

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2008 - 2010



SAT, compromiso de trabajo!

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	03
RESUMEN EJECUTIVO	04
I. MARCO ESTRATÉGICO	05
1.1. Visión	06
1.2. Misión	06
1.3. Valores	06
1.4 Principios Éticos	06
II. DIAGNÓSTICO GENERAL	07
2.1. Análisis del Ambiente Interno	08
2.1.1. Recursos Humanos	08
2.1.2. Capacidad Tecnológica	09
2.1.3. Capacidad Financiera	09
2.1.4. Servicios	11
2.2. Análisis del Ambiente Externo	12
2.2.1. Entorno social	12
2.2.2. Entorno tecnológico	12
2.2.3. Entorno económico	13
2.2.4. Entorno Legal	14
2.2.5. Entorno Político	14
2.3. FODA Institucional	15
2.3.1. Fortalezas	15
2.3.2. Debilidades	16
2.3.3. Oportunidades	17
2.3.4. Amenazas	18
2.4. Matriz Interna - Externa	19
III. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	21
3.1. Objetivos Estratégicos	22
3.2. Matriz de Estrategias	23
3.3. Indicadores Estratégicos	24
3.4. Mapa Estratégico	24
3.4.1. Perspectiva Financiera	25
3.4.2. Perspectiva Cliente	25
3.4.3. Perspectiva Procesos	25
3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	25
IV. FINANCIAMIENTO	26
4.1. Ingresos	27
4.2. Egresos	27

PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria – SAT fue creado mediante los Edictos N.º 225 y N.º 227 publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima – MML con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la municipalidad.

Desde el inicio de sus actividades el SAT ha orientado sus funciones a lograr la mayor eficiencia en las acciones de recaudación aplicando los procedimientos correspondientes en el marco de la normativa vigente.

El SAT desde su etapa de fundación hasta la consolidación en el ámbito de la recaudación municipal, ha logrado constituirse como una institución modelo en materia de tributación subnacional. Esta vez el SAT, reiterando su clara vocación de servicio al ciudadano, plantea sus objetivos y metas institucionales enfatizando una nueva metodología de gestión tributaria.

Por ello, la División de Planificación como unidad orgánica encargada de formular y proponer los planes de corto, mediano y largo plazo que viabilice el logro de la finalidad del SAT, presenta el Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010.

Lima, marzo 2008



RESUMEN EJECUTIVO

La presente actualización de Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010, se elaboró dentro de un conjunto de sesiones, con la participación de los gerentes, funcionarios y trabajadores en general, bajo la facilitación y apoyo del equipo de planificación.

Confiamos que el presente documento cumpla su objetivo de orientar y trazar la línea directriz de la gestión del Servicio de Administración Tributaria en el periodo 2008 – 2010, con la consiguiente generación de valor para la Municipalidad Metropolitana de Lima y la corporación en general.

El Plan Estratégico Institucional constituye el marco general que define el horizonte a mediano plazo. A nivel específico se elabora el Plan Operativo Institucional, el que contiene las acciones a desarrollar de manera mensual durante un ejercicio. Asimismo, la implementación de los planes se soporta en controles sistemáticos a través de evaluaciones de resultados e indicadores los que evidencian desviaciones respecto a los objetivos y permiten corregirlas.

En el marco de su nueva política, el Servicio de Administración Tributaria, se integra eficazmente con las demás empresas de la corporación municipal para así asumir junto con ellas un rol protagónico y de liderazgo ya que su nueva visión de gestión ha impulsado que los procesos internos se adapten a operaciones de mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad, enmarcado dentro de sus facultades.

Con este proyecto de mejora continua, en la actualidad se requiere de un esfuerzo permanente para brindar un servicio de calidad derivado de un alto grado de competitividad existente y contar con un alto nivel de capital humano desde la alta dirección de la organización hasta los niveles gerenciales, profesionales y técnicos.





I. MARCO ESTRATÉGICO

La evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional 2006 - 2008 y los cambios de política instaurada por la nueva gestión, ha impulsado que se determine el nuevo marco estratégico a seguir durante los próximos tres años.

1.1 VISIÓN

“Ser la Institución líder en gestión tributaria local, modelo a seguir dentro del ámbito nacional y latinoamericano”.

1.2 MISIÓN

“Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los administrados, brindando servicios de calidad”.

1.3 VALORES

Creemos en el compromiso, la confianza, la honestidad y la justicia.

1.4 PRINCIPIOS ÉTICOS

El trabajador del SAT actúa de acuerdo a los siguientes principios:

RESPECTO, a la constitución, las leyes y normas internas de la institución.

PROBIDAD, entendida como la vocación de servicio al ciudadano actuando con rectitud y honestidad.

EFICIENCIA, brinda calidad en cada una de las funciones que desempeñan.

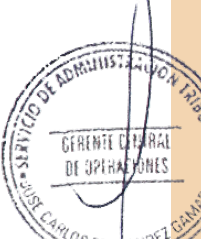
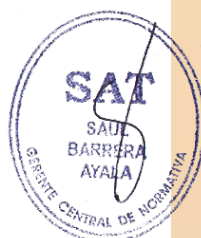
IDONEIDAD, entendida como el ejercicio de la gestión pública con aptitud técnica, legal y moral.

VERACIDAD, es auténtico en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con los ciudadanos.

LEALTAD Y OBEDIENCIA, siempre actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la institución.

JUSTICIA Y EQUIDAD, son los principios rectores en sus relaciones con el Estado, con sus superiores, subordinados y ciudadanos.

LEALTAD AL ESTADO DE DERECHO, respeto a la Constitución y al Estado de Derecho.





II. DIAGNÓSTICO GENERAL

2.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El diagnóstico interno comprende la identificación de las fortalezas y debilidades del Servicio de Administración Tributaria. A partir del análisis del comportamiento de los diversos recursos y productos que interactúan en la gestión institucional.

2.1.1. RECURSOS HUMANOS

El capital humano es un factor crítico del éxito de la gestión. Es un despliegue, a todo nivel, de profesionales con sólidos conocimientos y amplia experiencia en temas de tributación municipal. De esta manera el capital intelectual del Servicio de Administración Tributaria cuenta con una ventaja significativa sobre el tradicional trabajador de la oficina de rentas municipal.

