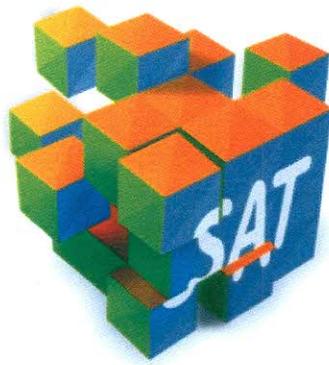


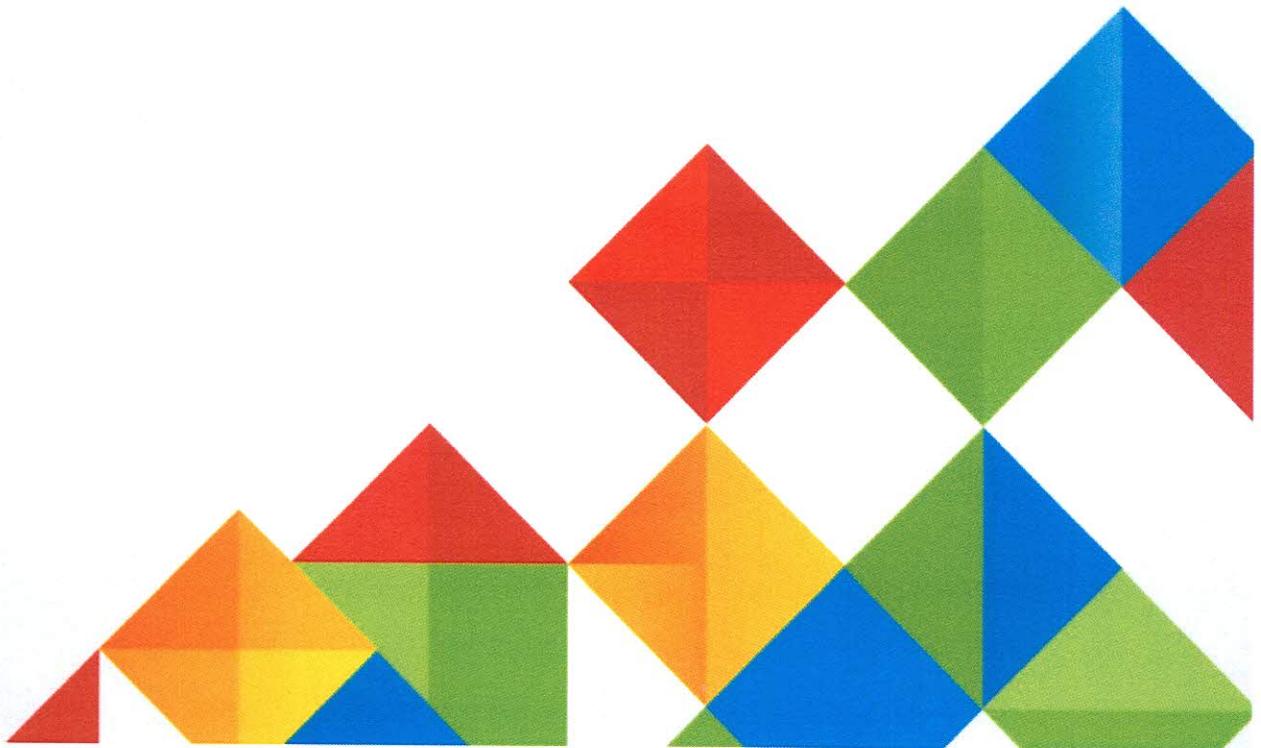


**SAT**  
Servicio de Administración  
Tributaria de Lima

## Evaluación 2016



## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



## ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>I. PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II. MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>4</b>
<b>III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS</b>	<b>5</b>
3.1. PERSPECTIVA DE RESULTADO	6
3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS	16
3.3. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	22
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>26</b>
<b>V. RECOMENDACIONES</b>	<b>28</b>

## I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) a través de su Plan Estratégico Institucional 2016-2018<sup>1</sup> ha adecuado su Mapa Estratégico de acuerdo a tres (03) tipos de perspectivas, las cuales son: “Perspectiva de Resultado, “Perspectiva de Procesos” y la “Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje”. En este contexto, los objetivos institucionales que guiaron la gestión durante el 2016 fueron los siguientes: “Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria”, comprometiéndose a la institución a recuperar el mayor porcentaje de deuda tributaria emitida en el año, así como lograr un mayor número de papeletas de tránsito pagadas; y “Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados”, mejorando constantemente la calidad de los servicios que se ofrecen en la Sede Central, Agencias Descentralizadas y Depósitos, así como realizando mejoras a los canales alternativos de atención y de pago, con la finalidad de facilitar a los ciudadanos el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias y no tributarias.

En el presente documento se expone los resultados de la gestión del SAT en el año 2016, labor liderada por la alta dirección y ejecutada por todos los colaboradores de las distintas unidades orgánicas que conforman el SAT, lo que ha permitido obtener una recaudación histórica superior a los 1,000 millones de soles, estableciendo así un hito en la historia de la institución. Asimismo, se cumplió con la meta de recaudación del Impuesto Predial establecido en el Plan de Incentivos Municipales del Ministerio de Economía y Finanzas.

Dentro de este contexto, los resultados de los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales han sido los siguientes: la efectividad de la recaudación tributaria en el 2016 alcanzó un 89,5%, logrando un performance nunca antes alcanzado en años anteriores; dicho resultado obedeció a las distintas estrategias de fidelización (sorteos de pago puntual), así como a la ampliación de canales de pago, los cuales han facilitado el cumplimiento oportuno de las obligaciones de los contribuyentes. Por otro lado, la efectividad de la cobranza no tributaria alcanzó un 67,3%, éste resultado se logró por las acciones tácticas ejecutadas como el fortalecimiento en la capacidad operativa de los depósitos vehiculares y a las coordinaciones realizadas entre el SAT y entidades externas.

