

Reporte Anual 2005 **2006**

y Líneas Estratégicas



Reporte Anual 2005 **2006**
y Líneas Estratégicas

Contenido

I. Presentación	7
II. Avances cuantitativos de 2005. Resumen ejecutivo	8
a. Avances recaudatorios	
b. Cobertura de la base de contribuyentes	
c. Programa Anual de Mejora Continua	
III. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario	18
a. Utilización de los servicios del SAT por los contribuyentes y usuarios de comercio exterior	
b. Nuevos servicios en el SAT	
c. Tiempos de respuesta en los servicios del SAT	
IV. Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad	32
a. Programas de fiscalización	
b. Modelos de riesgo	
c. Acciones de mejora	
V. Incrementar la eficiencia de la Administración Tributaria	40
a. Capital humano	
b. Procesos	
c. Infraestructura	
d. Certificaciones y reconocimientos	
e. Innovación	
VI. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso	46
VII. Retos y desafíos de la Administración Tributaria	48

I. Presentación

Por segundo año consecutivo, el SAT publica este reporte anual, sintetizando los avances y retos que enfrentamos para mantenernos en el rumbo de llegar a ser una organización de excelencia. El 2005 se caracterizó por ser un año de mejoras operativas y de diseño y desarrollo de un enfoque integral hacia el Ciclo Tributario, cuyos primeros resultados observaremos en el transcurso de 2006. Es importante para quienes laboramos en el SAT compartir con usted las experiencias, las satisfacciones, así como describir las tareas aún pendientes que nos permitirán alcanzar el siguiente nivel de efectividad y productividad en los diferentes ámbitos, tanto en materia de impuestos internos como los relacionados con el comercio exterior.

Actividades como *recaudación y comercio exterior* requieren todavía un gran esfuerzo para consolidar las iniciativas; sin embargo, es trascendente para las organizaciones revisar de manera periódica y con un enfoque crítico constructivo las tareas desarrolladas, validar que el rumbo se mantiene y también reconocer los resultados alcanzados. Esta revisión nos permite reforzar el empuje y el compromiso de todos aquellos que participamos y deseamos que el Servicio de Administración Tributaria mejore año con año sus resultados y optimice el uso de sus recursos humanos, financieros y materiales.

Este año hemos segmentado el documento de acuerdo con los principales objetivos del SAT, esperando además facilitar la lectura y consulta del mismo.

El SAT conoce, entiende y fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. Bajo esta premisa elaboramos el presente documento para incrementar la comunicación con nuestra base de contribuyentes y usuarios del comercio exterior, con el cuerpo legislativo, con el sector empresarial y en general con toda persona física o moral que tenga interés en conocer el desempeño de esta importante tarea. De manera adicional a esta impresión, ponemos a su disposición un disco con información más detallada, con el Informe Tributario y de Gestión, y de manera complementaria, le invitamos a visitar nuestro Portal de Internet para tener una visión más profunda sobre la labor del Servicio de Administración Tributaria.

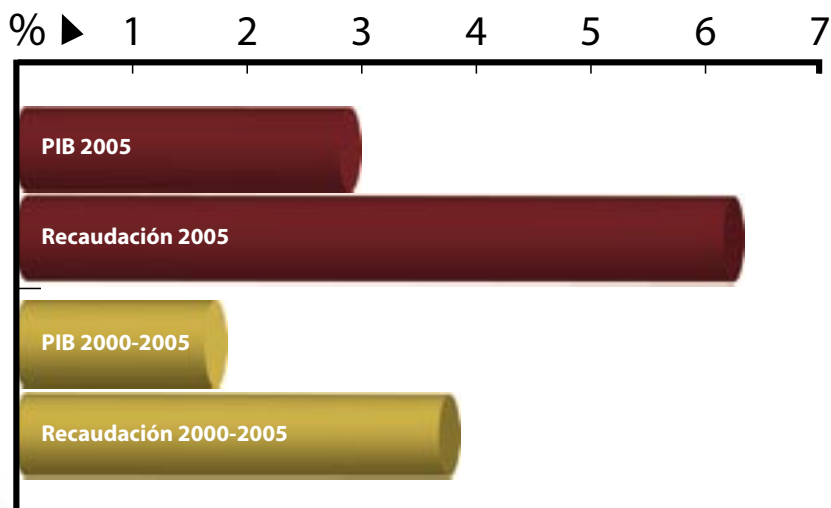
Este documento se compone de siete secciones. Iniciamos con esta breve presentación y continuamos con un resumen ejecutivo de los indicadores de gestión más relevantes. Seguimos con una sección dedicada a los servicios que se ofrecen a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior, destacando su uso, los niveles de servicio y las mejoras. Incluimos los resultados en materia del manejo de los riesgos relacionados con la evasión y el contrabando, para después ahondar en las iniciativas y prácticas de mejora de esta organización. La sexta sección trata los temas de *transparencia*, y la séptima, y última, aborda los retos que enfrentaremos este año.

II. Avances cuantitativos en 2005

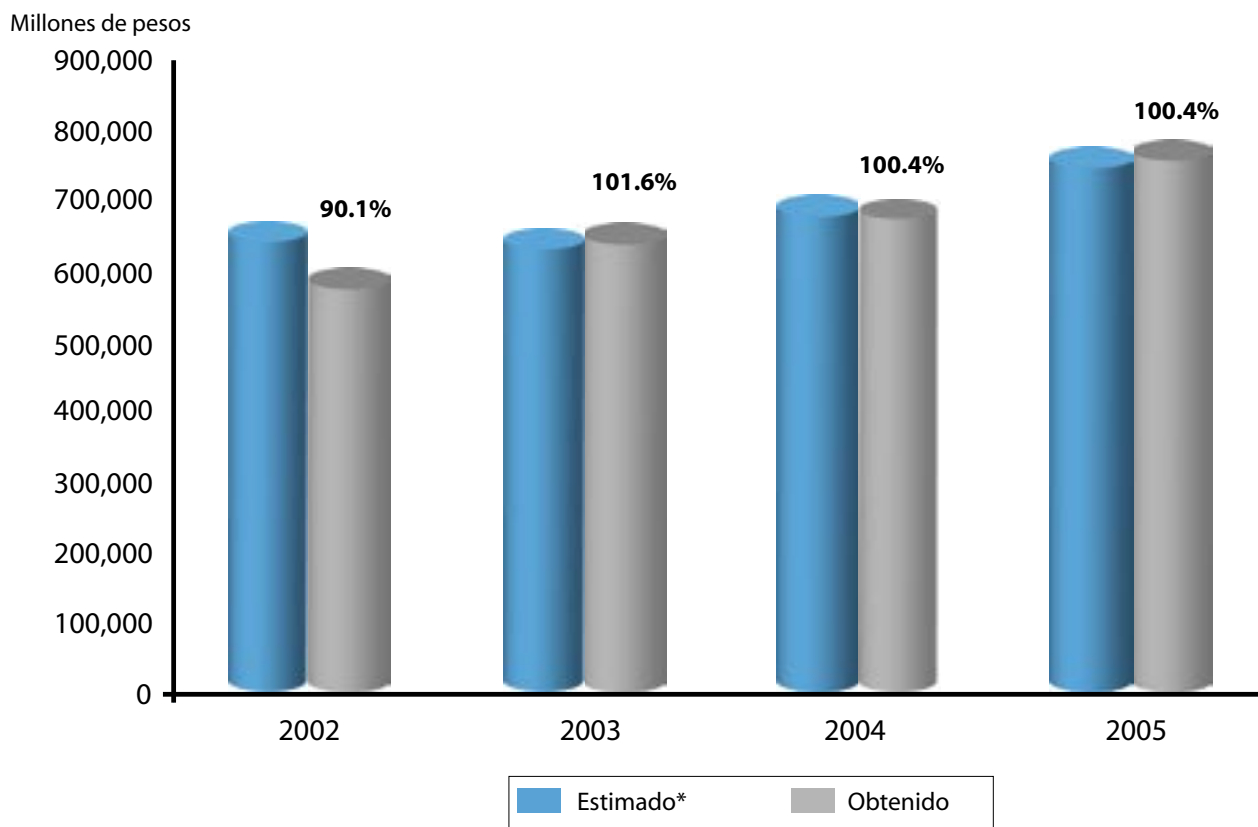
A. Avances recaudatorios

El crecimiento real de la recaudación fue superior al de la actividad económica, no sólo en el año que terminó, sino en un período acumulado desde el 2000.

Tasas de crecimiento anual



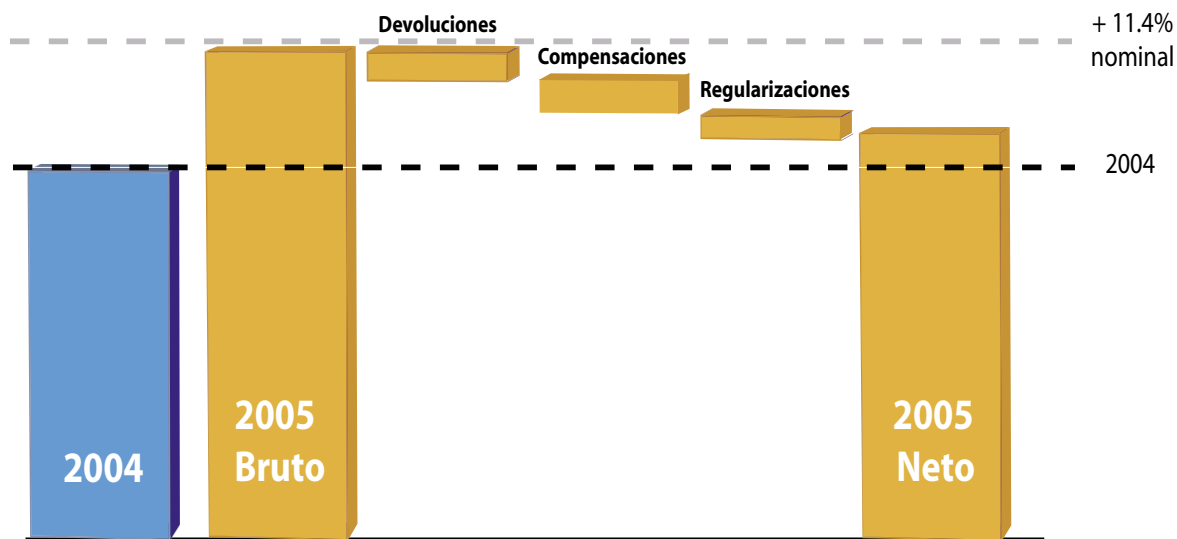
Cumplimiento de la Ley de Ingresos



Nota: Ingresos Tributarios Administrados por el SAT

* Fuente: Ley de Ingresos 2005

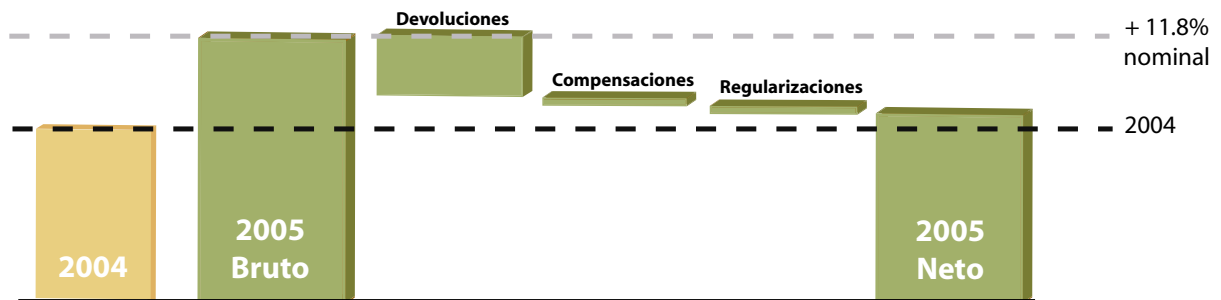
Recaudación del ISR 2005



- En términos reales el crecimiento fue de 7.0%

El Impuesto sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que juntos suman más de 90% de la recaudación administrada por el SAT, presentaron crecimientos significativos. En el primero destaca el incremento en el ISR de ganancias de Personas morales, que compensó la caída de los ingresos por retenciones de salarios; el segundo, cuya relación con el PIB alcanzó un máximo histórico, refleja tanto el

