en el portal SIGCTI. Cabe resaltar, que la declaración anual se realiza un año precedente al año actual. Para el año 2023, Profonampe ha declarado 27 intervenciones con fondos ejecutados por más de 13,500,000.00 de dólares americanos.

Decreto Supremo N° 032 – 2019 – RE

El presente decreto establece el procedimiento del registro del Plan de Operaciones de cada programa o proyecto con recursos provenientes de fuente de cooperación de internacional y de donaciones del exterior.

Artículo 1

El Plan de Operaciones debe tener información sintetizada sobre la relación de bienes y servicios que requiera el proyecto, el ámbito nacional o territorio donde se ejecuta, nombre de la fuente cooperante y la distribución específica del presupuesto del proyecto alineada a sus actividades y componentes, como también el periodo de ejecución del Plan de Operaciones. Cabe resaltar, que Profonanpe gestiona seis proyectos están comprometidos a recuperar impuestos, cada uno tiene su Plan de Operaciones debidamente registrado.

Artículo 2

Se presenta la siguiente documentación para el registro del Plan de Operaciones.

- a) Solicitud de registro de Plan de Operaciones a la APCI, en el cual contiene datos generales de la entidad solicitante y de la intervención del proyecto.
- b) Los cinco formatos del Plan de Operaciones debidamente llenados.
- c) Copia simple del convenio y sus enmiendas.
- d) Copia simple de la fuente cooperante autorizando la gestión de recupero de impuestos y el fin de esos recursos, si fuera el caso de que no esté contemplado en el convenio.

Artículo 3

Los documentos serán evaluados en 30 días hábiles. En el caso de que se tenga observaciones, se tiene 10 días hábiles para subsanarlas, de no ser el caso se rechazaría el Plan de Operaciones. Por otro lado, la APCI solicita una opinión técnica favorable a instituciones y gobiernos sobre la intervención del proyecto, tales como Gobiernos Regionales, MINAM, entre otros. Es importante mencionar, que el Plan de Operaciones se puede actualizar en función a los objetivos del proyecto. Por otro lado, los bienes y servicios que no están incluidos en el Plan de Operaciones son considerados irrecuperables de impuestos, es decir se pierde el beneficio tributario.

La conformidad de la APCI sobre el Plan de Operaciones es un paso importante para activar el mecanismo de la recuperación de impuestos. A partir de ello, podemos relacionar los componentes con las adquisiciones de bienes y servicios que se desean recuperar.

Directiva N° 002-2024-APCI

7.8 De la Emisión de Constancia

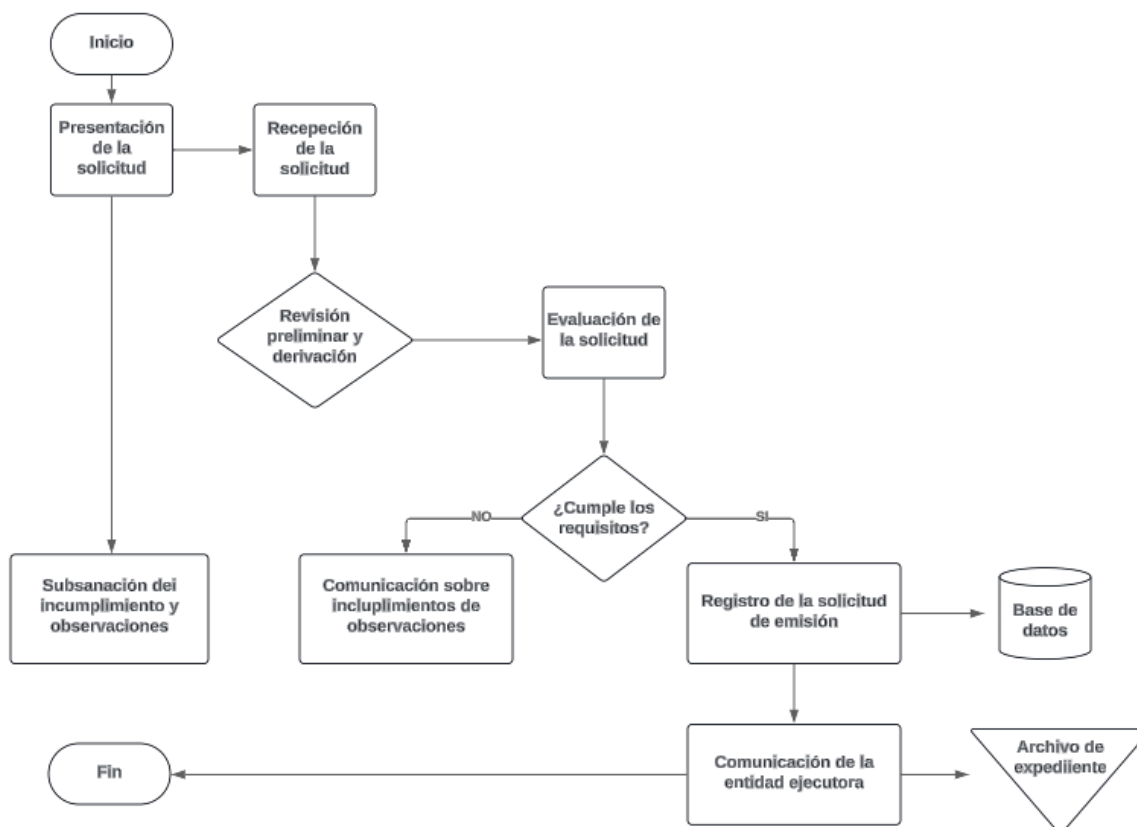
Documento que permite a los contribuyentes solicitar la devolución de los impuestos que han pagado en sus operaciones. Esta solicitud se realiza por cada proyecto.

Se presenta la siguiente documentación para la solicitud de la constancia de devolución de impuestos.

- Solicitud de Constancia para Régimen de Devolución de IGV e IPM firmada por el representante legal.
- Relación detallada de los comprobantes de pago.
- Resumen del detalle de los comprobantes de pago.
- Plan de operaciones aprobado por La APCI.

Figura 4

Flujograma del procedimiento para la emisión de constancias del régimen de devolución de IGV e IPM



Nota. Elaborado a partir del portal web APCI.

Con la aprobación de la constancia de devolución de impuestos de La APCI, se procede a generar la solicitud ante La SUNAT. Cabe resaltar, que debemos presentar todas las constancias de devolución de impuestos de todos los proyectos y detallar el periodo tributario. Si una organización presenta una única constancia de devolución de impuestos ante la SUNAT durante un período tributario específico, SUNAT considera que dicha organización ya ha realizado su solicitud de devolución. Por lo tanto, no se permitirá que la organización genere más solicitudes de devolución de impuestos para ese mismo período. En otras palabras, una vez que se ha presentado una solicitud de devolución de impuestos, se cierra la posibilidad de generar solicitudes de devoluciones de impuestos adicionales, lo que implica que la organización debe asegurarse de incluir todas sus solicitudes en una sola presentación.

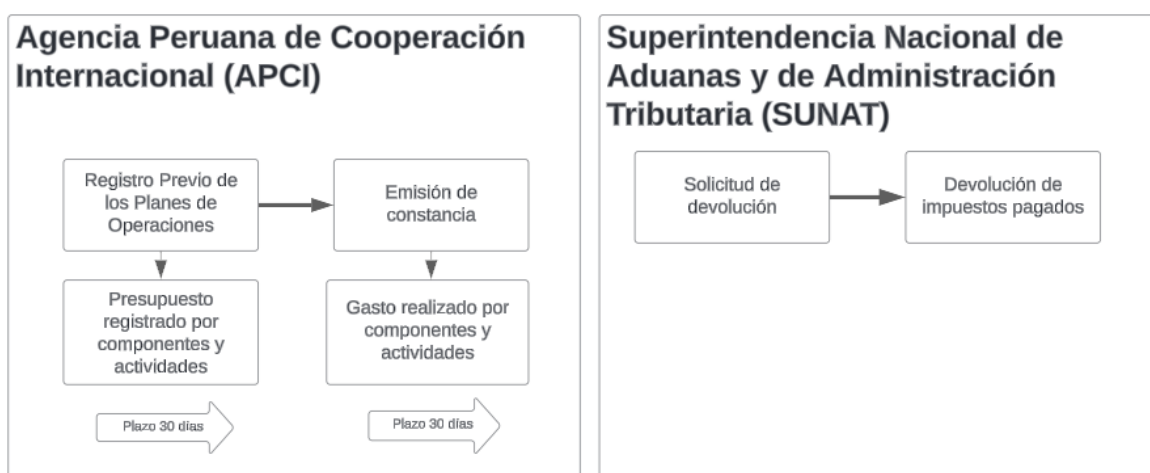
Para la solicitud ante LA SUNAT, se debe completar el formulario 4949 firmado por el representante legal de la organización y las constancias con el periodo tributario solicitado

A continuación, los documentos a entregar

- a) Acuerdo, convenio y sus enmiendas.
- b) Relación de bienes y servicios contenidos en los Planes de Operaciones.
- c) Constancia de devolución de impuestos emitida por La APCI.
- d) Comprobantes de pagos.

Figura 5

Procedimiento para acceder al beneficio tributario de la devolución de impuestos pagados



Nota: Elaborado a partir de portal web APCI

La SUNAT emitirá una respuesta mediante Resolución de Intendencia autorizando la devolución de impuestos y la emisión de un cheque no negociable a favor de la organización. Cabe resaltar, que la SUNAT fiscalizará posteriormente a la organización para comprobar si los recursos recuperados fueron insertados para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

2.3 Identificación de alternativas de solución mediante la Matriz FODA Integrada (cruzada)

De acuerdo con el Anexo3. Matriz FODA Integrado, se propone las siguientes estrategias empresariales en base a los antecedentes encontrados:

Intensivas y Desarrollo: Cuadrante uno, donde se plantean estrategias corporativas y de integración con foco en aprovechar las Fortalezas y Oportunidades.

- Implementar procedimientos tributarios para facilitar la recuperación del IGV, mejorando la liquidez y permitiendo el desarrollo normal de las actividades empresariales (Gómez, 2012).
- Expandir operaciones a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes para diversificar las fuentes de ingresos y reducir riesgos.

Preparación y fortalecimiento: Cuadrante dos, en el cual se opta por una postura de preparación y mejora considerando el mercado para tratar las Debilidades y aprovechar las Oportunidades.

- Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa (Fiestas, 2020).
- Capacitar a los trabajadores en temas tributarios para mejorar la gestión y recuperación del IGV (Mamani et al., 2022).
- Adoptar métodos financieros predictivos para mejorar la rentabilidad y la responsabilidad de los programas (Galvis y Martínez, 2011)

Defensa y Vigilancia de Entorno: Cuadrante tres, estas estrategias se centran proteger y monitorear a la organización por medio de las Fortalezas para afrontar las Amenazas.

- Fomentar el conocimiento y la conciencia tributaria para evitar pérdidas significativas por falta de recuperación del IGV (Mamani et al., 2022).
- Asegurarse de que las organizaciones cumplen con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo las normativas sobre la devolución del IGV (Decreto Legislativo N° 783).

Desarrollo Institucional: Cuadrante cuatro, se prioriza estrategias de contingencia para atender las Debilidades y Amenazas antes de desarrollar estrategias crecimiento y desarrollo.

- Mejorar el seguimiento del proceso de devolución del IGV para asegurar la recuperación completa y mejorar la liquidez (Fiestas, 2020).
- Integrar prácticas sostenibles en las operaciones para asegurar el desarrollo a largo plazo y cumplir con las normativas internacionales y locales (Decreto Supremo N° 36-94-EF).
- Promover una cultura de responsabilidad y conocimiento tributario para mejorar la eficiencia en la recuperación del IGV (Saldaña y Olivos, 2020).
- Formar alianzas con otras organizaciones para compartir mejores prácticas y recursos en la gestión tributaria.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

Para el análisis comparativo se tuvo en consideración el juicio experto y únicamente las tres estrategias con mayor alcance en los factores internos y externos analizados de acuerdo con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) – Anexo 4, en el cual se observan todas las estrategias planteadas y se mantuvo la ponderación de las matrices EFE y EFI para clasificar las estrategias como su impacto en los factores analizados con anterioridad.

Bajo esta metodología, se propone de manera objetiva que la estrategia “Fortalecimiento de Infraestructura: Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa (Fiestas, 2020)”, para enfrentar la principal problemática sobre falta de claridad en los procesos de recuperación de impuestos, indicada previamente.

Figura 6

Análisis comparativo de las tres principales alternativas identificadas

| Nº | ESTRATEGIA | VENTAJA | DESVENTAJA | VIABILIDAD | IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN | COSTOS Y RECURSOS | PLAZOS | CONSIDERACIONES |
|----|--|---|---|---|--|---|---|---|
| 3 | Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa | Mejora la eficiencia operativa y facilita los procedimientos de la recuperación del IGV | Requiere tiempo de adaptabilidad a la organización | Mejora los procedimientos de la gestión de recupero de IGV, asimismo es punto focal ante La APCI y SUNAT fortaleciendo los procesos y comunicación. | Una infraestructura mejorada puede optimizar procesos y reducir tiempos de atención. | Inversión inicial pequeña de S/ 50,000.00 correspondiente al sueldo del especialista por un año. | La implementación y adaptación a la nueva infraestructura puede llevar de 3 meses a 6 meses, pero los resultados serán sostenibles a largo plazo. | Beneficios adicionales incluyen la mejora en la gestión de la recuperación del IGV, lo que puede aumentar la liquidez a la organización |
| 6 | Fomentar el conocimiento y la conciencia tributaria para evitar pérdidas significativas por falta de recuperación del IGV | Reduce pérdidas significativas y aumenta la conciencia tributaria a los proyectos | Requiere formación continua y puede ser difícil mantener la consistencia en la gestión de riesgos. Solo abarca en la gestión de comprobantes, no en toda la gestión de recupero de IGV. | La formación continua es factible, pero requiere un compromiso constante de recursos. La formación puede ser implementada en un plazo de 1 mes | La mejora en la conciencia tributaria puede reducir errores y omisiones en los comprobantes de pagos | Los costos de formación pueden ser moderados, estimados entre \$5,000 y \$10,000 USD anuales. | La formación puede comenzar de inmediato y los resultados pueden observarse a corto plazo. | Beneficios adicionales incluyen la mejora en la conciencia tributaria, lo que puede llevar a una mejor gestión fiscal a largo plazo. |
| 11 | Formar alianzas con otras organizaciones para compartir mejores prácticas y recursos en la gestión tributaria | Comparte mejores prácticas y recursos, mejora la gestión tributaria. | Requiere coordinación y colaboración, y puede ser difícil encontrar socios adecuados. | La formación de alianzas es factible, pero depende de la capacidad de la organización para coordinar y colaborar efectivamente. Este proceso puede llevar de 6 meses a 1 año. | La colaboración puede llevar a mejoras significativas en la gestión tributaria y en la eficiencia operativa. | Los costos de colaboración pueden ser altos, estimados entre \$10,000 y \$50,000 USD, pero los beneficios de compartir recursos y conocimientos pueden justificar estos costos. | Las alianzas pueden formarse relativamente rápido, pero los beneficios completos pueden tardar en materializarse. | Beneficios adicionales incluyen la mejora en la gestión tributaria, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y cumplimiento fiscal. |

Justificación de la Selección

Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa (Fiestas, 2020)

Viabilidad:

- La viabilidad de esta alternativa es alta, ya que se basa en mejorar y optimizar procesos. La organización puede planificar y ejecutar esta mejora de manera estructurada y gradual mediante la implementación de un nuevo puesto especializado, la adquisición de equipos y licencias estaría cubierta debido a que tiene la facilidad de acceder a la donación de equipos, los cuales inicialmente pertenecieron a proyectos que culminaron.

Impacto Positivo en la Organización:

- El fortalecimiento de la infraestructura tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la capacidad de la organización para gestionar su proceso de beneficio tributario de manera más efectiva. Se propone la creación de un mapa de procesos, esto es crucial para asegurar la recuperación del IGV y mejorar la liquidez. Asimismo, el nuevo puesto tendría la responsabilidad de ser punto focal de Profonanpe ante La APCI y SUNAT.

Costos y Recursos:

- Si bien los costos iniciales son moderados, los beneficios a largo plazo en términos de eficiencia y reducción de costos operativos justifican la inversión. De acuerdo con información real, Profonanpe tiene autorizado por La APCI el importe de S/ 546,118.00 de acuerdo con las solicitudes de devolución de impuestos presentadas por el periodo 2023. El presupuesto de implementación del nuevo puesto estimado en Profonanpe es de S/ 50,000.00, el cual representa el 9,15% del importe autorizado. Las capacitaciones sobre registros y solicitudes las ofrece La APCI, a través de su canal de YouTube y documentos instructivos que son fáciles de comprender.

Plazos:

- La implementación puede llevar a 3 y 6 meses, pero con una planificación adecuada, los plazos pueden ser manejables.

3.2 Implicancia de la decisión de la organización

La alternativa seleccionada “*Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa*”, está totalmente alineada a optimizar los procesos de recuperaciones de impuestos en la organización Profonanpe.

La propuesta de optimización de procesos en la recuperación de impuestos va alineada a fortalecer los valores que transmite Profonanpe hacia sus diferentes públicos de interés, a continuación, mencionaré los siguientes:

- **Búsqueda de la Excelencia:** Implementar estrategias y prácticas que optimicen la gestión de recupero de impuestos. Esto se traduce en la automatización de procesos administrativos, la capacitación continua del personal. Asimismo, de establecer indicadores de desempeño.
- **Innovación:** La innovación en la recuperación de impuestos por parte de Profonanpe puede optimizar la recaudación de fondos para el fortalecimiento institucional generando mayor liquidez en los proyectos con la finalidad de ampliar su alcance de intervención. La estandarización de procedimientos beneficiaría a identificar los pasos específicos, detectar los retrasos, mejora la comunicación entre los equipos y reduciría el margen de error.

Para ello, sugerimos a Profonanpe a implementar un nuevo puesto de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional que este suscrita a la Gerencia de Administración y Finanzas, el cual tiene como objetivo la recuperación de impuestos de los proyectos asignados. Cabe resaltar que este puesto será responsable del seguimiento de las 27 intervenciones y/o proyectos de cooperación internacional, de las cuales 6 están obligadas a recuperar IGV e IPM, estas están registradas en el Sistema Integrado de Gestión de Cooperación Técnica Internacional (SIGCTI), el cual es la plataforma virtual de La APCI.

El mapa de procesos detallará los procedimientos y actividades específicas del puesto. Los procesos involucrados de esta plaza parten desde el registro de los proyectos en La APCI hasta el recupero de IGV e IPM ante La SUNAT por las compras de bienes y servicios efectuadas por fuentes de Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable, este mapa de procesos

propuesto tiene como objetivo ser un instrumento de trabajo para el seguimiento y cumplimiento de los procesos referentes a los registros y recupero de IGV e IPM. La creación del puesto permitirá a Profonanpe ser más eficientes y tener un puesto especializado en recuperar tributos pagados, además de ser el punto focal que atienda requerimientos de La APCI y SUNAT. A continuación, mencionaremos las actividades que atenderá la nueva plaza.

Actividades que atenderá ante La APCI

1. Registro de proyectos de cooperación internacional no reembolsable.
2. Registro de declaración anual de los proyectos con cooperación internacional no reembolsable.
3. Registro del Plan de Operaciones de los proyectos con cooperación internacional no reembolsable.
4. Solicitud de emisión de constancias para régimen de devolución de impuestos de todos los proyectos con cooperación internacional no reembolsable con su respectivo registro de facturas.

Actividades que atenderá ante La SUNAT

1. Solicitud de emisión de resolución de intendencia para el recupero de IGV e IPM.

Para el trabajo de análisis, nos enfocaremos en la gestión de recupero de IGV e IPM, cabe resaltar que para alcanzar este proceso se debe cumplir con tres procedimientos previos que se detallarán conforme al avance del trabajo de investigación.

