

# PLAN DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO ADUANERO Y TRIBUTARIO

---

2024

(PAE – IAT)  
2024 - 2027

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>DIAGNÓSTICO:</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ASPIRACION Y PROPÓSITO DEL IAT:</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aspiración.....	7
1.2 Propósito .....	7
<b>2. ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SUNAT</b> .....	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IAT</b> .....	<b>8</b>
3.1 Impulsar la innovación curricular bajo el enfoque de competencias .....	8
3.2 Posicionar al IAT como institución educativa especializada en materia tributaria y aduanera .....	8
3.3 Afianzar la gestión de la docencia.....	9
3.4 Promover el fortalecimiento efectivo de la cultura tributaria y aduanera .....	9
<b>4. ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL IAT</b> .....	<b>10</b>
4.1 Portafolio de productos académicos innovadores y especializados en temas tributarios y aduaneros para colaboradores y agentes de interés .....	10
4.2 Proyecto de acreditación gradual del IAT como escuela especializada a nivel nacional e internacional.....	10
4.3 Servicios de respuesta ágil a necesidades emergentes de la organización adoptando tecnología con inteligencia artificial.....	10
4.4 Catálogo de investigaciones que aporten a la gestión tributaria y aduanera de las áreas estratégicas y de negocio .....	11
4.5 Programas de desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas en docentes.....	11
4.6 Contenidos de educación tributaria y aduanera implementados en los niveles de educación básica regular, superior y ciudadanía.....	11
<b>5. INDICADORES PARA ACCIONES ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>12</b>
<b>6. MAPA CONCEPTUAL IAT 2024-2027</b> .....	<b>14</b>

## PRESENTACIÓN

Desde su creación en 1957, bajo la denominación de Escuela de Capacitación Aduanera, hasta la actualidad, el Instituto Aduanero y Tributario (IAT) ha cumplido un destacado rol en la selección y formación de generaciones de colaboradores de la administración y en la promoción de la cultura tributaria y aduanera en el país, y últimamente, en la investigación aplicada al quehacer de la SUNAT.

Si bien, el IAT ha fortalecido sus procesos y ha jugado un rol muy importante en la generación de competencias en el ámbito interno y en el de las instituciones públicas y privadas a las que se dirige, los cambios que los tiempos actuales han operado sobre la fiscalidad internacional y su correlato en la fiscalidad local, la gestión aduanera, el mundo académico y la tecnología, plantean nuevos desafíos sobre los que es imperativo actuar.

En ese marco, el IAT ha elaborado el presente Plan Estratégico 2024-2027, con el que define una senda estratégica en su actuar académico, que converge - como no puede ser de otra manera- con el principal objetivo estratégico de la SUNAT, que es mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras.

La formulación del presente Plan se sustenta en tres actividades:

- a) Análisis de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas del entorno.
- b) El estudio y análisis de las mejores prácticas de prestigiosas escuelas públicas a nivel nacional, y del ámbito tributario y aduanero a nivel internacional, con las cuales se sostuvo reuniones de trabajo
- c) Exploración de las principales innovaciones en el ámbito de la educación universitaria global, especialmente con relación al uso de tecnologías emergentes e innovadoras, para asegurar que las metodologías de enseñanza adoptadas estén a la vanguardia.

La aspiración del IAT es consolidarse como un referente regional en la formación integral en temas tributarios y aduaneros, así como en la promoción de la cultura tributaria y aduanera. Para lograrlo se propone potenciar su modelo educativo por competencias, implementar currículos de vanguardia e introducir la aplicación de micro aprendizajes, que le permitan ofrecer una formación ágil, efectiva, accesible y con altos estándares de calidad. Además, la infraestructura tecnológica será fortalecida para expandir la cobertura de cursos virtuales, garantizando el acceso a la educación sin restricciones geográficas o temporales.

Se plantea un especial compromiso con la investigación académica aplicada y la gestión del conocimiento, al reconocerlas como herramientas cruciales

para apoyar la formación y desarrollar contenidos que apoyen la gestión institucional.

