

teniendo ninguna relación esto con el proceso de reclamación de la deuda tributaria determinada en la fiscalización, pero muestra los riesgos que corre la administración tributaria para efectos de mejorar su servicio pero que son utilizados negativamente por algunos malos elementos.

Posicionamiento de los servicios de la SUNAT en la sociedad

Difundir entre los contribuyentes y ciudadanos en general el concepto de la SUNAT como institución descentralizada así como los servicios que brinda (Centros de Servicios al Contribuyente, Central de Consultas, web SUNAT, Defensoría en Línea, etc.). De igual modo, a nivel interno de tal manera que los trabajadores puedan informar correctamente a los contribuyentes y público en general. En la SUNAT estamos trabajando para que el contribuyente pueda hacer sus gestiones de manera más eficiente, por eso estamos desarrollando medios informáticos que le permitirán preparar sus declaraciones, pagar sus tributos y realizar consultas ahorrando tiempo y reduciendo la posibilidad de cometer errores. El objetivo es con nuevos medios ofrecer mejores servicios, por ejemplo:

- Pago fácil: Es el pago sin formularios, con esta opción se realiza el pago de los tributos sin usar formularios, de manera segura y precisa en cualquier agencia autorizada de la red bancaria.
- PDT - Programa de Declaración Telemática: es la declaración de tributos de manera guiada con este programa que asiste al contribuyente en los cálculos, reduciendo la posibilidad de cometer errores. Este formulario se obtiene en el portal de la SUNAT en internet y se presunta con declaraciones juradas en medios magnéticos .
- SUNAT virtual: Son los servicios a través de internet, es decir desde la casa, oficina o cualquier cabina de internet, el contribuyente podría realizar consultas, trámites y obtener información de forma rápida y segura en www.sunat.gob.pe.

Actualización del Registro Único del Contribuyente para Pricos y Mepecos

La SUNAT dispuso en octubre del año 2002 que los principales contribuyentes actualizaran en forma total los datos consignados en el

Registro Único de Contribuyentes así como comunicar las modificaciones del mismo a través de un formulario virtual, para lo cual debía brindar información adicional no exigida anteriormente como: informar datos sobre empresas y personas con las que se encuentran relacionados, principales accionistas que integran las sociedades así como su participación respectiva, así como los directores de las empresas que pueden ser responsables solidarios, esto permite que la SUNAT pueda acceder a información que permitirá conocer las capacidades patrimoniales de los accionistas así como los casos de vinculación económica, esto se explica porque a partir del año 2001 han entrado en vigor importantes regulaciones en materia tributaria relativas a la operaciones entre empresas vinculadas económicamente (internacionalmente conocidas como las reglas sobre "precios de transferencia").

Sistema de Información Integrado de Administración

Análisis funcional de un Sistema de Información Integrado de Administración que permita contar en un mediano plazo con un Sistema de Administración para la SUNAT, que cumpla los requerimientos funcionales de integración de procesos, de soporte a las actividades, logística, financieras y de recursos humanos y que permita la obtención de información de gestión administrativa para control y toma de decisiones.

Capacitación a distancia con medios informáticos

Ampliar la cobertura de capacitación a nivel nacional, incrementando la cantidad y mejorando la calidad y oportunidad de la capacitación a ofrecer, reduciendo costos y aumentando el impacto en la productividad del personal de la institución.

2.1.3.4. Reducir la evasión

Soporte al Plan de Auditoría 2002

- Seleccionar contribuyentes para su fiscalización optimizando el uso de la información interna de la SUNAT (declaraciones pago, antecedentes de Clausura y Control Móvil, COA Estado y COA Exportadores) así como la externa (DAOT, Notarios ,

ADUANAS y SAT) u otra información relevante para todas las acciones de fiscalización (Auditorías, verificaciones, inductivas y operativos).

- Realizar una evaluación de la efectividad de los cruces y criterios de selección utilizados actualmente como insumo para la elaboración del Plan de Auditoría 2003.
- Realizar los cruces de información para el control del Sistema de Retenciones, Deduciones y Percepciones.
- Firmar los Convenios de intercambio de información que fueran necesarios.

Elaboración del Plan de Auditoría 2003

Orientar las acciones de fiscalización del año 2003, con la participación de las áreas operativas y normativas involucradas definiendo: la metodología para su desarrollo, el proceso óptimo para el relevamiento y evaluación de información, el diagnóstico, los objetivos, el marco estratégico que sustente los programas propuestos, el plan de información de soporte a las acciones de fiscalización y los recursos involucrados.

Centros de Control de Fiscalización

Tienen como objetivo:

- Ampliar la base tributaria a través de acciones masivas de verificación
- Combatir la evasión tributaria
- Reducir las brechas de presentación y pago.

Sistema de deducciones del IGV

Ante la forma en que se han adoptado las modalidades de evasión en la comercialización del arroz, en donde el 95% del monto transado se realiza con documentación de "falsos proveedores", lo que no permite el posterior cobro de los tributos que debe exigir la SUNAT, se ha optado por aplicar un régimen especial que garantice la cobranza de los tributos,

denominado Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central o Sistema de Deduciones.

Agrava la necesidad de este sistema la existencia de muchos agentes, que son más de 90 000 pequeños productores agrarios, algo más de 400 molinos y unos 500 mayoristas de arroz pilado.

Debido a la particularidad del producto, que no se puede consumir como producto primario (arroz cáscara) , necesariamente debe pasar por el proceso de maquila. Es decir, la producción no gravada de los 90 000 agricultores debe pasar necesariamente por algo más de 400 molinos para convertirse en arroz pilado. Es por ello que el control debe realizarse desde la salida del molino, pues desde allí sale el primer producto gravado con el IGV.

Recaudación potencial por las deducciones

El Sistema de Deduciones, no es un impuesto. Es un modo de garantizar el pago de los tributos. Debido al nivel de producción del arroz del año 2001, se considera que la producción de arroz pilado sobrepasa la cifra de 1.3 millones de TM, lo que permite proyectar un IGV, en la primera cadena de comercialización del arroz pilado, de algo más de 160 millones de nuevos soles, debiéndose realizar depósitos en el Banco de la Nación por algo más de S/. 100 millones de nuevos soles al año.

Sistema de percepciones del IGV - Combustible

El Régimen de Percepciones de IGV creado en el Perú en el año 2002 es aplicable a la comercialización de combustible, en operaciones gravadas con el IGV, designando como agentes de percepción:

- Refinerías y proveedoras de combustibles
- Grandes distribuidores: (Mayoristas y operadores, que abastecen a los grifos y estaciones de servicio).

Sorteo Nacional de Comprobantes de pago

Sorteo Nacional de Comprobantes de Pago que puede generar un incremento en la cultura tributaria de la población y un control de ingresos

por parte de la ciudadanía a los contribuyentes.

Análisis de los convenios de estabilidad jurídica

La SUNAT acotará a aquellas empresas que dejaron de pagar impuesto a la Renta o lo hicieron en menor proporción acogiéndose al beneficio de la reevaluación de activos o la doble depreciación si es que las investigaciones determinan que eso ocurrió, según lo manifestado por el Ministro de Economía y Finanzas. De los estudios de los convenios de estabilidad tributaria suscritos por el gobierno anterior del cual funcionarios importantes así como el Presidente de la República se encuentran en proceso penal por agravio al Estado Peruano, se obtuvieron los siguientes resultados:

“Estudio de la estimación del efecto de los convenios de estabilidad jurídica sobre la recaudación” Este estudio indica que el Estado dejó de percibir entre 1991 y el año 2001 un total de US\$ 1 474 millones por estos acuerdos.

“Estudio de la estimación del efecto de la mayor depreciación de la reevaluación de activos sobre la recaudación” que indica que el Estado dejó de percibir S/ 339 millones equivalente a US\$ 90 millones por depreciación de activos de empresas que suscribieron convenios de estabilidad tributaria¹⁸.

Uso de Internet para gestionar información que presentan los contribuyentes a la SUNAT

Presentación de las declaraciones informativas via internet a partir de febrero del año 2003 (Declaración Anual de Operaciones con Terceros), aunque las Declaraciones Juradas se realizan a través de diskette en los bancos u oficinas de la SUNAT, el uso de internet en declaraciones informativas es un gran paso para la estrategia de la SUNAT de maximizar el uso de este medio, en donde incluso se proyecta recibir las declaraciones juradas, solicitudes de devolución de tributos y otros trámites por este medio.

¹⁸ “Sunat acotará a empresas que no pagaron Impuesto a la Renta”. *Diario La República*, febrero 2003.

Mejoras en la labor de fiscalización

La estrategia de control de la evasión tiene como herramienta primordial la labor fiscalización de la Administración tributaria peruana, que entre otros proyectos y avances tenemos lo siguientes:

La SUNAT culminó en el año 2002 un estudio orientado a priorizar los sectores productivos en los cuales la administración focalizará sus labores de control y fiscalización en el año 2003, siendo el objetivo central incrementar la base de contribuyentes y con ello la recaudación, siendo los sectores económicos prioritarios: servicios, comercio, pesca y combustibles, por tener estos una mayor evasión; a los cuales ya se han establecido normas como el sistema de percepción en el combustible y el sistema de deducciones en el sector pesca, de tal forma que se tenga desagregado a nivel de sectores económicos la evasión y poder orientar las labores de fiscalización principalmente del IGV cuya medición de la evasión alcanza el 40% ó 50%. A continuación se expone en un cuadro explicativo las acciones realizadas por la SUNAT:

Cuadro 15. Acciones realizadas

<p>GRIFOS Universo: 17 265 contribuyentes inscritos de los cuales solo 8 583 se encuentran activos Contribuyentes fiscalizados desde el 2000: 1 683 de los cuales el 79% de fueron no conformes El rendimiento de las fiscalizaciones fueron de US\$ 46 millones aprox.</p> <p>FÁBRICAS DE HARINA DE PESCADO Universo: 197 contribuyentes Contribuyentes fiscalizados desde el 2000: 124 de los cuales el 66% de fueron no conformes El rendimiento de las fiscalizaciones fueron de US\$ 35 millones aprox.</p> <p>ARMADORES PESQUEROS Universo: 397 Contribuyentes fiscalizados desde el 2000: 157 de los cuales el 77% de fueron no conformes El rendimiento de las fiscalizaciones fueron de US\$ 5 millones aprox.</p>

Con respecto a las fiscalizaciones caber resaltar el papel que juega la Base de Datos Nacional, la cual bajo el sistema de cruces de información identifica diversas modalidades de evasión, por ejemplo en el segundo semestre del año 2002 las fiscalizaciones se orientaron principalmente a personas naturales en particular a médicos y odontólogos en donde se han identificado incremento patrimonial no justificado en un total de más o

menos 10 000 personas las cuales han sido seleccionadas para fiscalizarlos.

La lucha contra la evasión es fundamental para mejorar los niveles de la recaudación. Por ello, durante el año 2002, la SUNAT desarrolló una estrategia de fiscalización que superó sus propias expectativas y motivó un mayor cumplimiento por parte de los contribuyentes. En una sociedad como la nuestra, que carece de una verdadera conciencia tributaria, es necesario tomar todas las medidas pertinentes para que los contribuyentes cumplan con el pago de sus obligaciones con el fisco. Por ello, las acciones de fiscalización son muy importantes, y son parte fundamental de la estrategia diseñada para elevar los niveles de recaudación.

Una de las acciones más importantes que se realizaron durante el año 2002 fue la fiscalización a los profesionales de cuarta categoría, pues 62% de los contribuyentes inscritos en el RUC está afecto al Impuesto a la Renta de Cuarta Categoría y, sin embargo, no todos cumplen oportunamente con sus obligaciones tributarias.

Además, podemos destacar otros aspectos que contribuyeron a mejorar las acciones de fiscalización y a facilitar la regularización por parte de los contribuyentes. En ese sentido, durante el año 2002 se crearon los Centros de Control y Fiscalización, los cuales fueron instalados por la SUNAT, dentro de los ambientes de los Centros de Servicios, para inducir el pago de las obligaciones tributarias de los contribuyentes con la mayor comodidad posible.

