



**EVALUACIÓN 2022**

**MARCO  
ESTRATÉGICO  
2022 - 2025**

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>I. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>III. EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS ESTRÉGICOS – ACCIONES ESTRATÉGICAS MML, ESTRATEGIAS SAT, INDICADORES Y METAS .....</b>	<b>5</b>
3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES MML - SAT .....	<b>6</b>
3.2 ESTRATEGIA SAT – EJE: RECAUDACIÓN .....	<b>12</b>
3.3 ESTRATEGIA SAT – EJE: SERVICIO AL CIUDADANO .....	<b>16</b>
3.4 ESTRATEGIA SAT – EJE: SOPORTE INTERNO .....	<b>21</b>
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>V. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>30</b>

## I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima ha elaborado su Marco Estratégico 2020-2025<sup>1</sup> sobre la base de los lineamientos establecidos por la Municipalidad Metropolitana de Lima - MML, el mismo que se encuentra alineado al Plan Estratégico Institucional 2020-2025<sup>2</sup> Ampliado, el cual tiene carácter corporativo.

En ese sentido, el presente instrumento de gestión contiene los lineamientos estratégicos de la Entidad, siendo ellos: la misión institucional, las estrategias, los indicadores y metas; así como la ruta estratégica. Asimismo, el enfoque estratégico de la Institución, está compuesto por tres ejes, el primero de recaudación, el segundo de servicio al ciudadano y el tercero de soporte interno, los cuales reflejan las líneas de acción de la entidad. De igual modo, cada uno de estos ejes tiene una estrategia asociada, "Recaudación Tributaria y No Tributaria permanente y efectiva en el SAT", "Prestación de Servicios acorde a las expectativas de los Usuarios del SAT" y "Gestión Eficiente de los Procesos del SAT en el marco de la Modernización Del Estado", respectivamente.

El presente documento expone los resultados de la gestión institucional del SAT en el año 2022, labor liderada por la Alta Dirección y ejecutada por todos los colaboradores de los distintos Órganos y Unidades Orgánicas que conforman la Institución, en un entorno marcado por la crisis política, social y la recuperación económica luego de la emergencia sanitaria sufrida en los años anteriores.

Dentro de este contexto, los resultados de los indicadores del Marco Estratégico SAT; así como los que se encuentran en el PEI de la MML, alcanzaron niveles positivos en relación a las metas proyectadas, producto de una gestión que se adecuó a estos nuevos escenarios post-pandemia.

Por lo antes expuesto, la Oficina de Planificación y Estudios Económicos presenta el informe de evaluación del Marco Estratégico correspondiente al ejercicio fiscal 2022, el cual muestra los resultados de los indicadores estratégicos, principales acciones implementadas, limitaciones y oportunidades de mejora.

---

<sup>1</sup> Marco Estratégico 2022 - 2025, aprobado por Acuerdo de Consejo Directivo N°206-163-00000016

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025 ampliado, aprobado por Resolución de Alcaldía N° 171-2022

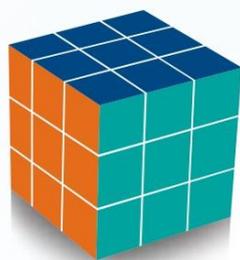
## II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El Servicio de Administración Tributaria – SAT de Lima fue creado mediante los Edictos N.° 225 y N.° 227 publicados el 17 de mayo y el 04 de octubre de 1996 respectivamente; como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima – MML con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera responsable de la gestión tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios.

En ese sentido, con las atribuciones dadas por la MML y para el cumplimiento de su finalidad el SAT define su misión, valores y estrategias de acuerdo a lo siguiente:

**VALORES**

- Transparencia
- Vocación de servicio
- Compromiso
- Confianza



## MARCO ESTRATÉGICO 2022 - 2025

# ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

## Recaudación

Recaudación tributaria y no tributaria permanente y efectiva en el Servicio de Administración Tributaria de Lima.

## Servicio al ciudadano

Prestación de servicios acorde a las expectativas de los usuarios del Servicio de Administración Tributaria de Lima.

## Soporte interno

Gestión eficiente de los procesos del Servicio de Administración Tributaria de Lima en el marco de la modernización del estado.

### III. EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS – ACCIONES ESTRATÉGICAS MML, ESTRATEGIAS SAT, INDICADORES Y METAS

La evaluación de los documentos estratégicos del ejercicio fiscal 2022 muestra el nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores del PEI de la MML (en lo concerniente al SAT) y del Marco Estratégico SAT, así como las principales acciones desarrolladas para el logro de las mismas. La información para el desarrollo y evaluación del presente documento se ha organizado de acuerdo a lo establecido en la Ruta Estratégica SAT-MML y se ha considerado una **valoración de cumplimiento**<sup>3</sup> de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

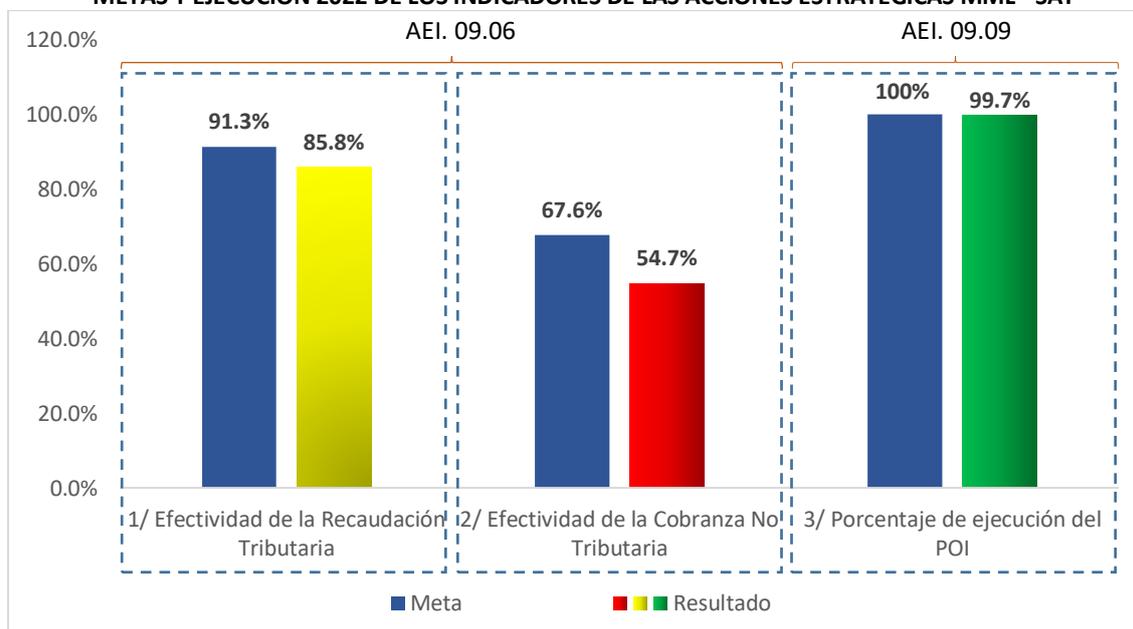
**TABLA N° 01**  
**CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES**

Nivel de Cumplimiento		
Menor a 90%		Entre 90% y 98%
		Mayor a 98%

Las acciones relacionadas al logro de las Estrategias SAT y de las Acciones Estratégicas MML se encuentran vinculadas, permitiendo realizar la evaluación del cumplimiento de las metas.

En el marco de la integración de los Órganos Descentralizados y Empresas Municipales al Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el SAT tiene asignado las acciones estratégicas AEI. 09.06 “Recaudación Tributaria y No Tributaria efectiva en beneficio de la Municipalidad Metropolitana de Lima” y AEI. 09.09 “Gestión institucional de las Empresas Municipales y Organismos Públicos Descentralizados eficaz en la Municipalidad Metropolitana de Lima”, cuyo resultado de sus indicadores se presentan a continuación en la figura N° 01:

**FIGURA N° 01**  
**METAS Y EJECUCIÓN 2022 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS MML - SAT**



1/ Considera la emisión y recaudación de deuda corriente (monto insoluto).

2/ Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año corriente. No se consideran papeletas anuladas.

3/ Considera la ejecución sobre la programación modificada de metas físicas a la fecha de evaluación.

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores Estratégicos al IV Trimestre 2022.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.

<sup>3</sup> El nivel de valoración de cumplimiento del indicador es el resultado del cálculo de la ejecución sobre la meta programada.

### 3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES MML - SAT

Son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes y servicios) que la Municipalidad Metropolitana de Lima proporciona a la población.

#### ACCIONES ESTRATEGICAS, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los tres (3) indicadores asociados a las Acciones Estratégicas Institucionales, uno (1) presenta un nivel de cumplimiento entre 90% y 98% (color amarillo), uno (1) presenta un resultado menor al 90% (color rojo), y uno (1) presenta un nivel de cumplimiento mayor al 98% (color verde) tal como se puede apreciar en la tabla N° 02.

**TABLA N° 02**  
**RESULTADO 2021, META Y RESULTADO 2022 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES**  
**ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES MML- SAT**

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2021	META 2022	RESULTADO 2022	EJEC.
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES MML-SAT</b>								
AEI. 09.06	<b>Recaudación Tributaria y No Tributaria efectiva en beneficio de la MML</b>	1	Efectividad general de la recaudación tributaria	%	82.3%	91.3%	85.8%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria	%	34.4%	67.6%	54.7%	
AEI. 09.09	<b>Gestión institucional de las Empresas Municipales y Organismos Públicos Descentralizados eficaz en la MML</b>	3	Porcentaje de Ejecución del POI	%	98.5%	100.0%	99.7%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2022  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### 3.1.1 Recaudación Tributaria y No Tributaria efectiva en beneficio de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Esta Acción Estratégica busca concretar la máxima recaudación de las obligaciones tributarias y no tributarias emitidas e impuestas en un ejercicio fiscal (periodo corriente), en los diversos estados de la gestión de cobranza, reduciendo de esta manera la cartera por cobrar de años anteriores.