Recaudación del IVA 2005



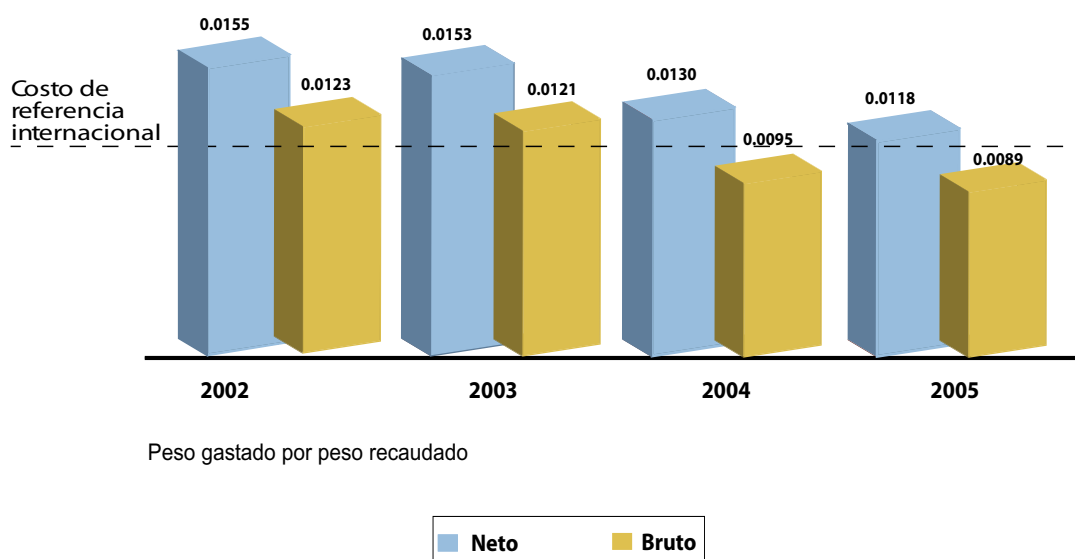
- En términos reales el crecimiento fue de 7.5%

dinamismo de la actividad económica como el efecto de las diversas acciones dirigidas a incrementar la eficacia fiscalizadora. Cabe señalar que, como en años anteriores, la tasa máxima de renta aplicable al salario, ganancias y a las utilidades ha venido disminuyendo, en un esfuerzo por aumentar la competitividad de nuestro sistema tributario.

Si evaluamos la eficiencia de la Administración Tributaria usando la relación costo-beneficio, es decir, el presupuesto ejercido, frente a los ingresos tributarios administrados por el SAT, el indicador mantiene una tendencia positiva,

ya que cada peso recaudado tiene un costo menor, situándose por segundo año consecutivo cerca del nivel de 1%.

Costo-beneficio de la recaudación tributaria administrada por el SAT

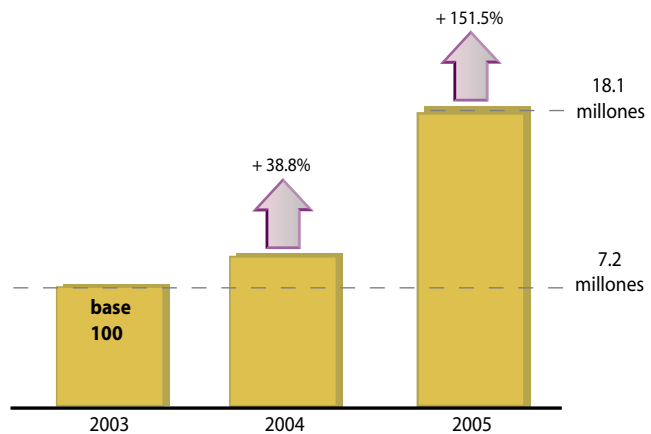


B. Cobertura de la base de contribuyentes

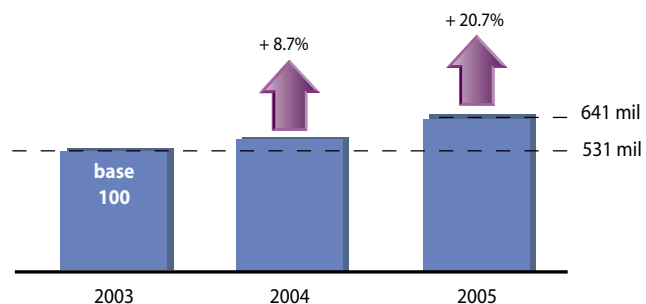
El padrón de contribuyentes, que incluye a Personas físicas y morales activas y localizadas, muestra un crecimiento notable en los últimos dos años gracias a un doble esfuerzo: incorporación de nuevos contribuyentes (considerando asalariados inscritos por el padrón) y acciones diversas de depuración del Registro Federal de Contribuyentes.

Los beneficios de contar con contribuyentes localizables son tanto para la autoridad –que puede realizar las distintas acciones de gestión más rápido y con menor utilización de recursos–, como para el propio contribuyente, cuyos trámites se resuelven en menor tiempo. En particular, incorporar información de asalariados nos permite una mejor vigilancia en la recaudación del ISR por retención de salarios, y mayor certidumbre en las devoluciones resultantes de la Declaración Anual de Personas físicas.

**Composición del Padrón de contribuyentes
Personas físicas**



**Composición del Padrón de contribuyentes
Personas morales**



Como resultado del PAR, se inscribieron 242,501 nuevos contribuyentes y actualizaron sus datos otros 255,162

Rememos parejo con el PAR!

Contigo en la jornada

Con el PAR, Programa de Actualización del RFC, tramitar o actualizar tu RFC es muy fácil.

Acude al Módulo del SAT que le corresponde. Hay uno cerca de ti.

Toluca Av. del Comercio 48-49 Cód. P.O. 50716 Caj. Centro C.P. 50100, Toluca Edu. de Méx.	Nauyquitán Av. 19 de Septiembre No. 100, Col. Andes México, C.P. 50175 Mérida, Yucatán Edu. de Méx.	Caucción local Caucción local Caj. Centro, C.P. 44700 Caucción local Méx. de Méx.	Escuelas de México (CRISA) P.O. Box 100, 50100 Caj. Centro, C.P. 50100 Caj. Centro, C.P. 50100 Caj. Centro, C.P. 50100 Méx. de Méx.	Nezahualcóyotl Av. del Comercio 48-49 Caj. Centro, C.P. 50100 Caj. Centro, C.P. 50100 Caj. Centro, C.P. 50100 Méx. de Méx.
Tullahoma Paseo Independencia 1 Caj. Centro, C.P. 50100 Tullahoma, Tlax. de Méx.	Tehuacan (Presidencia Municipal) Independencia 14 P.O. Caj. Centro C.P. 50100, Tehuacan Edu. de Méx.	Chalchicomula Independencia 14 Caj. Centro, C.P. 50100 Chalchicomula, Tlax. de Méx.		

El PAR te lo hace fácil

Participa en la Campaña de Cumplimiento Voluntario

Reestructuramos el Programa de Actualización del Registro Federal de Contribuyentes (PAR), en dos etapas:

- Cumplimiento voluntario
- Actualización directa

Se instrumentaron, a manera de pruebas piloto, tres metodologías para la actualización del RFC:

- > A petición o denuncia
- > Vía correspondencia
- > Barridos en zonas geográficas con alta densidad de contribuyentes

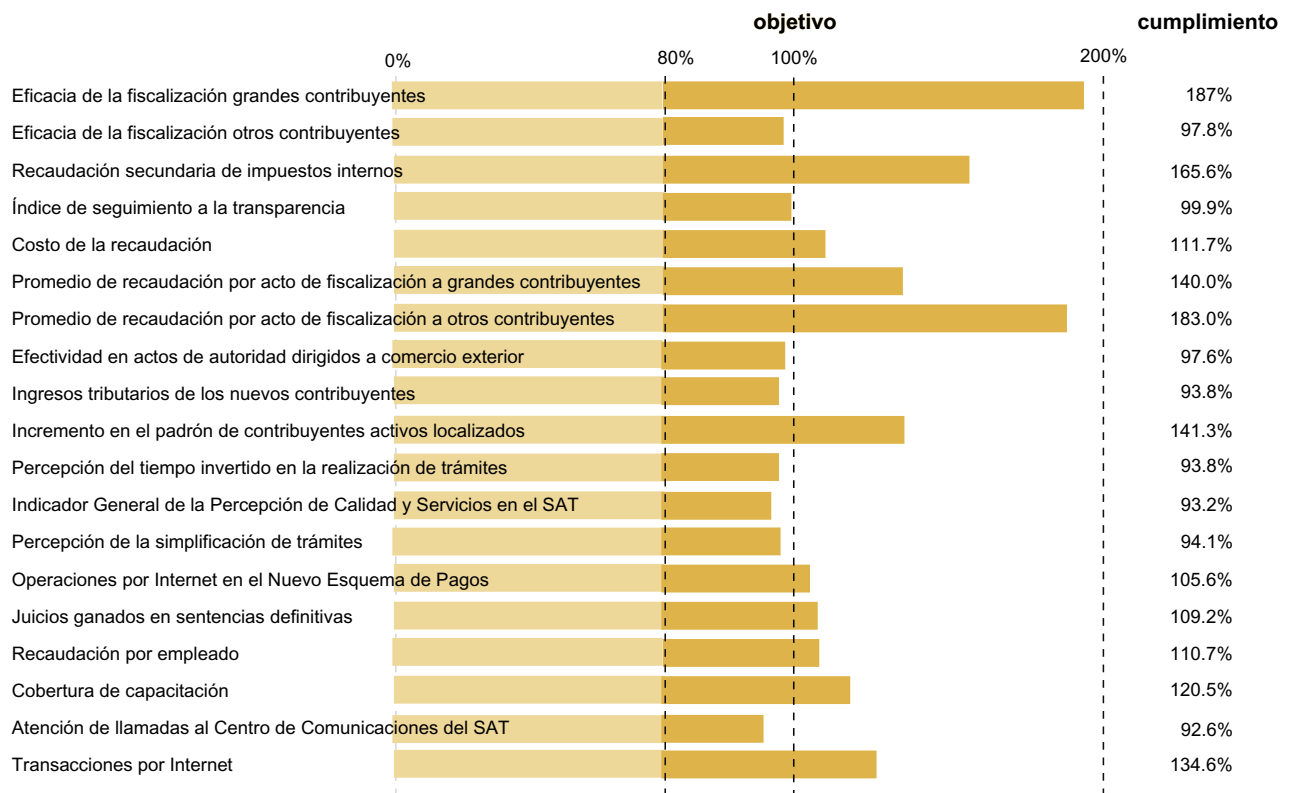
El PAR no sólo tiene por objeto detectar nuevos contribuyentes, sino mejorar la calidad de información de los que ya están registrados.

C. PAMC, Programa Anual de Mejora Continua

Como parte de los compromisos que el SAT asume ante la Junta de Gobierno, cada año se establece el Programa Anual de Mejora Continua (PAMC), que para 2005 muestra, en términos generales, resultados

satisfactorios. Todos los indicadores registran una mejoría respecto de lo hecho en 2004, con algunas oportunidades para este 2006.

Indicadores de gestión / Programa Anual de Mejora Continua



Plan estratégico 2004-2006 *Objetivos*

1. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario
2. Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad
3. Incrementar la eficiencia de la Administración Tributaria
4. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso

El Plan Estratégico 2004-2006 define los cuatro objetivos generales que dan sentido a la Estrategia actual del SAT y cuyo énfasis lo centra en cinco lineamientos específicos.