En suma, el presente Plan Estratégico 2024-2027 establece objetivos estratégicos, acciones estratégicas e indicadores, que no solo trazan un camino claro y ambicioso pero factible hacia el futuro, sino que también reafirma el compromiso del IAT con la excelencia en la SUNAT, la mejora del cumplimiento, y, en consecuencia, fortalecer la estabilidad fiscal que genera la prosperidad de nuestra sociedad.

## DIAGNÓSTICO:

El diagnóstico para el presente plan se nutrió del análisis sobre la situación actual de los recursos, procesos, productos y clientes, y el relevamiento de las buenas prácticas de destacadas escuelas públicas de diversos países, aplicándose la metodología del Análisis FODA que es una herramienta estratégica utilizada para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o situación específica.

De dicha evaluación se reconoce en el IAT un conjunto de fortalezas significativas, en la que sobresale su sólida historia, contar con procesos bien definidos e instrumentos de gestión educativa, además de personal experimentado y especializado en temas aduaneros y tributarios; así como profesionales en docencia. Sin embargo, enfrenta algunos desafíos, en cuanto a generar incentivos para la docencia e investigación, la necesidad de reforzar las competencias pedagógicas de los docentes y cerrar la brecha en infraestructura tecnológica.

Entre las oportunidades, se identifica la creciente demanda de formación especializada y la escasez de centros dedicados a estos temas, junto con el potencial uso de la inteligencia artificial en educación. No obstante, el IAT debe considerar los posibles cambios de regulación en las escuelas públicas a nivel nacional que podrían limitar su campo de acción en la formación especializada en el ámbito estatal tributario y aduanero.



En el análisis de las escuelas de las administraciones de la región destacan los enfoques innovadores en la formación y gestión del talento humano en el ámbito tributario y aduanero, como son:

- La Agencia Tributaria Española, a través de su Instituto de Estudios Fiscales (IEF), ha consolidado un modelo educativo que busca la formación avanzada en materia fiscal y tributaria, posicionándose como un referente a nivel hispano hablante.

Una de sus principales iniciativas es la oferta de programas de maestría en convenio con universidades, lo que permite a los profesionales adquirir conocimientos especializados con el respaldo académico de instituciones de prestigio. Este enfoque colaborativo garantiza que los contenidos estén actualizados y alineados con las demandas del sector tributario y aduanero, proporcionando un nivel educativo de excelencia.

Además, el IEF ha implementado una estructura docente remunerada, lo que asegura la dedicación y el compromiso de los formadores, quienes son expertos en el ámbito tributario y fiscal. Este modelo permite atraer talento de alto nivel académico y profesional. En su búsqueda por innovar, el Instituto está implementando un proceso de capacitación por competencias, enfatizando en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios para enfrentar los retos actuales en la gestión fiscal.

- La Receita Federal de Brasil (RFB) se distingue por contar con un Servicio Civil robusto, que ha sido fundamental para la gestión eficiente de la administración tributaria en Brasil. A diferencia de otras administraciones tributarias que cuentan con institutos especializados en formación, como el IAT en Perú, la RFB no posee un organismo educativo equivalente. En su lugar, ha optado por tercerizar la admisión de sus trabajadores a través de convenios con universidades, asegurando así un proceso de selección riguroso y transparente que garantiza la incorporación de profesionales altamente calificados.

La formación continua de los funcionarios de la RFB está a cargo de su propia plana docente, que se encuentra compuesta por expertos en administración tributaria y fiscal. Esta estructura le permite mantener un control directo sobre los contenidos y la calidad de las capacitaciones, alineando las competencias de sus funcionarios con las necesidades y retos específicos del organismo. Con este enfoque la RFB asegura la constante actualización y profesionalización de su personal, y posicionamiento como una de las administraciones tributarias más sólidas de la región.