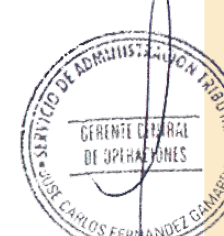
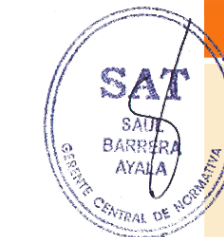
A fin de optimizar nuestros recursos, es necesario, definir las políticas de captación de los mejores profesionales del medio y ofrecer una línea de carrera atractiva, de esta manera se reduciría la fuga de profesionales talentosos en busca de mejores oportunidades.

La gestión de los últimos años ha logrado grandes avances respecto a la optimización y/o automatización de los procesos operativos y de la efectividad del trabajador. Estos avances han originado una reducción significativa de la cantidad de trabajadores por año. (Ver gráfico N° 1).

Gráfico N° 1
EVOLUCIÓN DEL PERSONAL 2005-2007
 (En cantidad de trabajadores)



Elaboración: División de Planificación
 Fuente: Gerencia de Recursos Humanos



2.1.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA



La infraestructura tecnológica es renovada constantemente de acuerdo a las necesidades de crecimiento y de mejora de la gestión. Actualmente se tiene una adecuada plataforma con capacidad de crecimiento la que soporta grandes volúmenes de transacciones diarias especialmente en las fechas de vencimientos, siendo mínimo los reportes de fallas e inoperatividad de los sistemas. Es necesario, definir un plan de mantenimiento preventivo y de renovación de equipos para reducir el alto costo de reparación.



Asimismo, las inconsistencias presentadas en la base de datos de los sistemas que generan errores en la gestión operativa, se monitorean permanentemente a través de un tablero de control de inconsistencias el que reporta estadísticas de los problemas detectados y permite su inmediata corrección.

2.1.3. CAPACIDAD FINANCIERA



Los ingresos que percibe el SAT (ver cuadro N° 1) provienen principalmente de los recursos directamente recaudados y excepcionalmente de los recursos por operaciones oficiales de crédito interno.

Los ingresos por recaudación se han reducido en los últimos años debido a la reducción en la comisión de la MML, sin embargo, este hecho no afecta directamente los resultados de la gestión debido a que conjuntamente se ha aplicado una adecuada racionalización y óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

En el último año, debido al equilibrio financiero de la gestión no fue necesario gestionar recursos por operaciones oficiales de crédito como se dio en los años 2005 – 2006.

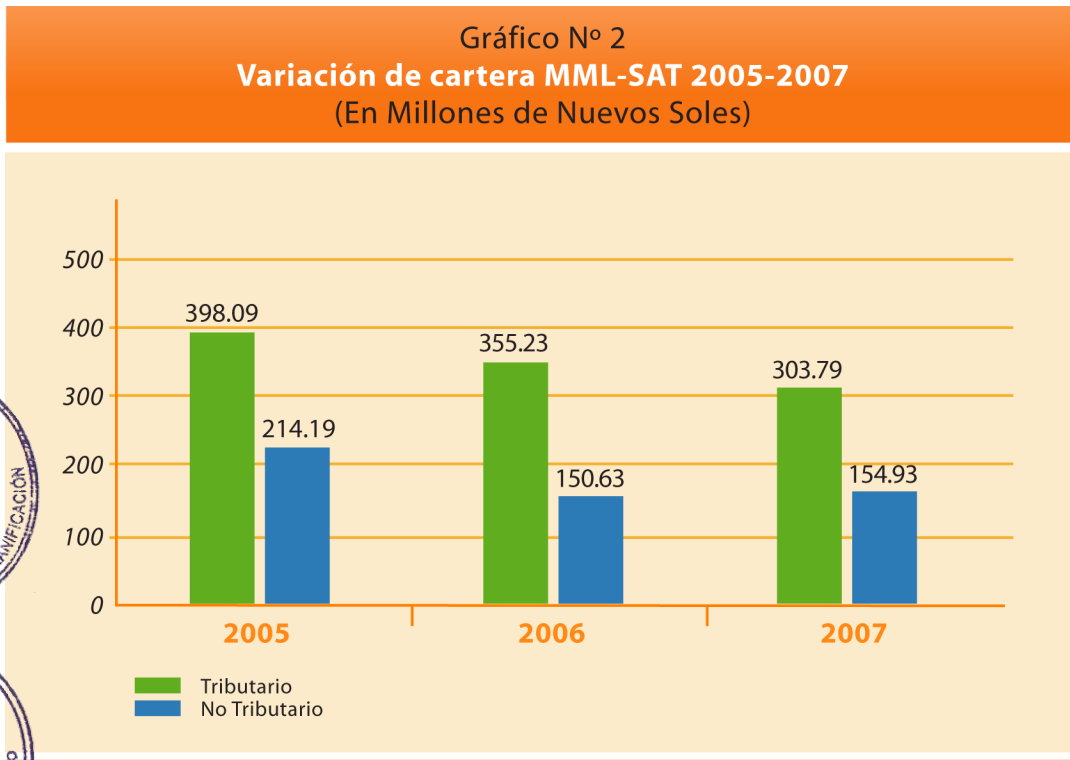


Cuadro N° 1
INGRESOS SAT POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2005-2007
(En Nuevos Soles)

Fuentes de Financiamiento	Ejercicio Fiscal			Porcentaje de Variación	
	2005	2006	2007	2006 / 2005	2007 / 2006
Recursos directamente recaudados	64,791,339	51,451,816	48,174,035	-21%	-6%
Ingresos corriente	62,261,687	50,263,314	45,274,096	-19%	-10%
Ingresos de capital	0	0	2,750,000	-	-
Financiamiento	2,529,652	1,188,502	149,939	-53%	-87%
Recursos por operaciones oficiales de crédito interno	4,774,000	7,606,506	0	59%	-100%
Financiamiento	4,774,000	7,606,506	0	59%	-100%
TOTAL INGRESOS POR TODA FUENTE	69,565,339	59,058,322	48,174,035	-15%	-18%

Elaboración: Gerencia de Finanzas-SAT
Fuente: Gerencia de Finanzas

Asimismo, respecto a la cartera de deuda por cobrar, esta ha sufrido una notable reducción debido a las diversas ordenanzas, dispuestas por la Municipalidad Metropolitana de Lima, para incentivar el pago de la deuda de años anteriores (ver gráfico y cuadro N° 2).