Lineamientos de la estrategia actual

- **Conocer al contribuyente**
- **Simplificar y automatizar los servicios**
- **Incorporar técnicas avanzadas de administración de riesgo en la toma de decisiones**
- **Fortalecer la infraestructura**
- **Desarrollar el capital humano del SAT**

Durante 2005 se realizaron diversas acciones y programas, se consolidaron algunos proyectos y se avanzó en la instrumentación y puesta en práctica de otros más. Vale señalar que estos no han sido esfuerzos aislados o dispersos, sino que han estado vinculados tanto por objetivos alineados o comunes, como por una gran

coordinación entre las áreas a fin de evitar duplicidades, aprovechar interacciones y economías de escala, y asignar eficientemente los recursos disponibles. El propósito es instrumentar una transformación en el SAT, sin descuidar la operación.

III. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario

A. Utilización de los servicios del SAT



Con la emisión de 414,812 Certificados de Firma Electrónica Avanzada hemos ampliado significativamente la cobertura de contribuyentes que ya cuentan con registro.

Uso de servicios en materia de registro

Para facilitar a los contribuyentes los medios de acceso a los servicios del SAT, se ha diversificado la gama de alternativas disponibles, en especial los mecanismos por medios remotos y electrónicos. Entre estas innovaciones destaca el servicio de la Firma Electrónica Avanzada, la cual permite al usuario realizar operaciones electrónicas con nuestros servicios, garantizando la validez oficial, la seguridad y la integridad de dichas promociones.

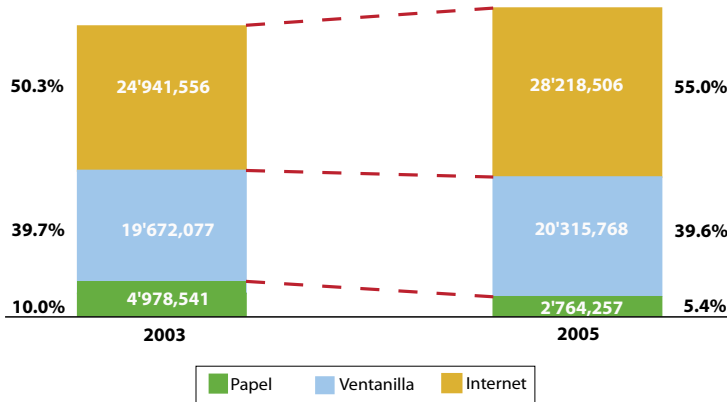
Los servicios de declaraciones y pagos

Continuó la automatización en el proceso de declaraciones, lo que simplifica para los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y facilita y amplía las acciones de vigilancia. El contribuyente ha demandado la disponibilidad de los servicios las 24 horas del día y un mecanismo eficiente para atender esta necesidad ha sido continuar con los esfuerzos de integrar un mayor número de servicios a Internet, donde el contribuyente puede ingresar cuando lo requiera.

Nuevo Esquema de Pagos

Total de operaciones

* Número de transacciones



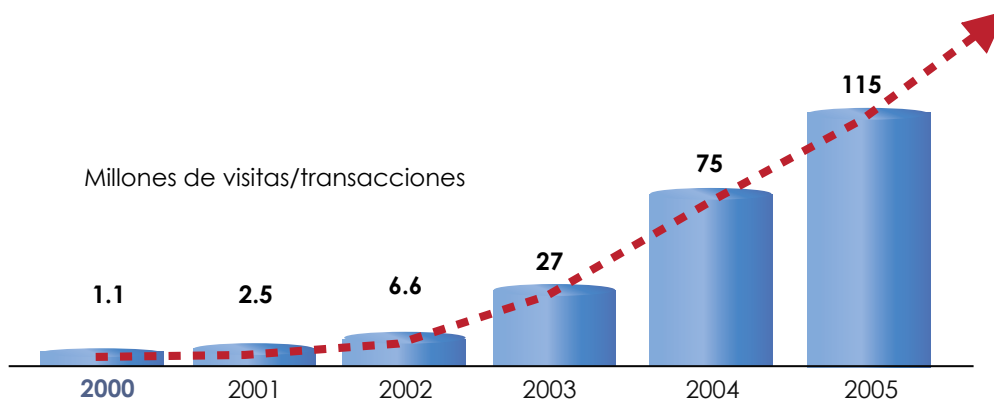
* Declaraciones Anuales, Pagos Anuales y Provisionales, Ceros, Correctivas, Pago de Derechos, Productos y Aprovechamientos

Más de 55% de los trámites de declaraciones se realiza vía Internet, lo que representa más de 98% del valor. En Personas morales es virtualmente la totalidad, y en Personas físicas el incremento es sostenido (39% del total de operaciones frente a 35% en 2004).

Bajo el esquema de modernización que sustenta la operación del SAT mediante una gran infraestructura e innovación continua

de Tecnologías de Información (TI), en 2005 avanzamos en la estabilidad de las operaciones, no obstante el crecimiento en las mismas.

Crecimiento anual de servicios de Internet



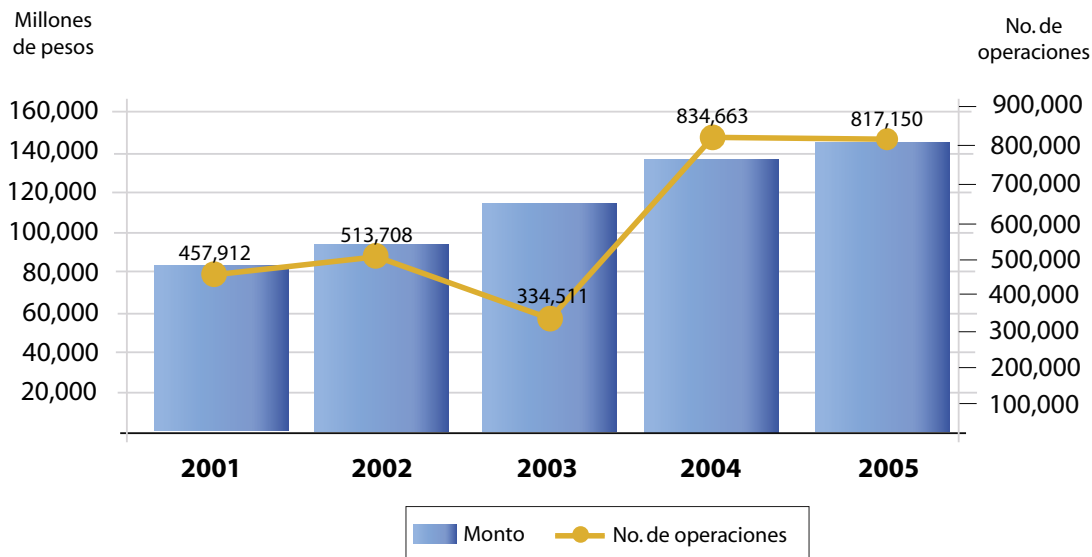
El número de visitas al Portal del SAT se incrementó 24% en comparación con 2004, registrando el máximo en abril (15 millones), durante el proceso de la Declaración Anual de las Personas físicas.

El uso de los servicios en materia de devoluciones

El proceso de análisis y dictamen de devoluciones se ha hecho más eficiente como resultado, en parte, de modificaciones en la legislación y, por otra, de innovaciones diversas a los procedimientos internos, resultando en una mayor capacidad para resolver solicitudes y menor incertidumbre en cuanto a la procedencia de las mismas.

Con la ayuda de una aplicación automatizada que facilita el cálculo fiscal y la emisión de los oficios de resolución, pudimos abatir en 67% el inventario de solicitudes de devolución.

Devoluciones pagadas IVA e ISR



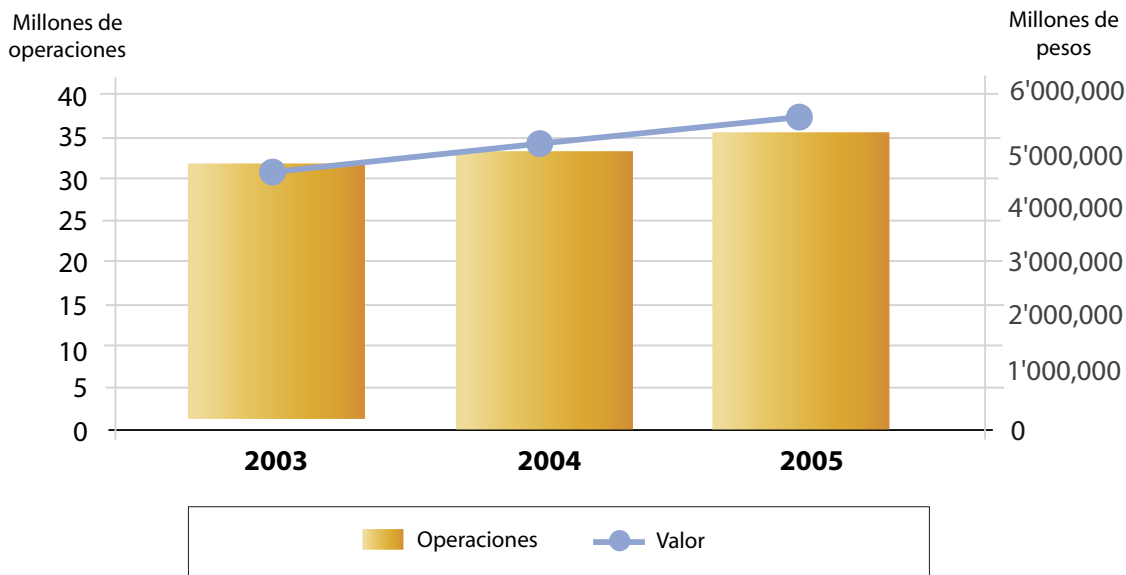
De las más de 400 mil devoluciones automáticas de ISR correspondientes al ejercicio fiscal 2004, aproximadamente 77% se pagaron mediante depósito en cuenta del contribuyente.

El uso de los servicios de comercio exterior

La globalización económica se traduce en un crecimiento continuo del número de operaciones de comercio exterior, en una gama cada vez más amplia y compleja, lo cual demanda un gran esfuerzo por parte de quienes participan en el proceso de aduanas.

En 2005 se registraron más de 35 millones de operaciones en las aduanas del país, 34% por encima de lo esperado.

Operaciones en Aduanas

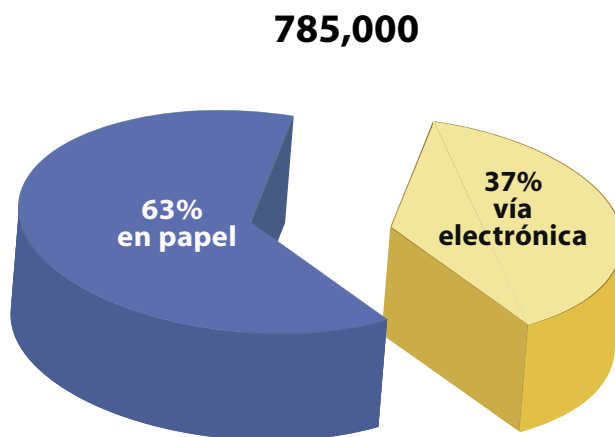


El valor de las importaciones y exportaciones procesadas electrónicamente por el SAT en materia de comercio exterior superó los 522 mil millones de dólares, que para efectos de comparación, equivale a 68% del PIB de 2005.

B. Nuevos servicios

Nuevos servicios en materia de registro, declaraciones y pagos

Avisos recibidos para movimientos al RFC en 2005



- Abrimos la opción de movimientos al RFC vía Internet, incluyendo información para inscripciones y avisos de cambio en la situación fiscal, con gran aceptación por parte de los contribuyentes.
- En diciembre concluimos el diseño del nuevo Programa de simplificación de REPECOS, que incluye desde la inscripción directamente en

las Entidades Federativas, hasta el pago bimestral de cuotas fijas. Para los contribuyentes, la iniciativa les representa mayor claridad y transparencia; por otro lado, esta medida también permitirá ampliar la base de contribuyentes y lograr una mayor captación de ingresos a nivel estatal.