- La Agencia de Ingresos de Canadá (CRA, por sus siglas en inglés) se caracteriza por un enfoque integral en la formación de su personal, en

especial en el ámbito de la aduana. A través de su centro de entrenamiento operativo, la CRA proporciona una capacitación especializada para los funcionarios aduaneros, asegurando que estén preparados para enfrentar los desafíos específicos de su rol. Este centro de entrenamiento es fundamental para desarrollar las competencias técnicas necesarias en la gestión de las fronteras y el control de mercancías, garantizando la seguridad y el cumplimiento de las normativas tributarias en Canadá.

Además, la CRA ha implementado una Ruta de Aprendizaje que está directamente vinculada a los puestos de trabajo dentro de la agencia. Este enfoque personalizado asegura que los empleados desarrollen las habilidades pertinentes según su rol, fomentando una formación continua y alineada con las necesidades operativas de la agencia.

A diferencia de un modelo centralizado, la CRA utiliza un sistema descentralizado de capacitación, operado a través de varias sucursales, lo que permite que la formación se realice de manera más accesible y flexible en todo el territorio canadiense. Esta estructura descentralizada facilita la rápida adaptación a las dinámicas regionales y asegura que todos los empleados reciban una formación de alta calidad, sin importar su ubicación.

- El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de las capacidades de las administraciones tributarias de América. A través de la implementación de proyectos de asistencia técnica a solicitud, el CIAT brinda apoyo especializado en diversas áreas, como la modernización de procesos fiscales, la mejora de la recaudación tributaria y la lucha contra la evasión fiscal. Estos proyectos son diseñados a medida, en función de las necesidades específicas de cada país miembro, lo que permite a las administraciones tributarias beneficiarse de soluciones prácticas y adaptadas a sus contextos nacionales.

Uno de los aspectos más destacados del CIAT es su modelo de formación, donde los docentes que imparten los cursos y talleres son funcionarios activos de las propias administraciones tributarias. Esto garantiza que los participantes reciban conocimientos actualizados y directamente aplicables, basados en la experiencia práctica de quienes están en el campo. Esta conexión directa con las administraciones permite que el CIAT mantenga una perspectiva realista y contextualizada en sus programas de capacitación, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de capacidades en toda la región.

Lo anterior se complementó plenamente con una mirada a las buenas prácticas y tendencias educativas de universidades de élite, que enfatizan la investigación responsable, la educación multimodal y la utilización de

tecnologías emergentes. Las universidades más reconocidas a nivel global están poniendo un énfasis creciente en la investigación e innovación, como motores de progreso guiadas por la ética y la responsabilidad cívica.

En este sentido, sus programas académicos y de investigación buscan avances tecnológicos o científicos, priorizando el impacto social y el bienestar de las comunidades. El desarrollo de investigaciones en campos como la inteligencia artificial, la biotecnología y las ciencias sociales está orientado hacia la creación de soluciones responsables que respeten los derechos humanos y promuevan el desarrollo equitativo, alineándose con las necesidades globales de justicia y equidad.

Además, estas universidades han adoptado un enfoque de educación multimodal, utilizando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para potenciar el aprendizaje. Este enfoque permite a los estudiantes acceder a una formación personalizada y flexible, combinando experiencias presenciales y virtuales en un entorno que se adapta a sus necesidades. Junto a esto, estas universidades han asumido un fuerte compromiso con la inclusión y el bienestar, asegurando que sus campus y programas sean accesibles para todos. Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fomentan una cultura de responsabilidad social en sus estudiantes y graduados.

Estamos seguros de que las iniciativas del presente plan no solo enriquecerán la oferta formativa del IAT, sino que también contribuirán de manera decisiva a la promoción de una cultura tributaria y aduanera responsable, y alineada plenamente con los objetivos institucionales de la SUNAT.

## **1. ASPIRACION Y PROPÓSITO DEL IAT:**

A continuación, se presentan la aspiración y el propósito del IAT:

### **1.1 Aspiración**

Ser una escuela especializada en materia tributaria y aduanera, referente en la región, reconocida por los colaboradores de la SUNAT y otras entidades del Estado como aliados en su formación, y por la sociedad en su aporte a la investigación y la promoción de la cultura tributaria y aduanera.