Elaboración: Gerencia de Finanzas-SAT
Fuente: Gerencia de Finanzas

Cuadro N° 2
PRINCIPALES REDUCCIONES DE LA CARTERA 2005-2007
(En millones de Nuevos Soles)

Principales reducciones de la Cartera	2005	2006	2007
Ordenanza 757 Sinceramiento	369.6	111	
Ordenanza 830 Arbitrios	174.6		
Ordenanza 798 Beneficio Gradualidad e Intereses	24.1		
Ordenanza 795 Reglamento Nacional de Tránsito (RNT)	10.2		
Decreto Supremo 032-2006-MTC (RNT)		29.8	
Canje EMMSA - Municipalidad Metropolitana de Lima		15.2	
Resolución del Tribunal Fiscal 3264-2-2007 Arbitrios 2000-2005			73.5
Ordenanza 1003 Beneficio			34.21
Ordenanza 1037 Multas Administrativas			4.14
Resolución del Tribunal Fiscal 09217-7-2007 Multas Tributarias			2.4
TOTAL	578.5	156	114.25

Elaboración: Gerencia de Finanzas-SAT
Fuente: Gerencia de Finanzas



2.1.4 .SERVICIOS



ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS:

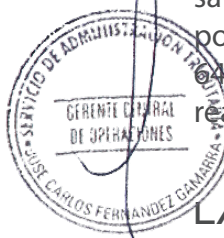
La atención a los ciudadanos en los últimos años ha tenido notables avances principalmente en la ampliación de los canales de pagos a través de cinco entidades bancarias ofreciendo interconexión de pagos en línea, pagos a través de la Website de bancos y de la Web SAT, convenio con las principales notarías de Lima para que los ciudadanos realicen pagos relacionados al impuesto a la alcabala. Asimismo, se han instalado Robots Saldomático en nuestras agencias ubicadas en el Cercado de Lima, San Juan de Miraflores y Los Olivos, a través del cual el ciudadano puede hacer consultas (saldos, estados de cuenta, entre otros), y el módulo de quejas y sugerencias, que permite al ciudadano registrar una queja o sugerencia y realizar el respectivo seguimiento virtualmente.



Actualmente los procesos de atención al ciudadano no se encuentran centralizados en una unidad organizacional, lo que no permite mantener los mismos estándares de atención y servicio.



Con el fin de conocer cuál era el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios brindados por el SAT, en el año 2005 se realizó una encuesta de satisfacción obteniendo que el 37% se encontraban satisfechos con el servicio recibido, posteriormente en el año 2007 este porcentaje ascendió significativamente a 64%, este aceptable nivel de satisfacción obtenido demuestra que los esfuerzos realizados por la actual gestión fueron efectivos y que la mejora debe ser continua.



LA GESTIÓN DE COBRANZA:

El SAT se encuentra en la vanguardia de la Gestión Tributaria Local, buscando nuevas alternativas y estrategias de gestión, dejando atrás el modelo de entidad recaudadora y pasando a ser un eficiente gestor de cobranza, promoviendo el pago voluntario y logrando la reducción de los costos en la gestión.

Asimismo, la gestión de cobranza cuenta con herramientas de consulta como bases de datos alternas de otras instituciones públicas o privadas, las que ayudan a la identificación y ubicación de los ciudadanos así como a la detección de omisos y/o subvaluadores.



2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El diagnóstico externo comprende el análisis del comportamiento del ciudadano y la realidad tributaria subnacional y su interacción con los diversos factores que podrían generar tendencias cambiantes.

2.2.1. ENTORNO SOCIAL

Los últimos años de la gestión municipal marca la pauta respecto al desarrollo urbano de la Ciudad de Lima, de esta manera los ciudadanos perciben grandes avances en el uso eficiente de los recursos administrados por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Esta percepción de bienestar y desarrollo de la ciudad fue recogido en la encuesta realizada por la Universidad de Lima en noviembre del 2007, donde el 78% de los entrevistados consideró que la Ciudad de Lima había mejorado notablemente.

El cambio en la política de cobranza, de una actitud agresiva a una de acercamiento e inclusión social dieron como resultado un incremento en el cumplimiento voluntario del pago de las obligaciones tributarias y no tributarias de parte de los ciudadanos. Este hecho contribuyó notablemente en la mejora de la imagen institucional.

Los servicios que brinda la municipalidad resulta un aspecto importante, por ello, es necesario seguir mejorando la calidad de éstos, principalmente en temas críticos de seguridad, limpieza y ordenamiento vehicular. La insatisfacción de los ciudadanos respecto a éstos representa una amenaza constante contra la imagen de la institución debido a la opinión parcializada de algunos medios de comunicación.

2.2.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

La constante revolución tecnológica nos ofrece nuevas herramientas que contribuyen a la automatización de nuestros procesos, lo que nos permite disminuir la cantidad de tareas manuales y por consiguiente la cantidad de horas hombre.

Asimismo, la tecnología de las comunicaciones nos brinda la oportunidad de ampliar los canales de atención, brindar, acceder y compartir información a nivel de ciudadano, empresas y gobierno.

De esta manera el avance tecnológico representa una oportunidad que nos ofrece la posibilidad de brindar mejoras notables en la calidad del servicio brindado a los ciudadanos y en la gestión de resultados a nivel institucional y corporativo.

2.2.3. ENTORNO ECONÓMICO

La economía peruana atraviesa por un periodo de crecimiento sostenido, para los años siguientes se mantendría la tendencia favorable de la variación del Producto Bruto Interno.



2.2.3. ENTORNO ECONÓMICO

La economía peruana atraviesa por un periodo de crecimiento sostenido, para los años siguientes se mantendría la tendencia favorable de la variación del Producto Bruto Interno.

El sector que muestra un comportamiento notablemente es el sector construcción que esta directamente relacionada al impulso del mercado inmobiliario.