- Mantenemos una comunicación constante con los contribuyentes. La publicación en el Portal de Internet del SAT de las preguntas y respuestas de mayor impacto, ha permitido reducir el número de consultas directas (por teléfono o correo electrónico) y atender con mayor calidad los planteamientos de cuestiones de interés.

La **Oficina Virtual** del contribuyente, localizada dentro del Portal de SAT, cuenta ya con 26 servicios; cinco de estos se incorporaron en 2005:

1 DeclaraNOT. Es un Programa electrónico dirigido a Fedatarios Públicos para informar sobre las operaciones de enajenación y/ o adquisición de bienes en las que han intervenido, o para enviar el reporte de operaciones mensuales o anuales.

2 Declaración informativa del IEPS. Sustituye los reportes que anteriormente enviaban los contribuyentes al IEPS en formato de papel, e incluye información diversa de la producción y comercialización de bienes sujetos a este impuesto.

3 Expediente integral del contribuyente. Una herramienta que permite al contribuyente consultar en todo momento el estado de su situación fiscal. Es similar a un estado de cuenta.

4 Vigilancia de obligaciones de grandes contribuyentes. Es un mecanismo de *alertas* vía correo electrónico, para informar oportunamente a los contribuyentes de la omisión del cumplimiento de sus obligaciones recurrentes.

5 Consulta de requerimientos y multas por incumplimiento de obligaciones. Es un servicio de consulta por Internet, que permite conocer el estado de los requerimientos por obligaciones omitidas y las multas asociadas, con actualizaciones diarias.



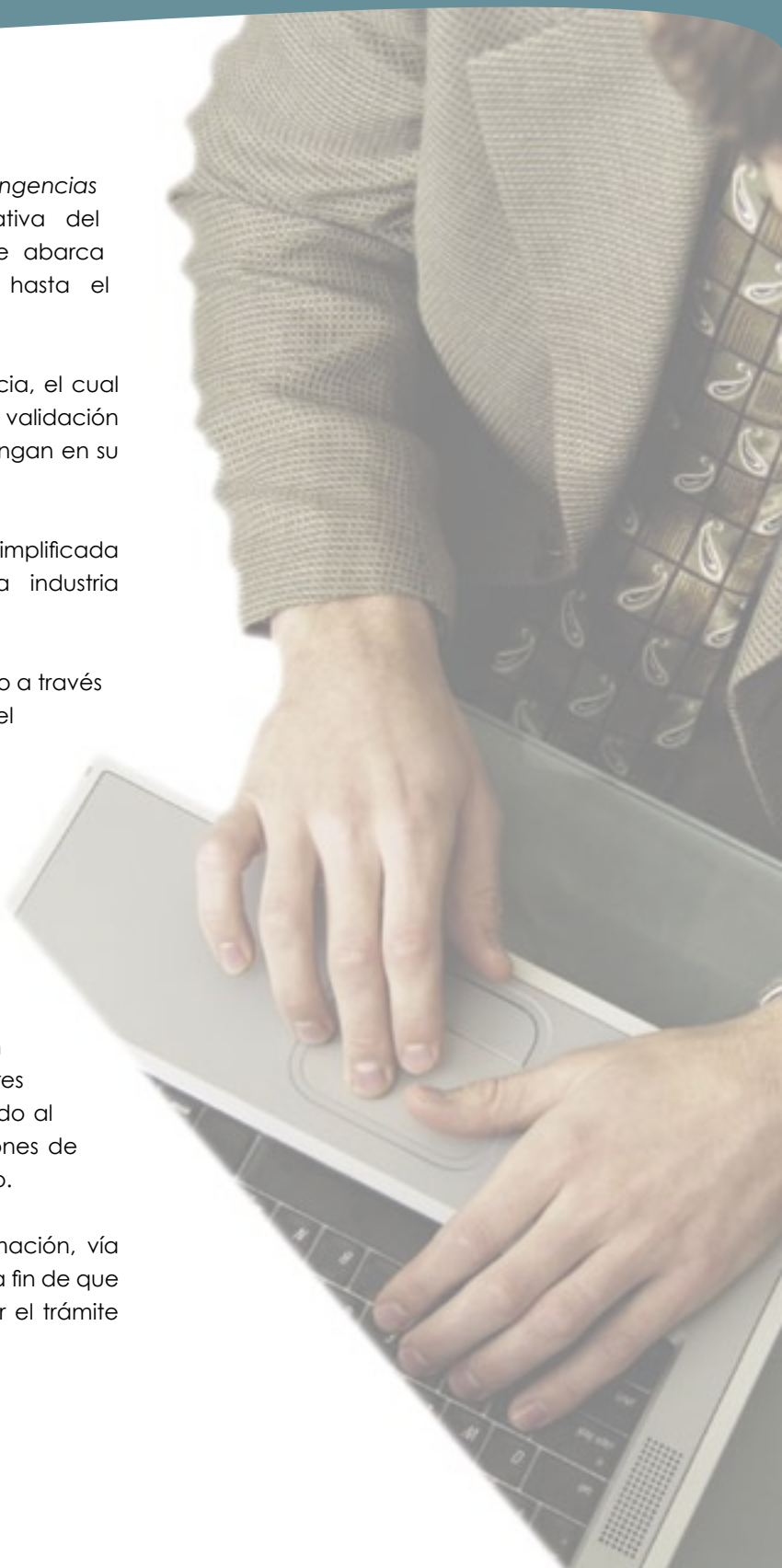
Nuevos servicios en materia de comercio exterior

- El proyecto Aduana modelo, instrumentado en las aduanas de Reynosa, Veracruz, Manzanillo y Nuevo Laredo, presenta un avance aproximado de 83% en los cambios y mejoras de la infraestructura, equipamiento, procesos, estructura de personal e interacción con el entorno, necesarios para brindar un servicio con mayor transparencia y calidad a los usuarios.
- En general, hemos emprendido un programa de modernización en todas las aduanas del país, abarcando tanto la automatización de procesos como el mantenimiento y ampliación de la infraestructura física.
- En el espíritu de colaboración que debe soportar la operación aduanera, mantenemos una relación estrecha con los principales usuarios. La interacción con esas instituciones nos permite, además de conocer sus necesidades y adecuar correspondientemente nuestros servicios, identificar con ellos la mejor manera de combatir el contrabando y la evasión.



- Firmamos 88 Convenios de colaboración en materia de comercio exterior con 144 Cámaras y Asociaciones industriales y agropecuarias del país
- Realizamos programas de capacitación con seis distintos sectores
- Acreditamos 211 observadores
- Llevamos a cabo 5,600 verificaciones domiciliarias para combatir el contrabando técnico
- Atendimos 130 denuncias de Cámaras y Asociaciones para combatir prácticas ilegales de comercio exterior

- Se cuenta con un *sistema de contingencias* para garantizar la continuidad operativa del *Sistema transaccional de aduanas*, que abarca desde la validación de pedimentos hasta el desaduanamiento.
- Se implementó un sistema de contingencia, el cual permite que los embarques que requieren validación de certificado fitozoosanitario no se detengan en su proceso de desaduanamiento.
- Se cuenta con un esquema de impresión simplificada para las empresas certificadas de la industria automotriz.
- Es posible dar seguimiento a un pedimento a través del número de contenedor, incluyendo el nombre del buque y el rango de fechas, así como verificar si un contenedor ya fue ingresado por un recinto.
- Se cuenta ya con validación en línea de los certificados de cupo que otorga la Secretaría de Economía.
- A partir de 2005 es posible ingresar vía Internet la solicitud de inscripción al padrón de importadores y/o sectores específicos, y requerir el encargo conferido al agente aduanal para efectuar operaciones de comercio exterior o para revocar el mismo.
- También, es posible acceder a la información, vía Internet, de los autos usados importados, a fin de que las Entidades Federativas puedan realizar el trámite de emplacamiento de estas unidades.



El nuevo servicio de Comprobantes Fiscales Digitales

Hemos promovido la sustitución de las facturas en papel por alternativas digitales que faciliten las operaciones comerciales de los contribuyentes. En este sentido, fomentamos el registro ante el SAT de Certificados Fiscales Digitales.

Aproximadamente 500 contribuyentes han solicitado dicho registro. Comparativamente, en Chile, el país de América Latina más adelantado en este servicio, en su primer año emitió 39 autorizaciones y después de tres años acumularon un poco más de 1,200.

Por esta razón, en México estimamos una rápida adopción de este medio.

"... Queremos expresar nuestro reconocimiento a las autoridades y el personal involucrado del SAT por el lanzamiento del sistema de Factura Electrónica en México, lo cual pone a nuestro país a la vanguardia mundial en el manejo de documentos electrónicos, que se traduce en beneficios para las empresas, quienes a su vez, aparte de la Factura Electrónica, podrán convertir o reconvertir todos los documentos que manejan para maximizar los ahorros en cuanto a la emisión, archivo, entrega, consulta e integración a sus procesos de negocios..."

LFS

*Director de empresa de consultoría
e integradora de soluciones*

"La Factura Electrónica es parte de una solución integral... Nosotros optamos por este esquema como parte de una estrategia corporativa de modernización y simplificación. De manera específica puedo hablar de beneficios en la reducción de costos, como es el almacenaje de la factura, las impresiones, la logística de envío de los documentos, tanto internamente como externamente a nuestros clientes y socios comerciales; pero también podemos hablar de otros beneficios como la automatización de procesos dentro de nuestros sistemas de información... En términos generales podemos decir que la Facturación Electrónica nos ha ahorrado un 76% del costo que teníamos anteriormente".

RHL

Director de empresa farmacéutica



C. Tiempos de respuesta en los servicios del SAT

Cartas compromiso al ciudadano

Estamos empeñados en elevar continuamente los estándares de servicio y rendir cuentas al respecto. La *Carta compromiso al ciudadano* es un documento público, accesible, sencillo y claro, que proporciona a la ciudadanía toda

la información necesaria para realizar un trámite o solicitar un servicio. Hace énfasis en los estándares de calidad que la dependencia o entidad se compromete a cumplir, e incluye formas para la participación ciudadana.

Cartas compromiso al ciudadano publicadas de 2003 a 2005

1. Inscripción al Padrón General de Importadores
2. Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes
3. Padrón de Importadores de Sectores Específicos
4. Tu firm@. Firma Electrónica Avanzada
5. Oficina virtual, transparente y amigable
6. Emisión de Comprobantes Fiscales Digitales (Facturación electrónica)
7. Autorización para el establecimiento de depósito fiscal temporal para la exposición de mercancías
8. Control de Importación e Internación temporal de Vehículos (CIITEV)
9. Inscripción al Padrón General de Importadores vía Internet

carta
compromiso al
ciudadano



Tiempos de respuesta en materia de registro y pagos

- Implementamos una nueva modalidad dentro del concepto de atención personalizada integral, para que el contribuyente concluya su trámite y se le entregue su Cédula de Identificación Fiscal (CIF) en una visita al módulo de atención, sin la necesidad de usar formatos fiscales y con la certeza de que los datos registrados son aprobados por él o por su representante legal. Esta opción opera para los servicios de inscripción de Personas físicas en el RFC, expedición y reexpedición de CIF y de constancias de registro e inscripción.
- Cambiamos el esquema de entrega de CIF a través del Servicio Postal Mexicano, por envíos de 24 horas para Personas físicas, lo que permitió mejorar la atención y disminuir el tiempo de respuesta al contribuyente.