Es importante resaltar que la SUNAT viene desplegando toda esta campaña con la convicción de que la recaudación tributaria es una responsabilidad compartida con la ciudadanía y una obligación de grandes implicancias en estos tiempos de crisis y de nuevos retos.

Eliminación de exoneraciones

Con respecto a este tema la posición de la SUNAT es bastante clara, las exoneraciones lo que hacen es distorsionar el sistema, asimismo complican la administración y fiscalización tributaria fomentando en muchos casos el contrabando, por lo cual la SUNAT ha presentado un estudio sobre este tema al Ministerio de Economía y Finanzas que fue

expuesto ante el Congreso de la República, razón por la cual el Congreso esta evaluando la eliminación de las exoneraciones.

El Ministro de Economía señaló que para el año 2003 se quiere pasar de una presión tributaria del 12% en el 2002 al 12.5% para el 2003 y 14.1% para el 2004 y para ello sería necesario examinar qué otras medidas administrativas son importantes teniendo en cuenta la enorme informalidad que tenemos, así como se esta proponiendo la eliminación de algunas exoneraciones tributarias. Con respecto a las exoneraciones se esta buscando consensuar con las regiones sobre la posibilidad de que aquellas exoneraciones que no tengan un efecto costo-beneficio positivo eliminarlas de inmediato o en forma progresiva y con los recursos que se obtengan, en lugar de que se destinen al gobierno central se queden en la región, esa es la tesis general pero naturalmente estamos estudiando en detalle todos los tributos las exoneraciones por regiones y todo eso para analizarlo con los gobiernos regionales. Todo este estudio se efectúa en el marco de la Ley de la Regionalización.

Aplicación de sanciones por delito tributario

Actualmente la SUNAT tiene 115 procesos en trámite y en los casos con sentencia 11 están cumpliendo pena efectiva y 72 sentenciados tienen penas suspendidas.

El delito por defraudación simple, el de usar artimañas, astucias o una conducta fraudulenta para disminuir la deuda tributaria tiene una pena de 6 a 8 años; pero si el delito contiene algún ingrediente agravante la pena puede ser de 8 a 12 años, dichos agravantes pueden ser obtener un beneficio sin tenerlo, la utilización del crédito fiscal en forma indebida, o tener un reintegro tributario sin tener los derechos o el ocultar los ingresos de manera fraudulenta y sistemática; los delitos comunes son el ocultamiento de ingresos y la utilización indebida de crédito fiscal. Sin embargo las penas no son el camino para solucionar la evasión tributaria, el trabajo que debe llevarse a cabo en la lucha contra la evasión tributaria no es solo de la administración sino que debe involucrar a todas las instituciones públicas y privadas.

Convenios de cooperación interinstitucional suscritos con otros organismos del Estado

El acceso de la SUNAT a esta nueva información mediante la renovación o establecimiento de convenios se enmarca dentro de las medidas de fiscalización para mejorar la recaudación anunciadas por el Ministerio de Economía y Finanzas y cuyo objetivo es combatir con nuevos y mejores dispositivos la evasión e incrementar la base tributaria. Al año 2001 los convenios suscritos eran los siguientes: Con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Superintendencia de Banca y Seguros, Centrales de Riesgo, estas últimas centralizan información financiera a nivel nacional relacionada a consultas a la información de morosidad de los clientes del sistema financiero y de las entidades comerciales.

Convenio con el Ministerio Público

Este convenio tiene por finalidad que ambas entidades efectúen un trabajo conjunto y de mayor coordinación, con el fin de potenciar la lucha contra la evasión tributaria en sus diversas modalidades, integrando esfuerzos en la detección de ilícitos tributarios y tener la oportunidad que el Ministerio Público cuente con fiscalías especializadas en materia tributaria, es decir el Ministerio Público creará una Fiscalía Especializada en Defraudación Tributaria, la que conocerá en forma directa de aquellos casos en donde exista presunción de la comisión de delitos tributarios así como participará de los operativos sorpresa que efectúe la SUNAT, los fiscales tendrán la posibilidad de participar en operativos que lleve adelante la SUNAT en tutela de la legalidad y derechos de los contribuyentes.

Los fiscales son los titulares de la acción penal y garantizan la legalidad en Perú, la administración tributaria llega a la presunción de la existencia del delito, el fiscal ejercita la acción penal, ellos van a mantener su autonomía funcional y administrativa. Este convenio ha empezado a aplicarse en la ciudad capital para luego ponerlo en práctica a nivel nacional especialmente en los lugares donde exista mayor incidencia de evasión tributaria.

Convenio con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)

En el marco de las ampliaciones al convenio de cooperación interinstitucional vigente entre la SUNAT y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), se han distribuido a nivel nacional 136 accesos mediante la modalidad de “Línea Dedicada” a personal de las áreas de servicios al contribuyente, auditoría, control y cobranza, reclamos y administración. Dichos accesos permiten efectuar consultas en tiempo real mediante una conexión directa al servidor de base de datos de la RENIEC, respecto de las personas naturales inscritas en dicho registro, destacando la visualización de la foto y firma. Este trabajo, desarrollado en coordinación con la Intendencia Nacional de Sistemas de Información, permitirá ampliar el número de funcionarios con acceso a estos datos, alcanzándose a la fecha un total de 237 accesos otorgados entre la modalidad de INTERNET y Línea Dedicada.

Convenio con el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG),

La SUNAT y el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG) suscribieron en el año 2002, un Convenio de Cooperación Interinstitucional, mediante el cual acordaron intercambiar información que conlleve a identificar a los infractores de las normas objeto de supervisión y fiscalización de ambas instituciones; realizar operativos conjuntos para el control del traslado y comercialización de combustibles; prestarse apoyo técnico mutuo en las labores de supervisión y fiscalización; elaborar y desarrollar programas de capacitación dirigidos a los funcionarios y/o técnicos de ambas instituciones, y brindar cualquier otro apoyo y/o servicio que las partes consideren necesario.

El acceso de la SUNAT a esta información permitirá combatir con nuevos y mejores dispositivos la evasión en la comercialización de combustibles e incrementar la base tributaria. Asimismo, generará un mayor riesgo ante los contribuyentes, desarrollando cruces de información que permitirán potenciar las acciones de fiscalización a realizarse en el sector de hidrocarburos, identificando casos de venta informal de combustibles y detección de

contribuyentes con operaciones no declaradas al fisco, entre otros.

Convenio con el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE)

Mediante la firma del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional y de un primer Convenio Específico, la SUNAT y El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE) acordaron intercambiar información así como brindarse apoyo y asesoría recíproca en temas de su competencia. En adelante la SUNAT accederá a la información que le permitirá identificar a aquellos contribuyentes que se encuentren en situación de no habidos que CONSUCODE le proporcione, por su parte este último podrá disponer de la información del Registro Único del Contribuyente (RUC) de la SUNAT.

Convenio con la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)

La SUNAT y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) suscribieron un Convenio Marco de cooperación interinstitucional, mediante el cual la SUNAT podrá acceder a la información de los Registros de la Propiedad Inmueble, de Sociedades Mercantiles, de Sucesiones Intestadas, Vehicular y de Prenda que las Oficinas Registrales Regionales poseen a nivel nacional.

Convenio con la Asociación de Exportadores (ADEX)

La SUNAT y la Asociación de Exportadores (ADEX) suscribieron un Convenio de Cooperación Interinstitucional, mediante el cual, la SUNAT accederá a la base de datos de importadores y exportadores que ADEX administra y participará en los eventos, ferias y encuentros empresariales que dicha Entidad Gremial desarrolle periódicamente, con la finalidad de difundir el cumplimiento de las obligaciones tributarias. En reciprocidad, ADEX accederá a la información sobre comercio exterior que la SUNAT posee que no constituye reserva tributaria, según lo establecido legalmente.

Convenio con el Colegio de Contadores Públicos

La SUNAT y el Colegio de Contadores Públicos de Lima (CCPL), suscribieron un nuevo Convenio de Cooperación Interinstitucional que reemplaza al suscrito en el año 1998. De acuerdo al nuevo Convenio, el CCPL se compromete a proporcionar el espacio físico para el funcionamiento del Centro de Orientación al Contribuyente; brindar el servicio de información, orientación y asistencia a los contribuyentes y público en general que acuda al Centro de Orientación y; entregar la información referida a los contadores públicos colegiados. Por su parte, la SUNAT se compromete a brindar capacitación en temas tributarios a los contadores públicos colegiados; proporcionar material para orientación y asistencia al contribuyente y; difundir las actividades que el CCPL brinde a través del Centro de Orientación al Contribuyente.

Convenios en negociación con Red Bancaria para presentación de Declaraciones Juradas por INTERNET

Se nombró al Comité de Negociación con los Bancos para determinar el pago de la comisión por la prestación de este servicio.

Educación y Conciencia Tributaria

La experiencia en el proyecto “Tributación en la Escuela”, que involucró a más de 800 000 alumnos y casi 3 000 docentes en el ámbito nacional, permitió concluir que la creación de conciencia tributaria tiene que enmarcarse en el horizonte de la formación de actitudes ciudadanas orientadas hacia la tributación. Esto significa que el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias pasa antes por asumir el sentimiento de pertenencia a una sociedad, el grado de participación en su sostenimiento y en la responsabilidad respecto de su futuro. Implica desarrollar primero nuestra conciencia ciudadana de compromiso y responsabilidad con la sociedad y el Estado, derivándose de ella nuestros deberes tributarios.

La educación es el medio más eficaz para desarrollar conciencia ciudadana y tributaria por su influencia en la formación de valores, en el desarrollo de actitudes, en la transmisión de conocimientos y en la promoción de comportamientos deseables para el mejoramiento de la calidad de vida individual y social. El desarrollo de la

conciencia tributaria en la población peruana es un objetivo nacional y de mediano y largo plazo al que deben concurrir otros sectores como el de Educación. Es imprescindible involucrarlo para que asuma su rol con la importancia debida.

Las diversas acciones educativas redundarán en el corto plazo en una imagen institucional positiva de la SUNAT que además de cumplir con sus funciones de recaudar y fiscalizar se preocupa por informar y educar a la población.

2.1.4. Factores críticos de éxito para la ejecución del planeamiento estratégico

- Compromiso de la Alta Dirección
- Compromiso del equipo de trabajo y de sus jefes funcionales
- Coordinador de equipo de trabajo con autonomía y poder de decisión
- Presupuesto del Plan Operativo garantizado
- Difusión del Plan Operativo en toda la Institución y compromiso de las áreas operativas
- Difusión del Plan Operativo
- Seguimiento y evaluación de resultados
- Ajustes al Plan Operativo 2002
- Compatibilización de recursos humanos involucrados en el Plan Estratégico y el Plan Operativo
- Recomposición de equipos de trabajo
- Inclusión de observaciones de áreas operativas
- Inclusión de la Intendencia Nacional de Administración en los proyectos pertinentes
- Incorporación del Proyecto de Gestión de Datos de ESSALUD

2.2. Impacto del Plan Estratégico aplicado en el 2002 en la recaudación tributaria

2.2.1. Recaudación en el año 2002 ¹⁹

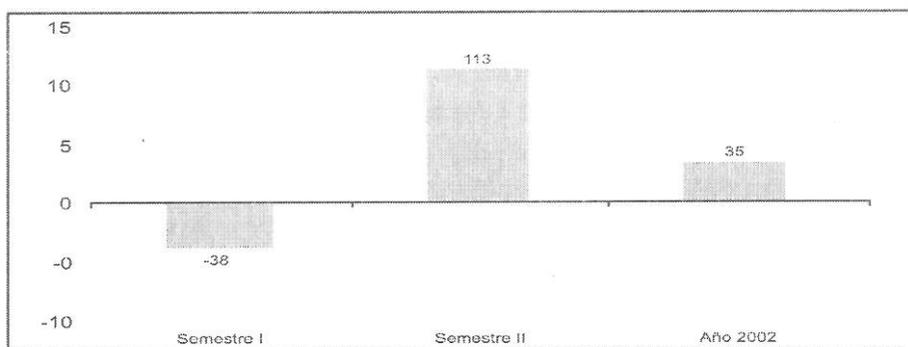
Contexto Macroeconómico

En el año 2002, la economía peruana creció a una tasa que, según cifras preliminares, alcanza el 4.8%, que es la más elevada de la región a pesar

¹⁹ SUNAT. Nota de prensa SUNAT N° 005-2003. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/>>

del difícil contexto regional y global. Es importante mencionar que este crecimiento se dio tanto en los sectores primarios (crecieron 6.0%) como en los sectores no primarios (crecieron 4.5%), siendo estos últimos los de mayor aporte a la recaudación. Nos parece importante resaltar este aspecto de los sectores no primarios porque permite explicar, en parte, la importante recuperación observada en la recaudación de los impuestos internos durante el segundo semestre del año 2002. Por otro lado, la inflación se mantuvo controlada, con un resultado acumulado de 1.52% en el 2002, nivel que se ubica en el tramo inferior de la meta estimada por el Banco Central de Reserva y que, una vez más, se convierte en una de las más bajas del mundo.

