

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PERÚ**

**MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y  
ADUANERA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

**(PE-L1239)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: José Larios (FMM/CPE), Jefe de Equipo; Sandra Corcuera (INT/TIN), Jefe de Equipo Alterno; Alberto Barreix (FMM/CCR); Gustavo García, Edna Armendáriz; Rodrigo Azuero, Dennis Sánchez y Mariana Canillas (IFD/FMM); Mariano Lafuente (IFD/ICS); David Rosas y Carlos Tovar (SCL/LMK); Gaston Pierri (SPD/SDV); Allizon Milicich Nieto-Polo y Gabriele del Monte (FMP/CPE); Diego Quiroz (CAN/CPE); Pilar Jimenez de Arrechaga (LEG/SGO); Marcio Cracel (Consultor); y Agnes Rojas (Consultora).

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación .....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	12
C. Indicadores claves de resultados.....	15
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>16</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	16
B. Riesgos ambientales y sociales .....	16
C. Riesgos fiduciarios.....	17
D. Otros riesgos y temas clave del proyecto.....	17
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>18</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	18
B. Resumen de los arreglos para el Monitoreo de Resultados .....	20

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS
<b>REQUERIDOS</b>
1. <a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)</a>
2. <a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
3. <a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>
<b>OPCIONALES</b>
1. <a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
2. <a href="#">Presupuesto Detallado</a>
3. <a href="#">Borrador del Manual de Operaciones del Proyecto (MOP)</a>
4. <a href="#">Análisis Institucional de la SUNAT</a>
5. <a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
AEOI	Intercambio Automático de Información Financiera en Materia Fiscal
ARF	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios
ARM	Acuerdo de Reconocimiento Mutuo
AT	Administración Tributaria
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CGR	Contraloría General de la República
CO	Capital Ordinario
CRF	Marco de Resultados Corporativos
FAI	Firmas Auditoras Independientes
FAST	Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia
F-e	Factura Electrónica
FMI	Fondo Monetario Internacional
EEFF	Estados Financieros
GC	Gobierno Central
GRE	Guía de Remisión Electrónica
IAT	Instituto Aduanero y Tributario
IGV	Impuesto General a las Ventas
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEP	Módulo de Ejecución de Proyectos
MMM	Marco Macroeconómico Multianual
MOP	Manual de Operaciones del Proyecto
MR	Matriz de Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OEA	Operador Económico Autorizado
OCR	<i>Optical Character Recognition</i>
PA	Plan de Adquisiciones
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
POA	Plan Operativo Anual
POI	Plan Operativo Institucional
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
SEACE	Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisición
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TDR	Términos de Referencia
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UE	Unidad Ejecutora
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**PERÚ**  
**MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**  
**(PE-L1239)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b> República del Perú			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
			<b>Plazo de amortización:</b>	9 años
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
			<b>Período de gracia:</b>	6,5 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	50.000.000	49,3	<b>Comisión de crédito:</b>	<sup>(c)</sup>
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>Local:</b>	50.682.509	50,7	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	7,55 años <sup>(d)</sup>
<b>Total:</b>	100.682.509	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo del proyecto/descripción:</b> El objetivo general del programa es mejorar los servicios de recaudación tributaria y aduanera, a través de la transformación digital. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el modelo de gobernanza institucional de la SUNAT que contribuya a la eficiencia de la recaudación tributaria; (ii) mejorar la eficiencia del control y servicio tributario y aduanero; y (iii) mejorar la inteligencia fiscal y de la gestión del riesgo de la información tributaria y aduanera.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> (i) que se haya celebrado un convenio de traspaso de recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la SUNAT; y (ii) que se haya presentado evidencia de la aprobación y entrada en vigencia del <a href="#">Manual de Operaciones del Proyecto</a> (MOP) previamente acordado entre el Organismo Ejecutor (OE) y el Banco (¶3.6).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(e)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(f)</sup>:</b>	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

- <sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- <sup>(b)</sup> Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el período de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- <sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- <sup>(d)</sup> La VPP original del préstamo podrá ser menor dependiendo de la fecha de firma del contrato de préstamo.
- <sup>(e)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- <sup>(f)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 Durante el período 2002-2012, como resultado del aumento de los precios de los *commodities*, así como de una gestión fiscal/monetaria y un entorno favorable para la inversión; la economía de Perú creció un promedio anual de 6,2%, lo cual a su vez influyó positivamente en el crecimiento de los ingresos tributarios del Gobierno Central (GC) de 12,7% a 16,9% del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>1</sup>.
- 1.2 A partir de 2013, con la caída del precio de los *commodities* sumado al choque climático de El Niño en el 2017, el dinamismo de la economía peruana se redujo significativamente. Con esto, las tasas de crecimiento del PIB en los años 2016 y 2017 fueron de 3,9% y 2,5% respectivamente. El menor dinamismo económico se vio acompañado de una disminución de los ingresos tributarios, los cuales cayeron de 16,9% del PIB en 2012 hasta 12,9% del PIB en 2017<sup>2</sup>, el nivel más bajo desde 2002. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018) la caída drástica de la recaudación tributaria es explicada por: (i) el efecto del ciclo económico (-0,3pp) y los menores precios de minerales (-1,3pp); (ii) las debilidades de la Administración Tributaria (AT) y aduanera frente a los eventos económicos (-1,4pp); (iii) las políticas de reducción de la carga tributaria (-0,7pp); y (iv) el aumento de devoluciones de impuestos (-0,3pp).
- 1.3 La presión tributaria ha fluctuado durante el período 2000-2017 entre 12,7% del PIB a 16,9% en 2015 (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018), lo cual ha impedido construir un pilar fiscal sólido que permita mantener estable la gestión financiera del Estado. La recaudación en Perú se ha caracterizado por ser baja en comparación con sus pares en la región y con los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde el promedio es de 22,7% y 35,5% del PIB<sup>3</sup>, respectivamente.
- 1.4 Según Pessino y Fenochietto (2013), la recaudación potencial en Perú podría alcanzar el 29,5% del PIB. Sin embargo, este potencial es erosionado principalmente porque la fiscalización tributaria no cubre de forma eficaz a todos los sectores de la economía, por ejemplo, la evasión es particularmente elevada y se refleja en una proliferación de pequeñas empresas, que representa 59% de las empresas y 73% de los trabajadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)<sup>4</sup>, las cuales no son fiscalizadas electrónicamente de forma masiva por la SUNAT<sup>5</sup>. Este problema contribuye a una elevada pérdida de

---

<sup>1</sup> La elasticidad a largo-corto plazo de los ingresos tributarios para Perú se estima en 1,4-0,5 (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), 2017).

<sup>2</sup> [SUNAT \(2018\)](#).

<sup>3</sup> OECD 2018. Datos de 2016, nivel GC. En Perú, alcanzó el 14% del PIB en el mismo período.

<sup>4</sup> Se refiere a la informalidad empresarial y laboral. La primera considera si la empresa está registrada y paga impuestos. La segunda considera el estatus de aseguramiento social del trabajador a servicios de salud, pensiones u otras contingencias.

<sup>5</sup> La fiscalización electrónica masiva es una nueva forma de fiscalización adoptada con bastante éxito por la AT de Chile, que permite fiscalizar periódicamente de forma electrónica todos los contribuyentes de su base impositiva, a través del cruce de información y detección de irregularidades, generando notificaciones electrónicas a los contribuyentes, todas con posibilidad de solución *online*, sin necesitar comparecer al fisco. Estas irregularidades pueden ser de los más variados tipos como, errores en declaraciones, pagos atrasados, errores en el registro, etc.

recaudación<sup>6</sup> en los principales impuestos, como por ejemplo el Impuesto General a las Ventas (IGV), el cual alcanza una evasión del 36%. Cabe destacar que el IGV representa 52% de la recaudación tributaria total, correspondiente a 7,8% del PIB y el 3,2% del PIB corresponde a importaciones<sup>7</sup>.

- 1.5 A pesar de que Perú es una economía abierta con un grado de apertura comercial de aproximadamente 39% del PIB<sup>8</sup>, los tiempos de despacho aduanero son aún elevados. De un total de 136 países reportados por el *Enabling Trade Report* de 2016<sup>9</sup>, Perú se situó en el puesto 89 para importación con un promedio de 100 horas y en el puesto 86 para exportación con 24 horas, en los tiempos para el despacho de mercancías. Estas demoras, sumadas a casos de contaminación de mercancías para exportación, afectan los niveles de competitividad del país y constituyen un impacto negativo de segundo orden en la recaudación de los impuestos en las diferentes aduanas del país<sup>10</sup>.
- 1.6 **Justificación de la intervención.** La SUNAT es la entidad responsable de la recaudación tributaria y aduanera, y de la facilitación del comercio internacional. Desde su creación en 1988, la SUNAT se ha caracterizado por un proceso de innovaciones constantes. Durante sus primeros años, la SUNAT llevó a cabo reformas tributarias que le permitieron simplificar los impuestos con tasas moderadas y bases amplias, así como a profesionalizar a su personal. Esos esfuerzos se reflejaron en que la recaudación aumentó de 10,8% en 1990 a 12,8% del PIB en 2000.
- 1.7 A partir de 2000, la SUNAT emprendió un proceso de integración funcional de la AT y aduanera<sup>11</sup>, con el fortalecimiento de la gestión institucional y de la autonomía de la SUNAT. En 2012, invirtió en infraestructura tecnológica y desarrolló una plataforma tecnológica que permite gestionar de forma transversal los principales procesos tributarios y aduaneros. Los elementos que destacan en esta intervención son la implementación de la cuenta única del contribuyente/usuario del comercio exterior<sup>12</sup>, y la adquisición de equipamientos de tecnología de punta para la mejora del control no intrusivo aduanero.
- 1.8 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limitan por restricciones que enfrentan los funcionarios públicos que las conforman, el acceso a las tecnologías de la información, la disponibilidad de recursos financieros, y el marco legal (Arenas de Mesa, 2016, Finan et al., 2017). Dado el proceso incipiente

---

<sup>6</sup> Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2018-2021.

<sup>7</sup> La recaudación por IGV importaciones, Impuestos Selectivos al Consumo importaciones, y aranceles alcanzó 3,7% del PIB en 2017.

<sup>8</sup> El porcentaje que exportaciones (X) e importaciones (M) en el total del PIB, es decir:  $(X+M) / PIB \times 100$ . Año 2017. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

<sup>9</sup> Publicación del [Foro Económico Mundial y la Alianza Global del Comercio](#). A modo comparativo a nivel regional y como países miembros de la OCDE, en la importación México ocupa el puesto 62 con 17,6 horas y Chile el puesto 70 con 36 horas y en la exportación México ocupa el puesto 53 con 8 horas y Chile el 62 con 24 horas.