Cuadro N° 3
VARIACIÓN PORCENTUAL REAL DEL PBI
(En porcentaje)

	2007	2008	2009	2010	2011
Agropecuario	3,2	3,7	4,1	4,0	3,5
Pesca	6,9	2,4	3,2	3,5	2,0
Minería e hidrocarburos	2,1	5,8	5,0	6,5	7,0
Manufactura	10,6	8,1	6,5	6,5	6,8
Construcción	16,5	15,4	10,0	11,0	11,0
Comercio	10,5	8,7	6,8	6,8	6,7
Servicios 1/	9,3	6,1	6,2	6,5	6,5
VALOR AGREGADO BRUTO	9,1	7,2	6,3	6,6	6,7
Impuestos a los productos y derechos de importación	8,3	5,0	8,1	10,6	11,9
PRODUCTO BRUTO INTERNO	9,0	7,0	6,5	7,0	7,2
VAB primario	2,4	4,6	4,3	4,9	4,7
VAB no primario	10,7	7,8	6,8	7,0	7,1

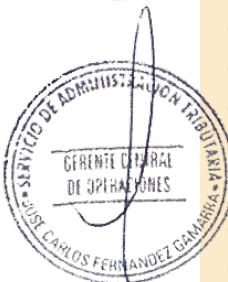
1/ Incluye el PBI del sector electricidad y agua.

Fuente: INEI., MMMA MEF.

Elaboración: SAT – División de Planificación

Asimismo, el gobierno central, a través del proyecto PROSEDE, promueve las transferencias de inmuebles de sedes de instituciones públicas al sector privado inmobiliario, lo que incrementará el nivel de transferencias afectas al impuesto a la alcabala.

Este entorno favorable de la economía peruana, se muestra de manera más intensa a nivel de Lima Metropolitana, por ser ciudad capital. Es así que la variación porcentual de la demanda interna mantendrá su tendencia positiva durante los próximos años impulsando el incremento de la importación de vehículos lo que se traduce en una mayor recaudación por impuesto vehicular.





Cuadro N° 4
INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2007	2008	2009	2010	2011
PBI (Var % anual)	9,0	7,0	6,5	7,0	3,7,2
Demanda Interna (Var. % anual)	11,7	9,0	7,6	7,9	8,1
Inflación (Var % anual)	3,9	3,5	3,0	2,5	2,0
TC (S/. por US\$)	3,13	2,82	2,81	2,82	2,84
Balanza Comercial (US\$ millones)	8 356	5 959	4 194	2 148	-363

Fuente: BCRP, INEI, SBS,, MMMA 2009 - 2011 actualizado a mayo 2008

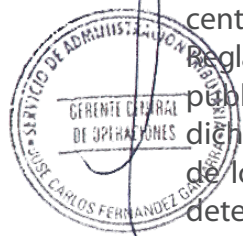
Elaboración SAT - División de Planificación



2.2.4. ENTORNO LEGAL

Es importante mencionar que en años previos hubo pronunciamientos del gobierno central respecto a la reducción de los montos por infracciones cometidas contra el Reglamento Nacional de Tránsito (RNT) y la modificación del Impuesto a los Espectáculos públicos no deportivos que introdujo exoneraciones que redujeron la recaudación de dicho impuesto. El Tribunal Fiscal se pronunció respecto a la ordenanza de arbitrios de los años 2001-2005, en el sentido de que dicha norma no era la adecuada para la determinación de las tasas de arbitrios de esos años.

Como consecuencia de estos pronunciamientos se limitó la cobranza relacionada a esos conceptos.



2.2.5. ENTORNO POLÍTICO

Dentro del contexto nacional, se debe señalar que el panorama del Perú 2008-2010 se vislumbra favorable, esto motivado a una adecuada gestión política, donde se esta priorizando temas como; democracia y estado de derecho, el fortalecimiento del régimen democrático, la afirmación de la identidad nacional, el diálogo y concertación entre los representantes de la clase política y la sociedad civil, asimismo se plantea una descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.



Del mismo modo, se busca la competitividad del país, mediante una afirmación económica y social, impulsando el desarrollo de la infraestructura, vivienda, políticas de reciprocidad que impulsen el comercio exterior, al igual que el fomento del agro nacional y la minería, con un respeto irrestricto del medioambiente. Esto se logrará con un Estado eficiente, transparente y descentralizado, evitando la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.

Dentro del contexto local, durante el último año no hubo interferencia política que modificara el marco normativo de los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sin embargo, la administración de tributos y tasas municipales es sumamente compleja debido a la ausencia de un marco legal, a la medida, del sistema tributario local. Actualmente no contamos con una política de estado que promocióne y articule recursos económicos para modernizar las administraciones tributarias locales.

Es por ello, que los gobiernos locales deben asumir una posición activa y de conocimiento del entorno socioeconómico de sus comunidades y a partir de allí, identificar las posibilidades de desarrollo y de eficiencia en su gestión recaudadora.

Dentro de este contexto, la Municipalidad Metropolitana de Lima a través de su Servicio de Administración Tributaria, se ubica a la vanguardia de la gestión tributaria local y subnacional, desarrollando nuevas estrategias de gestión que la convierten en un eficiente gestor de cobranza.



2.3. FODA INSTITUCIONAL

2.3.1. FORTALEZAS

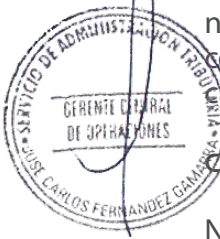
A. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO:

El SAT es un organismo pionero en la administración tributaria municipal, el afán por mejorar e innovar ha permitido desarrollar un elevado conocimiento del negocio en los últimos años.



B. PERSONAL TÉCNICO:

Nuestros colaboradores poseen las habilidades, experiencias y conocimientos necesarios para la gestión y administración de la Institución, así como también la conducta, compromiso y valores que son necesarios para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.



C. PLATAFORMA TECNOLÓGICA:

Nuestra capacidad de crecimiento en infraestructura tecnológica en los últimos años ha permitido mejorar procesos y adecuar la tecnología emergente a las necesidades de la municipalidad y del ciudadano.



D. INFRAESTRUCTURA:

Actualmente se cuenta con una infraestructura moderna, adecuada y equipada para la ejecución de nuestras actividades proyectando solidez, imagen y confianza.