Gráfico 33. Recaudación por tributos internos año 2002
(Variaciones porcentuales reales respecto al año anterior)



En cuanto al sector externo, el mayor dinamismo de las exportaciones –impulsado por los productos mineros y, en los últimos meses, por el ATPDEA– generó un saldo superavitario en la balanza comercial, resultado que ocurre después de haberse registrado, en casi 10 años, déficits consecutivos. Cabe mencionar que las importaciones de bienes de capital se vieron impulsadas en el último trimestre debido a las compras de tuberías y otros materiales de construcción demandadas por el proyecto Camisea.

En cuanto a las finanzas públicas, el importante incremento registrado en el nivel de ingresos tributarios, fundamentalmente durante el segundo semestre, sumado a un prudente manejo fiscal del gasto, permitió alcanzar la meta de -2.3% en el resultado económico del Gobierno Central Consolidado,

según lo acordado con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

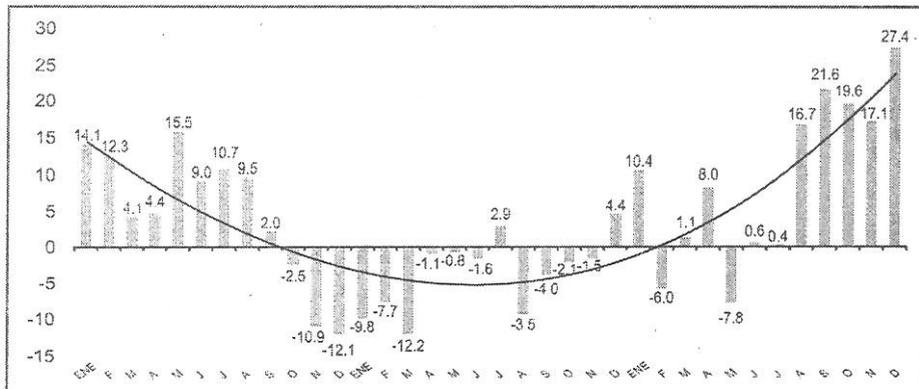
En términos globales, durante el año 2002, la recaudación por concepto de todos los fraccionamientos ascendió a S/. 497 millones, lo que representa una caída de 39.0%, en términos reales, respecto de los S/. 811 millones recaudados en el año 2001.

Recaudación por tributos internos

En el año 2002, la recaudación de los tributos internos (excluida la de las contribuciones sociales) ascendió a S/. 18 734 millones, monto que representa un crecimiento de 3.5% en términos reales respecto al año 2001.

El año 2002 presenta dos períodos bien definidos en términos de recaudación tributaria: un primer semestre se caracterizó por bajos niveles de recaudación asociados, por un lado, a la menor actividad económica, así como a medidas de política tributaria como las menores tasas impositivas.

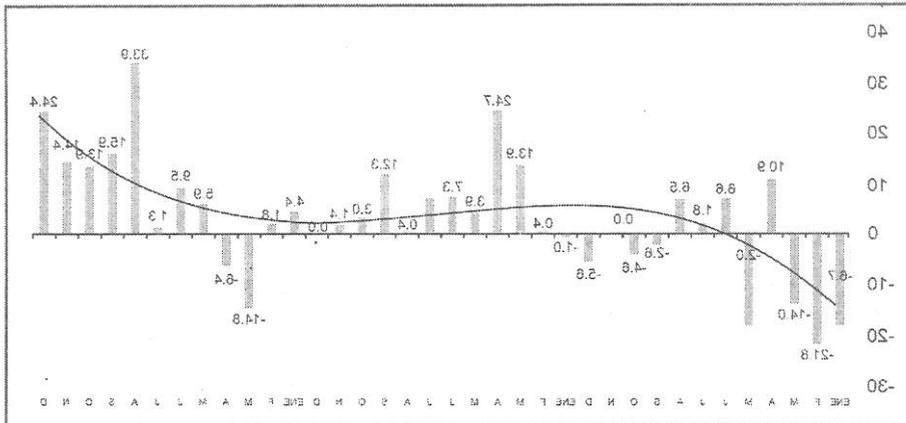
Grafico 34. I.G.V. Interno
(Variaciones porcentuales reales respecto del año anterior)



o fraccionamientos especiales que tuvieron un impacto negativo sobre la recaudación debido a las expectativas generadas entre los contribuyentes y que afectaron el nivel de cumplimiento tributario. El segundo semestre se caracterizó por una sostenida recuperación de los niveles de recaudación, asociada a dos factores principales: de un lado, la mayor fiscalización a las empresas y la

implementación de medidas de ampliación de la base tributaria por parte de la SUNAT, tales como el régimen de retenciones, el régimen de percepciones, el sistema de cobranza coactiva vía SIAF y el sistema de detracciones.

Grafico 35. Impuesto a la Renta Total
(Variaciones porcentuales reales respecto del año anterior)



El objetivo de estas medidas fue ampliar la base tributaria mediante el firme combate a la evasión y la reducción de las brechas de cumplimiento. El segundo factor que explica los resultados del segundo semestre es la consolidación de un escenario de reactivación económica gradual, pero sostenido, que se reflejó en las altas tasas de crecimiento del PBI, principalmente en los sectores no primarios, y de la demanda interna, lo cual repercutió en los niveles de recaudación, principalmente del IGV interno.

En lo referente a tributos, destacaron los crecimientos del Impuesto Selectivo al Consumo, del Impuesto General a las Ventas interno y del Impuesto a la Renta, los cuales crecieron a tasas de 18.7%, 9.0% y 6.6%, en términos reales, respectivamente con relación al año anterior. El comportamiento positivo de la recaudación del IGV interno se caracterizó, igualmente, por dos períodos muy definidos: un primer semestre con resultados negativos y un segundo semestre con resultados positivos.

Ampliación de la base tributaria: medidas administrativas

Desde mediados del año 2002, la SUNAT implementó un conjunto de medidas de carácter administrativo destinadas a ampliar la base tributaria combatiendo la evasión y las brechas de cumplimiento.

Las medidas aplicadas empezaron a rendir sus frutos al mes siguiente de su implementación, consolidándose el resultado positivo en los últimos meses del año al recibir algunos ajustes para mejorar su potencial.

a) Régimen de Retenciones

Este régimen, empezó a operar con 1 202 agentes retenedores que efectuaron la retención a sus proveedores sobre las operaciones llevadas a cabo desde el 1° de junio del año 2002. Por otro lado, a partir del 1° de noviembre se amplió la lista de agentes retenedores gracias a la incorporación a dicho Régimen de 243 unidades ejecutoras del Sector Público, las cuales manejan importantes volúmenes de compras. La recaudación obtenida por concepto de retenciones del IGV durante el año 2002 ascendió a S/. 622 millones (US\$ 175 millones), monto que corresponde a lo recaudado entre julio y diciembre. Cabe destacar que este régimen ha contribuido a la ampliación de la base tributaria del IGV al permitir identificar a más de 54 000 proveedores, de los cuales más del 30% estaba constituido por omisos a la declaración y al pago. De esta forma, el régimen ha permitido asegurar el pago de estos proveedores omisos, así como incrementar el nivel de recaudación de otros contribuyentes debido a la generación de riesgo en la detección de subdeclaraciones mediante el cruce de información. Desde su implementación, el Régimen de Retenciones del IGV ha permitido incrementar, en promedio, más de 15% el IGV pagado, así como reducir la brecha de pago de 17.0% en el año 2001 a 11.1% en diciembre del año 2002.

Finalmente, las devoluciones generadas por el régimen de retenciones que se originan por las retenciones efectuadas en exceso, se iniciarán en enero del año 2003, estimándose que el monto que se devolverá

en dicho mes resultaría bastante inferior al 10% del monto total retenido durante el año 2002.

b) Sistema de Deduciones

Establece la deducción del 10% del precio de venta de los bienes (arroz, azúcar y alcohol) y depositarlo en las cuentas corrientes existentes en el Banco de la Nación a nombre de cada uno de los proveedores de dichas operaciones. El sistema de pago entró en vigencia en julio del año 2002 siendo los ingresos derivados de dichos depósitos por S/. 68 millones (US\$ 19 millones).

c) Régimen de Percepciones

El Régimen de Percepciones del IGV, aplicable en la comercialización de combustibles, empezó a operar en octubre del año 2002 nombrándose como agentes de percepción a 19 principales empresas productoras y comercializadoras de combustibles, las que se encargan de cobrar el IGV, por adelantado, a los clientes que adquieran su producto (principalmente, grifos y empresas). En el año 2002, la recaudación obtenida por la aplicación de este régimen ascendió a S/ 9.0 millones (US\$ 2.5 millones), monto que corresponde a las operaciones registradas entre el octubre y noviembre.

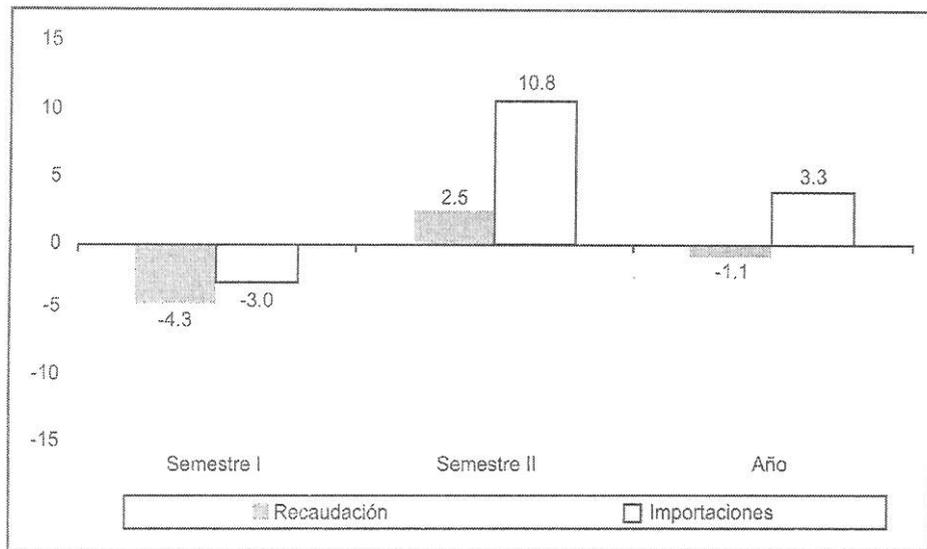
d) Cobranza Coactiva a proveedores del Estado

El Sistema de Cobranza Coactiva vía Sistema de Información de Administración Financiera empezó a operar desde julio del año 2002 en la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales y, progresivamente, se fue ampliando al resto de dependencias de Principales Contribuyentes. Este Sistema permite la recuperación de manera segura y efectiva de la deuda en cobranza coactiva y, a la vez, crea riesgo entre los proveedores del Estado, estimulándolos a que cumplan con sus obligaciones tributarias. Desde su inicio, lo recaudado por este Sistema ascendió a S/. 19 millones (US\$ 5 millones), monto correspondiente a los cheques retenidos a los proveedores con deuda tributaria en cobranza.