<sup>10</sup> Perú se sitúa en el puesto 72 de 137 en el índice de competitividad global 2017-2018 del Foro Económico Mundial.

<sup>11</sup> Mediante Decreto N° 061-2002-PCM, el Poder Ejecutivo dispuso la fusión entre la SUNAT y la Superintendencia Nacional de Aduanas.

<sup>12</sup> La cuenta única del contribuyente es un instrumento de gestión que permite a la SUNAT tener una visión global, actualizada y en tiempo real de todas las transacciones desempeñadas por un específico contribuyente, constituyéndose en el núcleo (corazón) del sistema tributario y aduanero. Todas las transacciones hechas por los sistemas informatizados tienen que ser llevadas a cabo a través de la cuenta única.

de transformación digital en el cual se encuentra la SUNAT, es importante atender debilidades que limitan su desempeño recaudatorio. Por ejemplo, en recursos humanos, la SUNAT cuenta con una nómina de 10.500 funcionarios ([SUNAT, 2018](#)), y la institución carece de metodologías de evaluación adecuadas y de procedimientos de redimensionamiento de la fuerza de trabajo que permitan cuantificar y conocer los perfiles y composición de su personal, la asignación de los funcionarios no atiende a las necesidades actuales y futuras de la institución, y no permite direccionar mejor la capacitación con base en competencias.

- 1.9 En cuanto a la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), a pesar de que el parque tecnológico de la SUNAT ha sido modernizado recientemente, se estima que la mayoría de esta infraestructura de computadoras, telecomunicaciones y seguridad quedará desactualizada en 2021, principalmente con el crecimiento exponencial del uso de la Factura Electrónica (F-e). Se prevé para 2019-2020 la incorporación al sistema de emisión electrónica de todas las microempresas. De esta manera, se estima que más del 60% de las operaciones gravadas con el IGV del país se realizarán con F-e. Finalmente, la disponibilidad de tecnologías emergentes de apoyo a la gestión tributaria y las constantes amenazas de seguridad crean la necesidad, no solo de la actualización de la infraestructura, sino de una revisión de la estrategia de tecnología para que se pueda hacer una expansión del parque tecnológico de manera sostenible, segura y eficiente a mediano plazo.
- 1.10 Con respecto al marco legal, este presenta restricciones importantes tanto para los tributos internos como para aduanas, por no contar con los lineamientos básicos de soporte para el uso de la información y de nuevas tecnologías a ser adoptadas por la SUNAT, como por ejemplo el procesamiento en nubes.
- 1.11 En este contexto, el Gobierno de Perú ha solicitado al Banco apoyar a la SUNAT en el proceso de mejoramiento de su gestión tributaria y aduanera con vistas a mejorar el desempeño recaudatorio, a través de la mitigación de los siguientes problemas específicos y causas asociadas.
- 1.12 **En cuanto a la gobernanza, la SUNAT no es eficiente en la relación entre el costo para recaudar y la recaudación realizada**<sup>13</sup>. Las causas de este problema son:
  - a. El modelo de gobernanza de la SUNAT se caracteriza por el trabajo en silos y la falta de visión integrada de los negocios tributarios y aduaneros, lo cual dificulta obtener resultados, especialmente los asociados a la innovación tecnológica orientados al combate a la evasión. Esto se debe a: (i) la existencia de diversos instrumentos de planificación<sup>14</sup> que no están integrados; (ii) la existencia de un gran número de indicadores no priorizados y con definiciones genéricas<sup>15</sup>, que no brindan una visión adecuada del desempeño de los principales procesos tributarios y aduaneros<sup>16</sup>, y no proveen suficiente información para la toma de decisiones;

<sup>13</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI), 2017. La relación costo-recaudación para tributos internos y aduanas es de 1,4% y 2,7%. El promedio regional es de 1% y 1,8% respectivamente (Las Administraciones Tributarias: Recaudación-Costes-Personal, CIAT, 2018).

<sup>14</sup> Como el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional (POI), el Plan de Control de Tributos Internos, y el Plan de Control y Gestión Aduanero.

<sup>15</sup> Solamente en el POI de 2017 hay 71 indicadores sin priorizar, que contienen iniciativas a desarrollar por las áreas centrales e indicadores de las áreas operativas sin una línea lógica (FMI, 2017; POI SUNAT 2017).

<sup>16</sup> FMI, 2017.



y (iii) insuficiente información para visualizar y analizar en forma oportuna y dinámica el comportamiento de los indicadores.

- b. La estructura organizacional de la SUNAT es inadecuada para promover la implantación de soluciones a los retos recaudatorios que enfrenta, debido a que: (i) no promueve la coordinación entre los principales procesos comunes de tributos internos y aduanas (fiscalización, recaudación, cobranza, atención al cliente). Por ejemplo, la fiscalización integral del IGV doméstico y externo no está enmarcada en una estrategia transversal de control por parte de la AT<sup>17</sup>; y (ii) no facilita el proceso de transformación digital que la SUNAT está por adoptar, ya que genera superposición de funciones e ineficiencia en la toma de decisiones, dificultando la implementación de proyectos y el intercambio de información entre áreas<sup>18,19</sup>.
- c. El modelo de recursos humanos de la SUNAT no responde a las necesidades transversales y de uso de nuevas tecnologías en los procesos tributarios y aduaneros, debido a que: (i) el proceso de transformación digital de la SUNAT plantea desafíos de superar la resistencia al cambio entre los funcionarios de la institución; (ii) la línea de carrera administrativa no considera criterios transversales en las competencias alineadas con las necesidades de los principales procesos de la SUNAT<sup>20, 21</sup>; (iii) la información sobre las brechas de capacidades es insuficiente, en particular orientadas a la transformación digital, por lo que el actual modelo de convocatoria y asignación de personal no es coherente con las necesidades reales de la organización<sup>22</sup>; y (iv) el Instituto Aduanero y Tributario<sup>23</sup> (IAT) de la SUNAT, no cuenta con la malla curricular e infraestructura tecnológica adecuada a los nuevos requerimientos que generan el uso de las nuevas tecnologías, en particular para labores analíticas y de ciencia de datos.

#### 1.13 **Dificultad en el control y cumplimiento de los procedimientos tributarios y aduaneros**<sup>24</sup>. Las causas de este problema son:

- a. Con relación a la coordinación de los procesos y sistemas tributarios y aduaneros:
  - i. Existen dificultades en la interoperabilidad e integración de los diversos sistemas de información que integran la AT y aduanera, debido a: (i) los

<sup>17</sup> La Administración Aduanera de la SUNAT (FMI, 2017).

<sup>18</sup> Por ejemplo, los planes de control tributario y de gestión aduanera se aprueban sin coordinación; existen restricciones para que funcionarios de aduanas accedan a información tributaria; el proyecto de F-e no cubre las operaciones de comercio exterior; el contrabando es visto como un fenómeno netamente aduanero, entre otros (FMI, 2017).

<sup>19</sup> FMI, 2017.

<sup>20</sup> Solo el 15% de la fuerza laboral en la SUNAT tiene asignadas las funciones críticas de Recaudación, Gestión y Recuperación de la Deuda. El promedio de las administraciones tributarias de países de América Latina y el Caribe y de la OCDE es de 26% y 29%, respectivamente. Proyecto Dimensionamiento de Operaciones (SUNAT, 2015).

<sup>21</sup> Presentación Intendencia Nacional de Recursos Humanos de la SUNAT (2018).

<sup>22</sup> Cada año, la SUNAT hace aproximadamente 500 convocatorias de personal sin una lógica que las justifique.

<sup>23</sup> Dependencia de la SUNAT encargada de la formación, capacitación y especialización de su personal.

<sup>24</sup> En relación a los tributos internos, la F-e, principal elemento para llevar a cabo fiscalizaciones electrónicas masivas, cubre solamente un 40% de los contribuyentes obligados a su uso. En cuanto a las aduanas, todavía existe un elevado número de fiscalizaciones físicas, sin utilización de gestión de riesgo, lo que impide un eficaz combate al fraude estructurada y aumenta considerablemente el tiempo de despacho para las mercancías importadas y exportadas.

principales procesos de la SUNAT no están debidamente digitalizados ni interactúan efectivamente entre sí para soportar los procesos de recaudación, cobranza, fiscalización y asistencia al usuario en los dos grandes negocios tributarios y aduaneros<sup>25</sup>; y (ii) existe un elevado número de sistemas informáticos, algunos ya obsoletos (sistemas *legacy*)<sup>26</sup>. En particular, existen múltiples repositorios de datos de contribuyentes descentralizados, con inconsistencias entre sí. Estas dificultades generan sobrecostos operativos y retrasos en los tiempos de respuesta de procesos de negocio críticos<sup>27</sup>.

- ii. La F-e no está operando al máximo de su potencial, lo que limita la efectividad de la SUNAT para combatir la evasión, debido a: (i) el control del flujo completo de la cadena del IGV en transacciones realizadas mediante F-e<sup>28</sup> requiere modernización; y (ii) la F-e actual no cuenta con todos los campos de información necesarios que permitan el aprovechamiento de los datos masivos generados para fines de control, tales como codificación de actividad económica, tipo de bienes y servicios y ubicación geográfica.
  - iii. Deficiencia en los procesos de atención a los contribuyentes<sup>29</sup>, debido a: (i) insuficiente conocimiento del perfil del contribuyente y usuario de comercio exterior que permita ofrecer una atención integral y enfocada en el usuario; y (ii) los mecanismos de comunicación con el contribuyente son en un alto porcentaje presenciales<sup>30</sup>.
  - iv. Dificultad para mejorar la integración y coordinación entre tributos internos y aduanas, debido a que las normas y regulaciones internas no contemplan la implementación de políticas horizontales en la institución.
- b. Con relación al cumplimiento de los procesos y procedimientos de trazabilidad y control aduanero:
- i. Existen ineficiencias en el proceso de control y despacho aduanero, que requieren elevados niveles de controles físicos concurrentes<sup>31</sup>, con impacto en tiempos<sup>32</sup> y costos debido a: (i) deficiencias en el control de la trazabilidad de la carga por la ausencia de herramientas tecnológicas que permitan controlar la cadena integral del movimiento físico de mercancías que circulan entre las terminales, los depósitos aduaneros y los almacenes

---

<sup>25</sup> SUNAT (2018).

<sup>26</sup> Existen aproximadamente 1.500 aplicaciones informáticas (sistemas *legacy*) con tecnologías heterogéneas (SUNAT, 2018). Las unidades operativas de la SUNAT suelen desarrollar sus propias aplicaciones para resolver los problemas diarios de gestión (FMI, 2015).

<sup>27</sup> En 2014, los sistemas informáticos presentaban problemas diarios y disponibilidades por debajo del 80% (FMI, 2014).