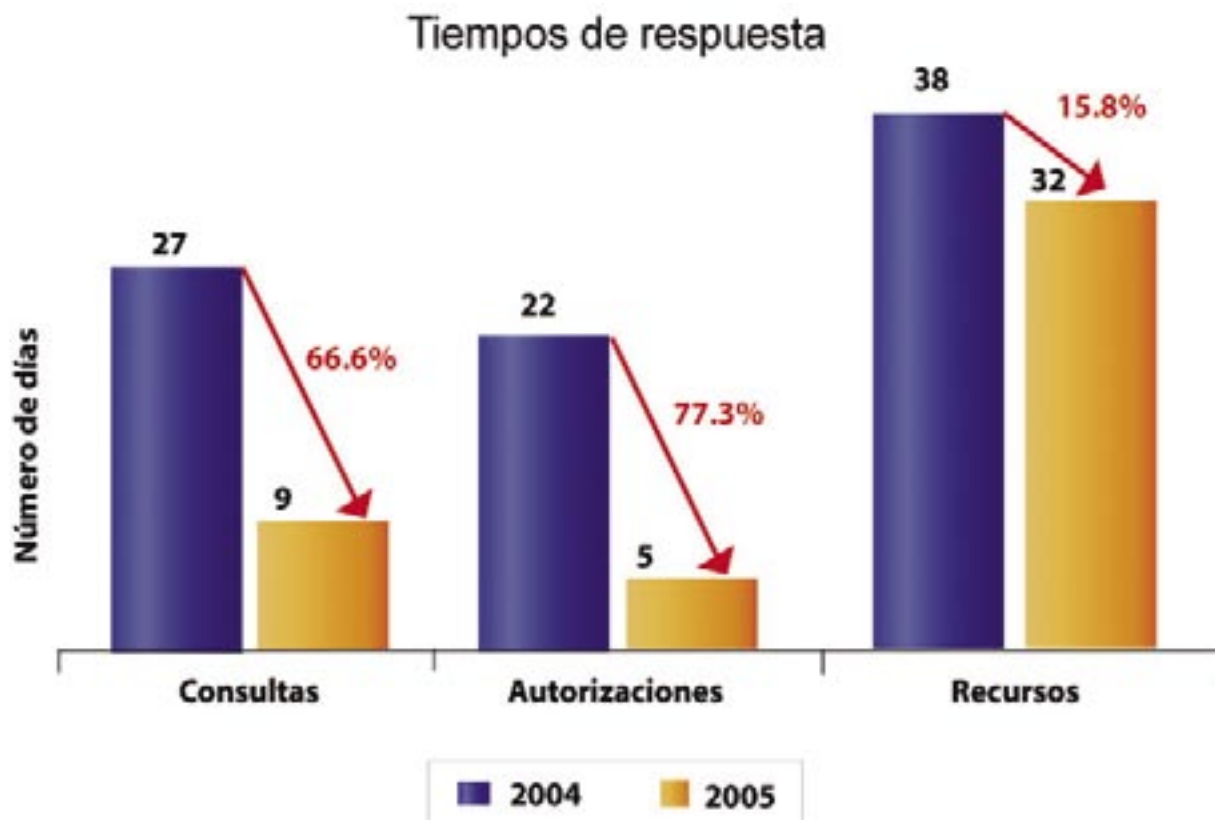
En las declaraciones anuales, que crecieron 60%, de cada mil declaraciones enviadas vía Internet, 999 obtuvieron los acuses de recibo en 5 minutos o menos.

- Creamos el Centro de Continuidad de Negocios (CCN) para disponer de métricas que nos ayuden a cuantificar la calidad de los servicios que brinda el SAT. Durante 2005 realizamos, en una *prueba de concepto*, el monitoreo de tres servicios ofrecidos a los contribuyentes: despacho aduanero, enrolamiento de FEA y el de alta y actualización en el RFC, e identificamos todos los componentes que integran cada trámite para tener una evaluación del servicio ofrecido.



Tiempos de respuesta en materia de consultas

Exceptuando los *grandes contribuyentes*, logramos reducir los tiempos de respuesta en la atención de asuntos diversos:



- Con diversas medidas (normativas y de procedimiento) fue posible reducir los plazos de respuesta a las dependencias solicitantes respecto a la situación fiscal de proveedores del Sector Público, y elevar la certidumbre de las opiniones. Actualmente, sólo se requiere

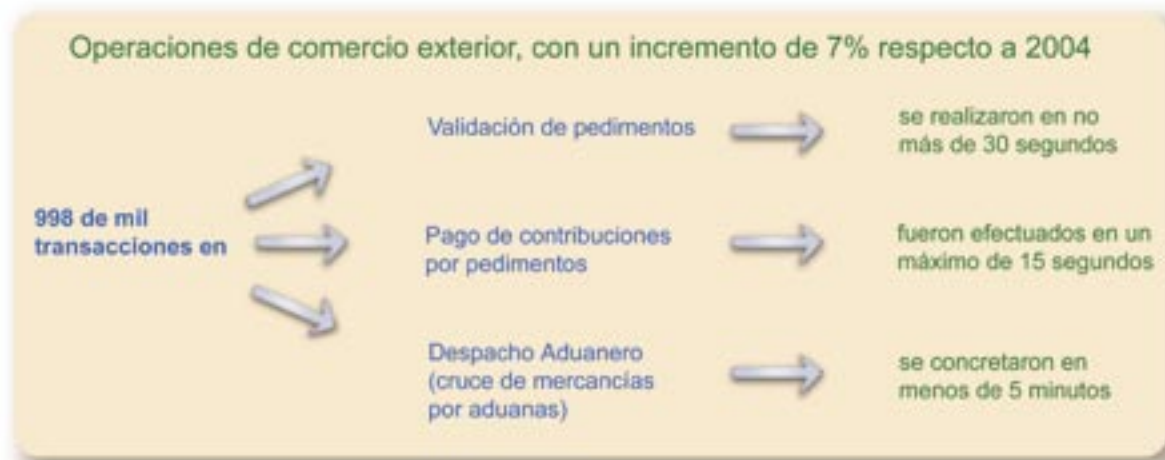
40% del tiempo utilizado en agosto pasado para dar respuesta a las solicitudes de la Secretaría de la Función Pública en esta materia, gracias a nuevos procesos y a herramientas implementadas.

Tiempos de respuesta en materia de devoluciones



- Aumentamos la capacidad para cumplir sentencias que involucraban un número importante de autorizaciones de devolución, lo cual redujo el inventario y la posibilidad de incidentes de inejecución.
- Un nuevo Sistema de Consulta de Recaudación también nos ha ayudado a reducir los plazos de dictaminación y resolución de las solicitudes de devolución, toda vez que se cuenta con información integral del contribuyente que permite conocer su comportamiento ante el fisco federal.
- En materia de devoluciones automáticas sobre declaraciones anuales se han reducido los tiempos, de 61 días en 2002, a 44 en 2003 y a 40 a partir de 2004.

Tiempos de respuesta en los servicios de comercio exterior



- En materia aduanera, la mayor certeza en el establecimiento de parámetros para las operaciones y la sustitución de verificadores, ha contribuido a reducir los tiempos en los reconocimientos.

El 90% de las operaciones en las aduanas se realiza en menos de diez minutos; del 10% restante, 84% se efectúa en menos de tres horas.

- Ampliamos la cobertura del esquema de empresas certificadas, el cual representa facilidades fiscales y de operación aduanera para promover la competitividad nacional, tales como la reducción de porcentajes

y tiempos de revisión, la no aplicación de aduanas exclusivas y autocorrecciones, entre otros beneficios.

A diciembre de 2005 el padrón de empresas certificadas registró 595, que representan 52% y 63% del total de las operaciones de importación y exportación, respectivamente, con porcentajes similares de participación en cuanto al valor de las mercancías.

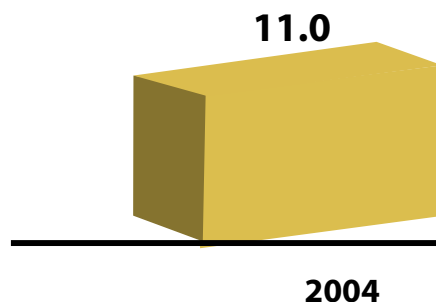
IV. Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad

A. Fiscalización

Fiscalización en materia recaudatoria

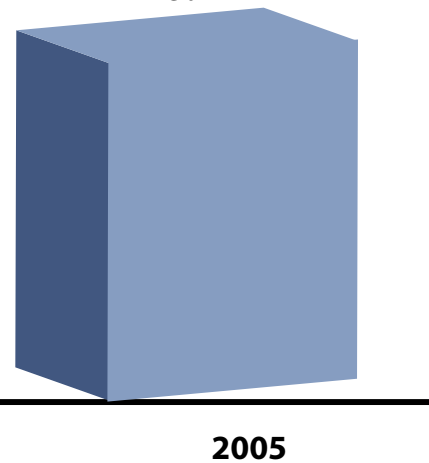
- Aunque incipientes, los esfuerzos para determinar *perfiles de riesgo* de los contribuyentes han incidido favorablemente en la eficacia y la rentabilidad de la fiscalización. El número de actos ha disminuido, a la vez que aumenta la calidad de las revisiones. El dilema de fiscalizar *bien o mucho* se resuelve mediante una mejor selección de los casos a auditar, con base en el conocimiento de los contribuyentes y con la perspectiva de impactar en la percepción de riesgo del mayor número posible de contribuyentes, no sólo de aquéllos auditados. A diferencia de 2004, los ingresos derivados de los Convenios de Finiquito con las Entidades Federativas representaron una proporción mucho menor del total.

Pesos recaudados por cada peso en fiscalización excluyendo convenios de finiquito



- Uno de los aspectos distintivos de la fiscalización, que impactó favorablemente en los indicadores de rentabilidad de las auditorías, fue la mejor calidad en la selección de contribuyentes a fiscalizar.

20.1



El 94.3% de las revisiones realizadas en 2005 a contribuyentes distintos de los grandes, resultaron con observaciones.

37% de las auditorías finalizadas generaron un cobro superior a 100 mil pesos en 2005 (29% en 2004).

Los ingresos por concepto de recaudación secundaria aumentaron 88%.



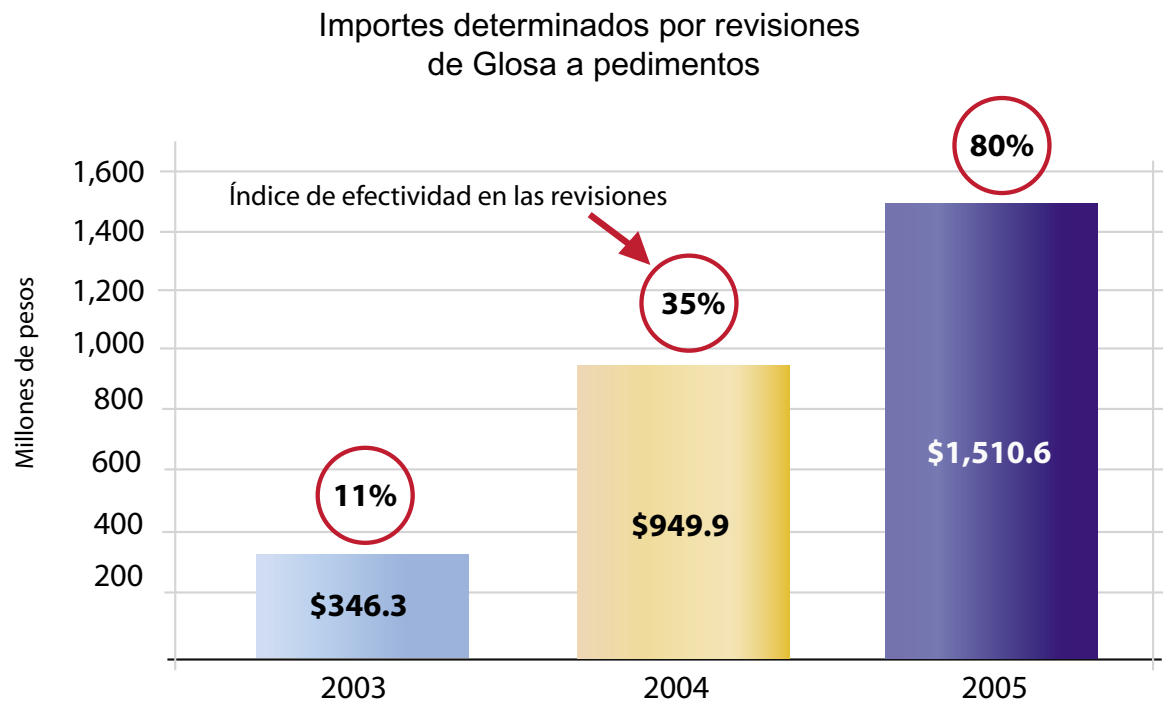
- Se implementaron programas específicos por sectores o tipos de contribuyentes, a fin de aprovechar los efectos de generación de riesgo. Destacan los aplicados a playas y turismo, artistas, comercialización de combustibles, derechos sobre minería, importadores, agentes aduanales, centros cambiarios y transmisores de dinero, y los asociados a devoluciones, entre otros.
- Identificamos los agravios más recurrentes asociados con la fiscalización y emitimos criterios para evitar y, en su caso, sancionar esas incidencias, que dificultan el cobro efectivo de los adeudos fiscales.
- En el marco de la Ley del SAT (Artículo 29), en 2005 avanzamos significativamente en la conformación del *mapa de evasión* por tipo de impuesto. A los estudios ya existentes, realizados por instituciones académicas, respecto del IVA y el sector informal, se sumaron los correspondientes a ISR Personas físicas con *Actividad Profesional y Empresarial* e *ISR Retenciones de Salarios*, y presentamos al H. Congreso los relacionados con el ISR Arrendamiento de Personas físicas e ISR Personas morales (que incluye el Impuesto al Activo). Esto nos permite dimensionar con mayor precisión el problema a combatir, identificar grupos de riesgo y definir prioridades en la asignación de recursos.