E. CONVENIOS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN:

Los convenios suscritos permiten a la institución repotenciar la base de datos, identificando omisos, domicilios alternos, entre otra información. Asimismo, permiten un crecimiento y mejora constante en la ejecución de una eficiente gestión.

**2.3.2. DEBILIDADES****A. INSUFICIENTES ESTÁNDARES DE SERVICIO AL CIUDADANO:**

La descentralización de nuestras oficinas de atención al ciudadano no ha logrado una estandarización en su proceso de servicios teniendo como resultado una insatisfacción del ciudadano.

B. AUTOMATIZACIÓN LIMITADA DE PROCESOS CRÍTICOS:

Se ha identificado procesos que deberán ser optimizados y redefinidos, su falta de normalización y automatización viene dificultando la gestión de la institución.

C. DEFICIENTE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:

A pesar de los esfuerzos por manejar una información integrada y de calidad, se ha identificado la presencia de rezagos de inconsistencia de información en los sistemas que ocasiona distorsiones e impide la productividad y facilidad en la toma de decisiones en la gestión.

D. INSUFICIENTE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN:

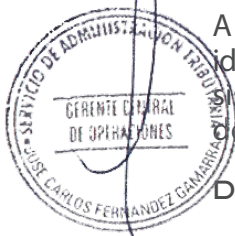
La planificación en el SAT se encuentra en un proceso de crecimiento, de lineamientos y estrategias el cual propicia una inadecuada aplicación de estrategias por parte de las unidades orgánicas, que en algunos casos dificultan el buen desempeño global de la institución.

E. ESCASA COMUNICACIÓN INTERNA:

Se ha identificado que esta comunicación es incipiente lo que origina un clima organizacional poco favorable para la institución.

F. POLÍTICA DE LÍNEA DE CARRERA NO DEFINIDA:

Existe el riesgo que los profesionales competitivos de la institución busquen nuevas oportunidades de crecimiento profesional en el mercado laboral.



G. DEPENDENCIA FINANCIERA DE LA COMISIÓN:



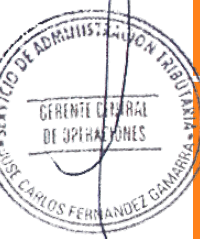
EL SAT depende en gran medida de la comisión por recaudación, por ello es necesario que se promueva la generación de otras fuentes de ingresos que permitan el desarrollo económico de la institución.



La matriz de evaluación de los factores internos evalúa las principales categorías internas de la institución, permitiendo establecer el grado de fortaleza y debilidad de la institución. Para ello, se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron.



Como se puede apreciar en el cuadro N° 5, la institución logra un resultado de 2.99, lo que demuestra que las fortalezas que tiene la institución son ligeramente más importantes que las debilidades.



Cuadro N° 5 Matriz de Evaluación del Ambiente Interno				
EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
FORTALEZAS	1. Conocimiento del negocio.	0.182	4	0.728
	2. Personal técnico.	0.153	3	0.459
	3. Plataforma tecnológica.	0.134	4	0.536
	4. Infraestructura.	0.117	4	0.468
	5. Convenios de intercambio de información.	0.109	4	0.436
DEBILIDADES	1. Insuficientes estándares de servicio al administrado.	0.078	1	0.078
	2. Automatización limitada de procesos críticos.	0.061	1	0.061
	3. Deficiente gestión de la información.	0.052	1	0.052
	4. Insuficiente planificación y control de la gestión.	0.046	2	0.092
	5. Escasa comunicación interna.	0.038	1	0.038
	6. Política de línea de carrera no definida.	0.012	2	0.024
	7. Dependencia financiera de la comisión.	0.018	1	0.018
TOTAL	1.000	-	2.99	

NOTA: La calificación está referida a la intensidad de las fortalezas y debilidades en la institución y tendrá una escala de: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4= fuerza mayor.

Elaboración: División de Planificación

2.3.3. OPORTUNIDADES

A. CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES:

A pesar de que el SAT ha suscrito convenios con distintas instituciones, es importante realizar convenios con instituciones nacionales e internacionales que

a través del intercambio de información y experiencias nos permita optimizar los procesos de gestión y desarrollar una imagen de institución líder dentro del panorama nacional e internacional.

B. PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN:

Ofrece la posibilidad de contar con un mercado potencial para ofrecer el Modelo de Gestión SAT.

C. CRECIMIENTO ECONÓMICO:

Dado los resultados obtenidos en estos últimos años, se espera un crecimiento del mercado inmobiliario, construcción y de las importaciones de vehículos, que a su vez incremente la recaudación en beneficio de los ciudadanos.

D. INICIATIVAS LEGISLATIVAS FAVORABLES:

Se está planteando una propuesta de reforma tributaria municipal que ampliaría la base tributaria, y que permitiría contar con los ingresos necesarios para brindar mejores servicios a los ciudadanos e impulsar el desarrollo de la infraestructura existente en la ciudad y al mismo tiempo permita mejorar el cumplimiento de las funciones municipales.



2.3.4. AMENAZAS

A. CAMBIOS NORMATIVOS, INTERFERENCIA POLÍTICA Y PRONUNCIAMIENTO DE OTRAS ENTIDADES:

Durante los últimos tres años el SAT se ha visto afectado por pronunciamientos que afectaron su gestión y generaron un impacto negativo en la recaudación de los ingresos municipales y que constituyen una amenaza, ya que la presión política, podría generar una serie de propuestas de cambios normativos que interfieran en la eficiente gestión de la institución.



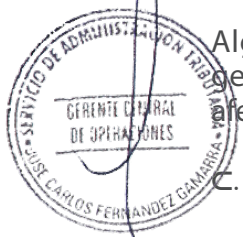
B. MEDIOS DE COMUNICACIÓN NO OBJETIVOS:

Algunos líderes de opinión actúan de manera poco objetiva y politizan temas de gestión municipal sin sustento técnico, lo cual no sólo desinforma al ciudadano sino afecta la imagen de la marca SAT.



C. DEPENDENCIA DE ENTIDADES EXTERNAS:

La ausencia de un sistema de información integrado entre las diversas instituciones públicas, a originado que el SAT se vea forzado a realizar convenios con entidades externas a fin de obtener información para minimizar errores en su gestión, pero al mismo tiempo generan una dependencia hacia dichas instituciones.