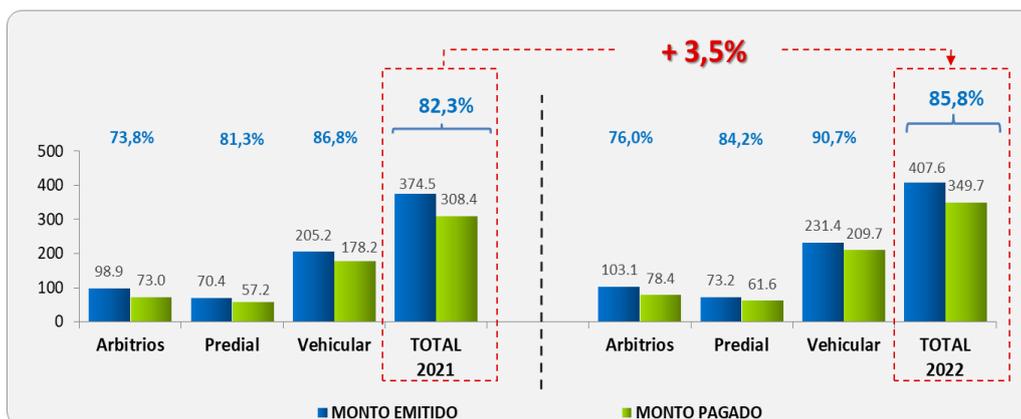
En ese sentido, la presente Acción Estratégica está conformado por los siguientes indicadores:

- Efectividad general de la recaudación tributaria.
- Efectividad general de la cobranza no tributaria.

#### **A. Efectividad General de la Recaudación Tributaria**

La gestión de recaudación tributaria del SAT durante el ejercicio 2022 alcanzó una efectividad general de los principales tributos de 85.8%; resultado que supera en 3.5 p.p. a lo obtenido al cierre del ejercicio 2021 (82.3%), sin embargo menor a la meta de 91.3%. Esta mejora en los resultados es consecuencia del despliegue de diferentes acciones entre las que se destacan: las acciones de cobranza telefónica y domiciliaria; la gestión de fiscalización a través de la detección de omisos y/o subvaluadores; los operativos de capturas de vehículos, subastas, convenios con entidades financieras para la gestión de retenciones bancarias; entre otras. Ver Figura N°02.

**FIGURA Nº 02**  
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA ANUAL: 2021 – 2022  
(En millones de soles y porcentajes)



1/ Considera la emisión y recaudación de deuda corriente al 31 de diciembre de 2021 y 2022 (monto insoluto).  
Fuente: Gerencia de Informática

En la tabla Nº 03 se observa que la efectividad de los principales tributos, en todos los casos presenta una variación positiva: el Impuesto al Patrimonio Vehicular aumentó de 86.8% a 90.7%; los Arbitrios Municipales de 73.8% a 76.0% y el Impuesto Predial de 81.3% a 84.2%.

**TABLA Nº 03**  
EFFECTIVIDAD POR TRIBUTOS: 2021 - 2022  
(En porcentaje)

Concepto	2021	2022	Var. %
Impuesto Vehicular (IPV)	86.8%	90.7%	+ 3.9%
Arbitrios Municipales	73.8%	76.0%	+ 2.2%
Impuesto Predial (IP)	81.3%	84.2%	+ 2.9%
<b>Total</b>	<b>82.3%</b>	<b>85.8%</b>	<b>+ 3.5%</b>

Fuente: Gerencia de Informática  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

A nivel de segmentos tributarios, se identificó que el segmento MEPECO es el que presenta una mayor evolución en cuanto su efectividad respecto a su símil del año anterior; sin embargo, es el segmento PRICO el que presenta una mayor efectividad en la recaudación, como se aprecia en la tabla a continuación.

**TABLA Nº 04**  
EFFECTIVIDAD POR CONTRIBUYENTE Y CONCEPTO: 2021 - 2022  
(En porcentaje)

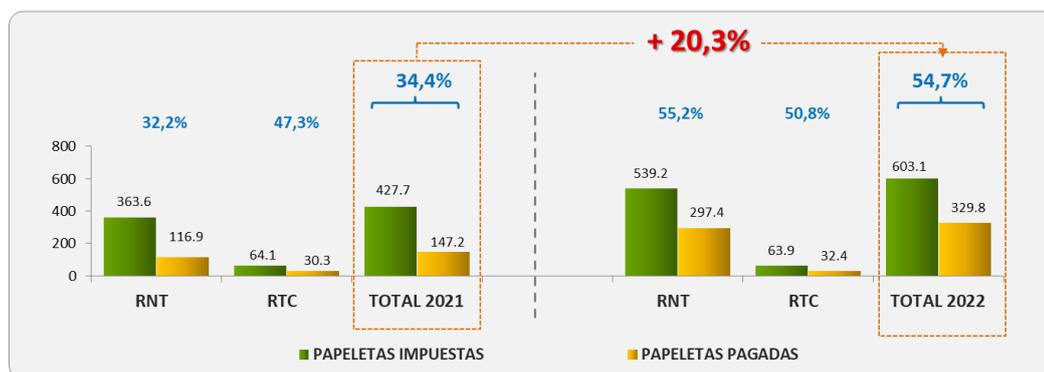
Cont.	Arbitrios		IP		IPV		Total		Var.
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	
<b>PRICO</b>	76.2%	78.4%	83.3%	86.6%	92.9%	93.7%	84.8%	87.3%	+ 2.5%
<b>MEPECO</b>	66.7%	69.2%	71.8%	73.4%	82.2%	87.6%	78.9%	83.3%	+ 4.4%
<b>Total</b>	<b>73.8%</b>	<b>76.0%</b>	<b>81.3%</b>	<b>84.2%</b>	<b>86.8%</b>	<b>90.7%</b>	<b>82.3%</b>	<b>85.8%</b>	<b>+ 3.5%</b>

Fuente: Insumos PEI - Gerencia de Informática  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

## B. Efectividad General de la Cobranza No Tributaria

La gestión de cobranza No Tributaria del SAT durante el ejercicio 2022 finalizó con una efectividad general de 54.7% en los principales reglamentos, superando ampliamente a lo registrado el año anterior (34.4%) en poco más de 20 p.p. Es preciso señalar que la mejora en estos resultados es impactada principalmente por la mejora en la efectividad en la recaudación del reglamento RNT (papeletas con pagos) que mejoró su efectividad en 23 p.p. con relación al 2021, representando este reglamento el 89% del total de las papeletas impuestas para el periodo 2022.

**FIGURA Nº 03**  
**EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA ANUAL: 2021 – 2022**  
 (En miles de papeletas y porcentaje)



<sup>1/</sup> Considera la cantidad de papeletas impuestas y con pagos al 31 de diciembre de 2021 y 2022. Asimismo, no se considera las papeletas anuladas.  
 Fuente: Gerencia de Informática

En la siguiente tabla se observa que durante el año 2022 las papeletas en estado pre coactivo son las que presentan mayor efectividad en pago, representando estas el 98% de todas las papeletas pagadas en relación al estado de la deuda. Ver tabla Nº 05

**TABLA Nº 05**  
**EFFECTIVIDAD POR PAGO PRECOACTIVO / COACTIVO: 2021 – 2022**  
 (En miles de infracciones <sup>1/</sup> y porcentajes)

Año	Papeletas Impuestas	Concep.	Papeletas con Pago (Precoactivo)	Efec.	Papeletas con Pago (Coactivo)	Efec.	Papeletas con pago TOTAL	Efec.
2022	539,198	RNT	294,277	54.58%	3107	0.58%	297,384	55.15%
	63,913	GMU	30,130	47.14%	2312	3.62%	34,442	50.76%
	603,111	Total	324,407	53.79%	5419	0.90%	329,826	54.69%
2021	363,559	RNT	108,548	29.90%	8,355	2.30%	116,903	32.20%
	64,101	GMU	29,770	46.40%	545	0.80%	30,315	47.30%
	427,660	Total	138,318	32.30%	8,900	2.10%	147,218	34.40%

<sup>1/</sup> Considera Papeletas (RNT), y GMU (RTC)  
 Fuente: Gerencia de Informática  
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

## PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS

### ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA COBRANZA

#### ✚ Segmentación por Tipo Contribuyente

El SAT hace una distinción por tipo de contribuyente, clasificándolo en dos segmentos : “Principales Contribuyentes” (PRICOS) y “Medianos y Pequeños Contribuyentes” (MEPECOS); considerándose para el año 2022 en el primer segmento a aquellos contribuyentes con deuda corriente mayor o igual a S/ 2,000 y deuda de años anteriores mayor o igual a S/ 16,000, entre los cuales se aplican acciones de cobranza personalizadas; mientras que para el segundo segmento, que es un grupo masivo, las acciones de cobranza son distintas y de acuerdo a sus características particulares.

#### ✚ Centrales de Riesgo

Como parte de las acciones de gestión del riesgo para la recuperación de deuda vencida la Institución tiene convenios interinstitucionales con Centrales Riesgo con el objetivo de tener una herramienta disuasiva e inducir al pago a los contribuyentes y administrados. Actualmente se tiene convenio con: EQUIFAX, SENTINEL y DATA CRÉDITO.

#### ✚ Plataforma Business Intelligence

Herramienta del QlikView, que permite hacer seguimiento al estado de la deuda en tiempo real, agilizando de esta manera la aplicación de distintas acciones de cobranza coadyuvando al logro de las metas de recaudación de la Institución.

### COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

#### ✚ Transferencia Extraordinaria de la MML

El SAT en el periodo 2022 logró concretar dos transferencias financieras a su favor en coordinación con la Municipalidad Metropolitana de Lima por la suma de S/ 860 000.00, para la ejecución del proyecto vinculado a la Meta 2 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2022 - PIMGM. Esta asignación presupuestal permitió el despliegue de acciones específicas para la recaudación del Impuesto Predial consiguiendo recaudar 61.9 millones de soles.

#### ✚ Convenio con Banco Ripley

El SAT suscribe el convenio de cooperación interinstitucional con el Banco Ripley con el objeto de promover el cumplimiento del pago oportuno del impuesto predial y arbitrios municipales por parte de los contribuyentes del Cercado de Lima, a través de lo cual esta entidad financiera hizo entrega a los contribuyentes puntuales ganadores, en el sorteo “El SAT premia tu puntualidad” correspondiente al ejercicio 2022; de premios que consistían en gift cards de S/. 1,000 y S/ 500, los cuales se entregaron a más de 50 contribuyentes.

### PRINCIPALES LIMITANTES

- ✚ En este periodo post-pandemia aún subsisten efectos negativos en la economía nacional derivadas de la emergencia sanitaria, adicionalmente se suman la crisis política y social nacional; y factores externos como el conflicto armado entre Ucrania y Rusia, los cuales han generado efectos adversos para el país, siendo uno de ellos el elevado nivel de inflación con el cual cerro el año, impactando directamente en la capacidad de pago de los agentes económicos.

- ✚ Limitaciones presupuestales debido a la reducción de marco presupuestal del año 2022 (S/ 84,9 millones) menor al PIA del 2021 (S/ 96,6 millones), tomando en cuenta que el presupuesto se conforma únicamente de recursos directamente recaudados- RDR, lo que limitó la ejecución de acciones institucionales, relacionadas a la gestión de cobranza.
- ✚ En la primera parte de año 2022 determinadas actividades de naturaleza física relacionadas a la gestión operativa de la Institución no se pudieron desarrollar con normalidad debido a que aún continuaban algunas restricciones y medidas adoptadas para evitar el contagio de la COVID-19.
- ✚ No se tiene Implementado en su totalidad la emisión de los actos administrativos del PASE, lo que involucra que los documentos de deuda no cambien de estado. A su vez, no se dispuso el saldo necesario en el servicio de notificaciones de documento simples como parte de la gestión de la deuda no tributaria.

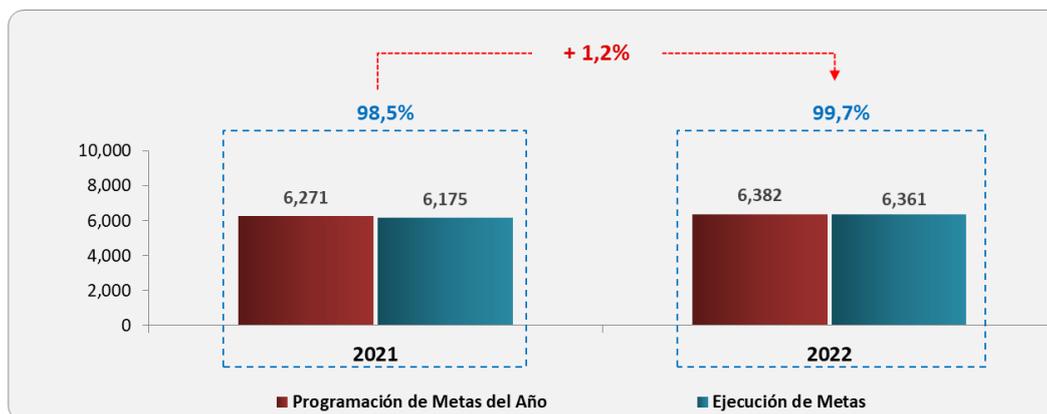
#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Evaluar específicamente los segmentos o estados de la deuda que obtuvieron una menor efectividad o tasa de recaudación a fin de establecer mecanismos o estrategias para una mejor gestión de la recaudación en estos grupos. En esta línea, es factible evaluar la réplica de algunas prácticas o medidas tomadas durante la pandemia.
- ✚ Priorizar la renovación del convenio con la Policía Nacional de Perú, dado que es un aliado clave en la cobranza de deuda no tributaria en estado coactivo, mediante su apoyo en los operativos de captura de vehículos.
- ✚ Se deben afianzar los convenios de recaudación del SAT con entidades financieras, las cuales están catalogadas como un servicio esencial y continuo, dado que permiten al ciudadano realizar los pagos por conceptos SAT a través de sus diversos canales presenciales, no presenciales y virtuales, incluso en circunstancias de emergencia nacional.
- ✚ Continuar con las mejoras en la plataforma de pago vía web del SAT, el cual es un medio de pago que ha tomado mayor protagonismo desde la pandemia. Asimismo, es importante aplicar continuamente estrategias comunicacionales (instructivos del paso a paso, infografías, etc.) sobre los canales virtuales tanto de las entidades financieras como los propios; considerando que para algunos ciudadanos les puede resultar dificultoso el proceso de pago en dichos canales virtuales.

### 3.1.2 Gestión institucional de las Empresas Municipales y Organismos Públicos Descentralizados eficaz en la Municipalidad Metropolitana de Lima

Esta Acción Estratégica fue diseñada para los Organismos Descentralizados y Empresas Municipales de la MML a fin de alinear la gestión de sus áreas administrativas y de asesoramiento, para ello se definió que su indicador debe ser el porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI). Ver figura N° 04

**FIGURA N° 04**  
**Porcentaje de Cumplimiento del POI ANUAL: 2021 – 2022**  
 (En cantidades y porcentaje)



<sup>1/</sup> Considera la programación modificada de metas físicas a la fecha de evaluación.  
 Fuente: Módulo de Control de la Gestión

#### PRINCIPALES LIMITANTES

- ✚ Para el periodo 2022 hubo una reducción del marco presupuestal en comparación con el año anterior, lo cual generó limitaciones presupuestales que a su vez generaron cambios en la programación de distintos centros de costos que conforman la Institución.
- ✚ Debido al estado situacional de la Institución fue necesario realizar ajustes al Cuadro de Necesidades Institucional. Por tanto se priorizó ciertas actividades operativas, sincerando la programación de metas físicas para este periodo.
- ✚ Las restricciones para la contratación de personal, en todas sus modalidades, ocasionó que en determinadas áreas no cumplan con la programación de metas por falta de personal.

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Informar a los distintos órganos y unidades orgánicas de la Institución, mediante correos, documentos o capacitaciones, sobre la importancia del seguimiento continuo de las metas físicas programadas en sus planes de trabajo; así como los plazos y sustentos para solicitar su modificación en caso corresponda.
- ✚ El área funcional de planificación, al conocer los centros de costos y acciones susceptibles de realizar cambios, debe coordinar adicionalmente con los responsables de estos planes, a fin de asegurar las modificaciones pertinentes.

### 3.2 ESTRATEGIAS - SAT: EJE RECAUDACIÓN

Son iniciativas que contribuyen a implementar las acciones estratégicas institucionales las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega al usuario tomando en cuenta sus competencias y funciones.

#### ESTRATEGIA, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los cinco (5) indicadores asociados a la presente estrategia SAT, tres (3) presentan un nivel de cumplimiento mayor a 98% (color verde) y dos (2) presentan un nivel de cumplimiento entre 90% y 98% (color amarillo), como se puede apreciar en la tabla N° 06.

**TABLA N° 06**  
**RESULTADO 2021, META Y RESULTADO 2022 DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA SAT**

N°	ESTRATEGIA SAT	N°	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2021	META 2022	RESULTADO 2022	EJEC.
<b>EJE: RECAUDACIÓN</b>								
EI.01	Recaudación Tributaria y No Tributaria permanente y efectiva en el SAT	1	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno	%	60,7%	63,8%	63,2%	
		2	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo	%	58,5%	60,5%	54,1%	
		3	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada	%	49,8%	53,0%	62,5%	
		4	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores	%	24,8%	15,0%	20,1%	
		5	Contribuyentes puntuales	%	32,8%	32,5%	31,7%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2022  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

En relación al indicador de pago oportuno hubo una mejora en la efectividad de 2.5% en comparación con el año anterior, lo que significó en términos nominales 30 millones más en pago oportuno que el año 2021.

El indicador sobre la deuda en estado coactivo estuvo a 6.4% de la meta y menor a los resultados del periodo anterior; sin embargo, en términos nominales logró recaudar 13.3 millones de soles más que el año anterior.

En relación al indicador de deuda corriente fiscalizada, los resultados mejoraron en 12.7% en relación al año 2021, esto significó en términos nominales un 54% más de monto recaudado (4.9 millones de soles) para este periodo.

En lo que respecta al Indicador de “Reducción de la cartera tributaria de años anteriores”, este obtuvo un resultado (5) cinco p.p. por encima de la meta, correspondiendo el 74.3% de esta deuda recuperada a los años 2020 y 2021, deuda generada durante el Estado de Emergencia y producto de sus efectos negativos en la economía nacional que afectó la capacidad de pago de los ciudadanos, significando ello, que aún muchos contribuyentes continúan poniéndose al día en sus deudas pero en menor medida que el año 2021, en el cual hubo una mayor reducción de esta cartera (24.8%).

En cuanto al indicador de contribuyentes puntuales, este disminuye para este periodo en 1.1% lo que significa alrededor de 5 mil contribuyentes menos que el año anterior.

## PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS<sup>4</sup>

### USO DE TIC PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

#### GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA

La gestión telefónica, como medio de comunicación y contacto con el contribuyente permitió al cierre del año 2022 gestionar más de 750 mil llamadas telefónicas por concepto tributario, expresadas en más de 392.7 millones de soles de deuda involucrada, de los cuales se recuperó 60.1 millones de soles.

#### GESTIÓN DE COBRANZA VÍA MENSAJE DE TEXTO

La gestión de cobranza a través de mensajes de texto registró más de 1 961,476 envíos durante el 2022, lo que involucra un monto de deuda de 347.1 millones de soles y de los cuales se recaudó S/ 99.6 millones, recaudación mayor en 37.3 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2021 (S/ 62.3 millones de soles recaudados).

#### SERVICIO DE MENSAJERÍA VÍA WHATSAPP

La gestión de cobranza se apoya en la mensajería instantánea a través del envío masivo de whatsapp, en el cual se remiten imágenes, videos y/o audios sobre las fechas de pago de los tributos. En el año 2022 se enviaron 455,764 mensajes por concepto tributario entre los segmentos PRICO y MEPECO.

#### SERVICIO PITAZO

El SAT a través de este servicio comunica al ciudadano mediante un mensaje de texto sobre una nueva multa de tránsito de la placa inscrita; así como del aviso de orden de captura por la placa inscrita, de ser el caso. Esta gestión permitió una recaudación de 11.4 millones de soles, lo cual equivale al 18.3% del total de deuda involucrada y comunicada a través de este servicio (62.6 millones).

### CAMPAÑAS DE COBRANZA

#### SAT VISITA TU CONDOMINIO

El SAT realizó visitas en diversos condominios del Cercado de Lima, brindando orientación tributaria, servicios de salud, entre otras acciones, con el fin de incentivar a los ciudadanos a realizar el pago puntual de sus obligaciones. Al cierre del año 2022 se ejecutaron 282 visitas a condominios en las que se benefició a más de 3 mil ciudadanos, logrando recaudar 637.5 mil soles.

#### SAT VISITA TU MERCADO

Se realizó campañas en diversos mercados del distrito del Cercado de Lima en las cuales se brindó atención a las consultas de los ciudadanos y la oportunidad de abonar el pago del Impuesto Predial, Vehicular y Arbitrios. Al cierre del año 2022 se realizaron 71 visitas, se atendió a 1,071 ciudadanos para consultas y pagos, logrando una recaudación de más de 30 mil soles.

### BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

#### INCENTIVOS POR PAGO PUNTUAL

El SAT durante el año 2022 realizó campañas de incentivo al pago oportuno (sorteos públicos) dirigidas a aquellos ciudadanos que realizan sus pagos de manera puntual; los cuales se llevaron a cabo en los plazos establecidos. En ese sentido, se registraron más de 6 millones de participaciones y se premió a 129 ciudadanos que cumplieron puntualmente con sus obligaciones con premios como: tarjetas de débito de 5 mil soles, TV Smart de 75", y Gift Cards para compras de S/ 1000, S/ 500 y S/ 400 soles.

<sup>4</sup> Informe de Gestión Institucional 2022

#### **PROGRAMA VECINO LIMEÑO PUNTUAL**

Este programa realiza diversas acciones en favor de los ciudadanos que realizan sus pagos de manera puntual. El SAT con el objetivo de motivar a los ciudadanos que cumplen oportunamente con el pago de sus obligaciones tributarias, realizó diversas actividades en favor de los contribuyentes puntuales, tales como: cursos virtuales; talleres virtuales; conferencias virtuales; visitas a museos y al Teatro Municipal, entre otros.

### **FISCALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RIESGO**

#### **GENERACIÓN DE DEUDA POR FISCALIZACIÓN**

El SAT realiza la gestión de fiscalización a través de la detección de omisos y/o subvaladores para la determinación de deuda por conceptos de alcabala, vehicular, predial y arbitrios. Al cierre del año 2022 la Gerencia de Fiscalización generó una cartera de deuda de 64.1 millones de soles, de los cuales se recuperó 49.2 millones de soles, más del doble de lo recaudado en el 2021 (22.2 millones de soles) lo que significa una efectividad del 76.8 % respecto al monto total generado.

#### **INFOMUNI**

El SAT, al cierre del año 2022 cuenta con 43 convenios con municipalidades distritales de Lima Metropolitana y un Centro poblado, permitiendo intercambiar información de inscripción y descargos de inmuebles que se realizan en los diferentes distritos mediante el módulo INFOMUNI, logrando así identificar omisos en las liquidaciones del Impuesto de Alcabala.

### **REALIZACIÓN DE MEDIDAS COACTIVAS**

#### **SECUESTRO CONSERVATIVO DE BIENES**

Durante el año 2022, a través de la Gerencia de Ejecución Coactiva y con apoyo de la PNP se realizaron operativos de captura de vehículos, es así que al cierre del año se internó en los depósitos a más de 49 mil vehículos por tener deuda tributaria y/o no tributaria, con medida cautelar, y se logró recaudar 36.3 millones de soles por conceptos tributarios y/o no tributarios provenientes de la liberación de vehículos de 53.9 millones de deuda involucrada por el internamiento.

#### **REMATE DE VEHÍCULOS**

El SAT durante el año 2022 retomó las acciones de remate de vehículos, realizando dos remates en los meses de marzo y octubre, con la finalidad de recuperar deuda vencida, así como mantener una alta rotación en los depósitos. En ese sentido, al cierre del año, se remataron 921 vehículos, lo que significó la recuperación de 3.7 millones de soles de deuda.

#### **RETENCIONES BANCARIAS**

El SAT, a través del convenio suscrito con el BCP, establece lineamientos aplicables al procedimiento de notificación electrónica de las órdenes de embargo en forma de retención bancaria. Fruto de ello, se realizaron 72,313 notificaciones electrónicas de las órdenes de embargo, las mismas que corresponden a un monto involucrado de 255.4 millones de soles.

### **PRINCIPALES LIMITANTES**

- ✚ Dada la situación financiera de la Entidad, la Alta Dirección del SAT consideró necesario modificar la estructura de gastos del presupuesto institucional y se realizó una priorización del Cuadro de Necesidades Institucional (CNI) 2022 a fin de sincerar y descartar la compra de bienes y realización de servicios que no sean prioritarios para la Institución.

- ✦ Debido al punto anterior se limitaron algunas acciones de soporte a la recaudación, como la contratación de servicio de remolque de vehículos para las acciones de internamiento, la realización de campaña de “Verificación de Nuevos Domicilios Fiscales” entre otros, que fueron descartadas por temas presupuestales.
- ✦ Dada la coyuntura política y social que derivaron en manifestaciones en diversos puntos de Lima limitaron algunas acciones de cobranza y embargo; esta dificultad se acrecentó especialmente en el mes de diciembre.
- ✦ Debido a las medidas sanitarias subsistentes durante la primera parte del año 2022 se suspendieron y/o limitaron acciones que significaban contacto directo con el ciudadano.
- ✦ Las inconsistencias en los datos de contacto del ciudadano (Teléfono Fijo, Celular y/o Email) dificultan las labores de la gestión de cobranza. Asimismo, la información que maneja la entidad no se encuentra unificada, lo que dificulta la rapidez de la operatividad y el seguimiento de las acciones de cobranza.
- ✦ El módulo de fiscalización y aplicativos que son parte del proceso de fiscalización, requieren de constantes mejoras y actualizaciones, lo que genera dependencia con la Gerencia de Informática para el cierre del proceso de fiscalización.

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✦ Priorizar la asignación de recursos hacia las áreas que generen un mayor impacto en la recaudación, relacionadas por ejemplo a acciones y campañas de cobranza o la generación de cartera por cobrar; ello buscando la mejora de los niveles de recaudación y por ende un mayor presupuesto.
- ✦ Fortalecer la coordinación con las entidades externas que proveen información del contribuyente/ciudadano, para que proporcionen datos fiables y con menos inconsistencias; para ello, reiterando las obligaciones plasmadas en las cláusulas de los convenios pactados.
- ✦ Establecer campañas de depuración de las diferentes bases de datos utilizadas en la gestión de cobranza tributaria y no tributaria, mediante la contratación de personal especializado en estas labores, a fin de descubrir, corregir y/o eliminar registros de datos erróneos de una tabla o base de datos y hacer más eficiente la gestión.
- ✦ Suscribir nuevos convenios con entidades financieras (bancos) para la aplicación de la medida cautelar de retención bancaria, lo cual ha generado resultados positivos en la cobranza de deuda en estado coactivo.
- ✦ Impulsar la revisión e implementación de mejoras en nuestros sistemas informáticos como el SIAT y el Módulo de Fiscalización, entre otros sistemas o aplicaciones relacionadas a la cobranza.
- ✦ Coordinar con las áreas competentes, la gestión de depuración de la deuda no cobrable y con ello poder iniciar el proceso para la extinción de la deuda cuya cobranza resulte ser dudosa o de recuperación onerosa.

### 3.3 ESTRATEGIAS - SAT: EJE SERVICIO AL CIUDADANO

Son iniciativas que contribuyen a implementar las acciones estratégicas institucionales las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega al usuario tomando en cuenta sus competencias y funciones.

#### ESTRATEGIA, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los tres (3) indicadores asociados a la presente estrategia SAT, dos (2) presentan un nivel de cumplimiento mayor a 98% (color verde) y un indicador no presenta resultado en el presente ejercicio como se puede apreciar en la tabla N° 07.