Recaudación por Tributos Aduaneros

Durante el año 2002, la recaudación total de tributos aduaneros sumó S/. 8 382 millones, nivel que representa una disminución real de 1.1% respecto del año 2001. En lo referente a tributos, el impuesto a la importación registró una disminución real de 11.0%, resultado que fue parcialmente compensado por el incremento real observado en el IGV importado (creció un 3.0%) y el Impuesto Selectivo (creció un 10.8%).

Gráfico 36.
Recaudación por tributos aduaneros vs importaciones
(Variaciones porcentuales respecto del año anterior)



La menor recaudación del impuesto a la importación se debió a las menores tasas arancelarias decretadas en los meses de marzo y setiembre del año 2002, con lo cual la tasa efectiva arancelaria promedio bajó de 10.1% en el año 2001 a 8.5% en el año 2002. Por su parte, el crecimiento experimentado en el Impuesto Selectivo al Consumo externo estuvo asociado al dinamismo de las importaciones de combustibles. El total de importaciones del año 2002 ascendió a US\$ 7,486 millones, registrándose

un crecimiento de 3.2% respecto del año 2001. La mejora en el nivel de importaciones anual estuvo asociada al mayor dinamismo de la actividad económica, tendencia que se consolidó principalmente, durante el segundo semestre del año, en los sectores más ligados a la demanda interna. En cuanto a los principales rubros de importaciones, destacaron los crecimientos en el volumen de importaciones de materias primas y productos intermedios (5.8%) y bienes de consumo (5.7%). Por su parte, no obstante su mejora en los últimos meses del año, la importación de bienes de capital registró una contracción de 3.7% respecto del año 2001.

Devoluciones

Al cierre del año 2002, las devoluciones totales de impuestos (que incluyen el drawback arancelario) ascendieron a S/. 2 995 millones, lo que implica, en términos reales, un nivel superior en 4.8% respecto a su similar del año 2001. Al igual que el nivel de recaudación, el balance de la evolución de las devoluciones de impuestos, durante el año 2002, muestra dos períodos bien definidos: un primer semestre caracterizado por bajos niveles de devoluciones, y un segundo semestre –particularmente, a partir del mes de agosto– en el que se puede apreciar un cambio de tendencia caracterizado por altas tasas de crecimiento, básicamente a raíz del incremento alcanzado por las devoluciones por concepto del Régimen de Recuperación Anticipada del IGV, asociadas fundamentalmente al desarrollo del proyecto Camisea. Cabe mencionar, asimismo, el comportamiento de otros importantes conceptos de devolución, tales como la devolución por exportación y el beneficio de restitución arancelaria (drawback), los que con su performance determinaron el ritmo de crecimiento de las devoluciones.

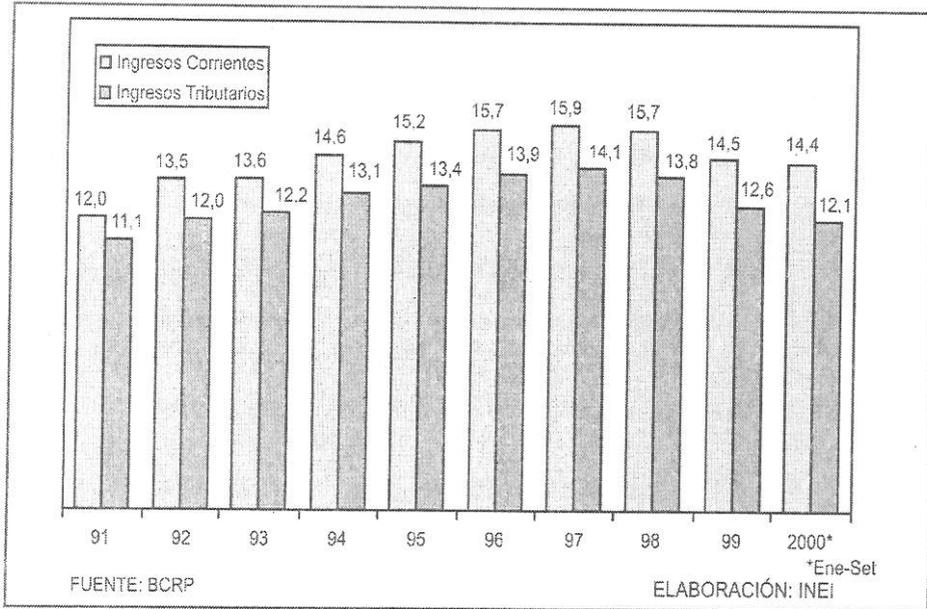
Ingresos Tributarios del Gobierno Central

Los ingresos tributarios del Gobierno Central correspondientes al año 2002 ascendieron a S/. 24 147 millones, lo que implica un incremento real de 1.5% respecto del año 2001. En este resultado influyeron, por un lado, el crecimiento real de 3.5% registrado por los tributos internos, que fue parcialmente compensado por la disminución real que registraron los

tributos aduaneros (1.1%) y, de otro lado, por las mayores devoluciones (crecieron un 4.8% real), principalmente de solicitudes por concepto de recuperación anticipada asociadas al proyecto Camisea.

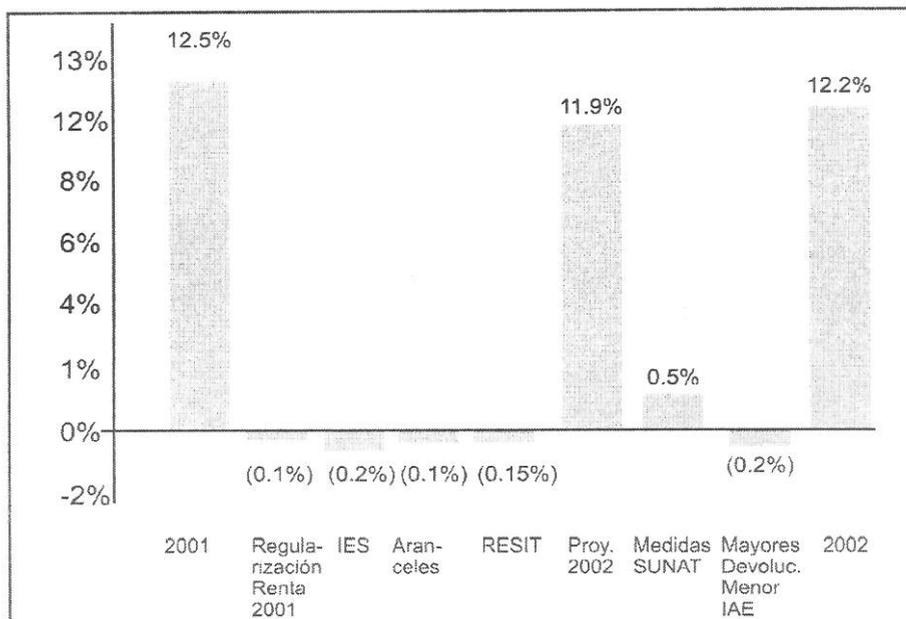
De acuerdo con estos resultados, la presión tributaria del año 2002 alcanzó el 12.2% del PBI.

Gráfico 37. Perú: Presión Tributaria 1991-2000



Tomando como base la presión tributaria del año 2001 (12.5%), las medidas de política tributaria con impacto negativo en la recaudación durante el primer semestre del año 2002 (fraccionamiento especial, la rebaja de las tasas arancelarias, las menores tasas del Impuesto a la Renta para efectos de la regularización y entre otros) representaron, en conjunto, una menor recaudación de casi 0.6% del PBI. De acuerdo con los resultados del primer semestre, se calculaba que la presión tributaria del año 2002 llegaría a 11.9%.

Gráfico 38 : Esfuerzo tributario en el Perú



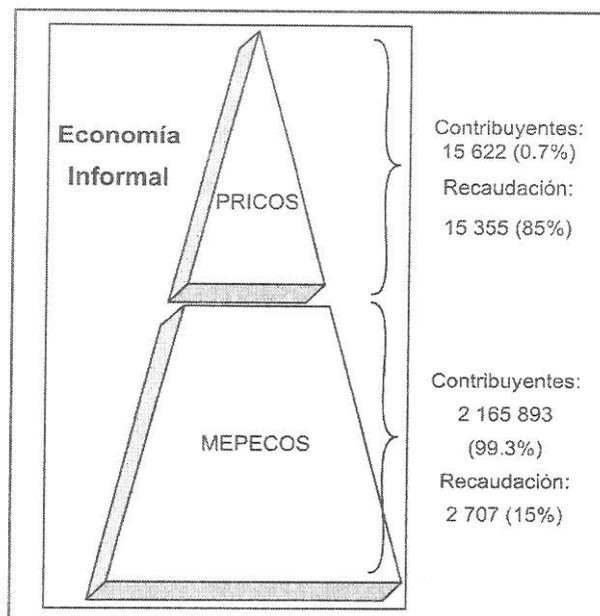
Sin embargo, a partir del segundo semestre del año se implementaron las medidas de política y ampliación de la base tributaria que todos conocemos. En un contexto de crecimiento de la actividad económica, éstas significaron un impacto positivo en la recaudación, equivalente a 0.5% del PBI que, si bien fue atenuado por las mayores devoluciones y el menor pago del Impuesto a las Acciones del Estado, sin embargo permitió superar el estimado de 11.9% y cerrar el año con un nivel de presión tributaria de 12.2% del PBI. La mejora que registraron los niveles de recaudación contribuyó a que el Gobierno cumpliera la meta de -2.3% del PBI de Resultado Económico del Gobierno Central Consolidado, la cual fue acordada con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Así, los resultados positivos obtenidos en la recaudación del año 2002 constituyen el corolario de un esfuerzo conjunto de la Administración Tributaria y de todos aquellos contribuyentes que cumplieron con su deber ciudadano de pagar sus impuestos, demostrando un alto grado de civismo y responsabilidad.

Composición del directorio de contribuyentes

En el año 2002 el directorio de los contribuyentes presenta la siguiente composición:

Gráfico 39. Composición de contribuyentes



Los ingresos tributarios recaudados en el año 2002 representan incremento con respecto al 2001 del 1% en términos reales los cuales provienen en un 85% de los principales contribuyentes (PRICOS) y un 15% de los medianos y pequeños contribuyentes (MEPECOS) sin embargo la tasas de crecimiento de la recaudación de estos últimos fue de 3% y el de los principales contribuyentes de 0.6%. Asimismo, según información proporcionada por la SUNAT a los medios de prensa indican que el número de contribuyentes inscritos considerando solo los activos ascendió a 2 382 millones cifra que representa un incremento de 10.6% respecto al año 2001, debido principalmente al mayor número de medianos y pequeños contribuyentes inscritos, el cual ascendió a 2 367 millones con

un crecimiento de 10.7% mientras que los principales contribuyentes que son 15 100 disminuyeron en 3.2%

Recaudación de la SUNAT en el año 2002:	US\$ 4 834 millones (S/16 920 mill.)
Ingresos de General Electric en el año 2001:	US\$ 125 913 millones
Ingresos de General Motors en el año 2001:	US\$ 177 260 millones
Ingresos de 4 principales empresas en Perú en año 2001:	US\$ 1 820 millones (S/6 386 mill.)

Lo indicado anteriormente nos da una reflexión que para el nivel de recaudación de la SUNAT es loable el despliegue de recursos sin embargo también es necesario aplicar aquellas mejores prácticas del sector privado (por ejemplo en el manejo de tecnologías de información) que impactarían en el desempeño de la SUNAT.

2.2.2. Control de gestión en el período 2002

A fin de llevar adelante las estrategias propuestas se desarrollaron los planes de acción, en los cuales se detallan las actividades, tareas, recursos y costos necesarios, se establecen puntos de control y resultados esperados para cada actividad; asimismo, se establecen los plazos para la ejecución de las actividades y se asignan responsabilidades a los participantes de las diferentes áreas involucradas en el desarrollo y ejecución.