En lo que respecta al nivel de satisfacción de los ciudadanos, en el año 2016 se alcanzó un nivel de 79%, cifra mayor en 2% al resultado obtenido en el 2015 (77%), este resultado positivo se debió principalmente a la gestión realizada para disminuir los tiempos de espera en agencias a través de una mejor distribución del personal de atención, así como al fortalecimiento de los canales alternativos. Cabe resaltar, que dentro de la búsqueda de mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano, se logró la re-certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y la aprobación de la auditoría externa a la Carta de Servicios, lo que demuestra el compromiso que tiene el SAT con la ciudadanía para brindar un servicio de calidad.

Por lo antes expuesto, la Oficina de Planificación y Estudios Económicos presenta el informe de evaluación del PEI correspondiente al ejercicio fiscal 2016 en el cual se muestra los resultados de los indicadores de los objetivos estratégicos, así como las estrategias desarrolladas para la consecución de los mismos.



<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional 2016 - 2018 aprobado mediante Sesión Ordinaria N° 225-2015-CD-SAT y cuyas metas fueron actualizadas a través de la Sesión Ordinaria N° 244-2016-CD-SAT.

## II. MARCO ESTRATÉGICO 2015

El Servicio de Administración Tributaria – SAT de Lima 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 responsable de la Gestión Tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios de la municipalidad.

En ese sentido, con las atribuciones dadas por la MML y para el cumplimiento de su finalidad el SAT define su marco estratégico en el PEI 2016 – 2018 de acuerdo a lo siguiente:



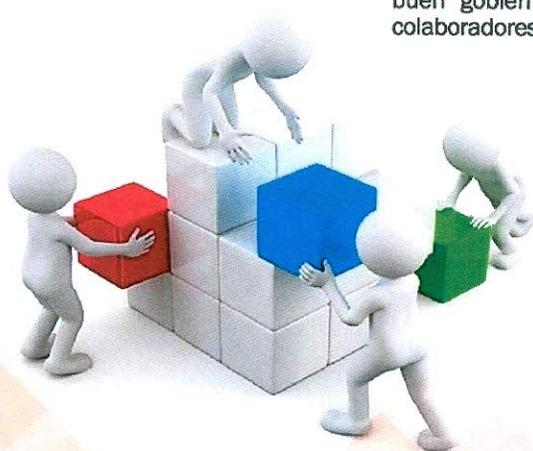
### VISIÓN

Ser la institución modelo en gestión tributaria municipal a nivel nacional, a partir de la calidad del servicio al ciudadano, el fomento de la cultura tributaria y la eficiencia en nuestro procesos.



### MISIÓN

Somos el Organismo Público Descentralizado responsable de la gestión tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios encargados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que facilita al ciudadano el cumplimiento oportuno de sus obligaciones basando nuestra gestión sobre la innovación, el buen gobierno, y el compromiso de nuestros colaboradores para brindar servicios de calidad.



### VALORES

- Transparencia
- Compromiso
- Confianza
- Vocación de Servicio

**SAT** Servicio de Administración Tributaria de Lima



### III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS

La evaluación del PEI para el ejercicio fiscal 2016 muestra el nivel de ejecución de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos y específicos del SAT, así como las estrategias ejecutadas para su logro. La información para el desarrollo y evaluación del PEI se ha organizado de acuerdo a tres perspectivas y se ha considerado una **valoración de cumplimiento**<sup>2</sup> de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

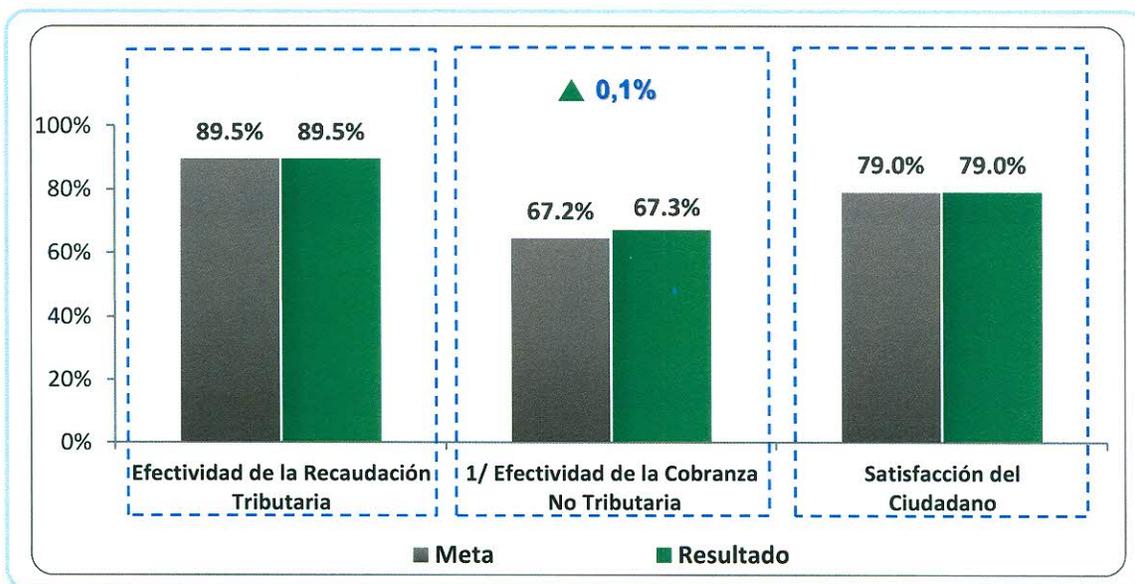
**TABLA N° 01**  
**CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES**

Nivel de Cumplimiento		
Menor a 94%	<span style="color: red; font-size: 2em;">●</span>	Entre 94% y 99%
	<span style="color: yellow; font-size: 2em;">●</span>	Mayor a 99%
	<span style="color: green; font-size: 2em;">●</span>	

El desarrollo de las perspectivas se encuentran enmarcadas en la aplicación del Balanced Scorecard como una forma integrada, balanceada y estratégica para medir el progreso actual, el cual nos permite convertir la visión, misión y estrategia en acción.