<sup>28</sup> El flujo de pago del IGV es el más complejo y comprende: la emisión de la F-e, el pago de los sistemas administrativos del IGV, la aceptación de la adquisición e identificación del crédito fiscal, la aplicación de los créditos contra el impuesto y la determinación del impuesto.

<sup>29</sup> Del total de las revisiones solicitadas por los contribuyentes en las declaraciones de impuestos, tan solo el 11,1% fue resuelta en menos de 90 días: TADAT *Performance Assessment Report* (FMI, 2017).

<sup>30</sup> En 2017 solo el 54,4% de las transacciones con contribuyentes se realizó de forma virtual (SUNAT, 2018).

<sup>31</sup> Control que se realiza una vez arriba la mercadería y se presentan las declaraciones.

<sup>32</sup> El 15% de las cargas es sometida a controles concurrentes físicos y documentarios (SUNAT, 2018).

extraportuarios, así como los sistemas de inventarios de estos<sup>33</sup>; (ii) el modelo de despacho aduanero se atiende con soluciones incompletas y tecnológicamente deficientes, generando duplicidad de actividades entre las diversas áreas operativas<sup>34</sup> y retrasando significativamente el tiempo de despacho; y (iii) el personal de las aduanas no cuenta con los conocimientos requeridos en las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de los procesos de despacho aduanero.

- ii. Insuficiente aplicación del concepto de seguridad de la cadena logística por el limitado alcance del programa de Operador Económico Autorizado (OEA)<sup>35</sup>, lo que no permite liberar en mayor medida a la aduana de las necesidades de controles físicos e intrusivos (control concurrente) de una parte importante de la carga. Esto se debe a que: (i) el programa OEA no cubre a todos los actores que intervienen en la cadena logística de despacho<sup>36</sup>; y (ii) Perú no ha suscrito suficientes Acuerdos de Reconocimiento Mutuo (ARM) con otros países, que permitan validar internacionalmente la condición del OEA de empresas y que les generan beneficios en el origen y destino de las mercancías.
- iii. Dificultades en los procesos de control aduanero previo, concurrente y posterior<sup>37</sup>. Esto se debe a que: (i) las actuales herramientas e intervenciones de control aduanero se enfocan más en los aspectos administrativos del control que en otros que permitan hacer más efectivo y eficiente el proceso tales como el nivel de riesgo de los operadores y de las mercancías<sup>38</sup>; (ii) el personal de aduanas no está actualizado en las mejores prácticas internacionales para un control eficiente; y (iii) dificultad para realizar un adecuado seguimiento y monitorear avances respecto a metas, resultados y retroalimentación a considerar en nuevas acciones.
- iv. Ineficiencia en los procesos de trazabilidad y control de las mercancías que transitan en el territorio nacional, lo que aumenta el riesgo de fraudes y de potenciales contaminaciones de la carga<sup>39</sup>, debido a (i) insuficiente información para controlar la trazabilidad de las mercancías y los vehículos que integre a todos los actores relevantes, principalmente, la aduana, otras entidades y agencias de control fronterizo, operadores de comercio exterior y en particular empresas de transporte. En la actualidad la Guía de Remisión Electrónica (GRE) de mercancías, solo es utilizada por aproximadamente el 10% de transportistas de mercancías<sup>40</sup>; y (ii) la infraestructura física y tecnológica es insuficiente para el seguimiento y

---

<sup>33</sup> La regulación posibilita que la mercancía se descargue de los buques sin el control de la aduana, sino a través de entidades privadas que ejercen dichas funciones.

<sup>34</sup> FMI, 2017.

<sup>35</sup> El programa OEA entró en vigor en marzo de 2013. Actualmente existen 67 OEA que solo cubren el 5,13% del comercio exterior.

<sup>36</sup> Los OEA no abarcan toda la cadena logística del comercio exterior, pues solo incluyen exportadores, importadores, agencias de aduana y almacenes (SUNAT, 2017).

<sup>37</sup> El control previo es aquel que la aduana ejerce antes de la llegada de la carga. El control posterior se produce después de que las mercancías han abandonado los recintos bajo control de las aduanas.

<sup>38</sup> FMI, 2017.

<sup>39</sup> En 2017 se detectaron 1,4 toneladas de sustancias ilícitas camufladas en contenedores de exportación (SUNAT, 2018).

<sup>40</sup> El resto utiliza Guías de Remisión en papel, fácilmente alterables y no trazables. Misión de Análisis SUNAT, agosto, 2018.

fiscalización segura e integral de un gran tráfico de mercancías en los puestos de control a nivel nacional.

- v. La legislación y normativa aduanera actual no es consistente con las mejores prácticas internacionales para el despacho, la trazabilidad y el control eficiente y efectivo. Por ejemplo, en Perú con la actual regulación - salvo las mercancías que se acogen al régimen de despacho anticipado y que de necesitar un control se hace en la terminales - para el resto de las mercancías que aún no han sido despachadas, los controles se realizan en los almacenes extraportuarios<sup>41</sup> con estándares de seguridad deficitarios, generando además un riesgo por el traslado de la mercancía fuera de la zona primaria sin la asignación de un régimen aduanero.

**1.14 Dificultad en el tratamiento y estructuración de la información masiva proveniente de las declaraciones, lo cual limita la gestión del riesgo para el combate a la evasión y fraude tributario y aduanero<sup>42</sup>.** Las causas de este problema son:

- a. Dificultades en el intercambio y uso de la información producida por los sistemas de la SUNAT, debido a que: (i) los roles y responsabilidades para la gestión y utilización sistemática de los datos de los contribuyentes con fines de control no están claramente definidos lo que hace que, entre otros, existan restricciones importantes para que funcionarios de aduanas accedan a las bases de datos sobre la situación fiscal del contribuyente<sup>43</sup>; y (ii) la SUNAT cuenta con diversos regímenes y fuentes de información de contribuyentes<sup>44</sup> que no están adecuadamente mapeados y priorizados por relevancia.
- b. Deficiencia para detectar y corregir el incumplimiento tributario de forma focalizada y oportuna, debido a: (i) insuficientes estudios analíticos de información sobre los perfiles de riesgo de los sectores de mayor relevancia fiscal<sup>45</sup> para mejorar el cumplimiento; y (ii) insuficientes herramientas analíticas y predictivas para explotar y analizar datos tributarios masivos (*big data*), lo que dificulta asignar de manera adecuada y con enfoque de riesgos los esfuerzos de control entre contribuyentes y operadores de comercio exterior de alto/bajo riesgo.
- c. Limitaciones para compartir información tributaria dentro de la SUNAT y con otras administraciones tributarias del mundo, en el marco de los estándares de transparencia fiscal de la OCDE<sup>46</sup>, debido a que existen deficiencias en el

---

<sup>41</sup> FMI, 2017.

<sup>42</sup> La SUNAT no cuenta con procedimientos que posibiliten fiscalizaciones electrónicas masivas. En la actualidad, solamente 20% de los contribuyentes son fiscalizados de forma definitiva. Fiscalización definitiva, es el procedimiento mediante el cual la SUNAT realiza una auditoría exhaustiva a los libros, registros y documentación del contribuyente con la finalidad de determinar de manera definitiva el monto de la obligación tributaria correspondiente a un determinado tributo y período tributario.

<sup>43</sup> FMI, 2017.

<sup>44</sup> Tales como los regímenes de retención, percepción y detracción del IGV, el régimen de Confrontación de Operaciones Autodeclaradas, el régimen de Declaración Anual de Operaciones con Terceros, los libros de compra/venta electrónicos y el Programa de Declaración de Beneficios para exportadores.

<sup>45</sup> Minero, pesquero, forestal, agroindustrial, financiero, telecomunicaciones y economía digital.

<sup>46</sup> Este es el estándar de la OCDE, requerido para la implementación del Intercambio Automático de Información Financiera en Materia Fiscal (AEOI, por sus siglas en inglés).

manejo de información tributaria confidencial con estándares internacionales de ciberseguridad<sup>47</sup>.

- 1.15 **Experiencia del Banco en el país.** El Banco viene apoyando al Gobierno de Perú en el fortalecimiento de su AT y aduanera a través de cooperaciones técnicas y préstamos de inversión. Mediante el Programa de Integración y Modernización de las Administraciones Tributarias y Aduaneras (1482/OC-PE), cuya ejecución culminó en 2012, se contribuyó con la institucionalización del proceso de integración de la AT y aduanera iniciado en 2003, y se consolidaron reformas de fortalecimiento de la gestión institucional y de autonomía de la SUNAT. Por su parte, esta operación complementa las acciones del Programa para la Consolidación de la Gestión Tributaria y Aduanera (3214/OC-PE), actualmente en ejecución, que ha fortalecido los sistemas tecnológicos de los principales procesos tributarios y aduaneros. Los elementos que destacan en esta intervención son la implementación de la cuenta única del contribuyente y usuario del comercio exterior, y la adquisición de equipamiento de alto nivel para la mejora del control no intrusivo aduanero.
- 1.16 Mediante la ATN/OC-16895-PE que apoya esta operación se financiarán actividades preparatorias que contribuyan con su preparación e implementación, como el diagnóstico y propuesta para una estrategia de control integral del IGV para tributos internos y aduanas, la propuesta de dimensionamiento de la dotación de personal en la SUNAT, y el diagnóstico de la calidad y dispersión de los datos con los que cuenta la SUNAT.
- 1.17 **Experiencia del Banco en otros países de la región y lecciones aprendidas.** El Banco tiene amplia experiencia en el fortalecimiento de administraciones tributarias y aduaneras en la región y ha generado conocimiento en esta área<sup>48</sup>. En particular, las experiencias recientes con reformas de la AT en Argentina (4500/OC-AR), Jamaica (2658/OC-JA), Ecuador (3325/OC-EC), El Salvador (3852/OC-ES), Guatemala (3786/OC-GU), Honduras (3541/BL-HO), Jamaica (2658/OC-JA) y Perú (3214/OC-PE), han sido consideradas en la presente operación. Son elementos recurrentes en estas operaciones y por tanto fueron contemplados como lecciones aprendidas en esta operación la importancia de fortalecer los aspectos organizacionales y de recursos humanos, los procesos tributarios y aduaneros comunes, y la inteligencia fiscal para lograr una AT más efectiva y eficiente. Durante la ejecución de la operación 3214/OC-PE se han sentado las bases de pilotos y nuevas prácticas, como por ejemplo, la creación de un nuevo grupo dentro de la Intendencia de Riesgo Fiscal de la SUNAT que ha desarrollado habilidades para utilizar herramientas y metodologías de *data analytics* que progresivamente se generalizarán en diferentes áreas de la AT y aduanera a través de esta nueva operación.
- 1.18 **Evidencia internacional.** Evaluaciones recientes demuestran que el desempeño recaudatorio depende significativamente del fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias en su estructura organizacional, procesos y herramientas de soporte, en particular es clave: (i) mejorar el acceso y calidad de

---

<sup>47</sup> *Recommendations for a Project Plan to implement AEOI, with a focus on Confidentiality and Data Safeguards* (Banco Mundial, 2018).