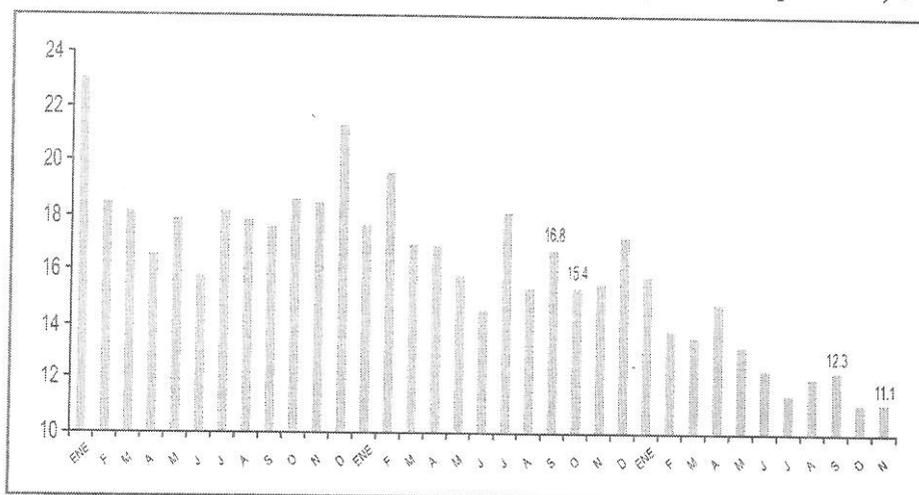
A continuación se presentan los resultados del año 2002 para un grupo de principales indicadores, adicionales a la recaudación, que permiten evaluar la labor de la Administración Tributaria en lo referente a la ampliación de la base tributaria mediante la fiscalización y cobranza, y la atención al contribuyente, entre otros aspectos.

Cobranza de deudas

Gracias a la intensificación de las acciones de cobranza fue posible reducir la tasa de morosidad en el pago del Régimen General: de un promedio de 17% en el 2001 se redujo a uno de 13% en el 2002, llegándose a alcanzar un nivel de 11.1% en diciembre de dicho año. El ratio de morosidad –definido como el cociente total dejado de pagar en el vencimiento respecto del total declarado a pagar– experimentó una

tendencia decreciente a lo largo de todo el año 2002.

Gráfico 40. Morosidad de los principales contribuyentes (en porcentaje)



Fiscalización y acciones de prevención y reducción del contrabando

Por otro lado, la permanente labor de fiscalización ha permitido a la SUNAT ampliar la cobertura del universo de contribuyentes fiscalizados y superar sus propias metas programadas para el año 2002. La cobertura de las fiscalizaciones se amplió en 100%, pasando de 3 144 intervenciones realizadas en el cuarto trimestre del año 2001 a 6 318 intervenciones de fiscalización en el cuarto trimestre del año 2002.

De las 21 573 intervenciones realizadas durante el 2002, 14 536 correspondieron a contribuyentes del Régimen General, 1 758 a contribuyentes del RER, 3 059 a contribuyentes del RUS y 2 220 a personas naturales.

Es importante destacar que, de cada 100 intervenciones, 90 presentaron algún indicador de no conformidad, lo cual denota una mayor precisión en la selección de los contribuyentes fiscalizables.

Asimismo se intensificaron las intervenciones de control móvil en el territorio nacional, dirigidas a verificar la existencia de comprobantes de

pago en la venta y traslado de mercaderías. Así, pues, se realizaron 332 157 intervenciones a unidades de transportes y se intervinieron más de 88 078 negocios que venden a consumidores finales, con lo que se superó la meta fijada por la SUNAT en su labor fiscalizadora.

En el ámbito de la fiscalización aduanera, en el año 2002, por efecto de la fiscalización posterior, se emitieron liquidaciones de cobranza que ascienden a US\$ 17.9 millones, lo que significa un incremento de 22.1 % con relación al monto emitido en el 2001. Este incremento se sustenta principalmente en la tendencia creciente de las acciones de fiscalización.

Cuadro 16. Acciones de fiscalización

Acciones	Metas	Logros
Actuaciones (auditorías + verificaciones)	17 200	6 047 auditorías 15 526 verificaciones 21 573
Operativos de Control Móvil	250 000	332 157
Operativo verificación entrega de comprobantes de pago	80 000	88 078
TOTAL:	347 200	441 808

En la fiscalización concurrente se logró, en el año 2002, la emisión de liquidaciones de cobranza por US\$ 27.0 millones de dólares, lo que implica un incremento de 21.2 % con relación al año 2001. El 70 % de las liquidaciones estuvo orientado a las declaraciones de importación asignadas al canal naranja (Revisión Documentaria).

Por otro lado, en el año 2002, las acciones de prevención del contrabando tuvieron un comportamiento positivo con relación al año 2001, lográndose incautar mercaderías por un valor equivalente a US\$ 6.8 millones, monto superior en 26.3 % con relación al año anterior. Sólo en el mes de diciembre se obtuvo una variación de 35.9 % con relación al mismo período del año 2001. Las acciones de prevención del contrabando se incrementaron fundamentalmente en los meses de noviembre y diciembre.

A continuación se muestra un cuadro de control de la gestión de fiscalización al número de intervenciones de fiscalización, cabe resaltar que estas mediciones se comparan a nivel nacional por cada dependencia regional.

Servicios

En el ámbito de los servicios brindados a los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones tributarias, la SUNAT ha continuado implementando la estrategia destinada a la eliminación del papel y la total automatización de las transacciones tributarias. Mientras que las presentaciones de declaraciones en papel han ido decreciendo en el último año, las presentaciones por medios telemáticos en términos porcentuales respecto del total de presentaciones aumentaron de 52% en el tercer trimestre del año 2001 a 65 % en el cuarto trimestre del año 2002. Se espera que, en el año 2003, el 90% de las transacciones sean realizadas por vía electrónica. Esto ha sido posible gracias a que la Administración Tributaria se está orientando cada vez más hacia lo virtual, buscando una mayor calidad de la información, más rapidez en el procesamiento de datos y mayores facilidades para los contribuyentes.

Con relación a los tiempos promedio de espera en los Centros de Servicios al Contribuyente, al cierre del año 2002, éstos registraron una reducción respecto a los de inicios de año, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Tiempo de atención al contribuyente

Ubicación	Enero 2002		Diciembre 2002	
	Orientación	Trámites	Orientación	Trámites
Lima	12'39"	14'22"	10'51"	10'27"
Provincia	12'33"	14'98"	11'63"	8'24"

Con relación a la cobertura de atención a los contribuyentes en el marco de una continua descentralización, durante el cuarto trimestre del año 2002 se inauguraron dos nuevos Centros de Servicios al Contribuyente. Ahora se cuenta con un total de 26 Centros de este tipo en todo el territorio nacional,

10 de los cuales se encuentran en Lima y Callao, y 16 en provincias. Es importante mencionar que los nuevos Centros inaugurados en el presente año han realizado un total de 249 555 atenciones en el cuarto trimestre del año 2002, lo que representa el 36% del total de atenciones efectuadas por todos los Centros de Servicios durante el año 2002. La implementación de los nuevos Centros de Servicios ha permitido a la Administración ofrecer una respuesta eficaz y oportuna a las necesidades de los contribuyentes, facilitando así el cumplimiento de sus obligaciones.

Tiempo de atención e incidencias en el despacho aduanero

En el tiempo de atención del despacho aduanero se evidencian dos grupos bien definidos : Declaración Única de Aduana (DUA) sin incidencia y con incidencia. El nivel de incidencia tributaria en el canal rojo representa aproximadamente el 16% del total de declaraciones numeradas, y aproximadamente el 23% de las incidencias en general (tributarias y no tributarias).

Los tiempos de atención de la DUA sin incidencias asignadas al canal rojo es de un día, mientras que, en el proceso de revisión documentaria (canal naranja), la autorización del levante es otorgado el mismo día de su presentación.

En el caso de las DUA con incidencia, el tiempo promedio de atención del despacho en el reconocimiento físico es de cinco días mientras que en el canal naranja comprende entre tres y cuatro días. Esto se explica porque en muchos casos se requiere respuesta a los requerimientos de información dirigidos al importador y/o agente de aduana, o a que se necesita la cancelación de las liquidaciones de cobranzas emitidas con el fin de autorizar el levante de la mercadería.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, POLÍTICAS, PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA PERUANA Y SU TENDENCIA A FUTURO

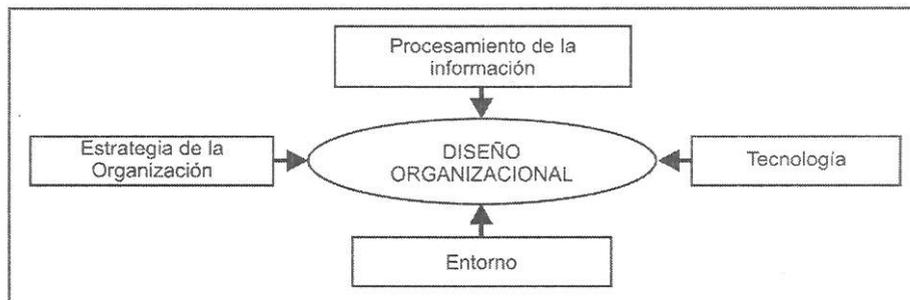
3.1. Estructura organizativa

El principal cambio en la estructura organizativa de las administraciones tributarias es la fusión de la Administración de tributos internos y aduaneros que involucra un proceso de cambio y de integración siendo este el mayor reto de los cambios organizacionales. Este proceso complejo, importante y clave en el desarrollo de un país involucra tantos aspectos como características tengan las administraciones tributarias, que amerita un estudio exhaustivo que por su nivel de investigación no llegará a cubrir todos los aspectos que involucra su aplicación real. Se considera imperativo en el tiempo la integración de las administraciones de tributos internos y aduaneros por la oportunidad de aprovechar una sinergia que impacte positivamente en el desarrollo de la nación que lo aplique. En un entorno globalizado que llama a la integración de las funciones del Estado, de la aplicación del e-goverment por las naciones más desarrolladas, resulta obvia la importancia de este cambio estructural radical en las administraciones tributarias. Sobre esto solo reflexionaremos como factores claves de éxitos en procesos de fusión el rol del factor humano que se muestra en el liderazgo de los miembros de la organización y del trabajo en equipo del personal que sumado a una adecuada planificación y apoyo técnico logístico y de recursos de diversa índole dependerá el éxito de este tipo de retos no solo de una administración tributaria sino de la sociedad y país.

En el caso peruano en donde la administración de tributos internos y aduaneros está en proceso de integración, a pesar de enfocar todos sus esfuerzos en la fusión debe tratar de convertirse en una organización sin frontera y que la estructura organizativa permita que las relaciones de

trabajo rompan las barreras de la distancia y jerarquía que caracteriza a las instituciones públicas tratando de hacer de su estructura a pesar de su dimensión (7 000 trabajadores aproximadamente) más horizontal incrementando la rapidez y flexibilidad de las comunicaciones en todo nivel, en donde la importancia del conocimiento del personal que tiene contacto directo con los contribuyentes es clave para que las innovaciones e ideas creativas fluyan de abajo para arriba y viceversa por medio del intranet.

Gráfico 41. Diseño organizacional



Si bien es cierto la SUNAT tenía deficiencias de estructura organizacional antes de la fusión debido a la cultura organizacional y a pesar de enfocar actualmente todos sus esfuerzos en la fusión debe hacer una autocrítica para tratar de superar sus propias deficiencias que finalmente sea una palanca de apoyo al proceso de fusión que sume al objetivo de integración. De las características de la estructura organizativa dependerá el éxito de las estrategias. La estructura organizativa es un elemento de todo el engranaje de la institución donde otros elementos como cultura organizacional, liderazgo, recursos humanos son fundamentales para que la puesta en marcha sea productiva, eficiente y eficaz.