En ese contexto, el SAT gestiona su estrategia en base a las perspectivas de: i) Resultado, ii) Procesos, y iii) Crecimiento y Aprendizaje. Esto a través de cadenas de relaciones causa efecto que se traduce finalmente en el cumplimiento de los indicadores estratégicos institucionales: i) Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria, y ii) Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados. Ver figura N° 01

**FIGURA N° 01**  
**METAS Y EJECUCIÓN 2016 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS INSITUCIONALES**



1/ Fuente: Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año corriente. No se consideran papeletas anuladas  
Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores Estratégicos al IV Trimestre  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT



<sup>2</sup> El nivel de valoración de cumplimiento del indicador será; el cálculo del resultado de la ejecución sobre la meta programada.

### 3.1 PERSPECTIVA DE RESULTADO

En esta perspectiva se revelan las acciones realizadas por la institución y su influencia en los ciudadanos, Se evalúa si estas acciones están logrando los objetivos planteados. En ese punto se hace vital dos temas: (i) la recaudación global y su eficacia, y (ii) los estándares de atención al ciudadano.

#### OBJETIVOS INSTITUCIONALES E INDICADORES

De los tres (3) indicadores que forman parte de la perspectiva de resultado, los tres (3) cumplieron con su meta como se puede apreciar en la tabla N° 02.

**TABLA N° 02**  
**RESULTADO 2015, META Y RESULTADO 2016 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE RESULTADOS**

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2015	META 2016	RESULTADO 2016	VALOR
<b>PERSPECTIVA DE RESULTADO</b>								
OE.1	<b>Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria</b>	1	Efectividad general de la recaudación tributaria	%	88,3%	89,5%	89,5%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria	%	64,6%	67,2%	67,3%	
OE.2	<b>Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados</b>	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	77,0%	79,0%	79,0%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2016  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### 3.1.1 Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria

Con este objetivo la institución busca concretar la máxima recaudación de las obligaciones tributarias y no tributarias emitidas e impuestas en un ejercicio fiscal, en los diversos estados de la gestión de cobranza y buscando minimizar la generación de cartera por cobrar de años anteriores.

En ese sentido, el presente objetivo está conformado por los siguientes indicadores:

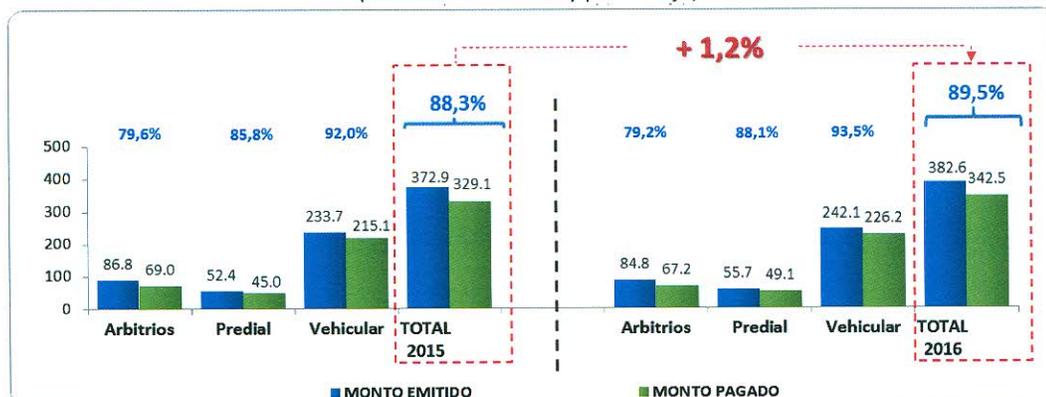
- Efectividad general de la recaudación tributaria.
- Efectividad general de la cobranza no tributaria.

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

La gestión de recaudación tributaria del SAT durante el ejercicio 2016 finalizó con una efectividad general de los principales tributos en 89,5%, cifra superior en 1,2% respecto del periodo 2015, además se cumplió con su meta. Este resultado se debió al desarrollo de estrategias de fidelización (sorteos de pago puntual), ampliación de canales de pago, así como al fortalecimiento de las acciones de cobranza a través de la georeferenciación de domicilios, lo cual permitió una mejora en la asignación de cartera y rutas para la notificación de cartillas tributarias. Ver figura N° 02



**FIGURA N° 02**  
**EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA ANUAL: 2015 – 2016**  
 (En millones de soles y porcentaje)



<sup>1/</sup> Considera la emisión y recaudación de deuda corriente al 31 de diciembre de 2015 y 2016 (monto insoluto).

Fuente: Gerencia de Informática

Meta Anual: 89,5%

Asimismo, evaluando la efectividad por tributo, en la tabla N° 03 se observa que el impuesto vehicular incrementó de 92,0% a 93,5% y el impuesto predial de 85,8% a 88,5%; por su parte, los arbitrios disminuyeron ligeramente de 79,6% a 79,2%. Cabe resaltar, que el mayor crecimiento ha sido del Impuesto Predial, esto debido a las acciones de cobranza que se dieron en el año 2016 enfocadas en cumplir con la meta del Plan de Incentivos a la Gestión Municipal del MEF.

**TABLA N° 03**  
**EFFECTIVIDAD POR TRIBUTOS**  
 2015 - 2016

Concepto	2015	2016	Var. %
Impuesto Vehicular	92.0%	93.5%	1.5%
Impuesto Predial	85.8%	88.5%	2.7%
Arbitrios	79.6%	79.2%	-0.4%
<b>Total</b>	<b>88.3%</b>	<b>89.5%</b>	<b>1.2%</b>

Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

En correspondencia con lo descrito líneas arriba se identificó que el incremento de la efectividad general se debió al mejor rendimiento de la efectividad en el segmento "Principales Contribuyentes" (PRICO), específicamente de los contribuyentes de Impuesto Predial (IP) e Impuesto Vehicular (IPV) como se aprecia en la tabla N° 04.