**TABLA N° 07**  
**RESULTADO 2021, META Y RESULTADO 2022 DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA SAT**

Nº	ESTRATEGIA SAT	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2021	META 2022	RESULTADO 2022	EJEC.
<b>EJE: SERVICIO AL CIUDADANO</b>								
EI.02	Prestación de Servicios acorde a las expectativas de los Usuarios del SAT	1	Satisfacción General de los Ciudadanos	%	-	70,0%	-	1/
		2	Percepción de la Adecuación de los Servicios a las Necesidades del Ciudadano	%	66,0%	66,0%	65,0%	●
		3	Contribuyentes con Teléfono y/o Email	%	85,3%	86,9%	86,6%	●

1/En los años 2021 y 2022 dadas las limitaciones institucionales, no se realizó la medición del indicador.

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2022

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

El Indicador de “Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano” alcanza un nivel de cumplimiento bastante aceptable, al ubicarse a sólo un (1) p.p. por debajo del resultado del año 2021, lo que significa que el ciudadano mantiene el nivel de percepción positivo hacia nuestros servicios brindados en nuestros diferentes canales y modalidades.

Por otro lado, el indicador de “Contribuyentes puntuales” esta 1.3 p.p. encima del resultado obtenido el año anterior, lo que equivale a 237,889 contribuyentes que cuentan con teléfono de una base de 274,824 contribuyentes.

El SAT fortalece de forma permanente los servicios de atención a los ciudadanos, lo que se refleja en un seguimiento continuo de la Carta de Servicios, que establece compromisos de atención en los servicios brindados al ciudadano en diferentes canales y procedimientos; del mismo modo a través de las recertificaciones y revalidaciones sobre el cumplimiento de la norma ISO 9001, se certifican servicios al ciudadano.

La institución para este periodo 2022 continuó con las mejoras en la Agencia Virtual SAT, en el cual se han incluido algunos servicios u opciones adicionales en beneficio de los ciudadanos. Además, aprovechando la alta receptividad que tienen hoy en día las redes sociales, el SAT difunde a través del Facebook, Instagram y ahora también el Tiktok, información referente a los vencimientos, beneficios, entre otra información de interés para los ciudadanos, así como también se atiende consultas hechas en los comentarios por estos medios. Se precisa que la atención presencial en la plataforma de servicios se desarrolló mediante el sistema de citas durante gran parte del año.

PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS<sup>5</sup>

## CANAL NO PRESENCIAL

 **Llamadas atendidas por ALÓ SAT**

La Institución tiene el compromiso de “Lograr un nivel de llamadas atendidas a través de Aló SAT, no menor al 90% del total de llamadas ingresadas en el horario de 9 a.m. a 6 p.m. de lunes a viernes y sábados de 9 a.m. a 1 p.m.”, el cual al cierre del año 2022 alcanzó un nivel de 96.8%, cifra superior a la meta establecida ( $\geq 90.0\%$ ), y ligeramente mayor a lo obtenido al cierre del año 2021 (94%). Ver tabla N° 8

**TABLA N° 08**  
**ATENCIÓNES A TRAVÉS DEL ALÓ SAT: 2021 - 2022**  
(En cantidades y porcentaje)

	2021	2022
<b>Llamadas ingresadas</b>	766,700	620,978
<b>Llamadas atendidas</b>	724,096	601,034
<b>Indicador</b>	94,4%	96,8%

Fuente: Módulo web del Centro de Llamadas Aló SAT.  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.

## CANALES ALTERNATIVOS DE ATENCIÓN/AUTOATENCIÓN

 **Saldomático**

A través de este módulo de atención automatizado, los contribuyentes que acuden a las agencias o depósitos de la institución obtienen, de manera sencilla y rápida información respecto de estados de deuda de los conceptos Tributarios y No Tributarios, lo cual permitió que durante el 2022 se presentaran más de 486 mil de consultas. Asimismo, el porcentaje de atención a través de este módulo representó una participación de 29.5%, siendo el canal de atención con mayor participación, en relación a los demás canales de consulta y atención, lo que refleja la relevancia de este canal. Ver tabla N° 09

**TABLA N° 09**  
**CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL SALDOMÁTICO: 2021 - 2022**  
(En cantidades y porcentaje)

Canal	Atenciones 2021	Part. (%) 2021	Atenciones 2022	Part. (%) 2022
Saldomático	438,507.00	26.3 %	486,992	29.5 %
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>1 668,739</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 652,300</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1/</sup> Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, Chat, Asuservicio, whatSAT, IVR, Aló SAT, y atención presencial.

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

 **Chat**

A través del portal web SAT los ciudadanos acceden a este servicio, permitiendo a los asesores de servicios atender en línea las consultas presentadas. Durante el 2022 se atendieron más de 54 mil consultas, aproximadamente 9 mil consultas menos que el año anterior como se observa en la tabla N° 10. Se menciona que este servicio se encuentra entre los compromisos plasmados en la Carta de Servicios de la institución, la cual es auditada por AENOR.

**TABLA N° 10**  
**CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CHAT: 2021 – 2022**  
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Atenciones 2021	Part. (%) 2021	Atenciones 2022	Part. (%) 2022
CHAT	63,345	3.8%	54,339	3.3%
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>1 668,739</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 652,300</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1/</sup> Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, Chat, Asuservicio, whatSAT, IVR, Aló SAT, y atención presencial  
 Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado  
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### **Asuservicio – Correo electrónico**

A través de este servicio el SAT se compromete a atender todas las consultas ingresadas mediante correo electrónico (asuservicio@sat.gob.pe) al día hábil siguiente de su presentación. Durante el 2022 se atendieron más de 59 mil consultas a través de este medio, aproximadamente 5 mil consultas menos que el año anterior, como se observa en la tabla N° 11. Cabe indicar que este servicio está considerado dentro de los compromisos de la Carta de Servicios de la Institución, la cual es auditada por la empresa consultora AENOR.

**TABLA N° 11**  
**CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DE ASUSERVICIO: 2021 – 2022**  
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Atenciones 2021	Part. (%) 2021	Atenciones 2022	Part. (%) 2022
Asuservicio	65,132	3.9%	59,773	3.6%
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>1 668,739</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 652,300</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1/</sup> Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, Chat, Asuservicio, whatSAT, IVR, Aló SAT, y atención presencial  
 Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado  
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### **WhatSAT**

A través de este servicio, con la implementación de diferentes líneas, el SAT atiende consultas tributarias y no tributarias, siendo uno de los servicios virtuales con mayor acogida durante esta coyuntura. Al cierre del año 2022 se atendieron 149,472 consultas vía whatsapp, lo que significa 30 mil consultas menos que el año anterior, siendo el canal digital con mayor participación. Ver tabla N° 12.

**TABLA N° 12**  
**CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DE WHATSAT: 2021 – 2022<sup>1</sup>**  
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Atenciones 2021	Part. (%) 2021	Atenciones 2022	Part. (%) 2022
Asuservicio	180,222	10.8%	149,472	9%
<b>Total<sup>2</sup></b>	<b>1 668,739</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 652,300</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1/</sup> Información extraída de la Ejecución POI del MCG de la GCO  
<sup>2/</sup> Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, Chat, Asuservicio, whatSAT, IVR, Aló SAT, y atención presencial  
 Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado  
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### **Módulo de inscripción vehicular - MIV**

LA gestión de inscripción de vehículos nuevos, en la red de concesionarios afiliados al MIV, permitió durante el periodo 2022 el registro de 60,014 DDJJ vehiculares, cifra mayor a lo registrado en el año 2021 (56,407) y con mayor participación en relación a la modalidad de registro. En la tabla N° 13 se observa la importante participación que tiene el MIV como canal de registro de DDJJ.

TABLA N° 13  
CANTIDAD DE DDJJ IMPUESTO VEHICULAR POR MODALIDAD DE REGISTRO: 2021 – 2022  
(En cantidades y porcentaje)

Modalidad	N° DDJJ 2021	Part. (%) 2021	N° DDJJ 2022	Part. (%) 2022
Presencial SAT	19,259	25.1%	29,340	32.2%
Notario SAT	1,155	1.5%	1,617	1.8%
MIV	56,407	73.4 %	60,014	66.0 %
<b>Total</b>	<b>76,821</b>	<b>100.0%</b>	<b>90,971</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Gerencia de Servicios al Ciudadano y Oficina de Calidad de Datos  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

## MANTENIENDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO

### + Auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

En julio del 2022 se llevó con éxito la auditoría de seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, realizada por el organismo de certificación Bureau Veritas, siendo el resultado cero no conformidades y manteniendo la certificación. En ese sentido, como institución pública el SAT de Lima reafirma su compromiso de brindar un servicio permanente y de calidad a todos los ciudadanos en sus trámites, consultas y pagos, evidenciando el compromiso de mantener buenas prácticas y elevar la satisfacción de los ciudadanos.

### + Auditoría de seguimiento a la Carta de Servicios del SAT

El 12 y 13 de mayo del 2022 se llevó a cabo de manera remota la Auditoría Externa de Carta de Servicios del SAT de Lima, la cual concluyó satisfactoriamente con cero No Conformidades y obteniendo la recertificación UNE 93200:2008. El servicio otorgado por la empresa española AENOR (Asociación Española de Normalización) certificó el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios de: atención de consultas y solicitudes por la vía presencial, virtual, telefónica, atención a reclamos y brindar información oportuna a través del Pitazo Preventivo.

## ADECUACIÓN DE SERVICIOS PARA EL CIUDADANO

### + Nuevos servicios implementados en la Agencia Virtual

La Agencia virtual SAT se optimizó e integró nuevas opciones en favor del ciudadano a fin de otorgar una mayor accesibilidad y seguridad para la realización de trámites y la presentación de documentos dirigidos al SAT. En el periodo 2022 se logró incluir en la Agencia Virtual, el servicio de Citas; a nivel de funcionalidades, se implementó la Visualización de Cuadernillos Tributarios dentro del Servicio de Consultas; además se implementó un proceso interno que permite la validación de un representante legal frente a una persona jurídica durante el proceso de registro de la solicitud de acceso al AVISAT.