Propuestas:

- Integración de la administración de tributos internos y aduaneros es una necesidad inmediata en las administraciones tributarias como un objetivo estratégico en el desarrollo económico de una nación.

- Las administraciones tributarias deben maximizar el rol del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT como organismo involucrado en el desarrollo de ellas, como parte de un proyecto de integración global de las administraciones tributarias el cual dependerá del nivel de compromiso de cada administración. Esto se hace necesario teniendo en cuenta que el camino de las mejores prácticas en administraciones tributarias está trazado, el diez (10) de una administración tributaria debe ser utilizada como el cero (0) de otras administraciones tributarias.
- Las estructuras organizativas deben incluir equipos de trabajo que realicen funciones de vigilancia tecnológica y benchmarking constante y permanente que sumado a los equipos responsables de estudios económicos, tributarios y aduaneros impliquen una mejora en los procesos básicos: gestión de datos, control de la deuda y fiscalización y que aporte en el establecimiento de proyectos que impacten significativamente en la mejora de las acciones de la administración tributaria.
- Las herramientas en administración estratégica utilizadas por corporaciones transnacionales en sus negocios globales, también pueden ser utilizadas por las administraciones tributarias para optimizar su gestión en un nivel nacional o regional tal como las estrategias funcionales o de negocios. El rol del liderazgo y el trabajo en equipo son primordiales en la maximización del potencial de los recursos humanos.
- Lo anterior implica también una relación más cercana a los contribuyentes por medio de la internet tratando de amoldarlo al concepto de Business to Business a través de ofrecer servicios on line de orientación al contribuyente.
- Las administraciones tributarias no deben ser organizaciones que se conformen con los niveles de evasión pero que es la principal amenaza sino que debe ser capaz de adaptarse a los cambios de ésta lo cual será facilitado por la estructura organizativa, y no

solo eso sino que imite rápidamente las mejores prácticas de otras administraciones tributarias u organizaciones exitosas en donde la distribución de ese conocimiento depende de la estructura organizativa, tratando de tener la fuerza de desarrollar la conciencia tributaria es decir que trate de cambiar su medio ambiente lo cual solo se concretará con una estructura tipo Top-Down, horizontal e interactiva es decir que se conviertan en una “organización en aprendizaje”, desarrollando una flexibilidad estratégica, la habilidad para trasladarse desde una estrategia hacia otra que le permita el logro de sus objetivos.

- Se debe evaluar cuál es la mejor distribución de la estructura organizativa en base a las principales funciones de la administración de tributos internos y aduaneros debiéndose de optimizar estas funciones con el uso de tecnología de información. Por ejemplo en la administración de tributos internos la estructura organizativa tomaba en cuenta básicamente las cuatro funciones básicas: recaudación, servicios al contribuyente, fiscalización y reclamos.
- Tercerización (outsourcing) de funciones no vitales como marketing, fortalecimiento y difusión de la conciencia tributaria a través de las principales universidades.

3.2. Políticas

- Las políticas deben demostrar ser proactivas ante los problemas futuros que pudieran tener las estrategias, es decir deben caracterizarse por ser flexibles e innovadoras para ello es clave la estructura organizativa de la administración tributaria en donde se resalta la labor de los equipos de vigilancia tecnológica y de innovación y desarrollo.
- Motivación al personal para que propongan propuestas de mejoras de cambio.

3.3. Procesos

Si las empresas utilizan Business to Business (B2B) e integran por medio de internet a toda la cadena de valor (proveedores, clientes), en la administración tributaria peruana podemos usar B2B, utilizándolo en los procesos básicos de gestión de datos, control de la deuda y fiscalización por internet. El 85% de la recaudación se concentra en 15 100 contribuyentes, por ello la SUNAT en el año 2003 ha incluido el proyecto de utilizar en el proceso de gestión de datos internet, al dar el primer paso de recibir declaraciones juradas por este medio.

En la SUNAT las operaciones de los principales contribuyentes deben estar al 100% en línea utilizando una tecnología similar al business to business lo que significa que la totalidad de principales contribuyentes deben tener claves secretas que le den total confidencialidad a sus operaciones.

Al igual que muchas organizaciones transnacionales son eficientes a nivel global, la administración tributaria peruana puede ser eficiente a nivel nacional logrando flexibilidad y rapidez en la estructura organizativa y procesos en las dependencias regionales que la componen, pudiendo usar como herramienta el benchmarking.

Los primeros pasos son importantes, en la actualidad en la SUNAT se esta mejorando la tecnología base para repotenciar los sistemas internos, lo cual sabemos no implica el hecho de mejorar solo hardware y software, sino humanware (recurso humano) es decir un cambio en la cultura, en la forma de realizar las operaciones que implica la transformación de los procesos, todo con el fin de lograr el avance y liderazgo de las administraciones tributarias.

Propuestas:

Gestión de Datos

- Las administraciones tributarias no deben de adaptarse a un sistema de información sino que este debe de ser lo suficientemente

flexible para adaptarse a las necesidades que las administraciones tributarias van afrontando.

- Maximización en el uso de la página WEB (www.sunat.gob.pe): Recepción de declaraciones por internet, pago de tributos.
- Redes de trabajo entre contribuyentes y la administración tributaria para el intercambio de información on-line.

Control de la Deuda

- Establecimiento de estándares en el control de la gestión y del ciclo PDCA es decir de mejoramiento continuo del proceso (ver punto 1.4.8. de esta monografía).
- Contacto SUNAT: acceso por teléfono celular a la base de datos de información tributaria acerca de clientes y proveedores del contribuyente y acceso al estado de adeudos (deuda tributaria) de los contribuyentes que representan el 85% de la recaudación.

Proceso de Fiscalización

- Si la SUNAT tuviera mensualmente en sistemas los registros de compras que sustente el crédito fiscal del IGV (IVA) y mantuviera una relación más dinámica on line podría reducirse el nivel de evasión por IGV que a 1998 era del 56%. Uno de los problemas operativos de la administración es el limitado nivel de cobertura o alcance de auditoría a los contribuyentes. La determinación de deuda tributaria no cambia la conducta del contribuyente porque sabe que después de una auditoría podrían pasar cierto tiempo hasta que vuelva a ser auditado. Un seguimiento on line constante pero prudente a los contribuyentes por extranet permite la generación de riesgo.
- Con respecto a ese sector informal que finalmente pertenece a algún sector económico o gremio sería importante poner como requisito de inscripción el informar a que gremio u organización civil pertenece para controlar la inscripción de posible contribuyentes fantasmas o no habidos que finalmente son testaferros de

organizaciones evasoras o contribuyentes, por supuesto esto se debería complementar con acciones de fiscalización que valide o certifique “in situ” la veracidad de las transacciones u operaciones oportunamente.

- Si la carga impositiva del IGV lo asumen los consumidores finales porque existe una tasa de evasión en el IGV (IVA) en 1998 del 56%, esto lo explica principalmente la conciencia tributaria, quiere decir que hay que efectuar las acciones necesarias incluso de marketing o tercerización de la difusión de la conciencia tributaria para tratar en el largo plazo de revertir este problema.
- Debido a la importancia del rol del personal de fiscalización en el relevamiento de las variantes que toman las modalidades de evasión debería haber una mayor interacción y comunicación entre las áreas operativas y la Gerencia de Cumplimiento Tributario que es percibido por la dependencias regionales como un órgano no accesible.
- Las diversas modalidades de evasión que tienen los contribuyentes se van adaptando a los cambios legislativos y nuevas formas de control de las administraciones tributarias, por lo cual una estructura organizativa plana y flexible que utiliza de manera relevante los medios de comunicación modernos como internet, puede dar a conocer a las áreas respectivas los cambios en las modalidades de evasión de forma rápida y oportuna que pueda generar de parte de la Alta Dirección una respuesta oportuna y eficaz que solucione el problema a nivel nacional todo esto, siempre bajo el concepto de trabajo en equipo donde las individualidades dan paso a que la administración tributaria cumpla eficazmente sus funciones.

3.4. Planificación estratégica

El planeamiento estratégico, en corporaciones multidivisionales puede llegar a ser complejo y consumir tiempo, además se requiere de un formalizado y sofisticado sistema para asegurar que el planeamiento

estratégico nos conduzca hacia un resultado satisfactorio. De otro modo los funcionarios de alto nivel llegan a aislarse desde los desarrollos en las unidades de negocios, y los administradores de bajo nivel pierden de vista la misión y objetivos de la corporación.

A continuación realizaremos recomendaciones considerando las cuatro estrategias básicas de la administración tributaria peruana:

3.4.1. Estrategia "A": Incrementar la cobranza

Disminución de alícuota de impuestos y reducción en el número de impuestos

Una disminución paulatina en las tasas de impuestos podría generar en el largo plazo una reducción de la evasión tributaria.

Un artículo escrito por Deroy Murdock (Senior Fellow with the Atlas Economic Research Foundation) comentó el éxito que tuvo en Rusia la introducción de una tasa flat de 13% para el impuesto a la renta de las personas naturales. Esta reforma, introducida a partir de enero del año 2001, reportó importantes ingresos al Tesoro Público ruso, cuya recaudación por concepto de impuesto a la renta subió de entre 9% y 10% del Producto Bruto Interno a 16%. Los rusos no tienen ya que firmar papeles ni formatos, penar con la regularización de fin de año, ni nada por el estilo. Por su parte, la administración tributaria rusa se ha simplificado tremendamente, pues la recaudación se hace en la fuente generadora de la renta y no hay nada más que fiscalizar. Para ponerlo en lenguaje más sencillo, es como que a cada trabajador dependiente o independiente se le retuviera un 13% de su sueldo u honorario y con eso terminó el tema tributario.

En el Perú el sistema vigente tiene dos problemas. Por un lado, la administración privada y estatal del mismo resultan altamente costosas y generan una serie de incentivos para la elusión, incumplimiento en el pago e, incluso, la evasión tributaria. No hay que olvidar que la regularización de fin de año se da justamente en el mes más crítico para cualquier peruano, cuando se tiene que enfrentar el pago de colegios y los impuestos

municipales (predial, arbitrios e impuesto vehicular). El segundo problema es más conceptual, puesto que una tasa escalonada se sustenta en la idea de que quienes más renta tienen, tienen que aportar más. Y la verdad es que aportan más, porque la base imponible es mayor.

Cuadro 18. Estructura Tributaria

Impuestos Indirectos	Impuestos Directos	Otros Impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA) • Impuestos Productos Suntuarios • Impuesto a Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y similares. • Impuesto a la cilindrada y al Lujo en la importación e vehículos. • Impuesto a los tabacos, cigarrillos y cigarros • Impuesto a los combustibles. • Impuesto de timbres y estampillas. • Impuesto al comercio exterior (Derechos de Aduanas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto a la Renta de primera categoría (al comercio, industria, etc.) • Impuesto Global Complementario (rentas de personas naturales) • Impuesto Único a los sueldos, salarios y pensiones. • Impuesto Adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto Territorial (impuesto predial). • Impuesto a las herencias, asignaciones y donaciones.

Si la administración tributaria peruana está preocupada por los índices de recaudación, sería recomendable que evalúe la introducción de un sistema facilitador a los contribuyentes. Como dicen los economistas, “altos costos de transacción, alta informalidad”.