**TABLA N° 04**  
**EFFECTIVIDAD POR CONTRIBUYENTE Y CONCEPTO**  
 2015 - 2016

Cont.	Arb - 15	Arb - 16	IP - 15	IP - 16	IPV - 15	IPV - 16	Total - 15	Total - 16
Prico	80.1%	79.7%	87.2%	90.2%	94.6%	98.9%	88.3%	90.9%
Mepeco	78.2%	78.0%	80.8%	80.7%	90.5%	90.4%	88.2%	88.1%
Total	79.6%	79.2%	85.8%	88.5%	92.0%	93.5%	88.3%	89.5%

Fuente: Gerencia de Informática

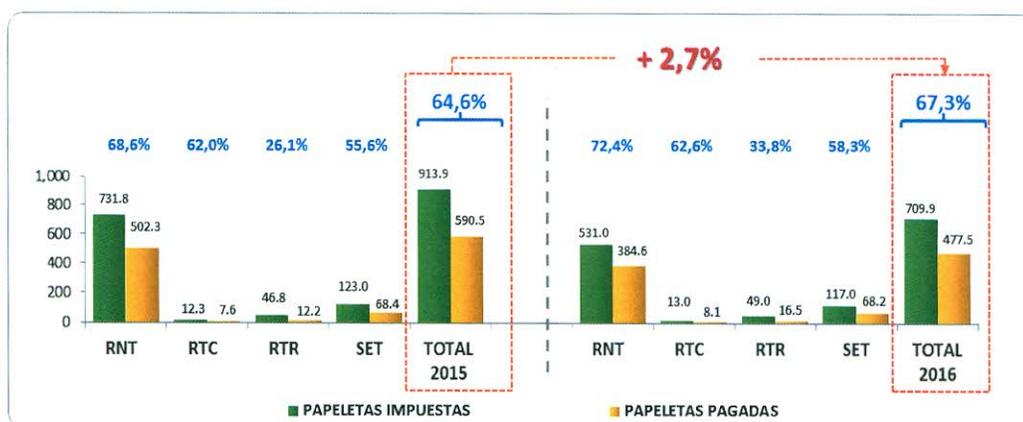
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



**B. Efectividad General de la Cobranza No Tributaria**

La gestión de recaudación no tributaria del SAT durante el ejercicio 2016 finalizó con una efectividad general de los principales reglamentos de 67,3%, cifra superior en 2,7% respecto del periodo 2015 (64,6%); además, de superar ligeramente en 0,1% su meta establecida (67,2%). En este punto es preciso señalar que a nivel de efectividad de la Cobranza No Tributaria (papeletas con pagos) se vio impactada por una mayor efectividad en la cobranza de las infracciones al Reglamento Nacional de Transito – RNT (72,4%) y Actas de Control por SETAME (58,3%), en relación al periodo 2015 (68,6% y 55,6% respectivamente). Ver figura N° 03.

**FIGURA N° 03**  
**EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA ANUAL: 2015 – 2016**  
 (En miles de papeletas y porcentaje)



<sup>1/</sup> Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año al 31 de diciembre de 2015 y 2016. Cabe precisar que no se consideran las papeletas anuladas.

Fuente: Gerencia de Informática  
 Meta Anual: 67,2%

Asimismo, otro factor que incidió en un mayor nivel de cobranza no tributaria fue la mayor efectividad de la cantidad de papeletas con pago en estado pre coactivo registrando el 62,2% del total de papeletas impuestas; dicha cifra es superior en 3,9% respecto de lo obtenido en el 2015 (58,3%). Ver tabla N° 05

**TABLA N° 05**  
**EFFECTIVIDAD POR PAGO PRECOACTIVO**  
 2015 - 2016

Periodo	Pap. Imp	Concepto	Pap. Con Pago	Efect.
2016	709,945	RNT	353,604	49.8%
		GTU	88,081	12.4%
		<b>Total</b>	<b>441,685</b>	<b>62.2%</b>
2015	913,899	RNT	453,237	49.6%
		GTU	79,389	8.7%
		<b>Total</b>	<b>532,626</b>	<b>58.3%</b>

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



## ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

## FORTALECIMIENTO DE LA COBRANZA

- **Gestión de Cobranza por Perfil de Pago**  
El SAT trabaja en base a un modelo de perfil de pago por concepto de impuesto al patrimonio vehicular que fue desarrollado a través del Business Analytics. Esto permite el diseño de estrategias de cobranza más eficientes y focalizadas con el fin de tomar una mejor decisión en la gestión de cobranza.
- **Georeferenciación**  
El SAT en su constante carrera de afrontar mejoras en sus procesos internos implementó la aplicación informática GEODir, la cual permite mejorar el performance del proceso de Gestión de Cobranza a través de la solución de Georeferenciación de domicilios, aplicativo que determina la mejor ruta de acuerdo a las características de la cartera asignada a los gestores domiciliarios, quienes ya no tienen que destinar demasiado tiempo en labores de enrutamiento y labores administrativas, logrando una optimización de tiempos.
- **Fortalecimiento Operativo de los Depósitos Vehiculares**  
La gestión de la cobranza tributaria y no tributaria en estado coactivo se fortaleció con la ampliación de la capacidad de los depósitos vehiculares para la ejecución de las medidas cautelares. En este contexto, la Institución al cierre del 2016 cuenta con ocho (08) depósitos vehiculares con una capacidad instalada total de 76 487 m<sup>2</sup> para la custodia de los vehículos.