El índice de agravios en la fiscalización cayó 18% respecto a 2004.

Los estudios de evasión cubren más de 80% de la recaudación tributaria administrada por el SAT.

Fiscalización en materia de comercio exterior

- Con relación al combate del contrabando, reforzamos las acciones de fiscalización en el reconocimiento aduanero, visitas domiciliarias, órdenes de embargo (subvaluación, domicilio falso del proveedor e importador, así como por lectura falsa), verificación de tractocamiones y mecanismos diversos de coordinación con otras entidades y dependencias públicas. Todo esto en la línea de mejorar la selección de los casos y de los contribuyentes a fiscalizar.



De 10,555 pedimentos que revisamos, detectamos 8,466 incidencias, resultando en una mejora en los índices de efectividad de 80% en 2005, proporción sustancialmente superior a la registrada en 2004 (34.5%), y en 2003 (10.9%).

B. Modelos de riesgo

PICE (Programa Integral de Combate a la Evasión)

- En el ánimo de capitalizar esfuerzos en la incorporación de técnicas avanzadas de administración de riesgos en la toma de decisiones y eliminar la discrecionalidad en los procesos de control, continuamos con la aplicación del Programa Integral de Combate a la Evasión (PICE), el cual tiene un alto impacto en el ciclo tributario.

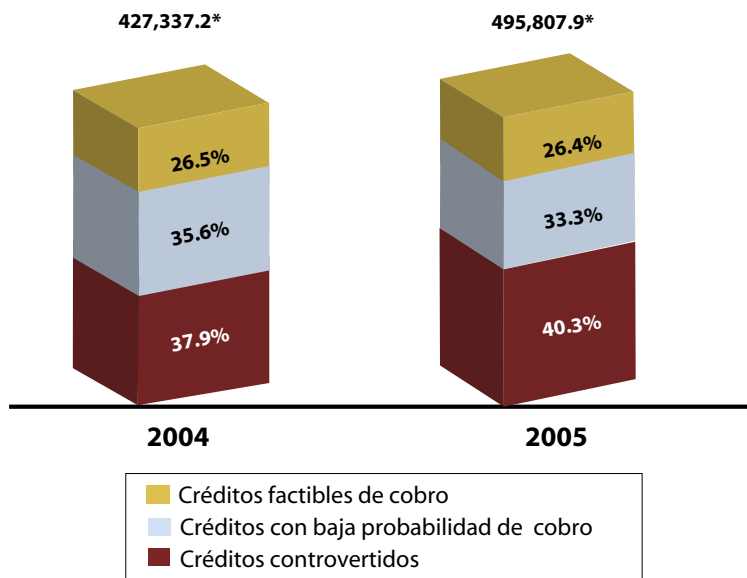


En el PICE, la consolidación de los modelos de Impuestos internos, Comercio exterior, Devoluciones y cobranza, representó un avance global superior a 80%, considerando tanto el diseño como el desarrollo de aplicaciones.

Modelos de riesgo - Valuación de Cartera de Cobranza

- A principios de 2005 iniciamos el diseño de un Modelo de Valuación de Cartera, que nos permitirá estimar el valor de recuperación de la misma y definir las estrategias específicas de cobro.
- En materia de cobranza, los avances se han concentrado en la depuración y valoración de la cartera. El propósito es reducir la proporción de créditos incobrables o controvertidos en favor de los cobrables, a través de labores de localización de contribuyentes o de bienes embargables en los primeros, y con una mayor eficiencia en los procedimientos de cobro coactivo y de defensa del interés fiscal en los segundos.

Cartera de créditos fiscales por clave de tramitación



* Millones de pesos

C. Acciones de mejora

Acciones de mejora en materia jurídica

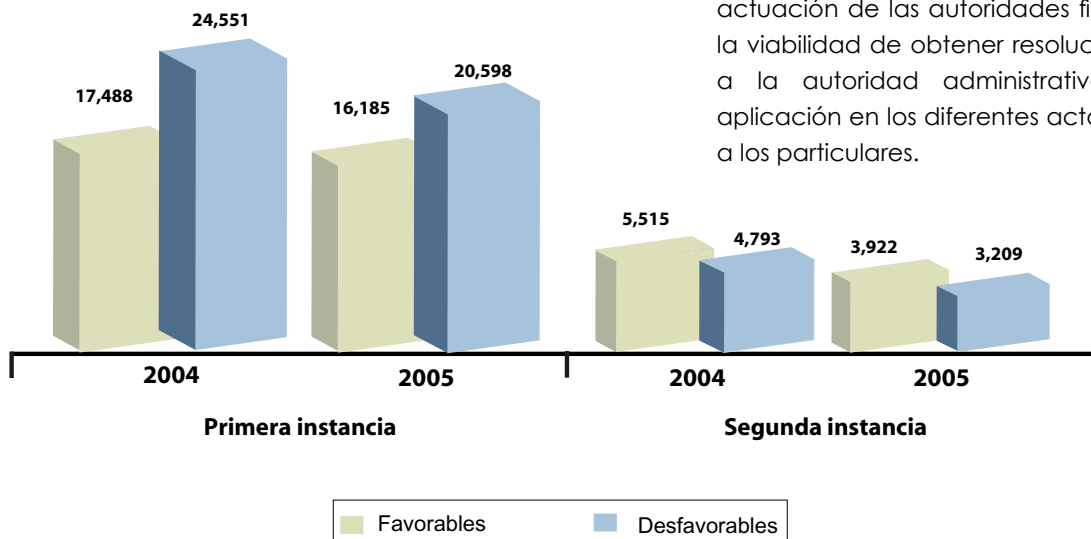
- En relación con la defensa del interés fiscal, destaca en primer lugar la reducción en el número de juicios de nulidad, como resultado de un incremento en los recursos de revocación y la introducción de mejoras en la gestión, a fin de disminuir los vicios de forma. Por otro lado, la mejor asignación de recursos y la definición de prioridades ha derivado, también, en una mayor proporción de juicios ganados.

El 80% de las contradicciones planteadas ante los tribunales se resolvieron favorablemente para el SAT.

Intensificamos las acciones para fortalecer la defensa del SAT en juicios civiles y mercantiles, mediante programas y herramientas informáticas, la introducción de una serie de acciones tendientes a identificar los agravios hechos valer por los contribuyentes, y corrigiendo las formas y términos de nuestra actuación para ajustarnos a los procedimientos y supuestos previstos por las disposiciones legales que norman nuestra actuación y la asignación eficiente de recursos.

Identificamos y denunciemos la existencia de criterios contradictorios sustentados por los Tribunales Federales, en los cuales se consideró, entre otros aspectos, la necesidad de definir el criterio que debe prevalecer para alinear la actuación de las autoridades fiscales, así como la viabilidad de obtener resoluciones favorables a la autoridad administrativa que tengan aplicación en los diferentes actos que se emiten a los particulares.

Número de juicios



Manejo de riesgos con relación a los Contadores Públicos Registrados

- Reforzamos el programa de evaluación de la actuación profesional de los Contadores Públicos Registrados, CPRs.

Emitimos 327 nuevas constancias de registro a CPRs. En contrapartida, analizamos 318 expedientes, los cuales resultaron en 9 exhortos, 17 amonestaciones, 86 suspensiones y 7 cancelaciones de registro.

Otras acciones de mejora

- Para fortalecer la operación fiscalizadora, además de introducir esquemas de coordinación y comunicación para orientar y homogeneizar las labores de las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal, fortalecimos la colaboración con las Entidades Federativas y elaboramos varias propuestas de reformas a la legislación federal en materia de fiscalización.
- Estrechamos los nexos con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para obtener, de manera correcta y oportuna, la información que se requiere de las Instituciones de Crédito y Casas de Bolsa, necesaria para los actos de fiscalización que se practican a los contribuyentes a fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones fiscales.
- Para verificar el cumplimiento de obligaciones, desarrollamos sistemas alternativos de vigilancia (cartas exhorto, correos electrónicos, llamadas telefónicas), lo que ha permitido mejorar la oportunidad en el requerimiento de obligaciones omisas, disminuir los costos al eliminar gastos por servicios de terceros, incrementar la calidad de la notificación al despersonalizar el servicio, y mantener un nivel adecuado de presencia fiscal.
- La entrega física de los bienes adjudicados a TESOFE/SAE liberará espacios en los almacenes y dará mayor margen de maniobra para actuar coactivamente contra los deudores fiscales.



V. Incrementar la eficiencia de la Administración Tributaria

A. Capital humano

- De acuerdo con el lineamiento de fortalecer el capital humano de la institución, el programa de capacitación alcanzó a la totalidad del personal del SAT.
- Como parte del proyecto Nuestro Espacio, cuyo objetivo no es solamente el de dotar de mejores instalaciones, sino de maximizar su aprovechamiento, diseñamos una metodología para evaluar el grado de implantación del Programa 5Ss, relativo a una mejor organización y orden en las áreas de trabajo del SAT.

En 2005 se realizaron en promedio 13 eventos de capacitación por persona y en 2004, 5.8, ello indica que el año anterior se efectuaron 413,321 diferentes participaciones de capacitación por medios presenciales y virtuales.

- Iniciamos el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a escala individual, que reconoce objetivos y metas del personal de mando medio de acuerdo con sus superiores jerárquicos y con criterios de estandarización, para dar cuenta de las diferencias en cargas de trabajo y en responsabilidades.



B. Procesos

El componente AGS incide positivamente en la eficiencia de la operación diaria del SAT.

- Pusimos en marcha el componente de Administración General y Servicios (AGS), mediante la incorporación de las mejores prácticas en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del SAT. Ello implicó un enorme esfuerzo de cambio; más de 4,200 personas tuvieron un impacto directo en sus funciones, sus responsabilidades y, por ende, en sus habilidades y capacidades para

instrumentar *una nueva forma de trabajo*. Con la implantación de este componente se siembran las bases para poder desarrollar esquemas de evaluación por actividad y servicio, se aumenta la transparencia en los procesos de soporte, se facilita la supervisión y evaluación de diversas actividades y, ciertamente, se mejora la eficiencia de la organización al poder dedicar mayores recursos a sus áreas sustantivas.

Administración General y Servicios (AGS)



Transformación organizacional



- Durante 2005 consolidamos la Oficina de Administración de Proyectos, OAPs, dando orden metodológico a la evaluación, disciplina y seguimiento de los mismos hasta su instrumentación y puesta en marcha. La metodología utilizada estandariza la documentación, evaluación, aprobación, ejecución y cierre de los proyectos institucionales, permitiendo una competencia equitativa entre las iniciativas, y reconociendo las prioridades estratégicas que el propio Plan Estratégico establece.