D. INCIPIENTE CULTURA TRIBUTARIA:

La poca información, formación y concientización de las obligaciones tributarias, dificulta la labor del SAT.

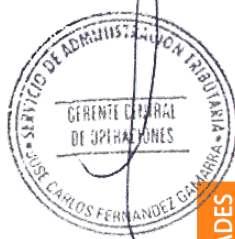


En la medida en que se conozca los principios, valores y actitudes del deber ciudadano, como es el de contribuir con el desarrollo y mejora de la ciudad a través de sus tributos, se obtendrá el pago voluntario.

La matriz de evaluación de los factores externos nos permite resumir el nivel de amenaza u oportunidad del SAT.



Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno, siendo la calificación promedio ponderado de 3.1, que indica un escenario favorable en donde el SAT debe aprovechar sus oportunidades.



**Cuadro N° 6
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO**

	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES	1. Convenios de colaboración con otras instituciones.	0.228	4	0.912
	2. Proceso de descentralización.	0.197	4	0.788
	3. Crecimiento económico.	0.192	4	0.768
	4. Iniciativas legislativas favorables	0.124	3	0.372
AMENAZAS	1. Cambios normativos, Interferencia política, y pronunciamientos de otras entidades.	0.095	1	0.095
	2. Medios de Comunicación no objetivos.	0.084	1	0.084
	3. Dependencia de entidades externas	0.052	1	0.052
	4. Incipiente cultura tributaria.	0.028	2	0.056
	TOTAL	1.000	-	3.127

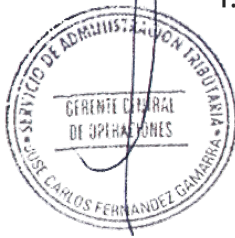
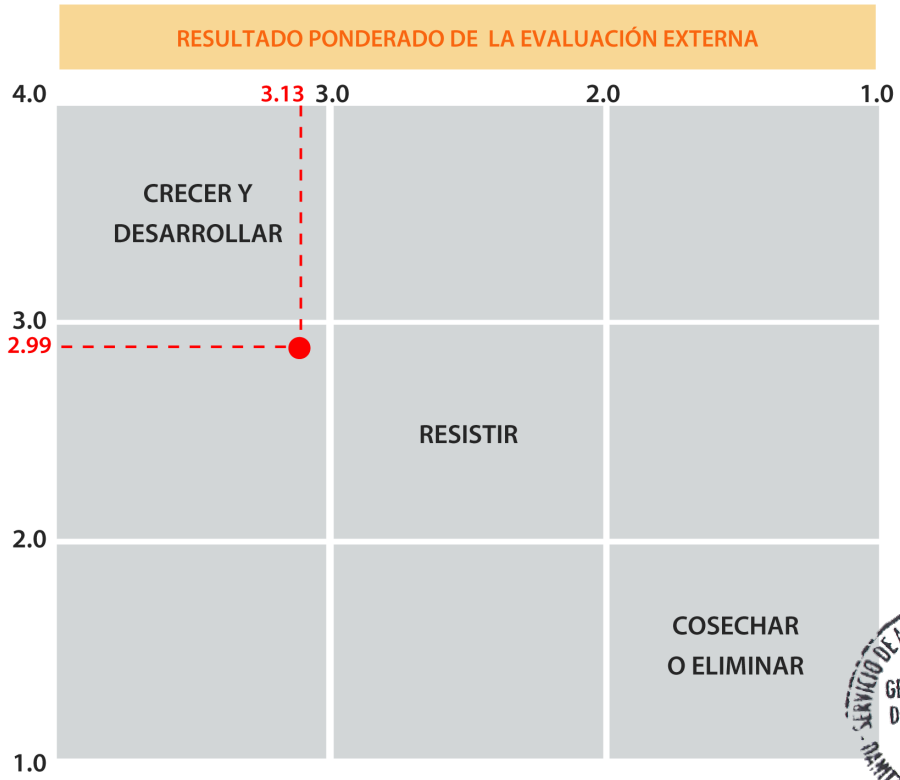
NOTA: La calificación está referida a la intensidad de las oportunidades y amenazas en la institución y tendrá una escala de: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4 =fuerza mayor.
Elaboración: División de Planificación

2.4. MATRIZ INTERNA-EXTERNA

De acuerdo a los promedios obtenidos en el análisis interno y externo, la institución debe orientar sus acciones en crecer y desarrollar.



Gráfico N° 3
Matriz de Evaluación Interno y Externo





III. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del SAT están fundamentados en sus fortalezas que deberán corregir sus debilidades, y así, tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas, de esta manera dichos objetivos permitirán cumplir con la misión y visión de la institución.



"Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario".

"Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT".

Objetivos Estratégicos

"Generar ingresos propios adicionales".



"Mejorar la gestión del SAT"



OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1:

"Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario".

El campo de acción institucional, está orientado a fomentar una cultura tributaria con la finalidad de incrementar el nivel alcanzado de pago voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias, producto de un vínculo más cercano con los ciudadanos y de una mejor gestión de cobranza, reduciendo así, el nivel de morosidad y retroalimentando el impacto positivo en el mediano y largo plazo.



OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2:

"Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT".

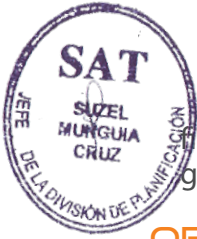
Con la finalidad de generar un impacto positivo en la sociedad, se fortalecerá el nivel de comunicación con el ciudadano a través de la ampliación de canales de consultas, pagos, quejas, entre otros, procurando establecer estándares de calidad del servicio en todos los puntos de atención del SAT.



OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3:

"Generar ingresos propios adicionales".

El actual panorama en el que se desarrolla la institución ha originado que se genere más inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, con la



Finalidad de generar mayores ingresos propios que contribuyan a reducir el grado de dependencia económica de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4:
“Mejorar la gestión del SAT”.



Si bien es cierto que el SAT ha atravesado por etapas de cambio y de mejora constante, es importante definir mecanismos de planificación y de control que permitan el uso efectivo de los recursos y el alcance de los objetivos planteados, sentando las bases de un esquema de presupuesto por resultados que permitirá consolidar la imagen y liderazgo institucional.