### + Mesa de Partes Digital

Se implementó el servicio de Mesa de Partes Digital en la página web institucional ([www.sat.gob.pe](http://www.sat.gob.pe)), brindando un acceso directo a los usuarios del SAT para la presentación de documentos. Esta plataforma web del SAT permite el registro de solicitudes de trámites relacionados a tributos, tránsito y multas administrativas, así como el seguimiento al estado de los mismos.

## GESTIÓN DE DATOS DE LOS CIUDADANOS

### Actualización de Datos de Contacto

Al cierre del 2022, el SAT cuenta con un nivel de contribuyentes con teléfono y/o email de 86.6%, mayor a lo obtenido el año 2021 (85.3%). Este logro se debió a las campañas de registro y/o actualización de datos de contacto, a las labores de depuración y/o confirmación de datos; así como a la información obtenida a través de fuentes externas, las cuales permitieron una mayor información de los ciudadanos.

## PRESENCIA EN REDES SOCIALES

### Facebook SAT

Durante el 2022 se realizaron más de 600 publicaciones en la página de Facebook del SAT; atendiendo poco más de 2,900 consultas realizadas por los ciudadanos a través de este medio. Asimismo, al cierre del periodo se tuvo un incremento de más de 6,400 nuevos seguidores, acumulando hasta este periodo 92, 947 seguidores. A estos seguidores se les difunde información referente a los vencimientos, beneficios, sorteos, entre otra información de interés.

### Instagram SAT

A partir del año 2020 el SAT empezó a utilizar el Instagram como un nuevo canal de comunicación, con la finalidad de hacer llegar información de interés a través de esta red social que es de las más populares entre las últimas generaciones. Durante el 2022 se han realizado 442 publicaciones y acumulado más de 1,700 seguidores.

### Tiktok SAT

El SAT en el año 2022 ingresa a la red social Tiktok, app que actualmente genera gran impacto por su contenido versátil sobre todo en usuarios de las últimas generaciones. A través de las publicaciones en Tiktok se informa al ciudadano acerca de los servicios que brindamos, así como información de las actividades que realiza en relación al ciudadano.

## PRINCIPALES LIMITANTES

- Durante el periodo 2022 las actividades de atención presencial aún se encontraban limitadas por las medidas de prevención del contagio del COVID-19, por lo cual se trabajó mediante el sistema de citas, generando cierto nivel de malestar en los ciudadanos, dado que el número de atenciones era limitado.
- La capacidad operativa en las áreas de servicio al ciudadano es insuficiente para la cantidad de actividades asignadas, a ello se suman las limitaciones presupuestales y normativas que limitaron la contratación de mayor número de personal en las áreas de atención y orientación.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Continuar con las optimizaciones en la “Agencia Virtual”, así como con las mejoras en la pasarela de pagos de nuestra página web, en línea con los objetivos de transformación digital en el sector público y nuestra estrategia de servicio al ciudadano. Además, es importante realizar una difusión continua sobre las nuevas implementaciones, así como brindar instructivos del paso a paso sobre su procedimiento.
- Es necesario sincerar las actividades de las Áreas Funcionales de la Gerencia de Servicio al Administrado, a fin establecer las necesidades reales de estas áreas, y programar los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento.

### 3.4 ESTRATEGIAS - SAT: EJE SOPORTE INTERNO

Son iniciativas que contribuyen a implementar las acciones estratégicas institucionales las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega al usuario tomando en cuenta sus competencias y funciones.

#### ESTRATEGIA, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

En el marco del cumplimiento de la presente estrategia correspondiente al eje de soporte interno, se observa que los cinco (5) indicadores, presentan un nivel de cumplimiento mayor al 98% (color verde) como se puede apreciar en la tabla N° 14.

**TABLA N° 14**  
**RESULTADO 2021, META Y RESULTADO 2022 DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA SAT**

N°	ESTRATEGIA SAT	N°	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2021	META 2022	RESULTADO 2022	EJEC.
<b>EJE: SOPORTE INTERNO</b>								
El.03	<b>Gestión eficiente de los Procesos del SAT en el Marco de la Modernización del Estado</b>	1	Procesos Optimizados	NÚM.	10	3	5	
		2	Satisfacción general del colaborador SAT	%	87,4%	80.0%	85,2%	
		3	Soluciones TIC para la operación	NÚM.	8	3	8	
		4	Actividades de Responsabilidad social	NÚM.	3	2	5	
		5	Programas de Cultura Tributaria	NÚM.	1	1	1	

\*/Para los indicadores que se expresan en una unidad de medida diferente a porcentaje, el criterio de valorización es "Rojo" para un alcance menor al 50%, "Ámbar" entre 51% y 79% y "Verde" para mayor de 80%.

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2022

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

En el periodo 2022 el SAT continuó trabajando en fortalecer sus procesos. En esta línea, cumpliendo con el indicador "Procesos Optimizados" se optimizaron los siguientes procesos durante el año 2022: i) Registro y Determinación ii) Registro y Determinación/ Fiscalización de contribuyentes iii) Registro de obligaciones tributarias y determinación de deuda, iv) Fiscalización tributaria, v) Gestión de Cobranzas y recaudación.

Asimismo, se cumplió con el indicador "Soluciones TIC para la operación" desarrollando ocho soluciones: i) Implementación de nuevos servicios y mejoras en la Agencia Virtual, ii) Implementación de mejoras de Notificaciones Electrónicas para el control posterior, iii) Implementación de Mesa de Partes Digital del SAT desde la página web Institucional, iv) Actualización de consultas en página web del SAT sobre papeletas de acceso al público considerando criterios normativos del MTC y MINJUS, v) Impresión de copias automáticas de recibos de pago en módulos de caja en agencias para impresoras "Star-SP700", vi) Implementación de actualizaciones del nuevo reglamento de fraccionamiento tributario y no tributario, vii) Implementación de consulta de papeletas sin placa, para los pagos de ciclistas y peatones, y viii) Implementación del registro de papeletas electrónicas para determinar de forma automática las faltas M20a, M20b y M20c.

En relación al indicador de "Satisfacción general del colaborador SAT", se realizó una encuesta virtual de clima laboral; que obtuvo un resultado positivo de 85.2%, superando la meta establecida de 80%. En esta encuesta se tomó en consideración 9 dimensiones, de las cuales 8 lograron un resultado favorable (mayor a 80%).

Además, se cumplió con las metas de los indicadores de "Programas de Cultura Tributaria" y con el indicador de "Actividades de Responsabilidad Social".

## PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS<sup>6</sup>

Se realizó la optimización de (05) cinco procesos, los cuales se detallan a continuación:

✚ **Registro y Determinación**

**Mejoras en el MCSISAT**

Se implementaron nuevos campos en los reportes de la casuística 6 y se desactivó casuística 42 por su no utilización.

✚ **Registro y Determinación/ Fiscalización de contribuyentes**

**Mejoras en el MAP tributario Agencia Virtual, MIV, MTV**

Se implementaron mejoras para el registro y determinación del IPV por tracto camiones.

**Mejoras en el MAP tributario y módulo de fiscalización**

Se implementaron mejoras para el registro, fiscalización y determinación del IPV por tracto camiones.

**Mejoras en los módulos en materia tributaria**

Se implementaron mejoras para la aplicación de la tasa del 0% en vehículos con condición de robado.

✚ **Registro de obligaciones tributarias y determinación de deuda**

**Mejoras en el MAP tributario, Módulo de Fiscalización y Módulo Notario SAT**

Se implementaron mejoras en el proceso de registro de liquidaciones de alcabala, incorporando nuevos campos para el registro de información.

✚ **Fiscalización tributaria**

**Mejoras en el MAP tributario y Módulo de fiscalización**

Se implementaron mejoras en el proceso de selección de cartera de omisos y/o subvaluadores, asignación de domicilio fiscal, emisión de requerimientos, entre otros del impuesto al patrimonio vehicular.

✚ **Gestión de Cobranza y recaudación**

**Mejoras en el MAP tránsito**

Se implementó la actualización de las exclusiones del proceso de emisión del IFI masivo para la implementación del PASE Etapa 1.

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO<sup>7</sup>

✚ **Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19**

En octubre del 2022 mediante acuerdo del Comité de Seguridad y Salud de Trabajo se aprobó la actualización del “Plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 del SAT”, en virtud de lo establecido en la Resolución Ministerial N° 1275-2021/MINSA, modificada por la Resolución Ministerial N° 675-2022/MINSA, y lo establecido en el Decreto Supremo N° 118-2022-PCM. A través de este “Plan” se establece disposiciones en el ámbito laboral para reducir el riesgo de exposición y contagio del virus COVID-19 del personal que realiza actividades presenciales.

✚ **Gestión de rendimiento**

El subsistema de Gestión del Rendimiento es una herramienta de gestión de recursos humanos que reconoce el aporte de los servidores en la institución, promueve la mejora continua e incentiva a capacitaciones pertinentes. Al cierre del año 2022 se remitió mediante el aplicativo SERVIR el “Informe Final de Implementación de la etapa de evaluación”, donde se menciona que en esta etapa participaron 103 servidores de nuestra institución.

<sup>6</sup> INFORME-000002-2023-SAT- GOP remitido por la GOP.