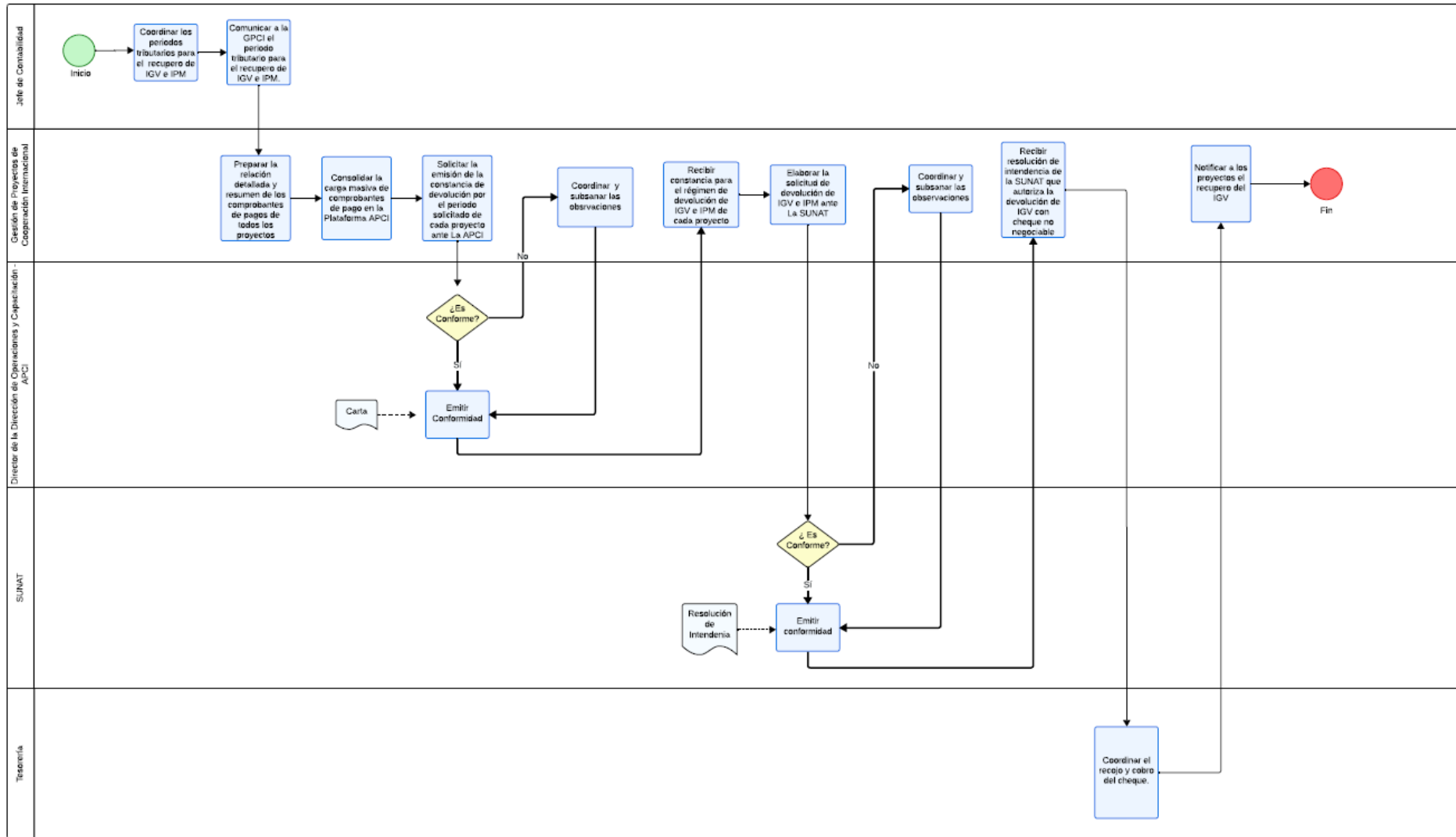
3.2.1 Gestión de recuperación del IGV e IPM

El presente proceso estará encargado el nuevo puesto de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en coordinación con el jefe de Contabilidad. Se detallan los lineamientos y alcances de este proceso (Anexo 5). El alcance parte desde el registro de facturas de cada proyecto, este debe estar asociado al Plan de Operaciones.

Asimismo, se detallan las actividades específicas y responsables del proceso (Anexo 6). La documentación de este proceso garantiza la no duplicidad de responsabilidades, generando eficiencia operativa. Asegura que cada actividad se realice eficientemente, asimismo se puede observar el tiempo que involucra el desarrollo de cada actividad. A continuación, el flujograma de procesos en la gestión de recupero de IGV e IPM.

Figura 7

Flujograma del proceso de la gestión de recuperación de IGV e IPM



Se observa a cinco actores intervinientes y se detalla cada actividad ejecutada para la gestión de recuperación de IGV en Profonanpe. Es visible, que la gestión de recupero radica en el puesto de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional. Cabe resaltar, el tiempo de este procedimiento es de dos meses. Por ello, radica la importancia de tener la documentación conforme de todos los proyectos para evitar dilatar el tiempo de gestión de recupero de IGV e IPM.

Sobre los indicadores de desempeño de la nueva plaza, proponemos los siguientes:

1. Porcentaje de recuperación de IGV = $(\text{Monto autorizado} / \text{Monto solicitado}) \times 100$

Este indicador se puede apreciar en las constancias para el régimen de devolución de IGV e IPM generado por La APCI. En este se señala los importes solicitados, observados y autorizados. Siendo este último el monto aprobado para la devolución de IGV e IPM. Las observaciones emitidas por La APCI se deben a que el registro de los comprobantes de pago no está correctamente alineado con los componentes del Plan de Operaciones del proyecto. La subsanación de las observaciones implicaría añadir en el Formato 5 del Plan de Operaciones los nuevos bienes y servicios, sin embargo, estos serán recuperables para el mes posterior de la solicitud de actualización. Como dato, Profonanpe en el año 2023, su porcentaje de recuperación de IGV fue del 98%.

2. Tasa de rendimiento fiscal = $(\text{Monto recuperado de IGV} / \text{Total ejecutado de cooperación internacional}) \times 100$

Este indicador permite evaluar la eficiencia de los recursos de la recuperación de IGV e IPM. Nos brinda una visión más clara sobre el avance de los impuestos solicitados contra la ejecución de proyectos de cooperación internacional no reembolsable. Se utiliza para calcular el porcentaje de recuperación de IGV en relación con el total de recursos ejecutados de cooperación internacional. Con el fin de ofrecer datos claros sobre impacto financiero de la cooperación internacional en el ámbito tributario y fiscal. Para el año 2022, Profonanpe ha ejecutado fondos de cooperación internacional por 14,509,232.45 de dólares obteniendo una tasa de rendimiento fiscal del 1.24%

3. Total de proyectos: Proyectos que recuperan impuestos + Iniciativas de Profonanpe para la gestión de recuperado de impuestos

Aquí destaca la cantidad de proyectos de cooperación internacional que han logrado recuperar recursos por la devolución de impuestos. A continuación, detallaré los siguientes componentes:

- i) Proyectos que recuperan impuestos: Son los proyectos que por indicación del convenio detalla el gasto del IGV como no elegible. Por lo tanto, se activa el mecanismo de recuperación de impuesto por orden del convenio. Es decir, son todos los proyectos que comprometen a Profonanpe a realizar la gestión de recuperación de impuestos.
- ii) Iniciativas de Profonanpe para la gestión de recuperado de impuesto: Son los proyectos que en sus convenios no se esclarece la elegibilidad del gasto del IGV. Por lo tanto, destaca la gestión de Profonanpe en esclarecer este tema solicitando una carta de autorización a la fuente cooperante sobre la no elegibilidad del gasto del IGV con el fin de activar el mecanismo de recuperación de impuestos.

Para el año 2023, se tuvo 4 proyectos con cooperación internacional obligados a ejercer la recuperación de IGV e IPM, según sus convenios, y 2 proyectos que Profonanpe ha gestionado la carta de autorización o una enmienda al convenio, en donde detalla la no elegibilidad del IGV como gasto.

A continuación, se detallan los procedimientos previos, estos constan de tres procesos importantes; registro del proyecto, registro de la declaración anual de los proyectos y registro del Plan de Operaciones. Estos tres procesos, nos permiten realizar la gestión de recuperación de IGV e IPM, el cual fue mencionado anteriormente.

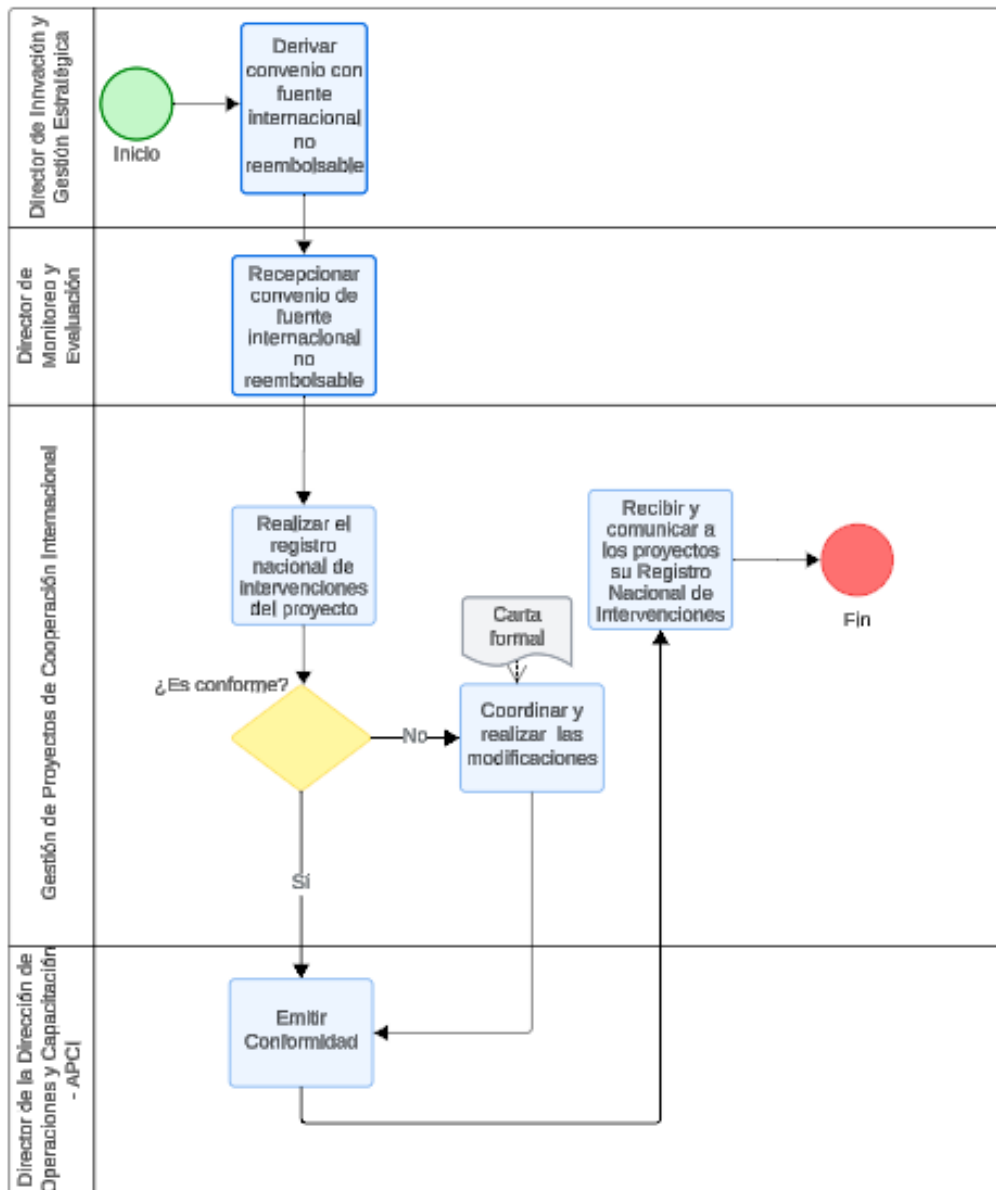
3.2.2 Registro de proyecto

En este proceso se detalla el registro de los proyectos de cooperación internacional que gestiona Profonanpe. Es importante el registro del proyecto, ya que promueve la transparencia en la administración de fondos y permite el seguimiento evaluación del proyecto. Además, contribuye a la credibilidad ante organizaciones, instituciones y diferentes grupos de interés. En este hemos detallado los lineamientos del proceso (Anexo 7), en este se observan también