El SAT implementó un proceso de evaluación de iniciativas y proyectos. Actualmente, se registran 58 proyectos: 46 de mejora, 7 estratégicos y 5 de transformación. Aunque más de 60% de éstos incorporan modificaciones en la infraestructura tecnológica, 11 están orientados al conocimiento del contribuyente, 10 a la simplificación y automatización de trámites, y 15 a la administración de riesgos.

- En materia de mejores prácticas, continuamos los trabajos de instrumentación de un modelo de procesos de alta calidad en el ámbito internacional para desarrollo de software, conocido como CMMI (Capacity Maturity Model) nivel III de madurez.

- En la línea de evaluación continua y rendición de cuentas, evolucionamos el sistema de indicadores de operación de las áreas sustantivas del SAT, al incorporar objetivos que implican un trabajo conjunto. Si bien son perfectibles —especialmente aquéllos que intentan mostrar aspectos de colaboración y procesos integrados—, constituyen una base para la supervisión y medición del desempeño de los servidores públicos.
- Derivado de los trabajos de la Red Interna de Calidad, en cuanto a la adaptación del Modelo Intragob 2005, instrumentamos mejores prácticas y rediseños en distintos aspectos de la organización: Transparencia y Combate a la corrupción, Protección ambiental, Seguridad y protección civil, Atención al cliente, Captación de quejas, sugerencias y reconocimientos.

La evaluación anual Intragob resultó en un incremento de más de 75% respecto de la calificación obtenida en 2004, superando ampliamente la meta establecida.

C. Infraestructura

En el aprovisionamiento de infraestructura de Tecnologías de Información, TI, y comunicaciones requerida para el soporte de la actividad sustantiva de la organización, optamos por implementar un modelo de servicios externos frente a la adquisición de bienes. A través de este tipo de contratos, es posible lograr una protección ante la obsolescencia tecnológica. Entre ellos destacan:

- La **Red Privada Virtual (VPN**, por sus siglas en inglés) de telecomunicaciones de área amplia, que presta servicio de transporte de voz, datos y video a más de 300 oficinas. El uso de este tipo de redes optimiza el gasto público en materia de comunicaciones, y facilita la introducción de aplicaciones que incrementan la productividad y mejoran la calidad del servicio hacia el contribuyente.
- El **Centro de Administración Tecnológica (CAT)** es una propuesta de valor agregado que responde a las necesidades de trabajo colaborativo del SAT, para homologar la plataforma de cómputo mediante la contratación de servicios provistos por terceros que ofrecerán, localmente, *puestos de servicio* (soluciones integrales de PCs y laptops, incluyendo componentes habilitadores como la red de comunicación local, LAN, e infraestructura auxiliar), impresión, fotocopiado y digitalización. De manera central, brindarán servicios de directorios, correo electrónico, mesa de ayuda y administración de aplicaciones y activos.



- El proyecto **Multiservicios Administrados de Comunicación (MAC)** tiene como objetivo otorgar a un proveedor externo la administración y la operación de diversos servicios de comunicación móvil y fija, bajo un esquema de *puestos de servicio*, regidos por niveles de operación determinados.
- El proyecto **Centralización** persigue, desde su inicio en 2003, la consolidación física de infraestructura de procesamiento y almacenamiento, en una primera etapa, y la consolidación lógica de

aplicaciones, en una segunda fase. Este tipo de iniciativas permite lograr economías de escala que habilitan un centro de datos de alta disponibilidad con capacidades y funcionalidades relacionadas con el abastecimiento de energía, seguridad física y lógica, redes de comunicación local y servicios virtuales.



D. Certificaciones y reconocimientos

- Con el propósito de estandarizar los procesos e incrementar los niveles de calidad en la operación y el servicio a los contribuyentes, continuamos con los trabajos de certificación en distintos aspectos del proceso recaudatorio.

Reconocimientos y premios a la innovación y calidad gubernamental (INNOVA)

- | | |
|------------------|--|
| Reconocimientos: | <ul style="list-style-type: none">● 2003.- Sistema Aduanero Automatizado Integral (SAAI)● 2005.- Firma Electrónica Avanzada (FEA) |
| Premios: | <ul style="list-style-type: none">● Sistema Aduanero Automatizado Integral (SAAI): Participante● Firma Electrónica Avanzada (FEA): Participante |
| Certificaciones: | <ul style="list-style-type: none">● Certificación ISO 9000 de las 66 Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente● Certificación ISO 9001:2000 de las áreas centrales de AGAFF● Certificación ISO 9001:2000 del proceso de Liberación de Productos de Software a Producción |

- La institución obtuvo el reconocimiento de "meta presidencial cumplida satisfactoriamente" por la actualización del Portal del SAT bajo el enfoque de *Lenguaje ciudadano*. Se revisaron 1,682 páginas electrónicas.

- El SAT destaca por ser la dependencia con más Cartas compromiso al ciudadano publicadas para respaldar la realización de diferentes trámites.

E. Innovación

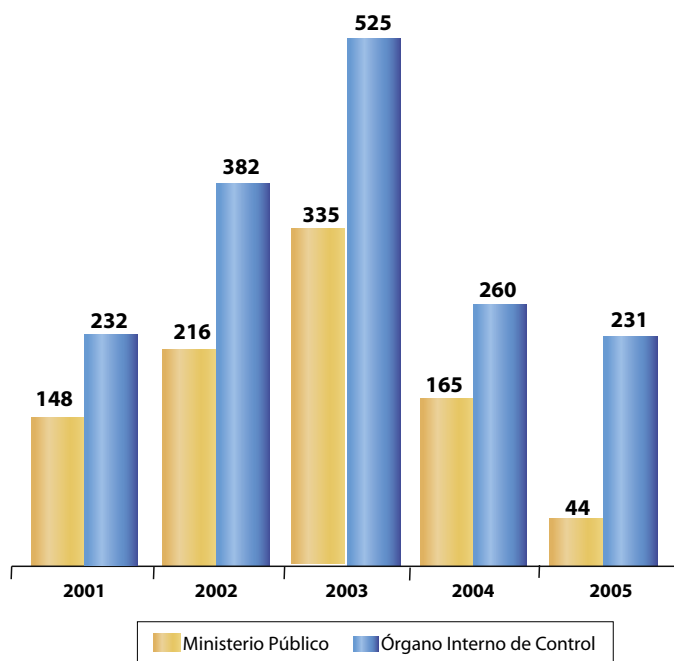
- El SAT participó en la versión del reconocimiento Premio Innova 2005 con las prácticas "Sistema Aduanero Automatizado Integral" (SAAI) y "Firma Electrónica Avanzada" (FEA). Así, la organización contribuye al fortalecimiento de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, desarrollando servicios innovadores con un alto valor agregado para la ciudadanía. Estos reconocimientos se suman a los obtenidos en los dos últimos años.

VI. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso

- Continuamos con las acciones dirigidas a combatir frontal y abiertamente la corrupción. Si bien registramos menos incidencias, el programa se fortaleció tanto en el número de acciones como en la selección de casos.

Combate a la corrupción

Servidores públicos denunciados



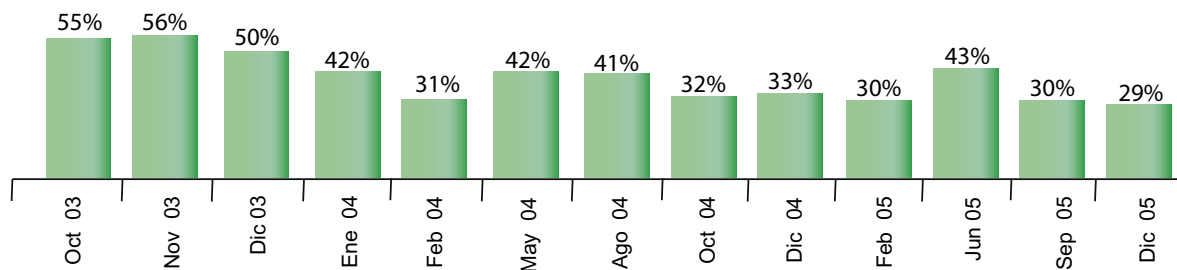
Según encuestas realizadas por terceros, 81% de los contribuyentes entrevistados opinan que la imagen del SAT es *buen*a o *muy buena*; sólo 3% opinó que es *mala* o *muy mala*.

El Índice de Seguimiento a la Transparencia presenta, preliminarmente, un crecimiento aproximado de 50% respecto a 2004.

- De manera automatizada, definimos el mapa de riesgos de corrupción del SAT, donde identificamos nueve procesos de alto riesgo y ocho más que requieren atención oportuna.

Combate a la corrupción

Índice General de Percepción de la Corrupción en el SAT



En el último trimestre del año el IGPC SAT se coloca en su nivel histórico más bajo.

En los dos últimos trimestres de 2005 el IGPC SAT presenta un ajuste y estacionalidad en niveles bajos, con lo que se observan ciertos ciclos en el año.

Cambio porcentual	Oct-03 a Dic-05
	-47.71% Avance positivo en el índice

- De acuerdo con los requerimientos de la Ley del SAT y los propósitos de transparencia y rendición de cuentas, presentes en el Plan Estratégico 2004-2006, publicamos en el Portal de Internet del SAT el Informe Tributario y de Gestión, con actualización trimestral sobre los

principales resultados, acciones y avances en programas y proyectos. Dicho informe representa ya una referencia usual para el público en general.

VII. Retos y desafíos de la Administración Tributaria



El año 2006 es particularmente interesante para el SAT, ya que conjunta la oportunidad de iniciar la instrumentación de las profundas modificaciones que se diseñaron en los últimos meses, con la complejidad del proceso sexenal que vive la Administración Pública. Por ello, los lineamientos para el año incorporan actividades de consolidación y de reflexión.

La organización se orientará, además de sus actividades normales, a llevar a la operación diaria la primera etapa del proceso de transformación, mediante el uso institucional de la Solución integral para la Administración Tributaria y demás proyectos prioritarios.

Por otro lado, realizaremos una revisión del Plan Estratégico del SAT, para facilitar la definición del rumbo que habrá de seguir la organización en los próximos años.

Como se ha señalado en diversas secciones de este documento, se resumen las principales actividades que habrán de continuarse durante el año en curso y que, de manera ejecutiva, se presentan a continuación:

En primer lugar —por su magnitud, su importancia, el esfuerzo que ha requerido y el impacto que habrá de tener—, la **Solución integral** para la Administración Tributaria

La Solución integral conlleva un cambio profundo que permitirá al SAT lograr una recaudación más eficiente y eficaz.

constituye un cambio institucional profundo, que repercute en toda la organización porque con ella el servicio al contribuyente, la fiscalización y la recaudación federal se llevarán a cabo de manera más eficiente y eficaz. La Solución integral contempla cambios que requieren redefiniciones en materia de procesos, organización, gente, modelos de información, y el aprovechamiento de las tecnologías disponibles, a partir de un principio de *arquitectura institucional* que busca dar consistencia y armonía como un todo interdependiente.



Asimismo, implica una modernización, una transformación de fondo en las maneras de actuar de la institución, que evoluciona a partir de la revisión de nuestro quehacer actual para rediseñarlo de acuerdo con mejores prácticas mundiales, y de ahí mantener una visión de mejora continua. En esta revisión, encontramos diversas

oportunidades que requieren de modificaciones al marco normativo, especialmente al Código Fiscal de la Federación. En un esfuerzo conjunto con legisladores, colegios, cámaras y contribuyentes, se han identificado y definido los cambios necesarios, que confiamos sean autorizados durante el primer trimestre del año.