<sup>48</sup> Estado de la Administración Tributaria en América Latina 2006-2010 (2013), Factura Electrónica en América Latina (2018).

la información disponible<sup>49</sup>; (ii) implementar modelos de fiscalización que se apoyen en el uso intensivo de información<sup>50</sup>; (iii) simplificar procedimientos para facilitar el cumplimiento tributario<sup>51</sup>; y (iv) definir estrategias para asegurar la idoneidad y motivación del recurso humano<sup>52</sup>. Varias administraciones tributarias de América Latina han fortalecido estos elementos, destacándose Brasil y Uruguay<sup>53</sup>.

- 1.19 La evidencia internacional, basada en el análisis comparado de administraciones tributarias, señala que la emergencia de nuevas tecnologías, el incremento de la digitalización y los flujos masivos de información disponible, están haciendo a las administraciones tributarias reexaminar la manera en que llevan a cabo sus operaciones, y ofrecen oportunidades para la implementación de soluciones costo-efectivas para aumentar la recaudación y mejorar la provisión del servicio. En particular, la OCDE (2016)<sup>54</sup> indica que la analítica avanzada de datos está demostrando ser una herramienta extremadamente valiosa para la mejora del conocimiento del contribuyente y la toma de decisiones más inteligentes para orientar las estrategias de fiscalización y control de la evasión.
- 1.20 La aplicación de experimentos como Slemrod et al. (2001) en Estados Unidos; Pomeranz (2015) en Chile y Kleven et. al. (2011) en Dinamarca han revelado importantes hallazgos con respecto al comportamiento estratégico de los contribuyentes y cómo esto puede ser utilizado por las autoridades tributarias para fortalecer el ejercicio de fiscalización. Comparando los patrones de evasión entre los grupos de tratamiento y el grupo de control, los resultados sugieren que aquellos contribuyentes que recibieron notificaciones relacionados a la posibilidad de ser auditado incrementaron los ingresos reportados a la autoridad tributaria hasta en un 12% como en el caso de Estados Unidos. Estos trabajos ofrecen importantes lecciones con respecto a características que pueden aumentar el riesgo de evasión y sobre las cuales las autoridades tributarias podrían enfocar sus esfuerzos de fiscalización: (i) el eslabón económico del contribuyente – ventas finales vs. ventas intermedias; (ii) el tipo de ingresos del contribuyente – ingresos por cuenta propia vs. salarios; y (iii) el nivel de trazabilidad y registro de transacciones con terceras partes (*third-party trails*), entre otras. La digitalización de la SUNAT, el aumento de la capacidad analítica de los funcionarios de la misma, sumado a la integración de los procesos internos, posibilitará que la SUNAT aumente su eficiencia administrativa.
- 1.21 En línea con lo anterior, un instrumento que se ha venido implementando progresivamente en la región y que mejora la capacidad de la autoridad tributaria en la identificación del contribuyente es el comprobante de pago electrónico, también conocido como F-e. La F-e le permite a la AT contar con información detallada de las transacciones realizadas, pudiendo así generar un control efectivo de riesgo en tiempo real. Igualmente, los emisores de F-e deben contar con una

---

<sup>49</sup> Las tasas de evasión son hasta ocho veces más altas donde la AT carece de instrumentos automatizados para verificar las fuentes de ingreso de los contribuyentes (Slemrod et. al., 2015; Pomeranz, 2015; Kleven et.al., 2011).

<sup>50</sup> La disponibilidad de información actúa como complemento a la fiscalización de empresas en España (Almunia y López Rodríguez, 2016).

<sup>51</sup> Puede generar aumentos en las tasas de pago de hasta cuatro puntos porcentuales (Hallsworth et al., 2014).

<sup>52</sup> Esquemas de incentivos al personal clave de las administraciones tributarias para generar recaudación adicional produjeron tasas de retorno de entre un 35% y un 51% (Khan et al., 2016).

<sup>53</sup> [PCR 1783/OC-UR](#). Barreix y Zambrano (2018). Factura electrónica en América Latina, BID.

<sup>54</sup> *Advanced Analytics for Better Tax Administration* (OCDE, 2016).

única firma digital debidamente validada por la AT, reduciendo significativamente las posibilidades de generar facturas falsas para evadir impuestos. Barreix y Zambrano (2018) resumen la evidencia empírica disponible en la región que analiza los efectos de este instrumento sobre la recaudación en diferentes jurisdicciones. Estos estudios encuentran que la F-e ha generado incrementos significativos en el recaudo en Argentina, Brasil-Sao Paulo, Ecuador, México y Uruguay. Estudios de Naritomi (2015) en Brasil, Ramírez et al (2017) en Ecuador, y Fuentes et al. (2016) en México afirman que la introducción de la F-e aumentó la recaudación hasta un 10,7%, el reporte de utilidades en 22% y del impuesto sobre la renta de las personas hasta 6%, respectivamente.

- 1.22 Finalmente, la Organización Mundial de Aduanas ha publicado lineamientos<sup>55</sup> para fortalecer el trabajo conjunto entre las administraciones tributarias y aduaneras a fin de mejorar la capacidad recaudadora, reducir los niveles de fraude, afectar positivamente en el cumplimiento de los contribuyentes y operadores de comercio exterior.
- 1.23 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente con los desafíos de desarrollo de: (i) productividad e innovación, al enfocarse en la mejora de la capacidad del sector público por la reducción de los costos de administración/transacción en tributos/aduana a través del uso de TIC e innovación, y en el desarrollo del capital humano en el área de fiscalización para identificar y cerrar brechas de habilidades en este nuevo entorno digital; y (ii) integración económica, al modernizar los procesos y sistemas aduaneros, a través de la transformación digital de la SUNAT que contribuirá a facilitar el comercio internacional y reducir los costos de las transacciones transfronterizas. El programa también se alinea con el área transversal de capacidad institucional y Estado de derecho, a través del fortalecimiento institucional y organizacional de la SUNAT. Adicionalmente, el proyecto contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) en particular con los indicadores: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB; (ii) tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios por parte de agencias públicas responsables; y (iii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos. Además, se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), en particular con el área de gestión y financiamiento del sector público a través de mejoras en la gestión de ingresos; y es consistente con el Marco Sectorial de Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3), al estar relacionado con el fortalecimiento de la eficiencia de las administraciones tributarias y la gestión financiera y uso de los recursos públicos; con el Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6), por las mejoras de las operaciones aduaneras. Igualmente, está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Perú 2017-2021 (GN-2889), al contribuir con el objetivo estratégico de mejorar la gestión pública y con los resultados esperados: (i) incrementar la capacidad de gestión pública; y (ii) aumentar el uso de tecnologías de la información en trámites públicos. Por último, el préstamo está incluido en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915-2).

---

<sup>55</sup> [\*Guidelines for Strengthening Cooperation and the Exchanging of Information between Customs and Tax Authorities at the National Level\*](#), by World Customs Organization.

## **B. Objetivos, Componentes y Costo**

- 1.24 **Objetivos.** El objetivo general del programa es mejorar los servicios de recaudación tributaria y aduanera, a través de la transformación digital. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el modelo de gobernanza institucional de la SUNAT que contribuya a la eficiencia de la recaudación tributaria; (ii) mejorar la eficiencia del control y servicio tributario y aduanero; y (iii) mejorar la inteligencia fiscal y de la gestión del riesgo de la información tributaria y aduanera.
- 1.25 Los principales beneficiarios serán: (i) el Gobierno de Perú, que contará con mayores recursos para financiar sus políticas públicas; (ii) la población, que se beneficiará de estas políticas; y (iii) los contribuyentes y operadores de comercio exterior, que se beneficiarán de una mayor simplificación y tecnología en los servicios tributarios/aduaneros. La presente operación se estructura en los siguientes componentes:
- 1.26 **Componente I. Mejora del modelo de gobernanza institucional en la SUNAT (US\$15,7 millones).** El objetivo del componente es generar una adecuada coordinación entre tributos internos y aduanas, especialmente con el uso de innovación tecnológica. Este componente incluye la financiación de consultorías y capacitaciones necesarias para:
- a. **Modelo de gestión por procesos orientado a resultados**, que incluye: (i) actualización del plan estratégico de la SUNAT en el marco de la transformación digital; (ii) definición de indicadores tomando como referencia las mejores prácticas internacionales o regionales en gestión tributaria y aduanera; y (iii) diseño, desarrollo e implementación de un sistema digital de gestión de indicadores con base en resultados, para facilitar la visualización de los indicadores y promover la gobernanza institucional.
  - b. **Mejora de la estructura organizacional de la SUNAT con integración tecnológica**, que incluye: (i) mapeo de los macroprocesos y procesos de la organización; y (ii) propuesta de mejora de la estructura organizacional basada en procesos de negocio, que promueva la adecuada coordinación entre los grandes procesos tributarios y aduaneros, y que reconozca las características y necesidades de cada una de las áreas, permitiendo el uso conjunto de los sistemas de información por parte del personal de tributos internos y aduanas, y en general agilice y promueva el proceso de modernización de la SUNAT.
  - c. **Nuevo modelo de capacidades de recursos humanos**, que incluye: (i) implementación de cultura organizacional orientada al cambio y diseño de estrategias para incorporar en la institución el pensamiento innovador; (ii) implementación de una línea de carrera orientado a la innovación que soporte los nuevos procesos integrados de tributos internos y aduanas; (iii) mejora de las capacidades orientadas a la cultura de innovación, por medio de la identificación de las brechas de capacidades y habilidades para la transformación digital, y el desarrollo de un mapa de capacidades y perfiles de puestos de acuerdo con las brechas consideradas; y (iv) fortalecimiento del IAT, enfocado en la actualización de las mallas curriculares de acuerdo a los nuevos entornos digitales, así como adquisición de equipos de cómputo y *software* necesarios para la nueva labor analítica y de ciencia de datos.
- 1.27 **Componente II. Mejora del control y cumplimiento tributario y aduanero (US\$64,5 millones).** El objetivo de este componente es lograr la integración de



los procesos internos de la SUNAT, a través de la innovación tecnológica. Incluye los siguientes subcomponentes:

- a. **Subcomponente 2.1. Modernización e integración de los procesos y sistemas de tributos internos y aduanas (US\$27,4 millones).** Este subcomponente incluye la financiación de consultorías tecnológicas, capacitaciones y adquisición de *software*, necesarios para:
  - i. **Modernización e integración de los procesos y sistemas de tributos internos y aduanas<sup>56</sup>**, que incluye: (i) desarrollo e implementación de la arquitectura digital de los procesos comunes, optimizando y digitalizando los procesos de recaudación, cobranza, fiscalización y asistencia al usuario. Esta nueva arquitectura digital debe permitir incrementar la automatización de los principales procesos de negocio de tributos internos y aduanas<sup>57</sup>, logrando la conversión de procesos intensivos en mano de obra y papel a procesos digitalizados, trazables y seguros; y (ii) modernización de sistemas *legacy* mediante la eliminación de la arquitectura de bases de datos descentralizadas, a fin de reducir los riesgos operativos por obsolescencia tecnológica.
  - ii. **Implementación del Modelo de Comprobantes de Pagos Electrónicos (F-e)**, que incluye: (i) desarrollo e implementación del sistema digital de control del flujo de las obligaciones tributarias del IGV con comprobantes de pago electrónicos, que permitirá un control más efectivo y consistente del IGV; y (ii) redefinición del formato e incorporación en la F-e de campos con la codificación de actividades económicas, tipo de bienes y servicios, ubicación geográfica de los emisores de la F-e, etc.
  - iii. **Mejora del Modelo de Atención a los contribuyentes y usuarios de comercio exterior**, que incluye: (i) la construcción de la visión 360° del contribuyente y usuario de comercio exterior, mediante la integración de la información del contribuyente desde los distintos sistemas informáticos de la SUNAT, y la implementación de algoritmos que clasifiquen a los operadores en función a variables o criterios relevantes para las acciones de orientación y servicio; y (ii) integración del *Customer Relationship Management* y de la visión 360° a los canales de contacto con el contribuyente, con herramientas de inteligencia artificial para la automatización de la atención de solicitudes y trámites, que faciliten e incrementen el cumplimiento voluntario.
  - iv. **Perfeccionamiento de las normas y procedimientos para viabilizar la integración de los procesos comunes de tributos internos y aduanas y reforzar el uso de sistemas transversales en la institución**, que incluye la revisión y actualización de normas y procedimientos

---

<sup>56</sup> Para el desarrollo de sistemas e implantación de nuevas herramientas digitales, a pesar de que la SUNAT cuenta con un equipo técnico con sólidos conocimientos tecnológicos, se planifica contratar consultorías especializadas para apoyar estos desarrollos. La estrategia en los grandes desarrollos es que la SUNAT sea responsable por la concepción del modelo de negocio y utilice mano de obra externa para complementar su equipo en temas más especializados. También se prevé la contratación de nuevas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, procesamiento en nube, robots para la atención a contribuyentes del tipo Watson, además de herramientas para profundizar la minería de datos tipo *big data* y otros.

<sup>57</sup> Principalmente fortalecer los sistemas de Cuenta Única y del Programa de Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST).

relacionados a: sistemas de información, personal, gestión presupuestaria, planificación, capacitación, control interno, entre otros.

- b. **Subcomponente 2.2. Innovación en los procesos de trazabilidad y control aduanero (US\$37,1 millones).** Este subcomponente incluye la financiación de consultorías tecnológicas, capacitaciones, adquisición de *software* y equipos informáticos necesarios para:
- i. **Implementación de tecnologías para la simplificación de los procesos de despacho y control aduanero**, que incluye: (i) implementación de un modelo de trazabilidad de la carga interoperable con los operadores de comercio exterior y otras entidades gubernamentales. Este modelo incluye la adquisición de equipamiento tecnológico de vigilancia, control, seguimiento y trazabilidad<sup>58</sup>; (ii) introducción del uso intensivo de la tecnología a fin de agilizar el proceso de despacho aduanero, principalmente mediante el apoyo a la implementación del Programa FAST<sup>59</sup> y el uso de equipamiento no intrusivo, en particular escáneres; y (iii) desarrollo e implementación de una estrategia para la especialización y generación de nuevas capacidades funcionales en los nuevos procesos operativos de control y despacho para el personal de aduanas.
  - ii. **Ampliación del alcance de los programas de cumplimiento y seguridad aduanera entre los operadores del comercio exterior**, que incluye: (i) el incremento del número de operadores certificados como OEA incorporando a todos los actores de la cadena de suministro y ampliando la participación de otras entidades de gobierno en el programa de certificación, que incremente los beneficios de orden aduanero y tributario; y (ii) la suscripción de ARM<sup>60</sup> con los países con los que Perú tiene un importante intercambio comercial.
  - iii. **Implementación de un nuevo sistema nacional de información, inteligencia e investigación para las intervenciones de control**, que incluye: (i) modelamiento del sistema, que comprende la definición de procesos, de sus actividades críticas y de los requerimientos técnicos para su implementación; (ii) fortalecimiento del control mediante la especialización del personal en el conocimiento de los procesos críticos y mercancías, en función de las mejores prácticas internacionales; y (iii) desarrollo de un sistema digital de registro del resultado de las intervenciones de control previo y posterior que permita retroalimentar el sistema de gestión de riesgo y modelar las intervenciones de control futuras.
  - iv. **Implementación de un nuevo sistema de trazabilidad y de gestión del movimiento de la carga para el control aduanero con uso de nuevas tecnologías**, que incluye: (i) desarrollo e implementación de la estrategia para la masificación del uso electrónico de la GRE de mercancías, que

<sup>58</sup> Cámaras, equipos *Optical Character Recognition* (OCR) y *Radio Frequency Identification* (RFID), drones, GPS, dispositivos biométricos, etc.

<sup>59</sup> El Programa FAST busca agilizar y simplificar los procesos aduaneros a través del uso intensivo de herramientas tecnológicas, tales como nuevos servicios electrónicos para agentes de aduanas, puertos y almacenes, consultas *web service* para el reconocimiento físico, el levante y el registro de salida de los almacenes aduaneros, entre otros.

<sup>60</sup> La SUNAT ha firmado ARM con Uruguay, Corea y con los países de la Alianza del Pacífico. En este momento está negociando con Estados Unidos, Brasil y con los países de la Comunidad Andina.

incorpore a todos los usuarios (empresas de transporte y exportadores e importadores) y se integre a los procesos de aduanas para la trazabilidad de los bienes; (ii) desarrollo e implementación de una plataforma digital que incorpore elementos tecnológicos de captura de datos de vehículos y de la carga, y tecnologías innovadoras, como *blockchain*, que permitan blindar la trazabilidad y reforzar la seguridad de la cadena de suministro; y (iii) instalación de equipamiento tecnológico de vigilancia en las rutas y en los puestos de control designados (e.g. cámaras, OCR, antenas, RFID, densímetros y sensores, etc.).

- v. **Actualización de la normativa aduanera correspondiente**, que incluye la actualización de las normas y procedimientos para viabilizar la innovación de los procesos de trazabilidad y control impulsados por la aduana. Con esto se busca lograr una normativa alineada con los nuevos procesos de despacho, control y trazabilidad automatizados y digitalizados; y que sea consistente con las prácticas internacionales.

1.28 **Componente III. Mejora de la inteligencia fiscal y la gestión de riesgo tributaria y aduanera (US\$11,9 millones).** Este componente comprende acciones para fortalecer la capacidad analítica de la SUNAT, tales como:

- a. **Modelo de gobernanza de información de la SUNAT**, que incluye: (i) implementación y despliegue del modelo de gobierno de información de la SUNAT, que permita desarrollar los cambios necesarios a nivel de organización, roles y responsabilidades para el acceso y uso de información en el marco de la nueva visión de gestión y análisis de la información en la institución; (ii) mapeo de las fuentes de información de relevancia para la SUNAT y análisis de su calidad, para un adecuado cumplimiento de sus funciones de fiscalización y control; y (iii) actualización de las normas y procedimientos para viabilizar la implementación del modelo de gobierno de información.
- b. **Gestión de riesgos mediante el uso de modelos analítico-predictivos y de ciencia de datos**, que incluye: (i) desarrollo de estudios que generen perfiles de riesgo para las actividades económicas de mayor relevancia fiscal (minero, pesquero, forestal, agroindustrial, sector financiero, telecomunicaciones y economía digital). Esta actividad busca la mejora del conocimiento de los modelos de negocio y operativo de estos sectores, e incorporar este conocimiento en la gestión integral de riesgos para la fiscalización y el control; y (ii) desarrollo e implementación de modelos de riesgo, para mejorar el cumplimiento tributario y aduanero.
- c. **Ciberseguridad en el manejo de la información tributaria**, que incluye el análisis de la situación actual de protocolos de ciberseguridad, la revisión de las mejores prácticas internacionales en este campo, la elaboración de estrategias alternativas y el acompañamiento en la evaluación para la implementación de las mismas.

**C. Indicadores Claves de Resultados**

- 1.29 El impacto esperado es un aumento en los niveles de recaudación tributaria como porcentaje del PIB (de 12,9% a 13,9% del PIB). Los resultados esperados son: (i) mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria; (ii) mejora de la eficiencia del control tributario y aduanero; y (iii) incremento del uso de las tecnologías de

información en transacciones virtuales con fines de fiscalización e inteligencia fiscal basada en riesgo.

- 1.30 **Análisis económico.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto con base en los resultados asociados al aumento en la eficiencia de la gestión de la recaudación incluyendo: (i) reducción del costo para recaudar; (ii) disminución del tiempo de despacho aduanero; y (iii) aumento de la eficiencia de la fiscalización de la recaudación. Al final de 2028, se estima que el proyecto generará un Valor Presente Neto de US\$54,9 millones, con una Tasa Interna de Retorno de 31%. Asimismo, los resultados son robustos al análisis de sensibilidad realizado.