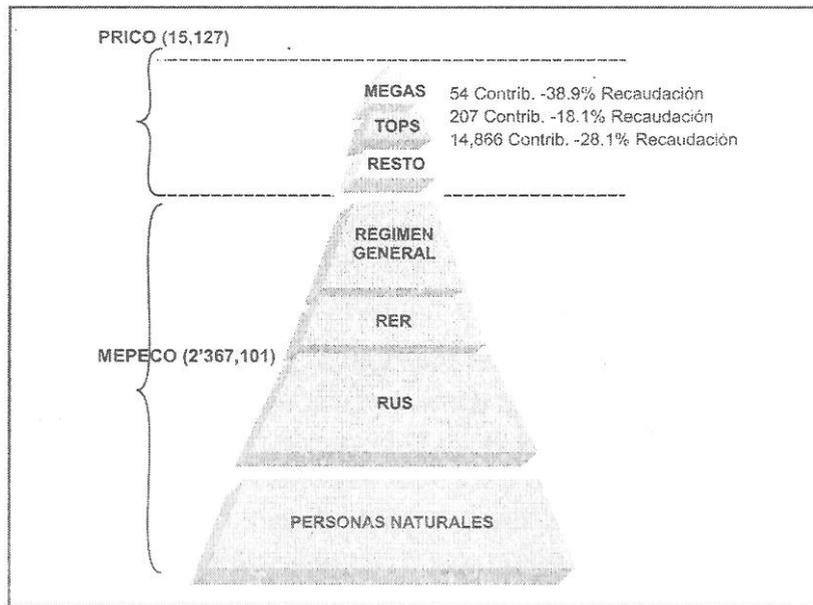
En este sentido cabe mencionar que la estructura tributaria en Chile esta constituida por pocos impuestos, pero de alto rendimiento. En el vecino país del sur, el uso o destino de los impuestos no está predeterminado, los recursos se asignan en base a la Ley de Presupuesto. El sistema tributario chileno se basa principalmente en impuestos indirectos, dentro de ellos, los más importantes son los que gravan el consumo como el Impuesto al Valor Agregado (IVA). La presión tributaria alcanza el 18,4%.

3.4.2. Estrategia "B": Reducir la evasión

Certificación de operaciones

En la auditorías financieras ofrecidas por las firmas internacionales de auditoría, este servicio se realiza a través de una asesoría constante, en donde las empresas ponen de conocimiento a sus auditores sus principales transacciones en el momento en que estas se efectúan. Igualmente para principales contribuyentes podría implementarse un seguimiento de las principales transacciones extraordinarias que realiza en cada año, contratos significativos, cambios en políticas contables que tienen implicancias tributarias. Si los contribuyentes para reducir su riesgo de contingencias nos hicieran llegar por e-mail sus operaciones con riesgo tributario estos en vez de ser fiscalizados según programación posteriormente podrían ser fiscalizados como una política preventiva asumida por los principales contribuyentes que por lo general son empresas transnacionales. Esta política también podría ser aplicada para los considerados "buenos contribuyentes".

Gráfico 42. Distribución de contribuyentes



Existen auditorías para contribuyentes mega o tops donde se han presumido operaciones no fehacientes, para estos casos si por e-mail los contribuyentes nos hicieran llegar sus principales contratos del año, la administración tributaria podría emitir “**Certificación de operaciones**” en donde preventivamente se verifique la fehaciencia de operaciones en el momento mismo de la prestación de los servicios o transferencia de propiedad de bienes o activos.

Esto inicialmente enfocado a contribuyentes mega o tops le ofrece una mayor seguridad jurídica a los contribuyentes y a la administración tributaria le reduce los costos de comprobar la fehaciencia de operaciones por presunción de emisión de facturación falsa, esto principalmente para los contribuyentes que representan el 85% de la recaudación y las observaciones tributarias a determinar son por cifras significativas.

Este mismo criterio se podría utilizar para los demás contribuyentes pero que por la cantidad necesitaría otro enfoque o logística. En este sentido el rol de los centros de control y fiscalización para la ejecución de acciones masivas a los contribuyentes es importante.

Declaración mensual del registro de compras

Vendría a ser una mejora a lo que se solicita en el PDT DAOT (declaración de operaciones con terceros vía formulario virtual presentado por medios magnéticos - diskette) el cual es de periodicidad anual. Se trata de establecer que los principales contribuyentes y los que representen mayor riesgo de evasión presenten por internet estas declaraciones que informarían el sustento del crédito fiscal de IGV (IVA) declarado; esto para efectos de control de facturación falsa que es una modalidad de evasión muy generalizada en el Perú y para efectos de identificar oportunamente a los contribuyentes que otorgan crédito fiscal de IGV (IVA) pero no declaran dicho impuesto.

En este aspecto es importante resaltar el uso de tecnologías de información avanzadas relacionadas al manejo de datos tales como el ERP explicado anteriormente.

Control on-line de los contribuyentes por funcionario

Las comparaciones internacionales muestran que las capacidades operativas de la administración tributaria peruana son más limitadas que las de otros países. Así, por ejemplo, al analizar el indicador consistente en el número de habitantes por funcionario, mientras en Estados Unidos este es de 2 657; en Francia de 738; en Suecia de 783; en Canadá de 879; en Chile de 4 051 y en Perú se estima por 5,000 aproximadamente tomando en cuenta el total de funcionarios de la SUNAT después de la fusión lo que explica parte de la mayor evasión y elusión tributaria en nuestro país.

Sin embargo ¿porque no asignar contribuyentes a cada funcionarios para efectos de fomentar la conciencia tributaria? Podríamos empezar asignando 10 contribuyentes por funcionario, esto nos daría un control de 50 000 contribuyentes, por supuesto habría que establecer que parámetros de control el funcionario debe tener, en todo caso quizás podemos empezar este proyecto por objetivos. El principal problema de presencia de la SUNAT en el país es el poco alcance que se tiene de llegar a la mayoría de contribuyentes, generando bajo riesgo de detección.

Objetivo: Orientación y servicios ofrecidos por la administración tributaria:

Relacionado a un servicio personalizado por internet para darles a conocer cambios normativos

Objetivo: Cobranza de la deuda exigible:

Mantener un contacto por e-mail enfocado inicialmente para principales contribuyentes para incrementar la cobranza de la deuda ya exigible y ver la forma de cobrarla a través de medidas cautelares. Antes de generar mayor deuda tributaria hay que tratar de cobrar la deuda exigible.

También se podría a través del convenio suscrito con el Colegio de Contadores Públicos establecer un mayor control de los contadores que certifican las declaraciones juradas de los contribuyentes, pudiendo establecerse por internet una relación más cercana y constante con ellos. En el mediano plazo podría incluirse en el convenio que los contadores tengan una certificado emitido por la SUNAT como inscripción a la

administración tributaria que nos pueda servir de control así mismo podrían firmar cartas de compromiso de ética profesional como una forma de incrementar la conciencia tributaria.

Objetivo: Lucha en contra de la facturación falsa:

En base a los registros de compras mensuales de los que se podría disponer, efectuar cruces de información en los sistemas de tecnología de la información para verificar que contribuyentes son no habidos o con indicios de evasión, siendo así más oportuna la acción de la administración tributaria. Podría verse en este sentido la utilización de “Certificación de operaciones” es decir verificar in situ las operaciones para disminuir el riesgo de la emisión de facturación falsa, así como el establecimiento de una fiscalía especializada en facturación falsa tal como lo ha establecido la administración tributaria chilena.

Bancarización

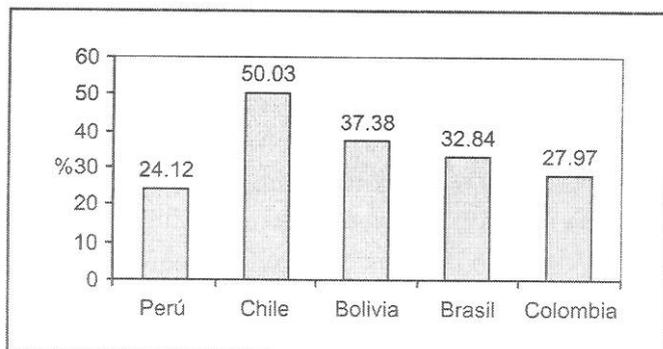
Induciendo a un proceso de bancarización de los contribuyentes en donde se trate de generalizar el uso de cuentas bancarias podrían permitir a la administración tributaria adoptar medidas de control. Para evitar que los contribuyentes utilicen facturación falsa podría determinarse la obligación de que el pago de compras sea depositado en cuentas corrientes a nombre del proveedor modificando la norma actual que pone la obligación de girar el cheque a nombre del proveedor.

Así también para contribuyentes que emiten facturación falsa podría determinarse la obligación de utilizar cuenta bancaria y que el cobro de sus ventas sea depositado en cuentas corrientes a su nombre, esto se podría complementar con “Certificación de operaciones”, asimismo se podría establecerse la obligación de imprimir en las facturas el número de cuenta bancaria del contribuyente.

Como el nivel de informalidad en el Perú bordea el 60% del Producto Bruto Interno, la bancarización puede jugar un papel importante en la formalización de las actividades económicas, en el Perú los niveles de bancarización e intermediación son más bajos que el resto de países

latinoamericanos, a junio del año 2002 tal como se expone en el siguiente cuadro.

Gráfico 43. Nivel de bancarización en Latinoamérica



El objetivo que se persigue con la bancarización es la formalización de la economía, aspecto que también es de interés a la SUNAT, ya que con una mayor formalización se puede llegar a más número de personas y empresas, ampliando la base tributaria.

RUC temporal para nuevos contribuyentes

Para el control de la base tributaria que se proyecta ampliar y debido a que la modalidad de evasión de solicitar nuevos registros de contribuyentes para efectos emitir facturación falsa, podría considerarse que los comprobantes de pago de contribuyentes recién inscritos a la SUNAT tengan la marca de RUC temporal hasta por un año, periodo en el cual deben renovar su registro o cancelarlo, esto para efectos de que sean distinguidos como contribuyentes nuevos por terceros con el objetivo de evitar el riesgo de emisión de facturación falsa. Hay que resaltar que en el período de un año así como actualmente se hace constatación del domicilio fiscal se puede hacer "certificación de operaciones" para evitar el uso indiscriminado de nuevos registros de contribuyentes (RUC) por contribuyentes evasores.

3.4.3. Estrategia "C": Facilitar el cumplimiento tributario

Marketing de los servicios ofrecidos a los contribuyentes

La SUNAT podría ofrecer servicios adicionales a los contribuyentes como por ejemplo proporcionarles un sistema contable que sea compatible con los de la administración que pueda ser utilizado como un mecanismo de control. Pero este servicio debe ser difundido adecuadamente por medios de prensa, tal como se hace con los operativos y logros institucionales.

Así también para el sorteo nacional de comprobantes de pago que puede generar un incremento en la cultura tributaria de la población y un control de ingresos por parte de la ciudadanía a los contribuyentes, se recomienda efectuar un mejor y mayor marketing tercerizado (outsourcing), ya que el ciudadano peruano teniendo una cierta tradición en juegos de lotería lo cual se visualiza en que en Perú la empresa más importante en juegos de lotería gana anualmente un aproximado de S/.100 000 000 de soles equivalente a US\$ 30 000 000 es decir el peruano desembolsa dinero para jugar a la lotería por ello se debería dar mas marketing al sorteo de comprobantes de pago para que represente para el ciudadano una opción mejor que jugar a la lotería sin costo ya que solo debe exigir su comprobante de pago por compras o servicios recibidos y que adicionalmente colabora con el país tal como lo dice el lema del sorteo nacional de comprobantes de pago "Con tu comprobante, el Perú y tú salen ganando" Para complementar el sorteo de comprobantes de pago debería de suscribirse un convenio con el Instituto de Defensa del Consumidor (Indecopi) para dar mayor importancia a los comprobantes de pago como medio de seguridad en transacciones comerciales al ser el único documento con el cual se puedan efectuar reclamos por servicios o ventas mal suministrados a los consumidores. Es decir relevar la importancia de los comprobantes de pago como documentos que dan seguridad jurídica a los consumidores.

Orientación tributaria on - line

Establecer una mayor comunicación por correo electrónico con los contribuyentes proporcionándoles actualización tributaria que es necesaria

y solicitada por los contribuyentes que no representan mayores costos para la administración tributaria, es decir que se efectúen automáticamente sin incurrir en inversión de tiempo del personal.

3.4.4. Estrategia “D” : Fortalecimiento de los procesos de apoyo

Integración de los sistemas de información

La administración tributaria no solo debe integrar los sistemas de información de algunas áreas sino de toda la organización (tributos internos y aduaneros) pero que optimice el uso de la información que represente un valor agregado para la institución por reducción de tiempos, costos e inversión en recursos humanos.