los documentos que solicita La APCI para un adecuado registro. Por otro lado, las actividades específicas y sus responsables (Anexo 8). El registro del proyecto se realiza en 2 horas, sin embargo, la revisión y posterior conformidad de La APCI demora 10 días.

Figura 8

Flujograma del proceso del Registro del Proyecto



En este flujograma se cuenta con cuatro actores, tres de Profonampe y un actor externo. Este último es quien emite la conformidad del registro del Proyecto. En el flujograma identificamos las responsabilidades y se define las actividades de cada equipo.

Sobre los indicadores financieros no hay ninguno, sin embargo, sugerimos a Profonanpe el siguiente indicador no financiero.

1. Tasa de registros realizados= $(\text{Registro atendido} / \text{Registro solicitado}) \times 100$
 - i. Registro atendido: Son los registros que están correctamente registrados en la plataforma SIGCTI.
 - ii. Registro Solicitado: La cantidad de solicitud de registros enviados de los proyectos a través de la DIME, GAF y/o UGP.

Este indicador nos permite calcular el porcentaje de los registros realizados de los proyectos que gestiona Profonanpe.

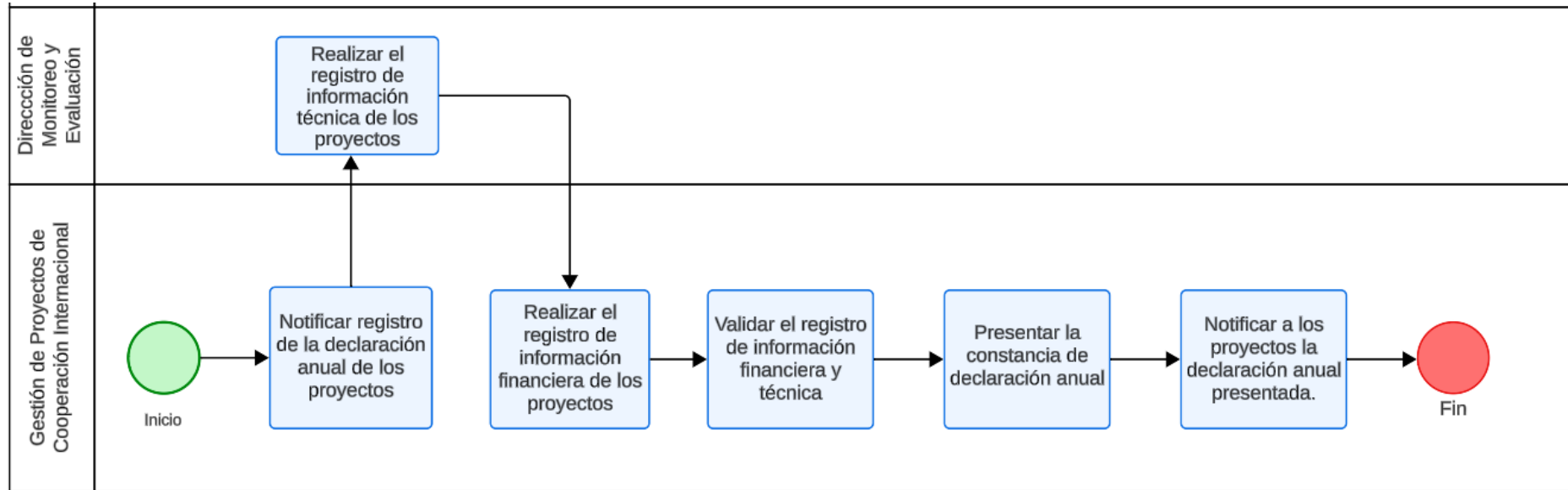
3.2.3 Registro de declaración anual de los proyectos

En este proceso se registra la declaración anual de los proyectos con cooperación internacional que gestiona Profonanpe. El registro se realiza un año precedente al actual, en el 2023 se ha declarado de ejecución el monto de 13,686,373.35 dólares americanos de 27 proyectos que gestiona Profonanpe. En esta declaración se detalla el avance técnico y financiero.

En este proceso también se detallan los lineamientos para el registro y los documentos que se necesitan para ello (Anexo 9). Como también, las actividades y sus responsables (Anexo 10). El tiempo de registro de declaración anual de los proyectos es de 6 días. Esto se debe a la coordinación que se debe tener con cada equipo administrativo del proyecto.

Figura 8

Flujograma del proceso de registro de declaración anual de los proyectos que gestiona Profonanpe



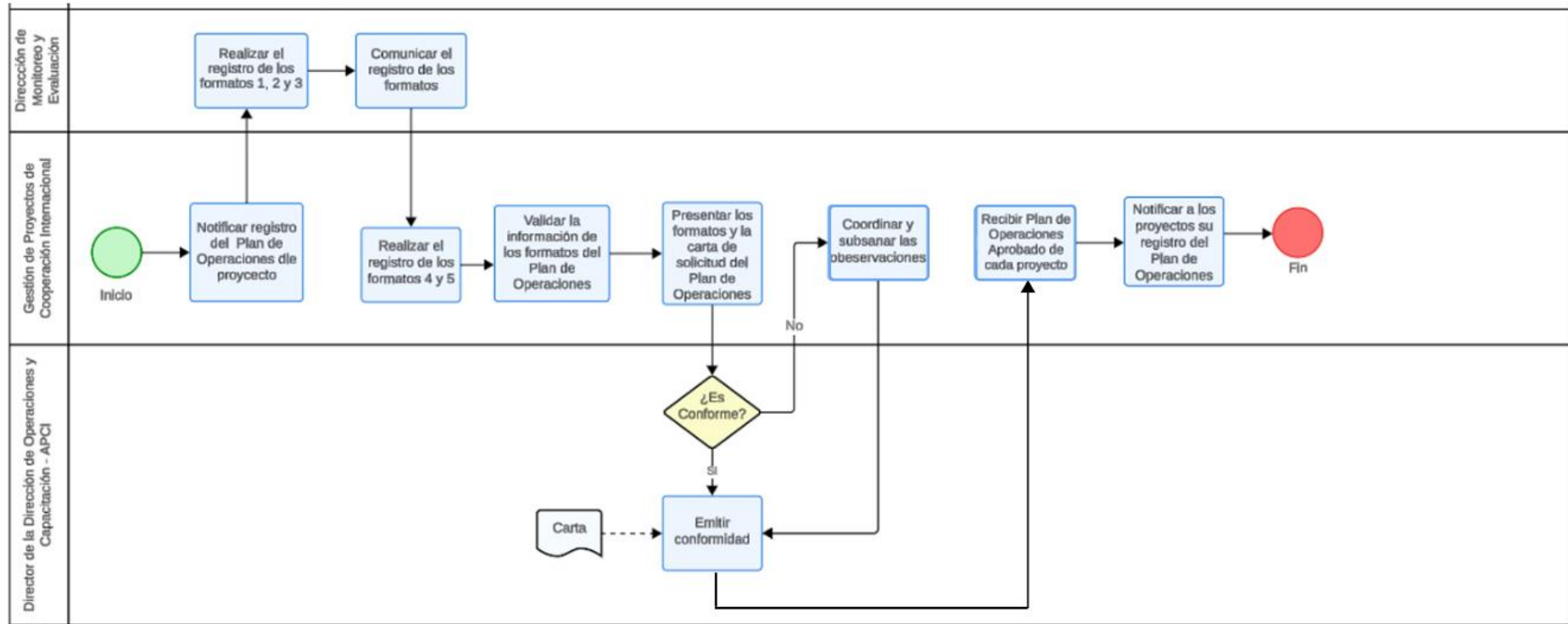
En el flujograma se detallan dos actores de Profonampe con sus actividades y responsables. Cabe resaltar que para este proceso no se emite ninguna conformidad de La APCI, ya que lo considera como declaración jurada. Sin embargo, La APCI posterior a la declaración realiza un programa de monitoreo y seguimiento a través de sus especialistas. El cual solicitan información técnica y financiera, por ejemplo, evidencias fotográficas, informes de consultorías, cuadros de desembolsos de la fuente cooperante, informes financieros, entre otros. Sobre los indicadores no financieros sugerimos implementar La Tasa de registros realizados, mencionado en el anterior procedimiento.

3.2.4 Registro del Plan de Operaciones

Para este registro se debe llenar adecuadamente los cinco formatos del Plan de Operaciones de cada proyecto. Esto es importante para activar el mecanismo de recuperación de impuestos sobre los bienes y servicios adquiridos por cooperación internacional no reembolsable. En este alineamos los componentes del marco lógico del proyecto con los bienes y servicios. Para ello detallamos sus lineamientos (Anexo 11), como también las actividades y sus responsables (Anexo 12). El registro de este proceso demora 5 días, sin embargo, la revisión y conformidad de La APCI es de 30 días

Figura 10

Flujograma del proceso de registro del Plan de Operaciones de cada proyecto



En este flujograma se detalla tres actores intervinientes, dos de Profonanpe y un externo. La APCI, emite conformidad sobre el registro del Plan de Operaciones de cada proyecto. Cabe resaltar que, si se tiene observaciones, Profonanpe tiene 10 días para subsanar las observaciones, caso contrario se tiene que realizar una nueva solicitud.