3.2. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Después de realizar el análisis interno y externo, se ha identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, lo que nos permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas adecuados, para ello se han definidos una serie de estrategias.



Cuadro N° 7
MATRIZ DE ESTRATEGIAS - FODA

		AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTE INTERNO			<ul style="list-style-type: none"> • Convenios de colaboración con otras instituciones. • Proceso de descentralización. • Crecimiento económico. • Iniciativas legislativas favorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Interferencia política, normas y pronunciamientos de otras entidades. • Medios de Comunicación no objetivos. • Dependencia de entidades externas (PNP, SUNARP, etc.) • Incipiente cultura tributaria
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio. • Personal técnico. • Plataforma tecnológica • Infraestructura. • Convenios de intercambio de información. 		<ul style="list-style-type: none"> • Interacción permanente con organizaciones nacionales e internacionales en búsqueda de liderazgo. • Ampliar los canales de atención y pago. • Posicionar a Escuela SAT como la mejor escuela en tributación a nivel nacional. • Inducción a la declaración jurada a través de convenios con notarías y concesionarias de vehículos. • Intercambio de información con otras entidades para detección de omisos. • Propuestas de reforma tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las acciones de cobranza preventivas acorde con el perfil de los administrados. • Fomento de la cultura tributaria. • Mantener buenas relaciones con los medios de comunicación. • Apoyar a la MML en la mejor prestación de los servicios al ciudadano.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes estándares de servicio al administrado. • Automatización limitada de procesos críticos. • Deficiente gestión de la información • Insuficiente planificación y control de la gestión. • Escasa comunicación interna. • Política de línea de carrera no definida. • Dependencia financiera de la comisión. 		<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos críticos. • Implementación del presupuesto por resultados. • Automatización del proceso de planificación e implementación de un sistema de indicadores. • Impulsar una cultura de trabajo en equipo. • Establecer canales de comunicación interna, que permita la interacción de la alta dirección y todo el personal. • Establecer políticas de línea de carrera orientadas a promover el desarrollo del personal. • Realizar asesorías y consultorías a otros municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de atención en aspectos técnicos y de actitud. • Implementar proyectos de automatización de procesos orientados al administrado. • Control de calidad de la información a través del tablero de control de inconsistencias. • Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de los procesos críticos.

3.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los Indicadores seleccionados para medir el cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos son los que se muestran en el cuadro N° 8.

Cuadro N° 8
Indicadores Estratégicos 2008 - 2010

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Periodo de medición	Objetivo del Indicador	2008	2009	2010
Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario	Índice de efectividad	Monto pagado (IP, IV, A)	Mensual	Medir el nivel de efectividad de la recaudación de deuda corriente	83%	84%	85%
		Monto emitido (IP, IV, A)					
	Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación	Recaudación MML (IP, IV, A)	Mensual	Medir y controlar el nivel de la recaudación correspondiente a deuda corriente respecto a la meta	100%	100%	100%
		Proyección de recaudación MML					
	Efectividad de pagos adelantados	Recaudación por pago anual (IP, IV, A)	Cada vencimiento	Permite conocer el nivel de los pagos adelantados efectuados hasta el primer vencimiento	IP = 57.6% IV = 72.2% A = 52.9%	IP = 57.6% IV = 72.6% A = 54.6%	IP = 57.6% IV = 73.0% A = 56.3%
		Total emitido (IP, IV, A)					
Contribuyentes puntuales anuales	Contribuyentes puntuales anuales (IP, IV, A) Total de contribuyentes con emisión (IP, IV, A)	Vencimiento de febrero	Permite conocer el nivel de contribuyentes que efectúan sus pagos hasta el vencimiento	IP, A = 21.08% IV = 21.02%	IP, A = 23.08% IV = 23.02%	IP, A = 25.06% IV = 25.60%	
Efectividad de recaudación de deuda antigua gestionable	Recaudación por deuda de años anteriores (IP, IV, A)	Mensual	Permite conocer la efectividad de la gestión de cobranza correspondiente a deuda antigua	10.35%	9.81%	9.81%	
	Saldo gestionable años anteriores (IP, IV, A)						
Incrementar la Satisfacción de los Administrados	Nivel de satisfacción del administrado	Contribuyentes encuestados satisfechos	Cada vencimiento	Permite conocer, a través de una encuesta, el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios que brinda el SAT	65%	67%	69%
		Contribuyentes encuestados					
	Reclamos resueltos dentro del plazo	Expedientes resueltos y notificados dentro del plazo Total de expedientes resueltos	Semestral	Permite conocer el nivel de reclamos resueltos y notificados oportunamente.	48.30%	50%	60%
Nivel de quejas fundadas	Nivel de quejas fundadas	Quejas resueltas a favor del administrado	Anual	Permite conocer la cantidad de quejas a favor del ciudadano respecto al total de quejas resueltas.	50%	40%	30%
		Total de quejas resueltas					
Generar Ingresos Propios Adicionales	Razón de Otros Ingresos.	Otros Ingresos Propios	Anual	Permite conocer el nivel de otros ingresos propios del total de ingresos propios.	1.29%	2.80%	2.74%
		Total de Ingresos propios					
Mejorar la Gestión del SAT	Nivel de omisos y/o subvaluadores	Contribuyentes detectados omisos y/o subvaluadores	Anual	Mide el total de contribuyentes omisos y/o subvaluadores detectados respecto del total de contribuyentes.	IV = 20% IP = 0.50%	IV = 28% IP = 0.80%	IV = 30% IP = 1%
		Total de contribuyentes					
	Nivel de recaudación per cápita	Nivel de recaudación per cápita	Recaudación	Anual	Permite conocer la recaudación per cápita por trabajador SAT	784,754	793,640
Cantidad de trabajadores SAT							

IP= Impuesto predial, IV = Impuesto vehicular, A = Arbitrios

Total de ingresos propios = Costas + Derechos SAT + Gastos Administrativos + Derecho de Emisión + Otros

Elaboración: División de Planificación

3.4. MAPA ESTRATÉGICO

Dentro del mapa estratégico del SAT se agrupan los resultados que se espera obtener y los beneficios que se derivan del conjunto de objetivos e iniciativas estratégicas, que representan finalmente el cumplimiento de la misión y visión institucional.