Asimismo se debe evaluar el uso de nuevos conceptos o tecnologías como:

El ERP anteriormente explicado o el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) que es un conjunto de procedimientos y normas que permiten la comercialización, control y registro de las actividades (transacciones) electrónicas. El EDI es el intercambio electrónico de datos y documentos de computador a computador, en un formato estándar universalmente aceptado, que se realiza entre una empresa y sus asociados comerciales. Para quien haya implementado el comercio electrónico en su empresa, el EDI, es un componente vital y estratégico para el intercambio seguro y a tiempo de la información de negocios. De igual forma el empleo del EDI, nos conduce a dar un paso agigantado en la difícil tarea del control gubernamental sobre entidades que se mueven a través de este medio. El EDI extrae directamente la información de los programas y transmite los documentos de negocios en un formato comprendido por el computador, a través de líneas telefónicas u otros mecanismos de telecomunicaciones, sin el uso del papel. Esta información se recibe y se carga automáticamente en las redes de los asociados comerciales, en corto tiempo y sin tipear ni procesar manualmente los datos recibidos.

El estándar EDI constituye un concepto sobre las “estructuras de los

mensajes” llamados ‘formatos’, utilizados en la creación de las versiones electrónicas de los documentos de negocios, que en un principio fueron elaborados en papel. En la medida en que el EDI avanza los diferentes estándares específicos que se aplicaban, desaparecen y dan paso a la utilización de estándares públicos.

Así también los Sistemas Expertos Basados en el Conocimiento pueden ser utilizados al ser programas de conocimiento intensivo que resuelve un problema capturando el dominio de un ser humano en campos limitados del conocimiento y la experiencia. Un sistema experto puede ayudar en la toma de decisiones al hacer preguntas importantes y explicar las razones de haber llevado a cabo ciertas acciones.

Las Redes Neuronales son hardware o software que tratan de imitar los patrones de procesamiento del cerebro biológico. Las redes neuronales prometen un ahorro sustancial en el costo de desarrollo y de tiempo. Prometen una mayor generalidad y una mayor aproximación a lo que piensa que es inteligente.

3.5. Análisis del planeamiento estratégico

Efectuando un análisis FODA a nuestro punto de vista de factores que influyen en la ejecución del planeamiento estratégico de la administración tributaria peruana tenemos:

Fortalezas

- Cambios estratégicos establecidos por la Alta Dirección
- Personal ético y técnicamente calificado
- Disponibilidad de información de diversas fuentes
- Autonomía política y económica
- Presencia e infraestructura a nivel nacional
- Potencialidades de la fusión de tributos internos y aduaneros

Debilidades

- Debilitamiento de la mística institucional
- Capacitación al personal

- Deficiencia en la fluidez de comunicación en la Institución
- Temor por proceso de fusión
- Deficiencias en los sistemas de información
- Recursos humanos con temor al cambio

Oportunidades

- Proceso de Modernización del Estado
- Proceso de Descentralización y Regionalización del Estado.
- Elaboración del proyecto de Gobierno Electrónico
- Proyecto de Reforma Fiscal que incluye la reestructuración, simplificación e integración de los procesos administrativos de los Ministerios como parte de un plan de modernización de la gestión del Estado y de descentralización, con el objetivo de integrar el Estado para hacerlo más eficiente.
- Reforma tributaria.
- Eliminación de las exoneraciones tributarias que permitirían generar ingresos por S/ 3 500 millones
- Incremento de la presión tributaria de 12% en el 2002 a 12.5% en el 2003 y de 14.1% en el 2004.
- Política de transparencia del sector público
- Posibilidad de suscribir convenios internacionales e intercambio de información y asistencia técnica.
- Cambios normativos que optimicen la legislación tributaria y que mejoren las facultades de fiscalización a nivel preventivo: inscripción, documentación por operaciones, registro, declaraciones y pago.

Amenazas

- Déficit fiscal que generó los conocidos problemas en Argentina y Bolivia.
- Compromisos con el FMI
- Problemas políticos y económicos del país
- Niveles de evasión y contrabando
- Cambios en las modalidades evasión y contrabando para fomentar

su continuidad.

- Falta de integración del Estado (trabajo coordinado entre instituciones públicas reguladoras) y de este con la sociedad que permitan generar mayor control en los sectores económicos para tratar el problema de la evasión y el contrabando, limitando su lucha frontal y eficaz.
- Grupos económicos y gremiales que tratan de influenciar sobre las decisiones de la administración tributaria y sobre la actitud de la población hacia la labor de la SUNAT.
- Falta de información, cultura y/o conciencia tributaria de la población genera incumplimiento, evasión y/o elusión, lo que se potencia porque no se conoce el destino de los recaudado.
- Posibles cambios en la normatividad tributaria de carácter populistas o normas antitécnicas que afecten la recaudación o limiten las funciones de la administración tributaria.

3.6. Factores de éxito en las administraciones tributarias

A nuestra opinión las administraciones tributarias no deben perder de vista los siguientes factores de éxito para el cumplimiento de sus funciones:

3.6.1. Ética

Este es un factor fundamental en el desempeño de las organizaciones tributarias que se debe controlar no coercitivamente sino creativamente en una organización lo cual dependerá del liderazgo e integración del personal a través de un mayor trabajo en equipo.

3.6.2. Tecnología

El uso de las tecnologías de información son fundamentales como herramientas de apoyo en la gestión de toda administración tributaria, teniendo éstas el equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones básicas, sin embargo es necesario que éstas se mejoren, repotencien o de ser imprescindible se sustituyan, de tal forma que aprovechen las nuevas ventajas en tecnología informática que el mercado proporciona. Solo el uso

de tecnología de punta dará a las administraciones tributarias una ventaja estratégica que asegure el logro de sus objetivos.

3.6.3. Normatividad

Una de las tareas más difíciles en la emisión de normatividad tributaria es lograr el balance adecuado entre el detalle de la legislación y su aplicabilidad por los contribuyentes y la administración tributaria., debiendo ser esta capaz de ser aplicada e implantada.

En términos generales debe existir una simplificación de las normas que:

- Incentive el cumplimiento voluntario.
- Facilite el control.
- No debe afectar a la justicia del sistema tributario.

La lucha contra la evasión y contrabando no solo se soluciona con cambios normativos sino que en el marco de estos y aplicando mucho de creatividad e innovación y maximizando el uso de tecnologías de la información se puede mejorar las formas de control.

3.6.4. Recursos Humanos

Puede afirmarse que el personal es un activo valioso para todo negocio que no debe ser aislado de las estrategias de las administraciones tributarias, cuyo valor se maximiza a través del liderazgo y el trabajo en equipo.

Gráfico 44. Curva de desempeño



Debido a la tendencia moderna a tratar el servicio como un producto se exige también una nueva clase de personal: empático, flexible, bien formado, que se exprese bien, creativo y capaz de trabajar con niveles mínimos de supervisión y principalmente ser un agente que proporciona información crítica acerca de los contribuyentes.

Experiencia peruana en trabajo en equipo a nivel regional: operativo al sector arroz

Este operativo que incluyó el trabajo en equipo de la alta dirección y de hasta el 50% de las dependencias regionales fue la labor más destacada por el personal de la SUNAT en el año 2002 según la ponderación efectuada por el personal a nivel nacional, en donde se efectuaron acciones contra la comercialización informal del arroz, en donde se mostró la capacidad del personal de efectuar trabajo en equipo rompiendo las barreras regionales, solucionando los problemas que se presentaban creativamente utilizando herramientas como la tecnología de la información.

3.6.5. Conciencia tributaria

A continuación expondremos con una pregunta una percepción de un sector de la población: ¿Tendríamos que nacer de nuevos todos los peruanos para cambiar la cultura tributaria en Perú?, con esto tratamos de reflejar el problema de conciencia tributaria en nuestro país.

De acuerdo a algunas teorías económicas actuales el Estado tiene la gran tarea de desregular la economía y ampliar la base tributaria logrando destruir las barreras que impiden el acceso a la formalidad, sin embargo el desarrollo de una economía no es solo rol del Estado sino también de todos los ciudadanos y otros entes que lo conforman, por ello el incremento de la conciencia tributaria si bien es un objetivo de las administraciones tributarias también depende del rol que asuma la sociedad como protagonista de su reactivación económica, sin el compromiso de la sociedad dependerá del liderazgo propiciado principalmente por el Presidente de la República y por las sociedades civiles.

CONCLUSIONES

- El planeamiento estratégico del año 2002-2007 ha influido en la evolución de la estructura organizativa, políticas y procesos en la administración tributaria peruana tal como se demuestra en el capítulo 2 de esta monografía.
- El logro de una apropiada combinación o ajuste entre el ambiente organizacional y su estrategia, estructura y proceso tiene efectos positivos sobre el rendimiento de las administraciones tributarias.
- La lucha contra la evasión y contrabando no solo se soluciona con cambios normativos sino que en el marco de estos y aplicando mucho de creatividad e innovación y maximizando el uso de tecnologías de la información se puede mejorar las formas de control que realiza la administración tributaria peruana.
- La bancarización y la certificación de operaciones son herramientas que aportarían en la lucha contra la evasión tributaria en el Perú.
- El recurso humano y su cultura organizacional es el activo más importante de las administraciones tributarias en donde “el liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible” - Colin Powell.
- Las soluciones no son buenas si no son oportunas teniendo en cuenta que “no son los grandes los que se comen a los pequeños, son los veloces los que se comen a los lentos” Jason Jennings & Laurence Haughton.
- Los retos de la administración tributaria se pueden afrontar mejor por medio de la innovación y creatividad respaldados por el factor humano, tecnológico, ético y normativo, pudiéndose implementar soluciones simples para problemas aparentemente complejos, contando con el apoyo del Estado y la sociedad en general.
- La tendencia a futuro de la administración tributaria peruana

es consolidarse como una institución líder que haya superado con éxito la fusión de tributos internos y tributos aduaneros, lo que implica la integración de dos culturas organizacionales, la integración de sistemas informáticos, de funciones etc. Dicho éxito será gracias al compromiso de todos los integrantes de la administración tributaria peruana.

- La tendencia de las administraciones tributarias es formar estructuras organizativas más flexibles a los cambios de su entorno, mejorar o innovar constantemente sus procesos y políticas en el marco de su misión y visión, o de lo contrario arriesga su eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFIA

- ACCENTURE. *"Rethoric vs. Realiyt: Closing the gap"*. Disponible en: <http://www.epractice.eu/files/media/media_846.pdf>.
- BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Editorial Norma, 2002
- BOSCH, Horacio E.; DEBARBIERI, Carlos A. y otros. *Gestión de la tecnología*. Buenos Aires: Organización de Estados Americanos, 2000.
- CONCYTEC. Encuesta de evaluación de ciencia, tecnología e innovación. Lima: Concytec 2004.
- ESCORSA CASTELL, Pere; MASPONS BOCH, Ramon y CRUZ JIMÉNEZ, Elicet. *"Inteligencia competitiva y transferencia de Tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación universidad – empresa"*. Disponible en: <<http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>>.
- FALCONÍ CAMPOS, Vicente. TQC. *Control de la calidad total (al estilo japonés)*. Belo Horizonte: Universidad Nacional de Minas Gerais, 1992.
- ORREGO LARRAÍN, Claudio. "Chile's Government Procurement E-System". *E-Government in Developing Countries: Achievements & Prospects*. Washington, D.C.: World Bank/Development Gateway Conference, June 11-12, 2001.
- WHEELEN, Tomas y HUNGER, J. David. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación, 2007.

PÁGINAS WEB:

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), <<http://www.sunat.gob.pe/>>

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), <<http://www.ciat.org/>>

Diario Oficial El Peruano, <<http://www.elperuano.pe/>>

Diario Gestión, <<http://gestion.pe/>>

Diario El Comercio, <<http://elcomercio.pe/>>

Diario La República, <<http://www.larepublica.pe/>>

Diario Tiempos del Mundo, <<http://www.tdm.com/>>