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumento de Financiamiento

- 2.1 **Recursos del programa.** El costo estimado total del programa es de US\$100,6 millones, de los cuales US\$50 millones serán financiados por el Banco con cargo al Capital Ordinario (CO), y US\$50,6 millones con cargo a recursos de contrapartida local. El instrumento de financiamiento será un préstamo de inversión específica con garantía soberana. La distribución de recursos por fuente de financiamiento y categorías se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)**

Categorías	Banco	Aporte Local	Total	%
<b>1. Costos directos</b>	<b>47.500.000</b>	<b>44.712.930</b>	<b>92.212.930</b>	<b>91</b>
Componente I. Mejora del modelo de gobernanza institucional en la SUNAT	2.500.000	13.219.224	15.719.224	15
Componente II. Mejora del control y cumplimiento tributario y aduanero	40.000.000	24.536.701	64.536.701	64
Componente III. Mejora de la inteligencia fiscal y la gestión de riesgo tributaria y aduanera	5.000.000	6.957.005	11.957.005	12
<b>2. Gestión administrativa y auditoria del proyecto</b>	<b>500.000</b>	<b>4.205.627</b>	<b>4.705.627</b>	<b>5</b>
<b>3. Gestión técnica del proyecto</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.763.952</b>	<b>3.763.952</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>50.000.000</b>	<b>50.682.509</b>	<b>100.682.509</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>49,7</b>	<b>50,3</b>		

- 2.2 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en el plazo de cinco años conforme sigue:

**Cuadro 2. Programación de los Desembolsos (US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>BID</b>	3.731.863	7.717.305	24.929.446	9.119.654	4.501.732	50.000.000
<b>Local</b>	3.782.803	7.822.647	25.269.737	9.244.139	4.563.181	50.682.508
<b>Total</b>	<b>7.514.666</b>	<b>15.539.952</b>	<b>50.199.184</b>	<b>18.363.794</b>	<b>9.064.913</b>	<b>100.682.508</b>
<b>%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>50%</b>	<b>18%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

### B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.3 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco (OP-703), el programa se clasifica en la Categoría C. El programa apoyará el fortalecimiento de procesos tributarios con el desarrollo de sistemas y fortalecimiento institucional y no se prevén riesgos socioambientales.

## C. Riesgos Fiduciarios

- 2.4 Durante el diseño de la operación se identificó, en materia fiduciaria, el riesgo de nivel medio de que existan retrasos en la ejecución del programa debido a la alta carga de trabajo en la Unidad Ejecutora (UE) Mejoramiento del sistema de Información de la SUNAT - MSI de la SUNAT. No obstante se han identificado las siguientes acciones de mitigación: (i) contratación de personal adicional en materia de adquisiciones con experiencia en proyectos financiados por organismos multilaterales y en normativa de Invierte.pe; (ii) identificación de flujos de procesos fiduciarios en el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) con responsables y roles; (iii) contratación de consultorías para la elaboración de pliegos de licitación de alta complejidad; y (iv) asistencia y acompañamiento fiduciario a la UE.

## D. Otros Riesgos del Proyecto

- 2.5 Se realizó un taller de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco y se determinó que la operación es de riesgo medio. Entre los principales riesgos se encuentran:
- a. **Sostenibilidad Fiscal.** Se clasifica como riesgo medio, que no se logren los objetivos esperados de aumento de la recaudación, debido a factores externos como la variación de los precios de *commodities* y desastres naturales (El Niño), que afecten el desempeño de la economía de Perú, y por ende la recaudación tributaria. Si bien este riesgo no se puede controlar, esta operación fortalece a la SUNAT en la fiscalización de otros sectores de la economía, diferentes del de minería, lo que reduce la dependencia de la recaudación de un sector específico.
  - b. **Gestión Pública y Gobernabilidad.** Se clasifican como medios los siguientes riesgos: (i) ocurran dificultades en la implementación de las actividades de integración de procesos tributarios y aduaneros, debido a la tendencia de ambas áreas de trabajar en silos. Este riesgo será mitigado con el desarrollo de una propuesta de estructura organizacional que facilite la coordinación entre las procesos tributarios y aduaneros comunes; y (ii) que se atrase la ejecución del programa debido a cambios en las autoridades de la SUNAT luego de las elecciones presidenciales de 2021, que afecten la continuidad de los equipos clave y retrasen ejecución y/o prioridad asignada al programa. Esto será mitigado mediante: (i) presentación del proyecto a las nuevas autoridades y su vinculación con el plan de modernización de la SUNAT; y (ii) priorización de la preparación de los principales términos de referencia y especificaciones técnicas relacionados con la implementación de tecnologías en los primeros años de ejecución.
  - c. **Desarrollo.** Se clasifica como riesgo medio que ocurran dificultades en la implementación de las actividades de innovación tecnológica, debido a la resistencia al cambio de las diversas intendencias, o debilidades en las capacidades técnicas. Este riesgo será mitigado mediante: (i) el diseño en el programa de acciones de gestión del cambio y fortalecimiento de capacidades orientadas a la innovación y nuevas herramientas tecnológicas, que faciliten una transición adecuada; y (ii) una estrategia de comunicación interna y externa que explique y promueva los cambios asociados a la modernización digital de la SUNAT.

- d. **Sostenibilidad.** Se identificó como riesgo medio que haya una discontinuidad en los servicios de innovación tecnológica, debido a que la SUNAT no cuente con la capacidad para mantener los servicios o productos. Este riesgo será mitigado por medio de: (i) capacitación a los funcionarios de planta de la SUNAT para operar y mantener los sistemas y productos tecnológicos financiados por el proyecto; y (ii) asignación de presupuesto ordinario de la SUNAT para proveer mantenimiento a las inversiones realizadas.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 **Esquema de ejecución.** El Prestatario es la República de Perú, siendo el Organismo Ejecutor (OE) la SUNAT, a través de la UE Mejoramiento del Sistema de Información de la SUNAT-MSI que coordinará con las demás unidades orgánicas del OE y usuarias del proyecto. La UE será la misma que viene ejecutando la operación 3214/OC-PE por lo que ésta ha desarrollado experiencia y conocimiento en la gestión técnica, financiera y de adquisiciones en la operación, capacidades que contribuirán a una óptima y eficiente ejecución de este proyecto. La UE contará con autonomía administrativa y financiera.
- 3.2 La estructura orgánica de la UE considera una Dirección Ejecutiva quien actuará como interlocutor directo ante el Banco; una Coordinación Administrativa y Financiera, encargada de dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los procesos de adquisiciones, de asesoría legal y las relativas a los sistemas administrativos de presupuesto, logística, tesorería y contabilidad del proyecto; y una Coordinación Técnica, encargada de administrar las actividades de planeamiento, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto.
- 3.3 Las principales funciones de la UE serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#), [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) coordinar y realizar los procesos de preparación de términos de referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. La UE contará, como mínimo, con dos especialistas en adquisiciones responsables de la planificación y ejecución oportuna de los procesos de adquisiciones.
- 3.4 **Mecanismo de coordinación.** La UE coordinará los aspectos técnicos de cada componente con las distintas áreas funcionales de la SUNAT intervinientes en el proyecto, conforme al detalle de funciones establecido en el MOP. En cuanto a la interoperabilidad externa, cabe destacar que la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, que lidera la Plataforma de Interoperabilidad del Estado, está generando estándares y criterios generales para avanzar los proyectos que incluyen procesos de digitalización. Aunque en el caso de este proyecto el reto principal es construir y fomentar la interoperabilidad de la SUNAT per se, los cambios propuestos en el marco de esta operación se llevarán a cabo siguiendo dichos criterios y manteniendo un diálogo constante con las otras instituciones (Superintendencia Nacional de Registros Públicos,

Superintendencia de Bancas y Seguros, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Estadística y MEF) con las cuales se mantiene una relación de trabajo continua.

- 3.5 El MOP es un documento dinámico y sujeto a revisiones periódicas, el cual sólo podrá ser modificado con el consentimiento del Banco, e identifica los roles, funciones y responsabilidades de las partes involucradas para facilitar la coordinación entre las mismas. Además el MOP deberá incluir, entre otros, lo siguiente: (i) el esquema organizacional del proyecto; (ii) los arreglos técnicos y operativos para la ejecución del proyecto; (iii) los lineamientos para los procesos de gestión financiera y de adquisiciones del proyecto; (iv) los detalles de las funciones de la UE; (v) la Matriz de Resultados del proyecto; (vi) los acuerdos y requisitos fiduciarios del proyecto; (vii) el Plan de Monitoreo y Evaluación; y (viii) el presupuesto detallado del proyecto.
- 3.6 **Condiciones contractuales previas al primer desembolso del financiamiento:** (i) que se haya celebrado un convenio de traspaso de recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la SUNAT; y (ii) que se haya presentado evidencia de la aprobación y entrada en vigencia del **MOP** previamente acordado entre el OE y el Banco. La primera condición se establece en vista de que la SUNAT cuenta con personería jurídica propia, y se requiere formalizar el traspaso de recursos a través de un convenio. La segunda condición se justifica en virtud de los aspectos operativos, fiduciarios y de responsabilidad institucional que se requerirá reglamentar para una puesta en marcha y ejecución ordenada del proyecto.
- 3.7 **Acuerdos y Requisitos Fiduciarios (ARF).** Los ARF establecen el marco de gestión financiera y de planificación, al igual que de supervisión y ejecución de adquisiciones aplicables para la ejecución de la operación. Los recursos del préstamo podrán desembolsarse mediante las modalidades de anticipo de fondos, reembolso de gastos y pago directo al proveedor. En el caso de la modalidad de anticipo de fondos, se realizarán desembolsos basados en proyecciones de gastos hasta 180 días. Los desembolsos se justificarán en al menos un 80% del total de saldos acumulados pendientes de justificación, utilizando los formatos del Banco. La UE presentará los Estados Financieros (EEFF) anuales y finales auditados del proyecto, con Términos de Referencia (TDR) específicos aceptables por el Banco; dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico de la SUNAT durante el plazo original del desembolso o sus extensiones. El informe de auditoría final será presentado dentro de los 120 días siguientes al vencimiento del plazo original de desembolso o sus extensiones.
- 3.8 La UE utilizará complementariamente el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisición (SEPA) (o el sistema que el Banco determine) para el registro del PA para la difusión de los procesos de contratación. Las adquisiciones y contrataciones de la operación se realizarán de conformidad con las Políticas para Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9), o sus actualizaciones posteriores. Las adquisiciones y contrataciones que se efectúen en el marco de los subproyectos financiados por esta operación deberán ser ejecutadas en línea con dichas políticas.

## **B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados**

- 3.9 **Monitoreo.** Se basará en: (i) el [PEP y POA](#); (ii) el [PA](#); (iii) la Matriz de Resultados (MR); y (iv) el [PME](#). La UE preparará informes semestrales sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto. Los informes semestrales serán utilizados por el Banco para la actualización del Informe de Monitoreo de Progreso.
- 3.10 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la MR del proyecto, mediante la comparación de los resultados antes y después. El [PME](#) contempla una evaluación independiente intermedia y una final. El prestatario preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 36 meses desde la entrada en vigencia del Contrato de Préstamo, lo que ocurra primero. También enviará al Banco un informe de evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo.
- 3.11 El programa contempla dos evaluaciones de proyecto (una aleatoria y una de diferencia en diferencia) que se desarrollarán con la SUNAT para identificar el efecto causal sobre la recaudación, las mejoras en eficiencia y comportamientos de evasión fiscal. Las mismas buscarán generar evidencia clave para medir: (i) impacto en la recaudación dada la implementación de la nueva estrategia de modernización, gestión de riesgo y herramientas de analítica de datos en los procesos de fiscalización; (ii) reducción de los tiempos de respuesta y de procesamiento de mercancías al implementar servicios virtuales e inspecciones no-presenciales con el uso de las tecnologías de la información y el sistema de gestión de riesgo; (iii) impacto en la recaudación tributaria de una auditoría cuando se focaliza utilizando los perfiles de riesgo de la nueva estrategia de gestión de datos; y (iv) determinar si hay impactos de *spillover* sobre la recaudación, en la red de contribuyentes, de realizar una intervención de notificación-disuasión con base en los nuevos criterios de riesgo definidos en la nueva gestión de información masiva.



Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		Sí
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios por parte de las agencias públicas responsables * -Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		Sí
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2889	Objetivo: Mejorar la gestión pública. Resultados: (i) Incrementar la capacidad de gestión pública; y (ii) aumentar el uso de tecnologías de la información en trámites públicos
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.1
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		1.7
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		10.0
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	El Banco ha acompañado con asistencia técnica en la reciente reforma aportando informes de diagnóstico y propuestas. Además, la ATN/OC-16895-PE apoya en la preparación de la presente operación.

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El objetivo principal del programa es mejorar los niveles de recaudación tributaria en Perú. Para alcanzar esta finalidad, la propuesta define tres áreas específicas en dónde el proyecto va a intervenir: (i) mejorar la eficiencia de la recaudación tributaria; (ii) mejorar la eficiencia del control tributario y aduanero; y (iii) incrementar el uso de las tecnologías de información en transacciones virtuales.

El POD identifica claramente a los beneficiarios potenciales del proyecto.

La lógica vertical del proyecto es clara y está bien especificada.

El vínculo entre las intervenciones y los problemas ha sido adecuadamente establecido.

El proyecto presenta evidencia adecuada. La matriz de resultados está construida de manera adecuada y contiene los elementos necesarios para el monitoreo del proyecto.

La documentación del POD incluye un análisis económico donde los beneficios han sido cuantificados. Los costos reflejan la inversión del proyecto y los implícitos por mantenimiento para sostener los beneficios por 10 años. El análisis resulta en un VPN por US\$54,9 millones y una TIR de 31 por ciento. Las hipótesis utilizadas se presentan de manera clara y se ha realizado un análisis de sensibilidad.

El monitoreo se basa en reportes de SUNAT; éste incluye una evaluación aleatoria y una evaluación de diferencias en diferencia. Las evaluaciones serán implementadas con SUNAT para identificar efectos de inferencia causal en recaudación y evasión impositiva.

La documentación del POD incluye una matriz de riesgo. Se identificaron medidas de mitigación con indicadores de seguimiento adecuados.

### MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El objetivo general del programa es mejorar los servicios de recaudación tributaria y aduanera, a través de la transformación digital. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el modelo de gobernanza institucional de la SUNAT que contribuya a la eficiencia de la recaudación tributaria; (ii) mejorar la eficiencia del control y servicio tributario y aduanero; y (iii) mejorar la inteligencia fiscal y de la gestión del riesgo de la información tributaria y aduanera.
-------------------------------	--

### IMPACTO ESPERADO

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>IMPACTO #1: Aumento de la recaudación tributaria del Gobierno Central (GC) como porcentaje del PIB</b>											
Ingresos tributarios / PIB	%	12,9	2017	12,9	12,9	13,0	13,5	13,9	13,9	Informe de Recaudación Tributaria elaborado por SUNAT	<b>Fórmula de cálculo:</b> Ingresos tributarios del GC = S/.90.705,6 millones PIB = S/.701.761 millones

### RESULTADOS ESPERADOS<sup>1</sup>

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>RESULTADO #1: Mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria</b>											
Costo de la SUNAT / Ingresos tributarios	%	4,1	2017	4,1	4,1	4,0	3,5	3,1	3,1	Informe anual de gestión de la SUNAT	<b>Fórmula de cálculo:</b> Costo de la SUNAT = S/.3.718,9 millones Ingresos tributarios del GC = S/.90.705,6 millones
<b>RESULTADO #2: Mejora de la eficiencia del control tributario y aduanero</b>											
Tiempo total de liberación de mercancías de importación	Horas	100,1	2017	95,5	91,0	82,5	67,5	50,0	50,0	Reportes de control emitidos por la Oficina de Gestión y Coordinación Aduanera de la SUNAT - Informe	<b>Fórmula de cálculo:</b> Tiempo promedio medido entre la fecha y hora de levante de la carga y la fecha y hora de la llegada del medio de transporte

<sup>1</sup> Los resultados esperados son acumulativos.

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
										de Gestión por Resultados de la SUNAT	
Ingresos tributarios / Costo de los auditores	%	0,010	2017	0,010	0,010	0,009	0,009	0,008	0,008	Informe anual de gestión de la SUNAT	<b>Fórmula de cálculo:</b> Ingresos Tributarios= US\$27,4 mil Millones Costo de los auditores = US\$55,9 millones
<b>RESULTADO #3:</b> Incremento del uso de las tecnologías de información en transacciones virtuales con fines de fiscalización e inteligencia fiscal basada en riesgo											
Cantidad de transacciones virtuales/ Cantidad de transacciones totales	%	54,4	2017	55,5	55,9	56,4	56,9	57,4	57,4	Informe de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la SUNAT	<b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de transacciones virtuales = 27.516.604 cantidad de transacciones Totales = 50.619.516

**PRODUCTOS<sup>2</sup>**

Productos	Unidad de medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente I: Mejora del modelo de gobernanza institucional en la SUNAT</b>											
1.1 Modelo de gestión por procesos orientado a resultados, implementado	Modelo	0	2018	0	0	1	0	0	1	Informe de SUNAT	Se considera implementado cuando se pone en marcha la primera medida/mecanismo para la medición de resultados basada en el modelo
1.2 Propuesta de mejora de la estructura organizacional de la SUNAT con integración tecnológica, implementada	Estructura	0	2018	0	0	1	0	0	1	Informe de SUNAT	Se considera implementada cuando la SUNAT aprueba el nuevo organigrama
1.3 Modelo de recursos humanos, implementado	Modelo	0	2018	0	0	0	1	0	1	Informe de SUNAT	Se considera implementado cuando la SUNAT capacita o contrata al primer funcionario con competencias verificadas en temas de innovación digital
<b>Componente II: Mejora del control y cumplimiento tributario y aduanero</b>											
<b>Subcomponente 2.1. Modernización e integración de los procesos y sistemas en tributos internos y aduanas</b>											
2.1.1 Sistema de tributos internos y aduanas, implementado <sup>3</sup>	Software	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	

<sup>2</sup> Los resultados son anuales.

<sup>3</sup> La nueva forma de construir sistemas digitales se caracteriza por construir módulos de prueba de concepto que se escalan progresivamente al resto del universo de transacciones en una organización. Lo cual hace visibles resultados tempranos antes de la entrega final del producto implementado completamente dentro de una organización.

Productos	Unidad de medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
2.1.2 Modelo de Comprobante de Pagos Electrónicos (F-e), implementado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	Ídem nota al pie de página N° 3
2.1.3 Modelo de Atención a los contribuyentes y usuarios de comercio exterior, implementado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	Ídem nota al pie de página N° 3
2.1.4 Normas y procedimientos para viabilizar la integración de los procesos comunes de tributos internos y aduanas y reforzar el uso de sistemas transversales en la institución, implementado	Normas y procedimientos	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	
<b>Subcomponente 2.2. Innovación en los procesos de trazabilidad y control aduanero</b>											
2.2.1 Tecnologías para la simplificación de procesos de despacho y control aduanero, implementadas	Equipamiento	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	
2.2.2 Modelo de cumplimiento y seguridad aduanera entre los operadores de comercio exterior, implementada	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	Se considera implementada cuando se incorpora el primer actor de la cadena de comercio exterior que antes no participaba en el programa
2.2.3 Nuevo sistema nacional de	Software		2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	

Productos	Unidad de medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
información, inteligencia e investigación para las intervenciones de control, implementado											
2.2.4 Nuevo sistema de trazabilidad y de gestión del movimiento de la carga para el control aduanero con uso de nuevas tecnologías, implementado	Software	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	Ídem nota al pie de página N° 3
2.2.5 Normativa aduanera, implementada	Normativa	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de SUNAT	Se considera implementada cuando la SUNAT la aprueba
<b>Componente III: Mejora de la inteligencia fiscal y la gestión de riesgo tributaria y aduanera</b>											
3.1 Modelo de gobernanza de información de la SUNAT, implementado	Modelo	0	2018	0	0	1	0	0	1	Informe de SUNAT	Ídem nota al pie de página N° 3
3.2 Modelo de gestión de riesgos mediante el uso de modelos analítico-predictivos y de ciencia de datos, implementado	Modelo	0	2018	0	0	1	0	0	1	Informe de SUNAT	
3.3 Estrategia/protocolos de ciberseguridad en el manejo de la información tributaria, implementados	Estrategia	0	2018	0	0	0	1	0	1	Informe de SUNAT	

## **ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

**PAÍS:** República del Perú  
**PROYECTO N°:** PE-L1239  
**NOMBRE:** Mejoramiento de los Servicios de Recaudación Tributaria y Aduanera a través de la Transformación Digital  
**ORGANISMO EJECUTOR:** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)  
**EQUIPO FIDUCIARIO:** Allizon Milicich Nieto-Polo y Gabriele del Monte (FMP/CPE)

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 Se realizó la evaluación de la situación fiduciaria y un análisis de la capacidad institucional de la UE de la SUNAT, reuniones con personal clave de la SUNAT, y reuniones con el equipo de proyecto. Se identificó, en materia fiduciaria, el riesgo de nivel medio de que existan retrasos en la ejecución del programa debido a la alta carga de trabajo en la UE de la SUNAT.

### **II. CONTEXTO FIDUCIARIO PAÍS**

- 2.1 Los sistemas de administración financiera del país son adecuados y confiables. En cuanto al sistema nacional de compras, actualmente se utilizan los subsistemas de subasta inversa electrónica y de catálogos electrónicos de acuerdos marco del régimen de contratación público del Perú aprobados a través de la Aceptación del Uso Parcial de los Sistemas Nacionales de Adquisiciones en Argentina, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Jamaica, Panamá, Paraguay y Perú (GN-2538-11).