Solución integral

El proceso obliga al establecimiento de una cultura colaborativa donde el trabajo de cada persona tiene un significado y un valor fundamental, relación que se considera de *punta a punta*, tomando en cuenta las

Ventajas para el contribuyente

- Simplificación de procedimientos y trámites
- Conocimiento integral de la situación fiscal
- Multiplicación de medios y puntos de atención y contacto
- Seguridad en las operaciones
- Acreditación y reconocimiento de acciones, actores y actuaciones
- Velocidad de respuesta en la atención a requerimientos y necesidades
- Reconocimiento al cumplimiento de las obligaciones

Tiene como objetivos específicos:

- Mantener la integridad del Ciclo Tributario a través del rediseño de procesos
- Procurar incrementar los niveles de calidad y servicio al contribuyente
- Establecer mecanismos que permitan ayudar a incrementar los niveles de cumplimiento de las obligaciones fiscales y de esta manera colaborar para elevar la percepción del riesgo

diversas áreas que intervienen en los distintos momentos de la operación del SAT y que interactúan dentro de un mismo flujo, a fin de obtener un resultado comprensible y transparente para todos.

Beneficios para el SAT

- Administración sistemática, integral y simplificada del Ciclo Tributario
- Visión integral del contribuyente y su situación fiscal
- Información de administración del riesgo para determinar los perfiles de riesgo
- Modelo integral de seguridad
- Mejoras en la función de adquisición, arrendamientos y contratación de bienes, servicios y obras

Beneficios para el personal del SAT

- Nuevas y mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Fortalecimiento de habilidades y competencias
- Capitalización de capacidades y talentos

- Simplificar los procedimientos, garantizando el cumplimiento de las leyes aplicables
- Priorizar la utilización y aprovechamiento de medios electrónicos disponibles
- Analizar, evaluar y en su caso aplicar las mejores prácticas en materia tributaria en el mundo

La Solución integral tendrá varias etapas de implementación. Durante 2006 se focalizarán esfuerzos en comunicar al contribuyente las bondades, en proporcionarle los elementos para que su uso se facilite, en llevar a la operación la primera versión de las herramientas, y en identificar las mejoras que como toda primera versión, será necesario incorporar en el futuro cercano.

Si bien la Solución Integral representa un elemento sustancial de la modernización del SAT, asociado a ella, y en muchos casos como requerimiento preliminar, avanzaremos en varios proyectos de infraestructura y, principalmente, de fortalecimiento de nuestro equipo humano. Entre ellos, por su relevancia en el proceso de transformación que vive el SAT, vale la pena destacar:

- **Capital humano.** Con este proyecto buscamos rediseñar y mejorar la metodología y los procesos de gestión de los Recursos humanos, principal activo de la organización. Sus componentes son: planeación y organización; dotación de personal; administración del desempeño; formación y desarrollo del personal; cultura; liderazgo; comunicación y valores; satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo, y separación y operación de personal.



- **Cultura.** Mediante la construcción de una Cultura meta del SAT avanzaremos hacia la transformación de la organización, y por ende en la creación de *una nueva forma de trabajar*. Para alcanzar el cambio, el SAT requiere conducirse bajo las dimensiones culturales siguientes:

- > Visión sistémica
- > Estrategia de la institución
- > Comunicación
- > Valores y trabajo en equipo
- > Negociación
- > Toma de decisiones

- **Nuestro espacio.** Con este proyecto trabajamos para dignificar las instalaciones del SAT mediante la adquisición, implementación, organización y optimización de bienes muebles, inmuebles, almacenes y archivos, además de realizar acciones de mejora para establecer un programa eficaz de Protección civil y una adecuada comunicación organizacional.



- **CAT.** El SAT requiere un servicio de tecnología de punta, de la mayor calidad, con disponibilidad continua y al menor costo. El contar con una plataforma de cómputo de primer nivel y suficiente en todos sus aspectos, será pieza clave para el logro de los objetivos señalados en el Plan Estratégico 2004-2006.



- **MAC.** Con el desarrollo de este proyecto, estaremos en posibilidad de mejorar e integrar los servicios, recursos y las funciones de comunicación de toda la organización para homologarlos bajo un solo plan de identificación de terminales privado, y optimizar el gasto y los esfuerzos que el SAT realiza en materia de servicios de comunicaciones locales, de larga distancia y móviles.



Existen, además, otros proyectos prioritarios dentro de la estrategia, que tendrán un avance importante durante este año:

- **Civismo fiscal.** Además de simplificar el cumplimiento y ampliar los servicios al contribuyente, redoblabremos esfuerzos hacia el fortalecimiento de la cultura contributiva del país, es decir, la formación de una conciencia ciudadana que arraigue la importancia del pago de impuestos. Habremos de ampliar y profundizar los programas que con la colaboración de dependencias diversas, tanto del ámbito federal como de los gobiernos locales, induzcan en los ciudadanos el compromiso de cumplir y hacer cumplir las obligaciones fiscales.



- **Aduana modelo.** El propósito principal es consolidar los avances en las cuatro aduanas que conforman la primera etapa de este proyecto, que además tienen una participación elevada en la operación aduanera del país. Empero, con lo

aprendido en estas experiencias, extenderemos algunos de los aspectos a otras aduanas de la República, dependiendo de sus características y especialización.



- **Valuación de cartera.** Punto de partida para el rediseño de la estrategia de cobranza es la valuación de los créditos, no sólo para dimensionar el problema adecuadamente, sino para definir prioridades, tomar decisiones y distribuir racionalmente los recursos disponibles, con base en probabilidades estimadas de recuperación por crédito. La metodología y estructura de la valuación que se utiliza sigue las reglas y recomendaciones que establecen los estándares de calificación de carteras crediticias de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Además, avanzaremos en iniciativas en marcha, como son:

- **PICE (Programa Integral de Combate a la Evasión)**. Profundizaremos sobre las causas que propician la evasión de impuestos por parte de diferentes sectores de la economía y segmentos o sectores específicos de contribuyentes, de forma tal que, conforme se identifiquen con mayor precisión, se tomen las medidas necesarias para aminorar, primero, y revertir, después, la inercia en el incumplimiento de obligaciones fiscales. El programa conjuga ordenada y coordinadamente las acciones de las diferentes áreas del SAT, a fin de lograr una presencia fiscal lo más amplia y efectiva posible.



- **PICC (Programa Integral de Combate a la Corrupción)**. Aunque los resultados muestran cierto éxito con un número cada vez menor de incidencias, es necesario robustecer las acciones para erradicar las prácticas corruptas, con especial énfasis en aquéllas de prevención. La combinación de instrumentos y programas de evaluación continua, y el mejoramiento de los criterios

de reclutamiento de personal nuevo, seguramente coadyuvarán en el propósito de contar con personal calificado, en cuyo desempeño laboral predominen los valores de honestidad, calidad, transparencia y apego a la ley.

- **PAR (Programa de Actualización del Registro Federal de Contribuyentes)**. En línea con los convenios de colaboración administrativa con Entidades Federativas, mediante alguna combinación de las metodologías ya diseñadas, en 2006 se llevarán a cabo operativos en cinco estados, lo que enriquecerá el conocimiento actual y sentará los cimientos para futuras acciones de actualización en el resto de la República.



Estas actividades están dirigidas a mejorar el desempeño de la Administración Tributaria. Sin embargo, como se señaló en el Plan Estratégico 2004-2006, forman parte de un ambicioso proyecto de transformación. Hoy, ante los posibles escenarios, es conveniente documentar las ideas y proyectos que pueden ser fundamento del Plan Estratégico para los próximos años.

La administración de riesgos debe ser el elemento sistemático que dé rumbo a la operación tributaria.

En un marco de equidad, proporcionalidad, neutralidad y competitividad, habrá que fortalecer la estrategia que combina elementos necesarios de servicio con acciones de vigilancia y fiscalización; de promover e incentivar el cumplimiento voluntario mediante la simplificación de trámites y procedimientos así como de la sanción efectiva del incumplimiento; al interior, la búsqueda de niveles superiores de eficiencia en la operación, y lograr el reconocimiento de la ciudadanía en cuanto a la calidad en el servicio y la honestidad en el desempeño. Todo esto con base en las mejores prácticas internacionales y en una ruta bien definida, con objetivos y metas, para incrementar el nivel de madurez de las competencias propias de la Administración Tributaria.

La Solución integral tendrá que evolucionar hacia el desarrollo de soluciones y/o ayudas especializadas a sectores particulares de la actividad económica o segmentos específicos de contribuyentes. Además, en el nuevo marco de coordinación con Entidades Federativas, transferir esta iniciativa a efecto de fortalecer los programas de colaboración administrativa y la capacidad propia de los estados para aumentar sus ingresos.

Si bien la simplificación del cumplimiento es la premisa fundamental de cualquier sistema tributario, la administración de riesgos es el

complemento imprescindible para combatir el incumplimiento de forma racional y económica. Ahora, se precisa de fortalecer herramientas, conocimientos y habilidades para construir perfiles y mapas de riesgo, revisar estrategias de combate a la evasión mediante programas que eleven la percepción de riesgo y la presencia fiscal, y consolidar las bases de una autoridad capaz de enunciar amenazas creíbles mediante la defensa del interés fiscal y el cobro de créditos. La administración de riesgos no debe ser solamente una opción más, sino el elemento sistemático que dé rumbo a la operación tributaria.

Dentro de la complejidad asociada a la globalización de la economía, necesitamos ahondar en la problemática que representa la fiscalización a agentes económicos (individuos y empresas) relacionados con el exterior, ya sea a través de los precios de transferencia o mediante la determinación clara y precisa del país de residencia para efectos fiscales. La identificación de patrones de comportamiento y, sobre todo, la cooperación con otros países, serán factores críticos para combatir este canal de evasión o elusión.

La transparencia y la rendición de cuentas deben ser el catalizador y punto de apoyo de toda la Administración Tributaria.

Aunque los impuestos al comercio exterior son cada vez menores, el impacto que tiene este rubro en la economía nacional afecta la recaudación tributaria, especialmente en lo que se refiere al IVA. La incorporación de tecnologías diversas para detectar desviaciones o incumplimientos, tendrá que acompañarse de estrategias para encontrar el balance deseado entre incrementar la percepción de riesgo y facilitar las actividades; ambas, para mejorar la competitividad de la economía mexicana.

En el compromiso de combatir la evasión en todas sus manifestaciones, el esfuerzo debe partir desde la reducción de la informalidad. Para ello, se deberá disponer de un abanico amplio de opciones, ya que los motivos que sustentan la informalidad son también variados. La primera condición de la equidad reside en el registro de contribuyentes, así que para todo efecto requerimos que el Padrón incluya a todo aquél que deba estar registrado. Debido a que la informalidad adopta características particulares según la región y el tipo de actividad de que se trate, la coordinación con Entidades Federativas y otras dependencias del Sector Público es condición *sine qua non* para lograr los objetivos planteados.

Finalmente, y no por ello menos importante, el fortalecimiento de la organización será el vehículo que garantice el éxito de los programas y proyectos, y convierta los logros en capital irreversible. Después de un largo camino se tienen ya los elementos que habrán de servir de plataforma para el Servicio Fiscal de Carrera que, junto con la construcción de una cultura óptima, constituyan los pilares de la inversión en capital humano. Por otro lado, la homogeneización de las oficinas locales, de acuerdo con un esquema de local modelo, permitirá no sólo estructuras justificadas, sino la estandarización en los servicios, para beneficio de los contribuyentes y facilidad de las labores de supervisión.

La transparencia y la rendición de cuentas deben ser el catalizador y punto de apoyo de toda la Administración Tributaria. La operación con base en resultados, en todos los sentidos y en todos los niveles, sustentada en indicadores bien definidos y metas desafiantes pero factibles, promueve la eficiencia de la institución y de los individuos. Ciertamente, tenemos avances, pero son insuficientes; es necesario revisar los esquemas de evaluación y supervisión en aras de mayor claridad y compromiso.



“ Reporte Anual 2005 y Líneas Estratégicas 2006 “

Este documento se editó en el Servicio de Administración Tributaria
Marzo de 2006, Talleres Gráficos de México
México, Distrito Federal

2,500 ejemplares