### **1.2 Propósito**

Proporcionar servicios educativos de calidad para la formación especializada en materia tributaria y aduanera, así como para la promoción de la cultura de cumplimiento voluntario, a través del uso de la investigación, la tecnología, la innovación y alianzas estratégicas para generar valor público en la sociedad.

## 2. ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SUNAT

La estrategia y los objetivos estratégicos del IAT están orientados a los siguientes objetivos estratégicos institucionales de la SUNAT:

- Mejorar el cumplimiento tributario y aduanero de los administrados (OEI 01)
- Favorecer las capacidades de gestión institucional (OEI 04)

## 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IAT

### 3.1 Impulsar la innovación curricular bajo el enfoque de competencias

El IAT busca un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que parte por conceptualizar la innovación curricular como un proceso continuo que conlleva a la revisión y evaluación permanente de los programas de formación y capacitación, desde el diseño de las competencias a desarrollar, las metodologías pedagógicas y didácticas, y las tendencias en el uso de tecnologías educativas, entre otros factores.

La formación de la persona bajo un enfoque por competencias se orienta al modelo de gestión de recursos humanos de la SUNAT. Comprende la formación técnica, altamente calificada, que se une a la formación ética del servidor público y la formación humana para aportar al acervo y cultura de la sociedad, generando innovaciones contextualizadas a la realidad social e histórica y la formación en investigación para estimular la búsqueda de nuevos conocimientos.

### 3.2 Posicionar al IAT como institución educativa especializada en materia tributaria y aduanera

Esta estrategia orienta al IAT a alcanzar altos estándares de calidad en su oferta académica, y que estos gocen de reconocimiento acreditado, en el ámbito local e internacional, como centro de entrenamiento y formación especializado en materia tributaria y aduanera.

Para conseguir este posicionamiento, es importante, optimizar los procesos del IAT mediante el empleo de tecnologías de vanguardia para la producción y difusión de recursos de aprendizaje. En un entorno en constante cambio, se precisa de la adaptación rápida a las necesidades emergentes. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) jugará un rol de apoyo en la aceleración de los procesos del IAT, para personalizar los recursos de conocimiento, y la promoción de la cultura tributaria y aduanera, caracterizada por la eficiencia, reducción de los tiempos de respuesta y guardando los estándares de calidad requeridos.

Asimismo, resulta necesario generar estudios, documentos y publicaciones de investigación académica que traten sobre los desafíos, oportunidades y tendencias en la gestión tributaria y aduanera, en temáticas identificadas y prioritarias por la institución. La realización de estos estudios permitirá a la SUNAT contar con una base de conocimiento para tomar decisiones informadas que faciliten la identificación de oportunidades de mejora en la gestión institucional y la formulación de políticas públicas.

### **3.3 Afianzar la gestión de la docencia**

El presente Plan pone en relieve el rol del docente, como responsable de crear entornos y diseñar experiencias de enseñanza-aprendizaje, que estimulen el razonamiento y el pensamiento crítico del estudiante y desarrollen sus competencias requeridas para el puesto de trabajo. En ese sentido, serán formados en el uso de metodologías activas, métodos innovadores de evaluación y el uso de plataformas interactivas.

La gestión de la docencia se propone integrar los diferentes aspectos referidos al reclutamiento y la formación docente, al generar los incentivos que promuevan su interés y compromiso para participar en los programas de formación y capacitación que ejecuta el instituto.

### **3.4 Promover el fortalecimiento efectivo de la cultura tributaria y aduanera**

El IAT innovará los métodos y contenidos de sus diversos programas de promoción de la cultura de cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, dirigidos a diferentes segmentos objetivos de su población, como son estudiantes de educación básica regular y superior, docentes, emprendedores y ciudadanía en general.