### **III. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 3.1 El OE será la SUNAT, a través de la UE003 que coordinará con las demás unidades orgánicas del OE y usuarias del proyecto.
- 3.2 La estructura orgánica de la UE003 considera una Dirección Ejecutiva quien actuará como interlocutor directo ante el Banco; una Coordinación Administrativa y Financiera; y una Coordinación Técnica. La UE003 será responsable por la gestión del proyecto, con autonomía administrativa y financiera; y tendrá a su cargo las funciones de fiduciarias y los aspectos técnicos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- 3.3 La UE003 actualmente se encuentra ejecutando el 80% del préstamo 3214/OC-PE y mantiene un manejo fiduciario adecuado. Si bien la fecha del último desembolso del préstamo es 29 de agosto de 2020; la UE003 está próxima a concluir la ejecución de los recursos a su cargo por lo que cuenta en general con competencias técnicas en materia fiduciaria. No obstante, se podría ver sobrecargada durante un periodo de tiempo con la ejecución simultánea de dos operaciones, lo que podría generar retrasos en la ejecución. En general, la UE003 mantiene un desarrollo satisfactorio para las capacidades de ejecución

y control; con oportunidades de mejora en la capacidad de planificación y organización.

- 3.4 Los responsables de las actividades fiduciarias laborarán en la UE003 con dedicación exclusiva para la operación. Se tiene previsto mantener al personal fiduciario del préstamo 3214/OC-PE, ejecutada por la misma UE003 y, complementar el equipo con la contratación adicional de dos especialistas de contrataciones.
- 3.5 La UE003 utilizará complementariamente el SEACE y el SEPA para el registro del PA para la difusión de los procesos de contratación.
- 3.6 La UE003 utilizará el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) como sistema operativo de gestión financiera y el Módulo de Ejecución de Proyectos (MEP) del SIAF para la generación de reportes financieros.

#### **IV. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

- 4.1 Durante el diseño de la operación se identificó, en materia fiduciaria, el riesgo de nivel medio de que existan retrasos en la ejecución del programa debido a la alta carga de trabajo en la UE003. Para mitigar el riesgo, se identificaron las siguientes acciones: (i) contratación de personal adicional en materia de adquisiciones con experiencia en proyectos financiados por organismos multilaterales y en normativa Invierte.pe; (ii) identificación de flujos de procesos fiduciarios en el MOP con responsables y roles; (iii) contratación de consultorías para la elaboración de pliegos de licitación de alta complejidad; y (iv) asistencia/acompañamiento fiduciario a la UE003.

#### **V. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO**

- 5.1 La UE003 presentará los EEFF anuales y finales auditados del proyecto, con TDR específicos aceptables por el Banco; dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico de la SUNAT durante el plazo original del desembolso o sus extensiones. El informe de auditoría final será presentado dentro de los 120 días siguientes al vencimiento del plazo original de desembolso o sus extensiones.
- 5.2 A fin de determinar la equivalencia de un gasto elegible que se efectúe en moneda local del país del prestatario a la moneda en que se realicen los desembolsos, o bien, a la moneda de aprobación, para efectos de rendición de cuentas y la justificación de gastos, se utilizará la tasa de cambio efectiva en la fecha de conversión de la moneda de aprobación o moneda del desembolso a la moneda local del país prestatario (inciso (b)(i) del artículo 4.10 de las Normas Generales del Contrato Préstamo). Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en moneda local con cargo al aporte local o del reembolso de gastos con cargo al préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio en la fecha efectiva en que el prestatario, el OE o cualquier otra persona



natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario.

## **VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

- 6.1 **Ejecución de las adquisiciones.** Las adquisiciones se realizarán según las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID, de marzo de 2011 (GN-2349-9) y Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9). El umbral que determina el uso de la licitación pública internacional será puesto a disposición del prestatario, a través del OE. Por debajo de dicho umbral, el método de selección se determinará de acuerdo con la complejidad y características de la adquisición o contratación, lo cual deberá reflejarse en el PA aprobado por el Banco.
- 6.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría<sup>1</sup> generados por la operación se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional se ejecutarán usando documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de las especificaciones técnicas es responsabilidad del jefe del proyecto.
- 6.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría generados por las operaciones se ejecutarán utilizando el documento de Solicitud Estándar de Propuestas emitido o acordado con el Banco independientemente del monto del contrato (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de TDR es responsabilidad del Banco.
- 6.4 **Revisión previa de adquisiciones.** El Banco realizará la revisión de los procesos de selección, contratación y adquisición, según lo establecido en el PA. En cualquier momento durante la ejecución de los proyectos, el Banco podrá cambiar la modalidad de revisión de dichos procesos, informando previamente al prestatario o al OE. Los cambios aprobados por el Banco deberán ser reflejados en el PA.
- 6.5 **Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones.** En virtud de la aprobación por parte del Directorio del uso avanzado del sistema nacional de compras y contrataciones estatales de Perú, se podrá hacer uso del citado sistema luego de la implementación de las acciones de implementación y monitoreo incluidas en el Informe para la Aceptación del Uso del Sistema Nacional de Adquisiciones de Perú aprobado y previa modificación de los PA. En relación a los subsistemas de Subasta Inversa Electrónica y Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco, éstos podrán ser utilizados habiéndose dado por cumplida la fase de implementación de las recomendaciones previas a su uso.

---

<sup>1</sup> Según las Políticas de Adquisiciones del Banco, los servicios diferentes de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes (GN-2349-9).

- 6.6 **Plan de Adquisiciones Inicial.** Ver el [PA](#) detallado de los 18 primeros meses. El OE publicará el PA en SEPA y lo actualizará por lo menos semestralmente o conforme lo requiera el Banco para reflejar las necesidades reales de ejecución del programa y el progreso alcanzado.
- 6.7 **Supervisión de adquisiciones.** Las evaluaciones ex post del Banco abarcarán una muestra de los contratos con base en criterio técnico-profesional y serán realizadas por consultores o auditores externos. Una vez implementado el uso del sistema nacional de adquisiciones el esquema podrá ser actualizado en función de los riesgos fiduciarios<sup>2</sup>.
- 6.8 **Registros y archivos.** Los archivos deberán estar ubicados en las oficinas del OE bajo condiciones que aseguren la integridad y seguridad de la documentación.

## VII. ACUERDOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN FINANCIERA

- 7.1 **Programación y presupuesto.** Los gastos relacionados con las actividades de los proyectos deben tener viabilidad en el marco de la normativa dictada por el MEF. El sistema Invierte.pe rige con fines de agilizar la aprobación de proyectos de inversión y flexibilizar su ejecución en los tres niveles de gobierno. La preparación de la programación anual y el presupuesto se basará en las disposiciones de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF. Se preparará el PEP y sobre esta base el presupuesto anual. El presupuesto asignado a los proyectos será aprobado por el MEF y el Congreso de la República e informado anualmente al Banco. El presupuesto será operado bajo el SIAF.
- 7.2 **Contabilidad y sistemas de información.** Se utilizará el MEP-SIAF, para la contabilidad, emisión de reportes, incluyendo solicitudes de desembolsos, control del tipo de cambio, y otros de acuerdo a los requerimientos del Banco; el cual ofrece transparencia y controles específicos en la ejecución presupuestaria. La contabilidad se preparará sobre la base de caja y según normas internacionales de contabilidad siguiendo las directivas de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.
- 7.3 **Desembolsos y flujo de fondos.** Se utilizará el sistema de tesorería del país siguiendo las directivas de la Dirección Nacional de Endeudamiento y Tesorería. El gasto se sujeta al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, debiendo registrarse en el MEP-SIAF, los datos relacionados con su formalización en el marco normativo aplicable a cada una de sus etapas: Compromiso, Devengado, Girado y Pagado. La UE003 mantendrá dos cuentas bancarias específicas en dólares de los Estados Unidos de Norte América y otras dos en soles (monetización) para el manejo de los fondos del préstamo. El MEF ha

---

<sup>2</sup> Una vez puesto en uso los sistemas de Subasta a la Inversa y Convenio Marco en las operaciones, como parte de la estrategia de uso de sistema nacional, las adquisiciones ejecutadas serán monitoreadas y supervisadas de forma sistémica a través del seguimiento y verificación de la estabilidad del sistema nacional del Perú.

manifestado interés en promover el uso de la Cuenta Única del Tesoro para operaciones de préstamo; y podría implementarse esta opción a corto plazo.

- 7.4 Los desembolsos se efectuarán según las necesidades reales de liquidez del programa. La UE003 presentará al Banco la solicitud de desembolso, con un plan financiero de desembolsos para los próximos 180 días. Los desembolsos se justificarán en al menos un 80% del total de saldos acumulados pendientes de justificación, utilizando los formatos del Banco. Los recursos del préstamo podrán desembolsarse mediante las modalidades de anticipo de fondos, reembolso de gastos y pago directo al proveedor.
- 7.5 La revisión ex post de los registros y de la documentación de soporte de las actividades y transacciones será realizada por auditores externos. Se requiere que se conserven todos los documentos y registros durante un plazo mínimo de tres años a partir de la fecha del último desembolso. Aquellos gastos que no sean elegibles para el Banco serán reintegrados con Aporte local.
- 7.6 **Control interno y auditoría interna.** El ambiente de control, las actividades de control, la comunicación e información y el monitoreo de las actividades de la UE003 se rigen por las normas del país, basadas en la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (CGR). Las funciones de control interno las asume el órgano de control institucional de la CGR.
- 7.7 **Control externo e informes.** En el marco del rol de la CGR y de su normativa; se terceriza la auditoría externa de los proyectos a Firmas Auditoras Independientes (FAI) elegibles para el Banco. Las FAI son evaluadas periódicamente por el Banco. La CGR autoriza el proceso de selección y contratación de la FAI, según políticas del Banco, para todo el período de ejecución de las operaciones, incluyendo extensiones del plazo final de desembolsos. Se requerirá la selección de una FAI de nivel de elegibilidad I o II.
- 7.8 Los EEFF incluyen: Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Inversiones Acumuladas, las notas a dichos EEFF, y la declaración de la Dirección Ejecutiva de la UE003. El informe de auditoría incluirá la evaluación del sistema de control interno. Las auditorías externas serán cubiertas con recursos del préstamo, estimados en US\$152.000 por los cinco años previstos para la ejecución de las operaciones.
- 7.9 **Plan de supervisión financiera.** Podrá ser ajustada según la ejecución de las operaciones e informes de auditoría externa.

**Cuadro 1. Plan de Supervisión**

Actividades	Naturaleza/Alcance	Frecuencia
Financiera	Revisión de cartera con el ejecutor y el MEF	2 por año
	Auditoría Financiera y Presentación de EEFF	Anual y final
	Revisión de solicitudes de desembolsos e informes anexos	4/5 por año
	Visita de inspección /revisión avance del proyecto / análisis de ambiente de control en la UE003	Anual

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/18

Perú. Préstamo \_\_\_\_/OC-PE a la República del Perú  
Mejoramiento de los Servicios de Recaudación  
Tributaria y Aduanera a través de la  
Transformación Digital

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República del Perú, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Mejoramiento de los Servicios de Recaudación Tributaria y Aduanera a través de la Transformación Digital. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$50.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_\_ de 2018)