El fortalecimiento de la capacidad de los depósitos vehiculares permitió la recaudación de más de 49,1 millones de soles por la ejecución de medidas cautelares, de un total de deuda involucrada de 78,7 millones de soles, presentando una efectividad del 62.7%. Este resultado obedece a la flexibilización de las cuotas de fraccionamiento que el SAT viene aplicando, la misma que está contribuyendo en la eficacia para la liberación de vehículos (liberados/ingresados).

## ACERCAMIENTO DE INFORMACION DE DEUDA

- **Mensajería Vecinal**  
Como parte de una estrategia para registrar una mayor efectividad y celeridad en la notificación de documentos, la institución durante el 2016 fortaleció la “Mensajería Vecinal” contratando nuevos vecinos notificadores del Cercado de Lima. Asimismo, se logró contratar vecinos notificadores de los siguientes distritos: Jesús Maria, Breña, Pueblo Libre, Lince y San Miguel. Es así que al cierre del año 2016 la efectividad en la notificación de documentos a través de vecinos notificadores ha sido 95,3%.
- **Servicio Pitazo**  
El servicio “Pitazo” tiene como finalidad brindar información al ciudadano sobre sus deudas por impuesto al patrimonio vehicular y/o por multas de tránsito, de manera preventiva a través de un mensaje de texto y/o correo electrónico, permitiéndoles cumplir con sus obligaciones, así como acceder a los descuentos ofrecidos por los conceptos tributarios y no tributarios, es así que durante el 2016 se registraron 73 981 nuevas inscripciones, 73,4% más que el 2015 (42 665); totalizándose 295 459 ciudadanos inscritos, superando en 33,4% al 2015 (221 478).

Es preciso mencionar que durante el 2016 el monto de deuda involucrada en la comunicación del programa ascendió a S/ 128,7 millones de deuda y de los cuales se recaudó S/ 7,2 millones de soles.



## USO DE TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

- **Gestión de Cobranza Telefónica**

La gestión telefónica, como medio de comunicación y contacto con el contribuyente permitió realizar más de 1,3 millones de llamadas de cobranza telefónica por conceptos tributarios, expresadas en S/ 558 millones de deuda y de los cuales se recaudó alrededor de S/ 95,3 millones, cifra mayor en 15,9 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2015 (79,4 millones de soles recaudados de un total de deuda involucrada de 394,4 millones de soles).

- **Gestión de Cobranza Vía Mensaje de Texto**

La gestión de cobranza a través de mensajes de textos registró más de 759 mil envíos durante el 2016, expresados en S/ 195,4 millones de deuda involucrada y de los cuales se recaudó S/ 33,9 millones. En ese sentido, la efectividad registrada en el 2016 (17,3%) fue mayor a la del periodo 2015 (15,2%).

## PRINCIPALES LIMITANTES

- La efectividad de documentos notificados a través del servicio de Courier, durante el periodo 2016, fue de 84,1%. Por su parte, la notificación efectiva con “Acuse de Recibo” registro una efectividad de 1,7%, evidenciando un punto a fortalecer en el proceso de cobranza.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Actualmente la notificación se realiza a través de tres modalidades, que son las siguientes: (a) “**Mensajería Vecinal**”, corresponde a la notificación de documentos a través de vecinos de la zona y cuyo alcance está limitado a ciertos distritos (Cercado de Lima, Breña, Jesús María, Lince, Pueblo Libre y San Miguel), (b) **Personal SAT**, corresponde a la notificación de documentos a través de gestores domiciliarios, y (c) **Courier**, corresponde a la notificación de documentos a través de un servicio de mensajería, actualmente la empresa que realiza la notificación es SERPOST.

En ese contexto, analizando la notificación de documentos por “Acuse de Recibo” al cierre del periodo 2016 por cada modalidad se obtiene lo siguiente: **Mensajería Vecinal** efectividad del 47,3%, **Personal SAT** efectividad del 31,9% y **Courier** efectividad del 1,7%.

En ese sentido, se sugiere fortalecer la notificación de documentos a través de vecinos notificadores (Mensajería Vecinal) y/o gestores domiciliarios (Personal SAT) debido a las limitaciones del servicio del Courier.

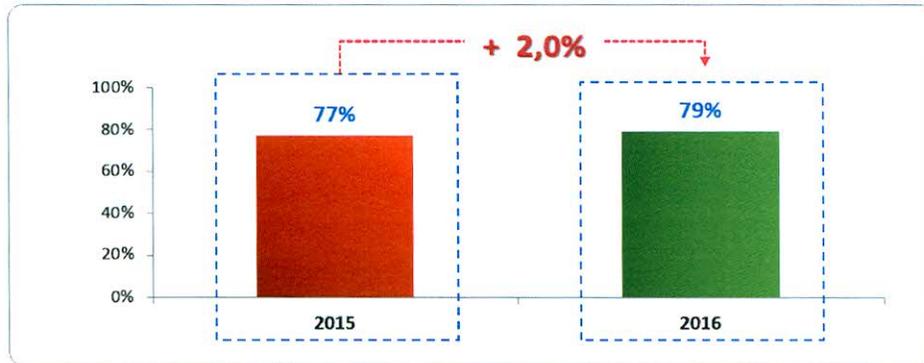
- ✚ Por otra parte, se sugiere considerar el envío de mensajes a través de otros canales de contacto con el ciudadano, por ejemplo “Whatsapp” u otros mecanismos de envío de textos, que permitan conocer el estado del mensaje ya sea enviado, recibido y/o leído a fin de medir resultados.
- ✚ Implementar nuevas funcionalidades en el servicio Pitazo, como la posibilidad de enviar alertas sobre el inicio del procedimiento coactivo y/o cuando se genere la orden de captura del vehículo de manera automática, lo que permitiría mayores niveles de eficiencia en la gestión de cobranza.



3.1.2 Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados.