3.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El SAT debe buscar eficiencia en la administración de sus recursos, asegurando un nivel de ingresos que le permita cumplir de manera óptima y eficiente con sus funciones, esto mediante el incremento de la recaudación, la que es garantía de una viabilidad financiera. Al mismo tiempo, se debe continuar desarrollando fuentes alternas de ingresos.

3.4.2. PERSPECTIVA CLIENTE

Los objetivos que se agrupan bajo este contexto representan lo que la institución debe brindar al ciudadano para crear la percepción deseada: mejorar la imagen del SAT y brindar un servicio de calidad.

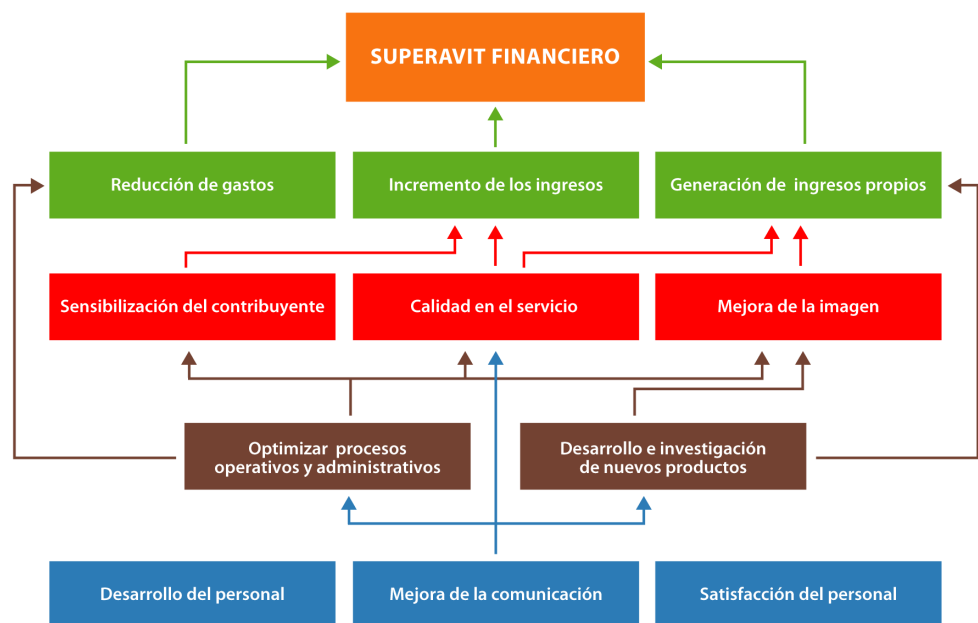
3.4.3. PERSPECTIVA PROCESOS

Es necesario mejorar el ciclo de procesos y evitar los reprocesos; para ello, es preciso alcanzar niveles de excelencia en los procesos operativos tanto internos como externos, que permitan mejorar la percepción de los ciudadanos.

3.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Es necesario que se desarrollen competencias, para ello, el SAT deberá asegurar la estrecha relación con sus colaboradores, mejorando ambientes de trabajo, implementado programas de incentivo y desarrollo del personal, con la finalidad de que sus colaboradores cuenten con los conocimientos, valores y competencias necesarios para alcanzar los objetivos.

Gráfico N° 4
MAPA ESTRATÉGICO





IV. FINANCIAMIENTO

4.1. INGRESOS



Para los siguientes tres (3) años, la proyección de ingresos disminuye debido a la reducción del principal ingreso SAT, el que depende de la comisión MML de 6% a 5%, este hecho podría ser compensable con una mayor recaudación producto de la economía favorable del país.



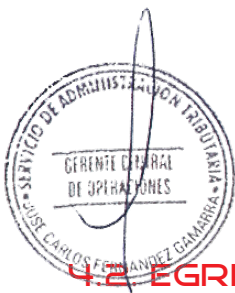
Cuadro N° 9
PROYECCIÓN ANUAL DE INGRESOS SAT 2008-2010
(En Millones de Nuevos Soles)

CONCEPTO	2008	2009	2010
I. Comisión SAT 1/	25.3	21.1	22.4
Recaudación MML 2/	422.2	421.8	447.3
II. Ingresos Propios	13.7	13.8	13.8
Costas	6.6	6.3	6.8
Derechos SAT	2.2	2.2	2.2
Gastos Administrativos	3.1	3.0	3.0
Derecho de emisión	1.6	1.6	1.6
Otros	0.2	0.2	0.2
Total	39.0	34.9	36.2

1/ Porcentaje de comisión 2008=6%, 2009 y 2010=5%

2/ Proyección de recaudación

Fuente: Gerencia de Finanzas



4.2. EGRESOS

La proyección de egresos para los siguientes tres (3) años se ajustan al nivel de ingresos, racionalizando los recursos de bienes y servicios a través de un sistema de control para la determinación de necesidades, priorizando la utilización de estos en las labores más representativas.



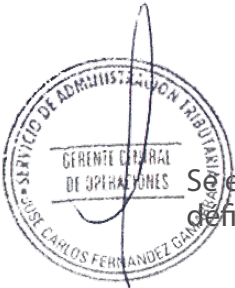


Cuadro N° 10
PROYECCIÓN ANUAL DE EGRESOS SAT 2008-2010
 (En Millones de Nuevos Soles)

CONCEPTO	2008	2009	2010
Gastos de personal	20.0	19.5	20.1
Bienes y Servicios	16.7	14.7	15.1
Gastos de Capital	2.3	0.7	1.0
Total	39.0	34.9	36.2



- 1/ Considera el presupuesto de gastos autorizados para el 2008.
 2/ Considera la estimación preliminar para el PIA 2009.
 3/ Estimado en base al año 2009 ajustado por variación del IPC estimado según MMM 2009-2011.
 4/ Para el año 2010 considera un ligero incremento del gasto de inversión respecto del año anterior.
 Fuente: Gerencia de Finanzas



Se espera que la ejecución presupuestal de los ingresos y egresos no genere periodos de déficit al cierre de cada ejercicio y se espera alcanzar el equilibrio financiero.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2008-2010

SAT, compromiso de trabajo!