Sobre los indicadores sugerimos La Tasa de Registros realizados mencionado en el anterior procedimiento.

CONCLUSIONES

- En conclusión, la problemática de recuperación de impuestos relacionada con Profonape carece de teorías o modelos ampliamente reconocidos, ya que está guiada principalmente por normativas y leyes fiscales que establecen las obligaciones y derechos de los contribuyentes. Esto resalta la necesidad de desarrollar modelos internos específicos que no solo se ajusten a la normativa vigente, sino que también ofrezcan un enfoque práctico y accesible para los actores en el proceso de recuperación de impuestos.
- Se determina que el análisis en el FODA cruzado permite a Profonape a identificar áreas de mejora, sino también a implementar estrategias efectivas que fortalezcan su capacidad operativa frente a la problemática desarrollada. Estos hallazgos subrayan la necesidad de optimizar los procedimientos en la recuperación de impuestos mediante la creación de un puesto especializado con sus respectivos lineamientos y actividades.
- La creación de un nuevo puesto permite establecer un punto focal para gestionar y responder las solicitudes de La APCI. Esto no solo mejora la operatividad interna, sino que también enriquece la colaboración efectiva con entidades clave en el ámbito de la cooperación y fortalecimiento de instituciones.
- Los procesos propuestos ofrecen una representación visual clara de las etapas y tareas, lo que ayuda a definir roles y responsabilidades. Esto mejora la comunicación, optimiza la eficiencia y asegura que todos los participantes comprendan sus funciones. Asimismo, facilita un seguimiento y control más efectivo de las actividades. Los lineamientos establecen un marco para la toma de decisiones y la ejecución de acciones, el cual se puede apreciar en los cuatro procesos de Profonape con el fin de hacer efectivo la recuperación de impuestos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis desarrollado, las soluciones planteadas son directamente aplicables a Profonanpe, considerando sus necesidades específicas y las limitaciones identificadas durante la investigación y la información presentada.

La implementación de estas recomendaciones mejorará significativamente la eficiencia operativa y la capacidad de la organización para gestionar la recuperación de impuestos de proyectos de cooperación internacional de manera más efectiva y transparente.

- En primer lugar, para mejorar la eficiencia en la recuperación de impuestos, es crucial implementar un sistema de gestión documental automatizado, debido que la búsqueda manual de comprobantes de pago es un proceso lento y propenso a errores. Este sistema debe agilizar la búsqueda de documentación pertinente y ordenada reduciendo el tiempo y los errores asociados al registro manual de documentos. Este enfoque puede ser replicado en otras organizaciones que enfrentan problemas similares de gestión documental, teniendo en consideración que la clave es adaptar el sistema a las necesidades específicas de cada organización y asegurar una capacitación adecuada del personal.
- Por otro lado, es fundamental que el personal involucrado en los procesos de recuperación de impuestos reciba capacitación continua. Esto incluye formación en normativas fiscales, uso de nuevas tecnologías y mejores prácticas en gestión de proyectos. La capacitación asegurará que el equipo esté siempre actualizado y preparado para manejar cualquier cambio en la legislación o en los procedimientos internos, mejorando así la eficiencia y efectividad del proceso. La capacitación continua es una práctica que puede ser adoptada por cualquier organización. Es fundamental para mantener al personal competente y eficiente, especialmente en áreas que requieren conocimientos especializados como la gestión tributaria.
- Finalmente, la investigación reveló la ausencia de indicadores de desempeño claros para evaluar la eficacia de los procesos de recuperación de impuestos, estos indicadores permitirán monitorear el desempeño del proceso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión de impuestos. La implementación de KPIs es una práctica universal que puede ser aplicada en cualquier organización. Los indicadores deben ser adaptados a los objetivos y necesidades específicas de cada entidad para asegurar una evaluación precisa y útil del desempeño.

Las estrategias y soluciones propuestas pueden ser adaptadas y aplicadas en otras organizaciones con problemas similares. Es crucial realizar un diagnóstico detallado de cada organización para adaptar las recomendaciones a sus contextos específicos. La capacitación del personal, la automatización de procesos y el establecimiento de KPIs son prácticas que pueden mejorar la eficiencia y efectividad en diversas entidades.

Estas recomendaciones no solo mejorarán la eficiencia operativa de Profonanpe, sino que también proporcionarán un marco replicable para otras organizaciones que buscan optimizar sus procesos de recuperación de impuestos.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). 2024. Banco de proyectos.
<https://pisda.apci.gob.pe/webs/banco-de-proyectos?tab=institucion-ejecutora>

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2009). Formato único para la presentación de la declaración anual de intervenciones ejecutadas con cooperación internacional no reembolsable.

http://portal.apci.gob.pe/gestion/Attach/Instructivo_Declaracion_Anual.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Impacto de la inestabilidad social en la actividad económica de los últimos años. Reporte de Inflación, Setiembre 2023.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023-recuadro-1.pdf>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Brecha de infraestructura en el Perú: Estimación de la brecha de infraestructura de largo plazo. Banco Interamericano de Desarrollo. [Brecha de infraestructura en el Perú: Estimación de la brecha de infraestructura de largo plazo 2019-2038 \(iadb.org\)](https://www.iadb.org/publicaciones/documentos/ingles/brecha-de-infraestructura-en-el-peru-estimacion-de-la-brecha-de-infraestructura-de-largo-plazo-2019-2038)

Congreso de la República del Perú (2011). Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00701E8E/\\$FILE/1.Ley_27037_Ley_de_Promoci%C3%B3n_de_la_Inversi%C3%B3n_en_la_Amazon%C3%ADa.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00701E8E/$FILE/1.Ley_27037_Ley_de_Promoci%C3%B3n_de_la_Inversi%C3%B3n_en_la_Amazon%C3%ADa.pdf)

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9.ª ed.). Prentice Hall.
https://www.academia.edu/34344812/Conceptos_de_administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_9na_Edici%C3%B3n_Fred_R_David_FL

Dammert Bello, J. L., & Arellano Yanguas, J. (Eds.). (2020). Gobernanza de las Industrias Extractivas en América Latina: Buenas prácticas en las industrias extractivas (Capítulo 4). Natural Resource Governance Institute.

<https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/capitulo-4-buenas-practicas-en-las-industrias-extractivas.pdf>

El Peruano (2024). Ley N° 31556, ley que promueve medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2095516-2>

Fiestas, C. M. (2020). Análisis de la devolución del IGV y el disponible, en las organizaciones no gubernamentales Inscritas en APCI, Lince, 2020 [Tesis para obtener el título profesional de contador público, Universidad César Vallejo. Facultad de Ciencias Empresariales]. Repositorio académico UCV <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59142>

Galvis Castro, F. A. (2021). La OCDE: un perfil crítico. Revista Razón Crítica, 10, 211-235. [La OCDE: un perfil crítico \(redalyc.org\)](https://redalyc.org)

Galvis y Martínez. (2011). Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin fines de lucro. Repositorio UDEM. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/410/Descripci%F3n%20de%20una%20adecuada%20gesti%F3n%20financiera%20en%20una%20fundaci%F3n%20privada%20sin%20%20E1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1>

Gómez, J. (2012). Devolución del IVA y su incidencia en la liquidez de las estaciones de servicio pertenecientes a la comercializadora de petróleos y servicios de la provincia de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3769/1/TMTR008-2012.pdf>

Ley 27692. Ley de creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI. [Lhttp://portal.apci.gob.pe/informacion/attach/Ley%20Nro.%2027692.%20Ley%20A%20PCI.pdf](http://portal.apci.gob.pe/informacion/attach/Ley%20Nro.%2027692.%20Ley%20A%20PCI.pdf)

Mamani, R. Cruz, S. Alcalá, A. (2022). *Incidencia de la cultura tributaria en la recuperación del impuesto general a las ventas en organizaciones no gubernamentales del Perú.*

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/23328/188>

36

Organización de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. (2023). La gestión del riesgo de desastres: Un desafío para el desarrollo. Repositorio UTDT. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/11638>

Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., & Larrondo Ureta, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias. *Comunicación y Sociedad*, volumen (16), pp. 351-372. [Vista de Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital \(uacm.edu.mx\)](https://www.uacam.mx/revistas/revista-comunicacion-y-sociedad/volumen-16/351-372)

Profonanpe (2023). Informe de Gestión 2023. <https://profonanpe.org.pe/wp-content/uploads/2024/05/Informe-de-Gestio%CC%81n-2023.pdf>

Profonanpe (2023). Quienes somos. <https://profonanpe.org.pe/quienes-somos/>

Profonanpe (2022). Profonanpe renueva su acreditación ante el Green Climate Fund. <https://profonanpe.org.pe/profonanpe-renueva-su-acreditacion-ante-el-green-climate-fund/#:~:text=Este%20reconocimiento%20le%20otorga%20a,puede%20acceder%20a%20estos%20fondos.>

Profonanpe (2021). Profonanpe recibe nueva acreditación ante el Fondo de Adaptación como reconocimiento a su trabajo en proyectos de adaptación del cambio climático. <https://profonanpe.org.pe/profonanpe-recibe-nueva-acreditacion-ante-el-fondo-de-adaptacion-como-reconocimiento-a-su-trabajo-en-proyectos-de-adaptacion-del-cambio-climatico/>

Rosales, C., Álvarez, M., & Lam, I. (2021). Análisis del contexto económico en el Perú a partir del COVID-19. *Revista Scientific*, 6(21), 237-251. [Carlos Rosales May Alvarez Ingrid Lam Ensayos Revista Scientific spa 2021.pdf \(utp.edu.pe\)](https://www.utp.edu.pe/revistas/revista-scientific/spa/2021/237-251-Carlos-Rosales-May-Alvarez-Ingrid-Lam-Ensayos-Revista-Scientific-spa-2021.pdf)

República del Perú Decreto Legislativo N° 783. Aprueban norma sobre devolución de impuestos que gravan las adquisiciones con donaciones del exterior e importaciones de misiones diplomáticas y otros.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/925479/Decreto_Legislativo_N__783.pdf

Republica del Perú (2024). Resolución Directorial Ejecutiva N° 004-2024/APCI-DE
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5684247/5047981-rde-n-004-2024_directiva-dev-igv-ipm.pdf?v=1705354437

República del Perú Decreto Supremo N° 36-94-EF. Reglamentan la aplicación del beneficio tributario de devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación de donaciones y Cooperación Técnica Internacional no Reembolsable.
<http://portal.apci.gob.pe/IINNCI/archivos/COMPENDIO/PARTE%203/3.3%20DEVOLUCION%20IGV%20IPM/Decreto%20Supremo%20N%2036-94-EF-%20Reglamento%20de%20beneficio%20tributario%20de%20dev.%20IGV.pdf>

República del Perú Decreto Supremo N° 032-2019-RE. Decreto Supremo que establece el procedimiento administrativo de registro de plan de operaciones de las intervenciones.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5864798/5196892-decreto-supremo-n-032-2019-re.pdf?v=1708020407>

Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial. Debate.

Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) (2024). Decreto de Ley N°26154.
<https://legislacionanp.org.pe/crean-el-fondo-nacional-para-areas-naturales-protegidas-por-el-estado-fonanpe/>

Saldaña, J. Olivos, J. (2020). La devolución del IGV y la liquidez de la asociación espacio común periodo 2017 – 2019.
<https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5667>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2024). Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas con IGV. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3053-concepto-tasa-y-operaciones-gravadas-igv-empresas>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Guía para iniciar el procedimiento de devolución de IGV pagados en las compras de bienes y servicios, efectuados con financiación de donaciones del exterior y cooperación técnica internacional no reembolsable mediante notas de crédito. <https://orientacion.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline>

ANEXOS

Anexo 1

Priorización de Factores Externos - Matriz de Impactos Cruzados

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

| | | Suma Total: | | (Datos de Verificación: deben ser iguales) | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|--------------------|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| | | 91 | 100.00% | | | | | | | | | | | | | | | |
| n | Factor | S | W | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| 1 | Enfoque de medios de comunicación en iniciativas de conservación | 7 | 7.69% | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 2 | Falta de conciencia ambiental en empresas dedicadas a la extracción de recursos naturales | 4 | 4.40% | 0 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| 3 | Creciente conciencia sobre sostenibilidad ambiental en la población | 6 | 6.59% | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 4 | Desastres naturales y cambio climático | 8 | 8.79% | 1 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| 5 | Regulaciones ambientales y Políticas gubernamentales | 7 | 7.69% | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 6 | Incertidumbre política | 10 | 10.99% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| 7 | Crecimiento económico | 8 | 8.79% | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 8 | Aprovechamiento de nuevas tecnologías para soluciones innovadoras | 3 | 3.30% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| 9 | Comunidades remotas y de difícil acceso | 9 | 9.89% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 10 | Participación del Perú en el OCDE | 9 | 9.89% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 11 | Débil gestión de gobiernos regionales | 12 | 13.19% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 1 | |
| 12 | Capacidad de administrar proyectos de segundo piso | 4 | 4.40% | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | |
| 13 | Aumento de tendencia en proporcionar recursos financieros para proyectos de conservación ambiental en países en desarrollo | 2 | 2.20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 1 |
| 14 | Desarrollo de iniciativas ante cambio climático | 2 | 2.20% | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |

Nota. Elaborado a partir de la Matriz de Análisis de Diagnóstico Externo (MADE) UPC (Ver anexo 1)

Anexo 2

Priorización de Factores Internos - Matriz de Impactos Cruzados

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Suma Total: **91** **100.00%** (Datos de Verificación: deben ser iguales)

| n | Factor | S | W | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|----|---|----|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 1 | Único fondo ambiental del Perú con acreditación de fondos globales (FVC y FA) | 13 | 14.29% | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Amplia experiencia en la administración de recursos financieros | 8 | 8.79% | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | Aliado estratégico ambiental del Perú | 11 | 12.09% | 0 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Eficiente gestión de portafolios de inversión | 9 | 9.89% | 0 | 1 | 0 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 5 | Innovación en la captación de recursos financieros | 12 | 13.19% | 0 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | Incentivos de desarrollo profesional y académico a personal destacado | 5 | 5.49% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | Plataforma de gestión del conocimiento para colaboradores | 5 | 5.49% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 8 | Falta de actualización del software empresarial | 7 | 7.69% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | No hay un canal estandarizado para la atención de requerimientos de bienes, servicios y pagos | 6 | 6.59% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | Limitada cantidad de proyectos a largo plazo (más de 5 años) | 3 | 3.30% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 11 | Débil enfoque en la gestión y análisis de datos | 1 | 1.10% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 |
| 12 | Alta dependencia de fuentes internacionales | 3 | 3.30% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 0 |
| 13 | Planes Operativos Anuales (POA) no consideran las necesidades cambiantes | 3 | 3.30% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 0 |
| 14 | Falta de claridad en procesos de recuperación de impuestos | 5 | 5.49% | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | |

Anexo 3

Matriz FODA Integrado

| | | | | | Item | Fortalezas | Pond. | Clasif. | Punt. Pond. | Item | Debilidades | Pond. | Clasif. | Punt. Pond. | |
|------|--|-------|---------|-------------|--|--|-------|---------|-------------|---|--|-------|---------|-------------|-----|
| | | | | | F1 | Único fondo ambiental del Perú con acreditación de fondos globales (FVC y FA). | 0.143 | 4 | 0.572 | D1 | Falta de actualización del software empresarial | 0.077 | 2 | 0.154 | |
| | | | | | F2 | Amplia experiencia en la administración de recursos financieros. | 0.088 | 3 | 0.264 | D2 | No hay un canal estandarizado para la atención de requerimientos de bienes, servicios y pagos. | 0.066 | 2 | 0.132 | |
| | | | | | F3 | Aliado estratégico ambiental del Perú. | 0.121 | 3 | 0.363 | D3 | Limitada cantidad de proyectos a largo plazo (más de 5 años) | 0.033 | 1 | 0.033 | |
| | | | | | F4 | Eficiente gestión de portafolios de inversión. | 0.099 | 3 | 0.297 | D4 | Débil enfoque en la gestión y análisis de datos. | 0.011 | 1 | 0.011 | |
| | | | | | F5 | Innovación en la captación de recursos financieros. | 0.132 | 3 | 0.396 | D5 | Alta dependencia de fuentes internacionales. | 0.033 | 1 | 0.033 | |
| | | | | | F6 | Incentivos de desarrollo profesional y académico a personal destacado. | 0.055 | 3 | 0.165 | D6 | Planes Operativos Anuales (POA) no consideran las necesidades cambiantes. | 0.033 | 1 | 0.033 | |
| | | | | | F7 | Plataforma de gestión del conocimiento para | 0.055 | 3 | 0.165 | D7 | Falta de claridad en procesos de recuperación de impuestos. | 0.055 | 2 | 0.110 | |
| Item | Oportunidades | Pond. | Clasif. | Punt. Pond. | Intensivas y Desarrollo | | | | | Preparación y fortalecimiento | | | | | |
| O1 | Enfoque de medios de comunicación en iniciativas de conservación | 0.077 | 3 | 0.231 | Implementar procedimientos tributarios para facilitar la recuperación del IGV, mejorando la liquidez y permitiendo el desarrollo normal de las actividades empresariales (Gómez, 2012). / O3; F1; F2; F4; F5; D5 | | | | | E1 | Mejorar la infraestructura administrativa para facilitar el proceso de recuperación del IGV y asegurar la eficiencia operativa (Fiestas, 2020). / O5; O6; F4; F5; F6; F7; D1; D2; D5; D7 | | | | E3 |
| O2 | Creciente conciencia sobre sostenibilidad ambiental en la población | 0.066 | 4 | 0.264 | | | | | | | | | | | |
| O3 | Regulaciones ambientales y Políticas gubernamentales | 0.077 | 3 | 0.231 | | | | | | | | | | | |
| O4 | Crecimiento económico | 0.088 | 2 | 0.176 | | | | | | | | | | | |
| O5 | Aprovechamiento de nuevas tecnologías para soluciones innovadoras | 0.033 | 3 | 0.099 | Expandir operaciones a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes para diversificar las fuentes de ingresos y reducir riesgos. / O1; O2; O4; O5; O8; A2; A4; A6; F2; F4; F5; D3; D5; D6 | | | | | E2 | Capacitar a los trabajadores en temas tributarios para mejorar la gestión y recuperación del IGV (Mamani et al., 2022). / F6; F7; D1; D4; D7 | | | | E4 |
| O6 | Capacidad de administrar proyectos de segundo piso | 0.044 | 4 | 0.176 | | | | | | | | | | | |
| O7 | Aumento de tendencia en proporcionar recursos financieros para proyectos de conservación ambiental en países en desarrollo | 0.022 | 3 | 0.066 | | | | | | | | | | | |
| O8 | Desarrollo de iniciativas ante cambio climático | 0.022 | 3 | 0.066 | | | | | | | | | | | |
| Item | Amenazas | Pond. | Clasif. | Punt. Pond. | Defensa y Vigilancia de Entorno | | | | | Desarrollo Institucional | | | | | |
| A1 | Falta de conciencia ambiental en empresas dedicadas a la extracción de recursos naturales | 0.044 | 1 | 0.044 | Fomentar el conocimiento y la conciencia tributaria para evitar pérdidas significativas por falta de recuperación del IGV (Mamani et al., 2022). / A3; F2; F3; D7 | | | | | E6 | Mejorar el seguimiento del proceso de devolución del IGV para asegurar la recuperación completa y mejorar la liquidez (Fiestas, 2020). / F6; D1; D2; D4; D7 | | | | E8 |
| A2 | Desastres naturales y cambio climático | 0.088 | 2 | 0.176 | | | | | | | | | | | |
| A3 | Incertidumbre política | 0.110 | 2 | 0.220 | Asegurarse de que las organizaciones cumplen con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo las normativas sobre la devolución del IGV (Decreto Legislativo N° 783). / O2; O3; A1; A3; A6; A5; F1; F2; F3 | | | | | E7 | Promover una cultura de responsabilidad y conocimiento tributario para mejorar la eficiencia en la recuperación del IGV (Saldaña y Olivos, 2020). / O1; O2; F6; F7; D4; D7 | | | | E10 |
| A4 | Comunidades remotas y de difícil acceso | 0.099 | 3 | 0.297 | | | | | | | | | | | |
| A5 | Participación del Perú en el OCDE | 0.099 | 3 | 0.297 | | | | | | | | | | | |
| A6 | Débil gestión de gobiernos regionales | 0.132 | 2 | 0.264 | | | | | | Formar alianzas con otras organizaciones para compartir mejores prácticas y recursos en la gestión tributaria. / O1; O2; O3; O4; O6; O7; A5; F1; F2; F3; F4; F5; D5; D6 | | | | | E7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 4