La Satisfacción General de los Ciudadanos respecto de los servicios brindados por el SAT, indicador del objetivo estratégico institucional medido a través de una encuesta anual a los ciudadanos alcanzó en el año 2016 un 79,0%, cifra superior en 2,0% respecto del periodo 2015 (77,0%), y cumpliendo así con su meta programada. Ver figura N° 04

FIGURA N° 04  
EJECUCIÓN 2014, META Y EJECUCIÓN 2015 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO  
SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS



Fuente: Encuesta realizada por la Oficina de Planificación y Estudios Económicos – 2015/2016.

Meta Anual: 79,0%

La gestión realizada por el SAT durante el ejercicio 2016 respecto a la calidad del servicio presentó los siguientes resultados: el “Tiempo de espera”, la “Capacidad de solución de problemas” y la “Cantidad de ventanillas/terminales de atención”, fueron consideradas insuficientes por los ciudadanos, al presentar los resultados más bajos de todos los evaluados (Ver tabla N° 06).

Sin embargo, los aspectos relacionados a la limpieza de las agencias, señalización y amabilidad del personal mostraron resultados positivos.

TABLA N° 06  
NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS ATRIBUTOS VALORADOS

N°	Aspectos Generales	Nivel
1	El tiempo de espera antes de la atención	46%
2	La capacidad de solución de problemas / quejas	66%
3	La cantidad de ventanillas/terminales de atención	70%
4	La disposición para escuchar y resolver problemas	72%
5	El tiempo de atención en la ventanilla/terminal	73%
6	La simplicidad de los procedimientos para trámites y/o consultas	73%
7	El conocimiento de procedimientos para trámites y/o consultas	75%
8	La comodidad del lugar de espera	78%
9	La cantidad de documentación solicitada	78%
10	La claridad de la información recibida	79%
11	La ubicación de las agencias	80%
12	La amabilidad del personal de ventanilla/terminal	83%
13	La señalización de las áreas dentro de las oficinas	87%
14	La limpieza de las agencias	90%

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano 2016  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



Por otra parte, la “Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano” revela que el canal Aló SAT (83%) y el canal Web (92%) influyeron en el mejoramiento del nivel de Satisfacción General (79%), a pesar que la satisfacción del canal presencial se mantuvo en el mismo nivel (73%) y la satisfacción del servicio Pitazo (89%) disminuyó en relación a lo obtenido el 2015. Ver tabla N° 07

**TABLA N° 07**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN POR CANAL EVALUADO**  
**2015 - 2016**

N°	Descripción	Nivel 2015	Nivel 2016
1	Satisfacción canal Presencial	73%	73%
2	Satisfacción canal Aló SAT	73%	83%
3	Satisfacción canal Web SAT	81%	92%
4	Satisfacción canal PITAZO	95%	89%
<b>Satisfacción General</b>		<b>77%</b>	<b>79%</b>

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano 2016  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

## ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

### CANALES ALTERNATIVOS DE ATENCIÓN

#### ▪ 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 2016 se realizaran cerca de 2,1 millones de consultas, cifra ligeramente inferior a lo registrado en el 2015 (cerca de 2,3 millones). Por otra parte, respecto al total de medios de atención registró una participación de 57,3%, lo que refleja la relevancia de este módulo para la atención a los ciudadanos. Ver tabla N° 08

**TABLA N° 08**  
**CANTIDAD DE ATENCIONES AL CIUDADANO POR CANALES DE ATENCIÓN**  
**2015 - 2016**

Canal	Atenciones	Part. (%) 2015	Atenciones	Part. (%) 2016
Saldomático	2,291,199	61.5%	2,137,885	57.3%
SARA	40,799	1.1%	73,950	2.0%
Chat	10,467	0.3%	12,683	0.3%
Asuservicio	21,295	0.6%	15,471	0.4%
Cabisat	11,057	0.3%	6,848	0.2%
IVR	260,198	7.0%	378,239	10.1%
Aló SAT	277,656	7.4%	337,319	9.0%
Atención presencial	815,261	21.9%	768,590	20.6%
<b>Total</b>	<b>3,727,932</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,730,985</b>	<b>100.0%</b>

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



- **Servicio de Atención Remota Asistida - SARA**

A través de este canal los contribuyentes realizan consultad en línea por medio de video-conferencia, permitiendo así atender sus consultas de manera virtual. Durante el 2016 se realizaron cerca de 74 mil consultas, cifra muy superior a lo registrado en el 2015 en el que se registraron poco más de 40 mil consultas, evidenciando una gran mejora de este canal respecto a su utilización.

- **Chat**

A través del portal web SAT los ciudadanos acceden a este servicio, permitiendo a los asesores de servicios atender en línea las consultas realizadas. Durante el 2016 se atendieron más de 12 mil consultas, registrando un incremento de 21,2% respecto al año 2015, donde se atendieron cerca de 10 mil consultas. Asimismo, es preciso recalcar la importancia de este servicio por encontrarse entre los compromisos plasmados en la Carta de Servicios de la Institución, la cual es auditada por la certificadora AENOR. Cabe precisar, que se ha cumplido con la meta del 100% de atenciones según lo establecido.

- **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](mailto:asuservicio@sat.gob.pe)) al día hábil siguiente a su presentación. Durante el 2016 se atendieron más de 15 mil consultas, 27,3% menos de las atendidas en el 2015, donde se atendieron cerca de 21 mil consultas. Cabe resaltar que este servicio está considerado dentro de los compromisos de la Carta de Servicios de la Institución, la cual es auditada por la certificadora AENOR. Donde se precisa que se ha venido cumpliendo con la meta del 100% de atenciones en el plazo establecido.

- **Módulo de Inscripción Vehicular - MIV**

La gestión de inscripción de vehículos nuevos en la red de concesionarios de vehículos afiliados al MIV, permitió durante el periodo 2016 el registro de 49 382 vehículos, cifra mayor a lo registrado en el 2015 (42 712). Sin embargo, en porcentaje de participación respecto al total de DDJJ vehiculares se observa que en el periodo 2016 se tuvo una cifra similar al del periodo anterior, evidenciando el rol significativo que tiene el MIV como canal de registro de DDJJ vehiculares. Ver tabla N° 09.