El presente plan estratégico otorga un énfasis especial a las actividades dirigidas al público de educación básica (EB), enfocando su estrategia en los docentes y comunidad educativa. Esta estrategia se basa en el reconocimiento de que la formación y desarrollo de actitudes y valores por una mejor conciencia fiscal, comienza en las etapas tempranas del desarrollo y se consolida en las aulas de clase con la influencia que ejercen los educadores.

De esta forma, las actividades del IAT tendrán un mayor alcance en el universo de estudiantes y contribuirán de mejor forma en la formación de nuevas generaciones de ciudadanos conscientes de sus derechos y responsabilidades y comprometidos con el futuro del país.

## 4. ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL IAT

### 4.1 Portafolio de productos académicos innovadores y especializados en temas tributarios y aduaneros para colaboradores y agentes de interés

El presente Plan busca innovar de manera continua el diseño de productos educativos de alta calidad. En tal sentido, el IAT, propone llevar a cabo el desarrollo de un modelo de formación técnica que define cuatro niveles de intervención, desde el básico hasta el de experto, cada cual con diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje y tipo de competencia a desarrollar.

La elaboración de recursos académicos se realizará con un nuevo enfoque de utilización de tecnología educativa y herramientas de inteligencia artificial, además de un nuevo diseño del Ambiente de Enseñanza Virtual (LVE por sus siglas en inglés).

### 4.2 Proyecto de acreditación gradual del IAT como escuela especializada a nivel nacional e internacional

Uno de los objetivos más importantes para garantizar la calidad educativa y mejorar el prestigio institucional, es la certificación de calidad académica. En tal sentido, el IAT se propone alcanzar dicho objetivo en el mediano plazo.

Este proceso no solo conlleva al cumplimiento de altos estándares, sino que también posicionará al IAT como una institución competitiva y reconocida internacionalmente, lo cual facilitará el acceso a recursos y colaboraciones estratégicas, y beneficiará a sus egresados en su crecimiento profesional y a las instituciones a lograr una mayor especialización y eficiencia.

### 4.3 Servicios de respuesta ágil a necesidades emergentes de la organización adoptando tecnología con inteligencia artificial

Se adoptarán nuevas tecnologías para la enseñanza aprendizaje y la gestión del conocimiento, entre las que destacan el uso de la inteligencia artificial (IA), para hacer posible brindar respuestas ágiles a las necesidades de integración y difusión del conocimiento en toda la organización.

Esta acción permitirá reducir los tiempos de elaboración y divulgación de diferentes productos de micro aprendizaje, ajustado a los diferentes perfiles y demanda de los usuarios de la organización.

Esta práctica no solo será de aplicación para la necesaria difusión de temas de actualidad y coyuntura, sino que será un componente fundamental que acompañen los recursos que son parte de la oferta de los programas de formación y culturización tributaria y aduanera.

#### **4.4 Catálogo de investigaciones que aporten a la gestión tributaria y aduanera de las áreas estratégicas y de negocio**

Se implementará un esquema de gestión de la investigación (conformado por lineamientos y directivas), que promueva la generación de estudios en temáticas priorizadas por las áreas estratégicas y de negocios.

Los productos de investigación serán obtenidos principalmente mediante el desarrollo de estudios de revisión sistemática de la literatura disponible, académica y no académica, sobre tributos y aduanas, y de otros estudios que podrían realizarse en colaboración con instituciones externas o investigadores independientes.

#### **4.5 Programas de desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas en docentes**

Uno de los ejes fundamentales del IAT es el desarrollo integral del docente, considerado un pilar esencial para fortalecer la calidad de los servicios educativos que ofrece.

Para lograrlo, se implementará programas de formación docente que desarrollen y fortalezcan competencias pedagógicas, además de programas de formación continua para la actualización y perfeccionamiento de los docentes en las materias tributaria y aduanera. Asimismo, se propondrán mecanismos de incentivo que permitan atraer el talento interno para la docencia.