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

| Oportunidades | Ponderación | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | | E5 | | E6 | | E7 | | E8 | | E9 | | E10 | | E11 | |
|--|--------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|
| | | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada | Clasif. | Puntuación Ponderada |
| Enfoque de medios de comunicación en iniciativas de conservación | 0.077 | 1 | 0.077 | 2 | 0.154 | 3 | 0.231 | 2 | 0.154 | 3 | 0.231 | 3 | 0.231 | 3 | 0.231 | 1 | 0.077 | 1 | 0.077 | 3 | 0.231 | 4 | 0.308 |
| Crecente conciencia sobre sostenibilidad ambiental en la población | 0.066 | 1 | 0.066 | 1 | 0.066 | 2 | 0.132 | 1 | 0.066 | 1 | 0.066 | 3 | 0.198 | 4 | 0.264 | 1 | 0.066 | 2 | 0.132 | 4 | 0.264 | 4 | 0.264 |
| Regulaciones ambientales y Políticas gubernamentales | 0.077 | 4 | 0.308 | 1 | 0.077 | 1 | 0.077 | 1 | 0.077 | 4 | 0.308 | 3 | 0.231 | 4 | 0.308 | 1 | 0.077 | 1 | 0.077 | 3 | 0.231 | 3 | 0.231 |
| Crecimiento económico | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 4 | 0.352 | 2 | 0.176 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 3 | 0.264 |
| Aprovechamiento de nuevas tecnologías para soluciones innovadoras | 0.033 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 4 | 0.132 | 3 | 0.099 | 4 | 0.132 | 4 | 0.132 | 3 | 0.099 | 1 | 0.033 | 4 | 0.132 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 |
| Capacidad de administrar proyectos de segundo piso | 0.044 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 | 4 | 0.176 | 2 | 0.088 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 | 1 | 0.044 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 |
| Aumento de tendencia en proporcionar recursos financieros para proyectos | 0.022 | 3 | 0.066 | 1 | 0.022 | 3 | 0.066 | 1 | 0.022 | 4 | 0.088 | 2 | 0.044 | 3 | 0.066 | 3 | 0.066 | 3 | 0.066 | 3 | 0.066 | 4 | 0.088 |
| Desarrollo de iniciativas ante cambio climático | 0.022 | 1 | 0.022 | 2 | 0.044 | 3 | 0.066 | 2 | 0.044 | 3 | 0.066 | 4 | 0.088 | 2 | 0.044 | 2 | 0.044 | 4 | 0.088 | 2 | 0.044 | | 0.000 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Falta de conciencia ambiental en empresas dedicadas a la extracción | 0.044 | 1 | 0.044 | 1 | 0.044 | 2 | 0.088 | 2 | 0.088 | 1 | 0.044 | 1 | 0.044 | 3 | 0.132 | 1 | 0.044 | 4 | 0.176 | 2 | 0.088 | 3 | 0.132 |
| Desastres naturales y cambio climático | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 | 1 | 0.088 |
| Incertidumbre política | 0.110 | 1 | 0.110 | 4 | 0.440 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 | 4 | 0.440 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 | 1 | 0.110 |
| Comunidades remotas y de difícil acceso | 0.099 | 1 | 0.099 | 1 | 0.099 | 4 | 0.396 | 2 | 0.198 | 2 | 0.198 | 2 | 0.198 | 1 | 0.099 | 1 | 0.099 | 4 | 0.396 | 1 | 0.099 | 2 | 0.198 |
| Participación del Perú en el OCDE | 0.099 | 1 | 0.099 | 2 | 0.198 | 4 | 0.396 | 1 | 0.099 | 1 | 0.099 | 3 | 0.297 | 3 | 0.297 | 1 | 0.099 | 2 | 0.198 | 1 | 0.099 | 3 | 0.297 |
| Débil gestión de gobiernos regionales | 0.132 | 1 | 0.132 | 1 | 0.132 | 4 | 0.528 | 1 | 0.132 | 1 | 0.132 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 | 1 | 0.132 | 1 | 0.132 | 1 | 0.132 | 2 | 0.264 |
| TOTAL | | | 0.000 | | 0.000 | 4 | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 | | 0.000 |
| Fortalezas | Ponderación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Único fondo ambiental del Perú con acreditación de fondos globales | 0.143 | 4 | 0.572 | 2 | 0.286 | 4 | 0.572 | 3 | 0.429 | 4 | 0.572 | 2 | 0.286 | 4 | 0.572 | 3 | 0.429 | 3 | 0.429 | 3 | 0.429 | 3 | 0.429 |
| Amplia experiencia en la administración de recursos financieros. | 0.088 | 4 | 0.352 | 4 | 0.352 | 4 | 0.352 | 3 | 0.264 | 2 | 0.176 | 4 | 0.352 | 4 | 0.352 | 2 | 0.176 | 4 | 0.352 | 3 | 0.264 | 4 | 0.352 |
| Aliado estratégico ambiental del Perú. | 0.121 | 1 | 0.121 | 4 | 0.484 | 3 | 0.363 | 2 | 0.242 | 2 | 0.242 | 2 | 0.242 | 4 | 0.484 | 2 | 0.242 | 2 | 0.242 | 2 | 0.242 | 3 | 0.363 |
| Eficiente gestión de portafolios de inversión. | 0.099 | 4 | 0.396 | 3 | 0.297 | 4 | 0.396 | 3 | 0.297 | 4 | 0.396 | 4 | 0.396 | 3 | 0.297 | 3 | 0.297 | 3 | 0.297 | 3 | 0.297 | 4 | 0.396 |
| Innovación en la captación de recursos financieros. | 0.132 | 4 | 0.528 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 | 4 | 0.528 | 4 | 0.528 | 2 | 0.264 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 | 3 | 0.396 |
| Incentivos de desarrollo profesional y académico a personal destacado | 0.055 | 2 | 0.110 | 3 | 0.165 | 2 | 0.110 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 1 | 0.055 | 1 | 0.055 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 2 | 0.110 |
| Plataforma de gestión del conocimiento para colaboradores. | 0.055 | 2 | 0.110 | 2 | 0.110 | 2 | 0.110 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 1 | 0.055 | 1 | 0.055 | 2 | 0.110 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 1 | 0.055 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Falta de actualización del software empresarial | 0.077 | 2 | 0.154 | 2 | 0.154 | 4 | 0.308 | 4 | 0.308 | 3 | 0.231 | 2 | 0.154 | 1 | 0.077 | 4 | 0.308 | 3 | 0.231 | 2 | 0.154 | 2 | 0.154 |
| No hay un canal estandarizado para la atención de requerimientos de clientes | 0.066 | 1 | 0.066 | 1 | 0.066 | 4 | 0.264 | 2 | 0.132 | 2 | 0.132 | 2 | 0.132 | 1 | 0.066 | 4 | 0.264 | 4 | 0.264 | 1 | 0.066 | 3 | 0.198 |
| Limitada cantidad de proyectos a largo plazo (más de 5 años) | 0.033 | 1 | 0.033 | 1 | 0.033 | 2 | 0.066 | 1 | 0.033 | 1 | 0.033 | 3 | 0.099 | 1 | 0.033 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 |
| Débil enfoque en la gestión y análisis de datos. | 0.011 | 3 | 0.033 | 3 | 0.033 | 3 | 0.033 | 4 | 0.044 | 3 | 0.033 | 3 | 0.033 | 2 | 0.022 | 4 | 0.044 | 4 | 0.044 | 4 | 0.044 | 1 | 0.011 |
| Alta dependencia de fuentes internacionales. | 0.033 | 4 | 0.132 | 1 | 0.033 | 4 | 0.132 | 2 | 0.066 | 1 | 0.033 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 3 | 0.099 | 3 | 0.099 | 3 | 0.099 | 4 | 0.132 |
| Planes Operativos Anuales (POA) no consideran las necesidades cambiantes | 0.033 | 1 | 0.033 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 1 | 0.033 | 2 | 0.066 | 4 | 0.132 | 2 | 0.066 | 2 | 0.066 | 4 | 0.132 | 2 | 0.066 | 3 | 0.099 |
| Falta de claridad en procesos de recuperación de impuestos. | 0.055 | 3 | 0.165 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 4 | 0.220 | 3 | 0.165 | 4 | 0.220 | 1 | 0.055 | 4 | 0.220 | 3 | 0.165 | 4 | 0.220 | 1 | 0.055 |
| TOTAL | | | 4.201 | | 4.344 | | 5.960 | | 4.256 | | 4.828 | | 5.289 | | 5.146 | | 4.091 | | 5.048 | | 4.519 | | 5.256 |

Anexo 5

Lineamientos en la Gestión de recuperación del IGV

| | | | |
|-----------------|--|----------------|--|
| NOMBRE | Gestión de recuperación del IGV e IPM | PROCESO | Emisión de constancia de devolución ante La APCI y presentación de documentación ante La SUNAT |
| OBJETIVO | Realizar el recupero de IGV de los proyectos con cooperación internacional solicitado por las fuentes cooperantes. | | |
| ALCANCE | Desde el registro de facturas en el SIGCTI hasta el cobro del cheque por el recupero de impuestos. | | |

LINEAMIENTOS

- En los acuerdos o convenios de la fuente cooperante con la institución debe estar detallado la No Elegibilidad del IGV como gasto. En el caso que no esté contemplado en el acuerdo o convenio se debe solicitar autorización a la fuente cooperante mediante carta o enmienda.
- Si el bien o servicio adquirido no está relacionado al componente del Plan Operaciones, es irrecuperable el IGV.
- La presentación de la solicitud de constancia de devolución es por periodos tributarios secuenciales, en razón que los periodos solicitados son cancelatorios.
- La entrega de información y documentos a la SUNAT para recupero de IGV es presencial y con documentos físicos.
- La solicitud de devolución de IGV ante SUNAT se presenta por Institución, el cual debe incluir las constancias y relación de comprobantes de todos los proyectos de un periodo determinado. La solicitud de devolución de IGV ante La SUNAT es cancelatoria.
- Sea el caso que otra persona solicite la devolución, debe contar con una carta poder del representante legal de la institución.
- El monto mínimo para solicitar la devolución ante la SUNAT es equivalente a 0.25 de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
- Al finalizar cada proyecto en el que hayan recuperado los impuestos, los beneficiarios deben emitir un informe final del IGV recuperados ante La APCI

Documentos ante La APCI:

- Relación detallada de comprobantes de pago y su resumen que sustentan la solicitud de emisión de constancia.
- Carta de comunicación de la institución firmado por el Representante Legal.
- Solicitud de emisión de Constancia para la devolución de impuestos firmado por el Representante legal de la institución.