**TABLA N° 09**  
**CANTIDAD DE DDJJ IMPUESTO VEHICULAR POR MODALIDAD DE REGISTRO**  
**2015 - 2016**

Modalidad	DDJJ	Part. (%) 2015	DDJJ	Part. (%) 2016
Presencial SAT	61,743	58.1%	73,507	59.0%
Notario SAT	1,864	1.8%	1,771	1.4%
MIV	42,712	40.2%	49,382	39.6%
Total	106,319	100.0%	124 660	100.0%

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

### ▪ Recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008

El 03 y 04 de Noviembre se realizó la auditoría externa de Recertificación de Sistema de Gestión de Calidad que comprende los procesos de Atención del Centro de Llamadas y de Atención de Reclamos y Sugerencias, efectuada por la empresa “Bureau Veritas”, donde la empresa auditora destacó el nivel de organización y planificación del Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que gracias a las continuas mejoras logró convertirse en un sistema sólido y estructurado.

### ▪ Recertificación de la Carta de Servicios del SAT

El 17 y 18 de Mayo se realizó la auditoría externa de Recertificación de la Carta de Servicios del SAT, efectuada por la empresa AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), mediante la cual se hizo una rigurosa revisión de la documentación que soporta el mantenimiento de la carta, como son: el seguimiento, la revisión, la actualización y los mecanismos de comunicación interna y externa de la carta. Como resultado de la auditoría, se logró exitosamente la recertificación de nuestra carta de servicios, lo que demuestra el compromiso de la institución en brindar un servicio de calidad.

## PRINCIPALES LIMITANTES

- Como se observa en la tabla N° 10 el tiempo promedio de espera para la atención en “plataforma” disminuyó en el 2016. Si bien no se cumplió con la meta de “**menor a 30 minutos**”, este fue muy cercano a ella. Por otra parte, el tiempo de espera para “mesa de partes” presentó una disminución respecto a años anteriores. Estos resultados guardan concordancia con los resultados de la “Encuesta de General de Satisfacción al Ciudadano” realizada en el 2016, donde el atributo con menor nivel de satisfacción fue el “tiempo de espera”.

**TABLA N° 10**  
**COMPARATIVO DE TIEMPOS DE ESPERA EN PLATAFORMA Y MESA DE PARTES**  
**2014 - 2016**

Descripción	2014	2015	2016 <sup>3</sup>
Tiempo promedio de espera para la atención en plataforma <sup>1</sup>	00:21:57	00:33:12	00:31:21
Tiempo promedio de espera para mesa de partes <sup>2</sup>	00:36:32	00:38:26	00:31:18

<sup>1/</sup> Considera lo tickets por atenciones preferenciales, consultas y operaciones; sólo en estado atendido y no abandonado. La meta del 2016 ha sido **menor a 30:00:00**

<sup>2/</sup> Considera lo tickets trámite documentario, mesa de partes especial, oficios y entre otros; sólo en atendido y no abandonado. La meta del 2016 ha sido **menor a 35:00:00**

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.



## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La Gerencia de Servicios al Administrado (GSA) y la Gerencia de Proyectos (GPY) deben trabajar en proyectos enfocados a rediseñar procesos de atención presenciales para que sean efectuados de manera virtual a través de la página web del SAT, reduciendo la afluencia de ciudadanos en las agencias.
- Asimismo, es conveniente establecer una política de reconocimientos para el personal de atención respecto a la cantidad de atenciones diarias que los motiven a incrementar su productividad, lo cual tendrá un impacto directo en la reducción de tiempos de espera. Esto en concordancia con lo establecido en el Manual para la Mejora de la Atención a la Ciudadanía de la PCM.
- Por otro lado, es conveniente continuar impulsando el acercamiento de información de las campañas del SAT a través de la página de Facebook del SAT. Asimismo, continuar con las acciones enfocadas a incrementar la cantidad de seguidores a fin de que las publicaciones (Post) realizadas tengan un mayor alcance.
- Respecto al tiempo de espera para la atención de los contribuyentes, en líneas generales, se identificó un mejor desempeño por agencia (ver tabla N° 11), esto expresado a través de los siguientes puntos:
  - Las agencias que mejor desempeño registraron fueron la de San Juan de Miraflores, Miraflores, Colonial y Jockey Plaza; esto debido a que lograron disminuir los tiempos de espera a pesar que se incrementó la cantidad de tickets atendidos.
  - La Sede Principal de Camaná logró disminuir el promedio de sus tiempos de espera para la atención al ciudadano; sin embargo, aún registra tiempos elevados a comparación de las demás agencias.
  - La agencia de Mega Plaza es la que ha registrado el menor tiempo de espera para la atención al ciudadano; sin embargo, ha registrado un incremento en el “tiempo de espera” a comparación con lo registrado en el periodo 2015.

Por lo tanto, se considera necesario realizar un plan integral que mantenga el buen resultado obtenido en el periodo 2016. Esto tomando en cuenta que según los resultados obtenidos de la “Encuesta de Satisfacción General” el “*Tiempo de espera para la atención*” es uno de los aspectos con menor calificación.

TABLA N° 11  
TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA<sup>1/</sup> POR AGENCIA 2015-2016

Agencias	Tickets atendidos 2015	Tiempo de espera 2015	Tickets atendidos 2016	Tiempo de espera 2016
San Juan de Miraflores	57 876	00:43:33	62 814	00:29:23
Sede Principal de Camaná	292 476	00:41:17	239 693	00:39:49
Miraflores	39 650	00:30:54	53 075	00:28:35
Jockey Plaza	55 076	00:30:00	55 677	00:25:18
Colonial	54 471	00:25:14	62 032	00:22:54
<b>Mega Plaza</b>	<b>88 678</b>	<b>00:14:11</b>	<b>80 586</b>	<b>00:20:12</b>

1/ No considera el tiempo de espera por: i) Trámite documentario, ii) Expedientes y iii) Caja. Además, solo incluye los tickets en estado atendido o terminado.