#### **4.6 Contenidos de educación tributaria y aduanera implementados en los niveles de educación básica regular, superior y ciudadanía**

Para impulsar la implementación efectiva de los contenidos de educación tributaria y aduanera en la educación básica, se desarrollará una estrategia integral que responde a los nuevos contenidos establecidos por el MINEDU en 2024, en el marco de la Ley N° 31900. Esta iniciativa busca fortalecer el Currículo Nacional en los niveles de primaria y secundaria, específicamente en la competencia "Gestiona responsablemente los recursos económicos".

La presente acción estratégica se centrará en reforzar las capacidades de los docentes y desarrollar recursos educativos alineados con los temas establecidos por el MINEDU. Como parte fundamental se implementará un programa de capacitación a docentes con certificación del MINEDU, garantizando que los profesores capacitados impartan estos contenidos y utilicen eficazmente los materiales educativos proporcionados.

Asimismo, para la educación superior y ciudadanía se buscará fortalecer las competencias que permitan a los estudiantes y ciudadanos entender y aplicar principios tributarios y aduaneros en el ámbito personal y/o profesional para contribuir a una ciudadanía informada y responsable,

mediante actividades de sensibilización y capacitación en conocimientos básicos en materia tributaria y aduanera.

## 5. INDICADORES PARA ACCIONES ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

**Tabla 1:** Objetivos y acciones estratégicas con indicadores

Nro.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IAT	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL IAT		INDICADORES DEL IAT	
		CÓDIGO	DENOMINACIÓN	Tipo	Descripción
1	<b>OEIAT1. Impulsar la innovación curricular bajo el enfoque de competencias</b>	AE 01	Portafolio de productos académicos innovadores y especializados en temas tributarios y aduaneros para colaboradores y agentes de interés	Impacto	1. Porcentaje de participantes que realizaron la aplicación del conocimiento y habilidades obtenidas de las capacitaciones ejecutadas
				Resultado	2. Porcentaje de ejecución de acciones de capacitación priorizadas
				Intermedio	3. Nivel de implementación del modelo de enseñanza bajo enfoque de competencias
2	<b>OEIAT2. Posicionar al IAT como institución educativa especializada en materia tributaria y aduanera</b>	AE 02	Proyecto de acreditación gradual del IAT como escuela especializada a nivel nacional e internacional	Intermedio	4. Nivel de avance proceso de certificación o acreditación
				Impacto	5. Porcentaje de productos de micro aprendizaje ofrecidos respecto a lo planificado
					Resultado
		AE 03	Servicios de respuesta ágil a necesidades emergentes de la organización adoptando tecnología con inteligencia artificial		
		AE 04	Catálogo de investigaciones que aporten a la gestión tributaria y aduanera de las áreas estratégicas y de negocio		

3	<b>OEIAT3 Afianzar la gestión de la docencia</b>	AE 05	Programas de desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas en docentes	Impacto	7. Nivel de aplicación de las competencias pedagógicas de los docentes intervenidos
				Resultado	8. Cantidad de docentes capacitados
				Intermedio	9. Nivel de implementación del modelo de gestión de la docencia
4	<b>OEIAT4 Promover el fortalecimiento efectivo de la cultura tributaria y aduanera</b>	AE 06	Contenidos de educación tributaria y aduanera implementados en los niveles de educación básica regular, superior y ciudadanía	Impacto	10. Nivel de aplicación de los recursos y materiales educativos de cultura tributaria y aduanera desarrollados para Educación Básica 11. Nivel de satisfacción de las actividades de capacitación de cultura tributaria y aduanera dirigidas a docentes, especialistas de UGEL o DRE
				Resultado	12. Porcentaje de docentes del nivel secundaria capacitados en contenidos de educación tributaria y aduanera
				Intermedio	13. Cantidad de recursos educativos elaborados en materia tributaria y aduanera puestos a disposición de la comunidad educativa

## 6. MAPA CONCEPTUAL IAT 2024-2027