<sup>7</sup> Informe de Gestión Institucional 2022

#### ✚ Plan anual de Bienestar

El 5 de mayo del 2022 mediante Resolución Jefatural N° 001-004-0004794 se aprobó el “Plan anual de bienestar social, clima organizacional y prevención de riesgos psicosociales 2022”. Este plan tuvo por finalidad el fortalecimiento de los niveles de motivación, productividad y bienestar de los servidores del SAT. Al cierre del año 2022 se han llevado cabo a través de este plan acciones de: tips de salud y para una buena alimentación, charlas para fortalecer el soporte emocional y sobre el cuidado de la salud, campañas anti estrés, atención y seguimiento de casos sociales, entre otros relacionados.

#### ✚ Plan de Desarrollo de Personas (PDP)

Como parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) en el año 2022 modificado Mediante Resolución Jefatural N° 001-004-4961, se ejecutaron 11 acciones de capacitación entre conferencias, cursos y talleres sobre diversos contenidos para beneficio de los colaboradores, entre los cuales se destacan temas referidos a: Gobierno Digital, Ética e Integridad, Gestión de Riesgos y Control Interno, entre otros. En ese sentido, al cierre del año, se registraron más de 600 participaciones, de colaboradores de los distintos Órganos y Unidades Orgánicas de la Institución.

#### ✚ Priorización del trabajo remoto

Determinadas áreas durante el 2022 continuaron con el trabajo remoto de manera mixta o integral, para lo cual se establecieron lineamientos para la aplicación de la modalidad en la entidad, como medida excepcional y temporal a los trabajadores del SAT a prestar servicios desde sus domicilios, mediante el uso de medios informáticos y análogos.

### SOLUCIONES TIC PARA LA OPERACIÓN<sup>8</sup>

#### ✚ Implementación de nuevos servicios y mejoras en la Agencia Virtual

- Consulta de cuadernillo tributario
- Reserva de citas
- Mejora en el registro de representantes legales.

#### ✚ Implementación de mejoras de Notificaciones Electrónicas para el control posterior.

Permite realizar un control posterior sobre las notificaciones electrónicas enviadas al ciudadano a través de la Agencia Virtual del SAT.

#### ✚ Implementación de Mesa de Partes Digital del SAT desde la página Web institucional.

Permite realizar el registro de las solicitudes de trámites ante el SAT.

#### ✚ Actualización de consultas en página Web del SAT sobre papeletas de acceso al público considerando criterios normativos del MTC y MINJUS.

Muestra solo información de deuda pendiente de acuerdo a normativa del MTC y MINJUS.

#### ✚ Impresión de copias automáticas de recibos de pago en módulos de caja en agencias para impresoras “Star SP700”

Permite la impresión de copias automáticas, considerando que ya no se cuenta con papel fotocopiado.

#### ✚ Implementación de actualizaciones del nuevo reglamento de fraccionamiento tributario y no tributario.

#### ✚ Implementación de consulta por papeletas sin placa para poder pagar papeletas impuestas a ciclistas y peatones.

#### ✚ Implementación del registro de papeletas electrónicas para determinar de forma automática las faltas M20a, M20b y M20c

Determinación de faltas por velocidad.

<sup>8</sup> INFORME-000004-2023-SAT-GIN remitido por la Gerencia de Informática.

**ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL<sup>9</sup>****✚ Reciclaje para biohuertos en ollas comunales**

En beneficio de cientos de familias en zonas periféricas de la ciudad de Lima se realizó la donación de material reciclado (pasacalles y posteras hechos de lona) para el programa Recicla Lima de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con la finalidad de ser usados para los talleres de biohuertos urbanos que brindan a los vecinos de las ollas comunales en las zonas vulnerables de la ciudad. Esta donación beneficio a más de mil familias que se encuentran en las ollas comunes de los distritos de Chorrillos, el Rímac, Pucusana, Villa El Salvador, Pachacámac, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Cieneguilla y San Juan de Lurigancho.

**✚ Campaña solidaria “Juntos si podemos”**

En el marco del programa de responsabilidad social, el SAT de Lima se sumó a la campaña “Juntos Sí Podemos”, para lo cual puso a disposición en todas las agencias SAT 17 alcancías. Esta ONG desarrolla campañas junto con programas benéficos sociales en sus casas hogares ubicadas en el Cercado de Lima, el Callao, Chorrillos y Villa María del Triunfo y también llegan a ciudadanos de algunas provincias. En ese sentido, los ciudadanos colaboraron de forma voluntaria en las alcancías que formaron parte de la colecta solidaria, las cuales estuvieron en las cuatro sedes del SAT.

**✚ Apoyo navideño y colecta de víveres para la Casa Hogar REMAR Perú**

La institución se sumó a la campaña navideña 2022 a favor de niños y adolescentes en situación de abandono de la Casa Hogar Remar Perú. En ese sentido, gracias a la donación solidaria de los trabajadores de la institución se entregaron víveres de primera necesidad, tales como leche, azúcar, arroz, aceite, entre otros productos alimenticios, beneficiando a más de 200 niños y adolescentes.

**✚ Campaña “Truequetella por una navidad sostenible”**

Durante todo el mes de septiembre, en el marco de la campaña “Truequetella por una navidad sostenible”, los trabajadores del SAT de Lima lograron reciclar más de 2 mil botellas de plástico, insumo utilizado para el armado del árbol navideño que se ubicó en la Plaza Mayor de Lima. Esta actividad fue organizada por Recicla Lima de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental de la Municipalidad de Lima y promovida en toda la corporación.

**✚ Colecta pública 2022 de la Liga contra el Cáncer**

Servicio de Administración Tributaria de Lima se sumó a la colecta pública 2022 de la Liga contra el Cáncer, en el marco de su Programa de Responsabilidad Social, con el objetivo de apoyar a las personas más vulnerables en su lucha contra el cáncer.

Los contribuyentes del SAT, así como los trabajadores, participaron con su colaboración, a través de las alcancías ubicadas en las diferentes sedes y las cuales rotaron también en las diferentes áreas y oficinas de las sedes SAT de Camaná y Argentina.

**FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA<sup>10</sup>****✚ Programas cultura tributaria**

Durante el 2022, se realizaron 45 charlas del “El ABC de los tributos” en 19 colegios del Cercado de Lima, 3 instituciones de educación superior y la Escuela Naval del Perú, contando con la participación de más de 4 mil personas entre alumnos y docentes. Estas actividades se realizan en el marco del Programa de Cultura Tributaria que promueve nuestra entidad, en el cual se busca sensibilizar e informar a los adolescentes y jóvenes sobre el impacto que tiene la recaudación de los tributos en la ejecución de obras, prestación y mantenimiento de los servicios públicos, fortaleciendo su conciencia ciudadana.

<sup>9</sup> MEMORANDO-000013-2023-SAT-OII remitido por la Oficina de Imagen Institucional.

<sup>10</sup> MEMORANDO-000013-2023-SAT-OII remitido por la Oficina de Imagen Institucional.

### PRINCIPALES LIMITANTES

- El área de Informática tiene una capacidad operativa limitada para atender en el corto plazo la “extensa” cantidad de requerimientos relacionados a las TIC realizados por las diversas áreas usuarias de la Institución, generando retrasos en la atención.
- Debido a las medidas restrictivas en pro de evitar el contagio del COVID-19 que continuaron en una gran parte del año, no se pudieron realizar actividades de esparcimiento a nivel institucional, las cuales son muy valoradas por los colaboradores.
- Limitaciones presupuestales para financiar las capacitaciones a un mayor número de personal de la Institución; aun cuando se ha logrado brindar distintas capacitaciones al personal a costo “0”.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Establecer una lista priorizada de los requerimientos y necesidades de las TIC en la Institución para que sean atendidos por el área de Informática de acuerdo a su impacto en la gestión de recaudación.
- Revisar las necesidades de personal en las diferentes áreas funcionales de la Gerencia de Informática a fin de priorizar las convocatorias de esta gerencia dada su característica transversal y de soporte a los procesos misionales de la Entidad.
- Considerando las limitaciones presupuestales que afectaron el normal desarrollo de actividades de capacitación, es pertinente difundir entre los colaboradores SAT la oferta de capacitaciones gratuitas que brindan distintas instituciones del país como el ENAP, OSCE u otras similares, las cuales otorgan certificados de manera gratuidad habiendo aprobado los cursos/talleres según corresponda.
- Considerando el retorno a la normalidad post pandemia ocasionada por la COVID-19, se recomienda evaluar la realización de actividades de esparcimiento, en las que los colaboradores puedan interactuar y participar, a fin de generar una mayor integración y a su vez fomentar los valores y misión institucional.

RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2022

A continuación, se muestra el resultado de los indicadores estratégicos 2022 respecto a su meta. Ver tabla N° 15

TABLA N° 15: RESULTADOS DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2022

CODIGO	ACCIONES ESTRATEGICAS/ ESTRATEGIAS	Nº	INDICADORES	U.M	2022		
					META	RESULT.	EJEC.
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA MML</b>							
AEI.09. 06	RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA EFECTIVA EN BENEFICIO DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA	1	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA. <sup>1/</sup>	%	91.3%	85.8%	
		2	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA. <sup>2/</sup>	%	67.6%	54.7%	
AEI.09. 09	GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES Y ORGANISMOS PÚBLICOS DESCENTRALIZADOS EFICAZ EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA	3	AVANCE DE CUMPLIMIENTO DEL POI	%	100%	99.7%	
<b>ESTRATEGIAS SAT – EJE DE RECAUDACIÓN</b>							
EI.01	RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA PERMANENTE Y EFECTIVA EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA	4	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE PAGO OPORTUNO. <sup>3/</sup>	%	63.8%	63.2%	
		5	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN ESTADO COACTIVO.	%	60.5%	54.1%	
		6	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE FISCALIZADA. <sup>1/</sup>	%	53.0%	62.5%	
		7	REDUCCIÓN DE LA CARTERA TRIBUTARIA DE AÑOS ANTERIORES. <sup>4/</sup>	%	15.0%	20.1%	
		8	CONTRIBUYENTES PUNTUALES.	%	32.5%	31.7%	
<b>ESTRATEGIAS SAT – EJE DE SERVICIO AL CIUDADANO</b>							
EI.02	PRESTACIÓN DE SERVICIOS ACORDE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA	9	SATISFACCIÓN GENERAL DEL CIUDADANO. <sup>5/</sup>	%	70.0%	-	
		10	PERCEPCIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS A LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO. <sup>5/</sup>	%	66.0%	65.0%	
		11	CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO Y/O EMAIL. <sup>6/</sup>	%	86.9%	86.6%	
<b>ESTRATEGIAS SAT – EJE DE SOPORTE INTERNO</b>							
EI.03	GESTIÓN EFICIENTE DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	12	PROCESOS OPTIMIZADOS. <sup>5/</sup>	NUM.	3	5	
		13	SATISFACCIÓN GENERAL DEL COLABORADOR SAT. <sup>5/</sup>	%	80.0%	85.2%	
		14	DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA OPERACIÓN. <sup>5/</sup>	NUM.	3	8	
		15	ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. <sup>5/</sup>	NUM.	2	5	
		16	PROGRAMAS DE CULTURA TRIBUTARIA. <sup>5/</sup>	NUM.	1	1	

1/ Considera la emisión y recaudación de deuda corriente 2022 (monto insoluto), por IP, IV, A.

2/ Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año 2022. Asimismo, no se consideran las papeletas anuladas.

3/ Considera el pago de cada cuota dentro del plazo de vencimiento.

4/ Considera montos insolutos de deuda emitida y recaudación. El saldo considerado en la cartera tributaria (IP, IV, A) es al cierre del año anterior.

5/ Periodo y oportunidad de seguimiento anual.

6/ Considera contribuyentes con deuda afectos del 2022.

Fuente: Área Funcional de Planificación – Indicadores estratégicos.

Elaboración: Área Funcional de Planificación – OPE.

## IV. CONCLUSIONES

Durante el periodo 2022 la coyuntura nacional estuvo marcada por la crisis política y social, así como también, por los efectos post pandemia en sectores que aún siguen en proceso de recuperación económica; sumado a ello factores externos como el conflicto armado entre Ucrania y Rusia, han repercutido en el elevado nivel de inflación al cierre de este año y la disminución en la capacidad de pago de los ciudadanos. A pesar de ello, los resultados en la recaudación del SAT de Lima fueron positivos en líneas generales en relación a lo proyectado, pero con ciertas limitaciones en algunos segmentos y/o conceptos que recauda la institución.

De los 16 indicadores estratégicos que tiene el SAT (3 de ellos forman parte del PEI de la MML y 13 forman parte del Marco Estratégico); 11 indicadores tuvieron un nivel de cumplimiento superior al 98% (color verde), 3 indicadores tuvieron un nivel de cumplimiento entre 90% a 98% (color amarillo), 1 indicador presentó un nivel de cumplimiento por debajo del 90% respecto a su meta (Color rojo), y un indicador no fue evaluado debido a limitaciones institucionales.

**Eje Recaudación**

- Debido a la coyuntura nacional, la institución consideró necesario modificar la estructura de gastos del presupuesto institucional y se realizó una priorización del Cuadro de Necesidades Institucional (CNI) 2022 a fin de sincerar y descartar la compra de bienes y realización de servicios que no sean prioritarios para la Entidad, lo que conllevó a limitar algunas acciones relacionadas a la gestión de recaudación como descartar o suspender acciones y/o campañas de cobranza, no contratar todo personal necesario para la realización de acciones y no contratar todos los servicios requeridos de soporte a la gestión de cobranza.
- De los cinco (5) indicadores de Recaudación propios de nuestro Marco Estratégico SAT, tres (3) lograron cumplir con la meta, mientras que los otros dos (2) obtuvieron un resultado cercano a ella con un nivel de cumplimiento mayor a 90%.
- En líneas generales el SAT en este periodo 2022 obtuvo un alcance positivo de los indicadores de recaudación del marco estratégico, lo cual se refleja también en la mejora en los resultados de los dos indicadores de recaudación asociados a las acciones estratégicas de la MML, ello en comparación a los resultados del periodo anterior.
- Cabe mencionar, que el Indicador de “Reducción de la cartera tributaria de años anteriores”, obtuvo un resultado 5.1% por encima de la meta, correspondiendo el 74.3% de esta deuda recuperada de años anteriores corresponde a los años 2020 y 2021, deuda generada durante el Estado de Emergencia, significando ello, que aún muchos contribuyentes continúan poniéndose al día en las deudas generadas en pandemia.

### Eje Servicio al Ciudadano

- La institución cumple óptimamente con dos (2) de los tres (3) indicadores del eje de servicio al ciudadano, no pudiendo evaluar el indicador de “Satisfacción General del Ciudadano” por limitaciones institucionales.
- Durante el periodo 2022 la atención presencial en nuestras agencias se desarrolló bajo el sistema de citas, ya que aún se encontraba limitada por las medidas de prevención del contagio del COVID-19.
- En relación a los canales no presenciales, nuestra institución continuó optimizando la Agencia Virtual SAT, en la cual se agregaron nuevas opciones y servicios a favor del ciudadano; además se creó la plataforma de Mesa de Partes Digital que brinda un acceso especial para el registro de solicitudes de trámites relacionados a tributos, tránsito y multas administrativas, así como el seguimiento al estado de los mismos.
- La institución vela permanentemente por mantener y mejorar la calidad de nuestros servicios, lo que se refleja en la aprobación de las auditorías externas de Carta de Servicios del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- El SAT aprovecha la alta receptividad que tienen hoy en día las redes sociales, por lo cual informa sobre temas de interés y atiende consultas a través del Facebook e Instagram y ahora también Tiktok.

### Eje Soporte Interno

- El SAT cumple la meta de todos los indicadores del Eje de Soporte Interno, llegando en la mayoría de casos a sobre pasar la meta establecida; tal es el caso de los indicadores de “Proceso Optimizados”, “Soluciones TIC” y “Actividades de Responsabilidad Social”, que desarrollaron más acciones de lo proyectado.
- Se cumple de manera óptima con el indicador de “Satisfacción general del colaborador SAT”; que obtuvo un resultado positivo de 85.2%, superando su meta establecida.
- Se llevaron a cabo diversas actividades de sensibilización en el marco del “Programa de Cultura Tributaria”, lo que hizo posible el cumplimiento de este indicador.
- Diversas áreas de la institución trabajaron bajo la modalidad de trabajo remoto de forma mixta o integral, para lo cual la Gerencia de Informática (GIN) continuó brindando los accesos y soporte correspondiente para la operatividad de estas áreas.
- Se logró la exitosa aprobación de las auditorías externas de seguimiento de Carta de Servicio, así como del Sistema de Gestión de Calidad ISO: 9001; ello demuestra los esfuerzos de la Institución en mantener los estándares de calidad en sus servicios y procesos considerando el periodo de crisis sanitaria que atraviesa el país.

**Eje Recaudación**

- Es importante priorizar recursos hacia las áreas que generen un mayor impacto en la recaudación, para llevar a cabo acciones y campañas de cobranza o la generación de cartera por cobrar, entre otras relacionados a la cobranza; ello buscando la mejora de los niveles de recaudación y un mayor presupuesto.
- Establecer campañas para la depuración de las diferentes bases de datos utilizadas en la gestión de cobranza tributaria y no tributaria, a fin de descubrir, corregir y/o eliminar registros de datos erróneos y hacer más eficiente la gestión.
- Priorizar la renovación del convenio con la Policía Nacional de Perú, dado que es un aliado clave en la cobranza de deuda no tributaria en estado coactivo, mediante su apoyo en los operativos de captura de vehículos.
- Se recomienda impulsar las mejoras en nuestros sistemas informáticos como el SIAT y el Módulo de Fiscalización, entre otros sistemas o aplicaciones relacionadas a la cobranza.
- Con la superación de las metas de recaudación en el 2022, se espera que se traduzca en una mayor generación de saldo de balance que podría ser incorporado al presupuesto Institucional 2023 para una mayor amplitud de las acciones de gestión de cobranza.

**Eje Servicio al Ciudadano**

- Es necesario realizar una difusión continua, y de gran alcance, sobre los servicios digitales brindados por la institución; tales como la plataforma de agencia virtual y la página web para los pagos; así como brindar instructivos del paso a paso sobre su uso, debido a la importante cantidad de contribuyentes del SAT que no son nativos digitales.
- De la misma forma, difundir el proceso de pagos de los diferentes canales que nos brindan las entidades financieras y continuar con los convenios de recaudación, los cuales nos permiten la continuidad de los pagos en contexto de Estado de Emergencia.
- Es importante establecer las necesidades reales de las Áreas Funcionales de la Gerencia de Servicio al Administrado, a fin de establecer un plan gradual para su ejecución y lograr un funcionamiento más eficiente.

**Eje Soporte Interno**

- La Gerencia de Informática tiene una capacidad operativa limitada para atender en el corto plazo la “extensa” cantidad de requerimientos relacionados a las TIC, por ello es necesario establecer una lista priorizada de los requerimientos y necesidades de las áreas usuarias para que ser atendidas de acuerdo a su impacto en la gestión de recaudación.
- Continuar con las mejoras e incorporación de nuevos servicios en “Agencia Virtual”, así como optimizar los ya existentes, buscando generar impacto en la recaudación y el servicio al ciudadano.
- Se recomienda evaluar la realización de algunas actividades de esparcimiento a nivel institucional, a fin de generar una mayor integración y a vez fomentar los valores y misión institucional.