Documentos ante La SUNAT:

- Constancia de devolución de IGV e IPM de todos los proyectos.
- Solicitud de devolución (Formulario 4949).
- Presentación de relación de comprobantes y su resumen de todos los proyectos.
- DNI del representante legal de la institución.
- Resolución de Intendencia SUNAT aprobando la devolución de IGV.

Anexo 6

Actividades y responsables en la gestión de recuperación del IGV

| Nº | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIPO | TIEMPO | REGISTROS | FRECUENCIA |
|----|---|---|--------|------------|---|------------|
| 1 | Coordinar los periodos tributarios para solicitar la recuperación de IGV e IPM | Jefe de Contabilidad | Manual | 1 día | Correo electrónico | Por evento |
| 2 | Comunicar a la GPCI el periodo tributario para el recupero de IGV e IPM. | Jefe de Contabilidad | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |
| 3 | Preparar la relación detallada y resumen de los comprobantes de pagos de todos los proyectos | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 7 días | Plataforma APCI | Por evento |
| 4 | Consolidar la carga masiva de comprobantes de pago en la Plataforma APCI | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | Plataforma APCI | Por evento |
| 5 | Solicitar la emisión de la constancia de devolución por el periodo solicitado de cada proyecto ante La APCI | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de constancia firmada por Representante Legal • Plan de Operaciones del proyecto • Detalle y resumen de los comprobantes de pago a solicitar devolución | Por evento |
| 6 | Recibir constancia para el régimen de devolución de IGV e IPM de cada proyecto | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 30 días | Constancia de devolución emitida por La APCI | Por evento |

| | | | | | | |
|----|--|---|--------|------------|--|------------|
| 7 | Elaborar y presentar la solicitud de devolución de IGV e IPM ante La SUNAT | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | <ul style="list-style-type: none"> • Constancias de Devolución APCI • Formulario 4949 • Detalle y resumen de los comprobantes de pago a solicitar devolución • Carta de comunicación | Por evento |
| 8 | Recibir resolución de intendencia de la SUNAT que autoriza la devolución de IGV con cheque no negociable | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 15 días | Resolución de Intendencia de la SUNAT | Por evento |
| 9 | Coordinar el recojo y cobro del cheque. | Analista de Tesorería | Manual | 1 día | Correo electrónico y oficina SUNAT | Por evento |
| 10 | Notificar a los proyectos el recupero del IGV FIN | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |

Anexo 7

Lineamientos del registro de proyectos

| | | | |
|-----------------|---|----------------|--|
| NOMBRE | Registro y seguimiento de proyectos | PROCESO | Registro del Proyecto en el Sistema Integrado de Gestión de Cooperación Técnica Internacional (SIGCTI) |
| OBJETIVO | Cumplir con los registros respectivos del Registro Nacional de Intervenciones (RNI) de los proyectos con cooperación internacional no reembolsable. | | |
| ALCANCE | Desde la recepción del convenio por Dirección de Gestión e Innovación Estratégica (DIGE) hasta la comunicación del registro a los equipos de los proyectos por el área Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (GPCI) | | |

| LINEAMIENTOS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La organización o entidad debe tener usuario en la Plataforma virtual de La APCI, el cual es el SIGCTI.• El registro del proyecto estará encargado por el área de GPCI en coordinación con la Dirección de Monitoreo y Evaluación de Proyectos (DIME). <p><u>Documentos para el registro RNI:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Copia simple de convenio y su traducción simple al español, sea el caso.• Enmiendas del convenio sobre extensión de plazo y presupuesto, si los tuviese. Con su traducción simple al español, sea el caso.• Carta de aclaración de autorización de devolución de impuestos emitido por el donante, si los tuviese. Sea el caso que no tenga, se debe coordinar la autorización para activar el mecanismo de recuperación de impuestos.• Carta de solicitud de registro del RNI del proyecto firmado por el representante legal de la institución. |

Anexo 8

Actividades y responsables del registro del proyecto

| Nº | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIPO | TIEMPO | REGISTROS | FRECUENCIA |
|----|--|---|--------|-----------------|------------------------------------|------------|
| 1 | Derivar convenio con fuente internacional no reembolsable | Director de Innovación y Gestión Estratégica | Manual | 10 minutos | Acta de transferencia de Proyectos | Por evento |
| 2 | Recibir convenio de fuente de cooperación internacional no reembolsable | Director de Monitoreo y Evaluación | Manual | 5 minutos | Correo electrónico | Por evento |
| 3 | Realizar el registro nacional de intervenciones del proyecto | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 30 minutos | Plataforma SIGCTI | Por evento |
| 4 | Recibir y Comunicar a los proyectos su Registro Nacional de Intervenciones FIN | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 días hábiles | Correo electrónico | Por evento |

Anexo 9

Lineamientos del registro de declaración anual de los proyectos

| | | | |
|-----------------|--|----------------|---|
| NOMBRE | Registro de declaración anual de las intervenciones en el SIGCTI. | PROCESO | Registro de declaración anual en el SIGCTI. |
| OBJETIVO | Cumplir con la declaración anual con sus respectivos registros de ejecución financiera y técnica de los proyectos con cooperación técnica no reembolsable. | | |
| ALCANCE | Desde que la GPCI reporta el registro de declaración anual de los proyectos hasta la comunicación a los administrativos del envío de la declaración anual. | | |

LINEAMIENTOS

- GPCI y DIME se encargan del registro de la declaración anual.
- La DIME coordina con el equipo administrativo de cada proyecto para la entrega de información técnica.
- GPCI se encarga de la consolidación de información financiera en coordinación con el área de Operaciones y Presupuesto.
- La información financiera y técnica debe corresponder a los progresos realizados en los diferentes componentes de su marco lógico a nivel de actividades y tareas.
- La declaración anual de proyectos vence el 31 de marzo de cada año y su registro se realiza un año precedente al actual.
- Registro de la declaración anual de cada proyecto es requisito para recuperar IGV e IPM.
- El registro técnico y financiero de la declaración anual no es secuencial.

Documentos para la declaración anual:

- Informe financiero y técnico de los proyectos registrados en el RNI.

Anexo 10

Actividades y responsables en la declaración anual de los proyectos

| Nº | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIPO | TIEMPO | REGISTROS | FRECUENCIA |
|-----------|---|---|-------------|---------------|--|-------------------|
| 1 | Notificar registro de la declaración anual de los proyectos | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |
| 2 | Realizar el registro de información técnica de los proyectos | Dirección de Monitoreo y Evaluación de Proyectos | Manual | 3 días | Plataforma APCI | Por evento |
| 3 | Realizar el registro de información financiera de los proyectos | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 3 días | Plataforma APCI | Por evento |
| 4 | Validar el registro de información financiera y técnica | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | Plataforma APCI | Por evento |
| 5 | Presentar la constancia de declaración anual de Profonampe | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | Plataforma APCI | Por evento |
| 6 | Notificar a los proyectos la declaración anual presentada. FIN | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 minutos | Correo electrónico con la ficha de declaración anual | Por evento |

Anexo 11

Lineamientos en el registro del Plan de Operaciones

| | | | |
|-----------------|--|----------------|---------------------------------|
| NOMBRE | Registro de Plan de Operaciones del proyecto en el SIGCTI | PROCESO | Registro de Plan de Operaciones |
| OBJETIVO | Cumplir con los registros del Plan de Operaciones de cada proyecto | | |
| ALCANCE | Desde que la GPCI reporta registrar el Plan de Operaciones hasta el envío del Plan de Operaciones. | | |

LINEAMIENTOS

- Coordinación de la DIME y la GPCI con los equipos administrativos sobre el Plan de Operaciones.
- En los acuerdos y/ convenios de la fuente cooperante con la entidad ejecutora debe estar detallado la no elegibilidad del gasto del IGV, no sea el caso se debe solicitar autorización a la fuente cooperante.
- Equipos administrativos envían los cinco formatos a la DIME y GPCI.
- Plan de operaciones es requisito para la recuperación de IGV e IPM.
- DIME se encargan de registrar los formatos 1,2,3 y GPCI los formatos 4 y 5 del Plan de Operaciones.
- El registro de los formatos se realiza de manera secuencial, ya que la información se compromete en cada uno de estos.
- La redacción de los bienes y servicios debe ser precisa, no se aceptarán términos ambiguos y generales
- Bienes y servicios que no están incluidos en el Plan de Operaciones son irrecuperables de IGV.

Documentos para el Plan de Operaciones:

- Carta formal de la fuente cooperante autorizando la recuperación del IGV e IPM.
- Documento del Proyecto (PRODOC)
- Convenio y su traducción al español, sea el caso.
- Enmiendas y su traducción al español, sea el caso.
- Solicitud del registro del Plan de Operaciones del proyecto firmado por el representante legal
- Formato 1: Detalle de los datos generales del plan de operaciones.
- Formato 2: Estructura de la intervención (matriz marco lógico).
- Formato 3: Cronograma de actividades.
- Formato 4: Presupuesto específico de las actividades.
- Formato 5: Relación de bienes y servicios.

Anexo 12

Actividades y responsables en el registro del Plan de Operaciones

| Nº | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIPO | TIEMPO | REGISTROS | FRECUENCIA |
|----|--|---|--------|------------|---|------------|
| 1 | Notificar registro de Plan de Operaciones del proyecto | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |
| 2 | Realizar el registro del formato 1, 2 y 3 | Dirección de Monitoreo y Evaluación | Manual | 1 día | Formato 1, 2 y 3 de Plataforma APCI | Por evento |
| 3 | Comunicar a la GPCI el registro de los formatos 1, 2 y 3 | Dirección de Monitoreo y Evaluación | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |
| 4 | Realizar el registro del formato 4 y 5 | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | Formato 4 y 5 de la Plataforma APCI | Por evento |
| 5 | Validar información de los formatos del Plan de Operaciones del proyecto | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 1 día | Plataforma APCI | Por evento |
| 6 | Presentar los formatos y la carta de solicitud del Plan de Operaciones | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | Variable | Los cinco formatos y carta de solicitud – Plataforma APCI | Por evento |
| 7 | Recibir Plan de Operaciones Aprobado de cada proyecto | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 30 días | Plataforma APCI – Bandeja de usuario | Por evento |
| 8 | Notificar a los proyectos el registro del Plan de Operaciones FIN | Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional | Manual | 10 minutos | Correo electrónico | Por evento |