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.



### 3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS

Esta perspectiva analiza los procesos de la organización y cómo éstos están orientados al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de resultados. Los objetivos en este nivel buscan hacer más eficiente la gestión interna; es decir, buscan obtener procesos optimizados, a través de una mejora continua que permitan alcanzar una gestión eficiente.

#### OBJETIVOS E INDICADORES

De los nueve (9) indicadores que forman parte de la perspectiva de procesos, siete (7) cumplieron con su meta, uno (1) de ellos logró una ejecución respecto a su meta en el rango intermedio de 94% y 98%, mientras que uno (1) de ellos tuvo un nivel de ejecución menor del 94%, como se puede apreciar en la tabla N° 12.

**TABLA N° 12**  
**RESULTADO 2015, META Y RESULTADO 2016 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS**

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2015	META 2016	RESULTADO 2016	VALOR
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>								
OE.3	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	4	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno	%	64,6%	65,3%	66,0%	●
		5	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo	%	67,3%	69,3%	65,7%	●
		6	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada	%	69,1%	70,3%	70,7%	●
		7	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores	%	16,7%	15,5%	16,3%	●
		8	Contribuyentes puntuales	%	32,0%	32,0%	32,3%	●
OE.4	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	9	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	73,8%	75,8%	66,7%	●
OE.5	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	10	Contribuyentes con teléfono y/o email	%	69,6%	73,5%	75,8%	●
OE.6	Fortalecer la comunicación integral y la imagen SAT	11	Actividades de responsabilidad social	NÚM.	8	4	4	●
OE.7	Optimizar procesos de soporte para la operación institucional	12	Procesos de soporte optimizados	NÚM.	2	1	5	●

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2016

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Respecto al objetivo **“Mejorar la Gestión de Cobranza y Generación de Riesgo”**, cuatro (4) de sus cinco (5) indicadores alcanzaron su meta, de aquellos cuatro (4) sólo uno (01) obtuvo un nivel por debajo de lo presentado el año anterior (Indicador N° 07), esto debido a que en el año 2016 no se dieron incentivos para el pago de saldos de deuda de cartera pesada de años anteriores.



Por otro lado, en lo que respecta al indicador **efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo**, el cual no cumplió con su meta, se precisa que las acciones de cobranza de deuda coactiva se vieron limitadas en el año 2016, debido a que no se contó con la base de datos de SUNARP actualizada que hubiera permitido contar con una mayor cantidad de información del contribuyente (domicilio, propietario actual, inscripciones, entre otros), lo que ocasionó demora en la emisión y ejecución de medidas cautelares.

Asimismo, la falta de apoyo policial PNP fue un problema recurrente a lo largo del año 2016, lo cual tuvo un impacto en la cantidad de vehículos capturados por tener medida cautelar, repercutiendo así en los niveles de recaudación de deuda en estado coactivo.

A pesar de lo descrito líneas arriba, la recaudación tributaria en estado coactivo en términos nominales presentó una mejora respecto al año anterior al pasar de 31,8 millones de soles en el 2015 a 33,4 millones de soles en el 2016.

En lo que respecta al objetivo **“Mejorar los procesos de Interrelación con el ciudadano”**, cuyo indicador **“Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades de los ciudadanos”**, éste no alcanzó su meta, a pesar que la institución realizó adecuaciones a su portal web con el objetivo de facilitar el acceso a la información.

Por otro lado, los indicadores de los objetivos estratégicos N° OE5 , OE6 y OE7 si cumplieron con su meta establecida, esto debido a las diferentes acciones ejecutadas por el SAT en el 2016 orientadas a las campañas de actualización de datos, las campañas de verificación de domicilios fiscales, los programas de fomento de cultura tributaria y de responsabilidad social, y a la optimización de procesos internos que dan soporte a la operatividad de la institución.

### ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

#### BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

- **Incentivos por pago puntual**

Los ciudadanos que realizan los pagos puntuales de sus tributos acceden a sorteos de premios como: equipos tecnológicos, electrodomésticos, viajes turísticos nacionales, vales de gasolina, entre otros; todos ellos como reconocimiento a su buen comportamiento de pago. En el 2016 se registró más de 6 millones de participaciones en los 4 sorteos realizados en el año, en donde se premió a 223 ciudadanos puntuales.

- **Actividades complementarias**

El SAT realiza el programa “Ciudadano Puntual” que permite a los ciudadanos con buen comportamiento de pago acceder a diversos beneficios como: entradas gratuitas a cines, museos, paseos guiados en el centro histórico y cursos para emprendedores como los talleres de pintura en 3D, bisutería, bonsái, además se impartió el curso de computación básico I y II; es así que en el 2016 se benefició a más de 2,9 mil ciudadanos a través de este programa.



**FISCALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RIESGO POR NO PAGO**

- **Generación de deuda por fiscalización**

La fiscalización de los omisos y/o subvaluadores de los tributos municipales que recauda el SAT (Imp. Predial, Imp. Vehicular, Arbitrios Municipales y Alcabala) en el 2016 permitió la detección y generación de más de 40,5 millones de soles, que se incorporaron a la cartera por cobrar. Resultados apoyados en las mejoras realizadas a los módulos informáticos utilizados para la detección de omisos y subvaluadores como el Sistema de Información Geográfica – GIS SAT, el módulo INFOMUNI y el cruce con la base de RENIEC. Asimismo, del monto total detectado por fiscalización en su conjunto se logró recaudar 23,8 millones de soles.

**FORTALECIMIENTO DE MEDIDAS CAUTELARES**

- **Secuestro Conservativo de Bienes**

El SAT durante el año 2016 realizó operativos de captura de vehículos en conjunto con la Policía Nacional del Perú – División de Tránsito a cuyas unidades se encontraba con medida cautelar, es así que al cierre del año se registró 52 893 vehículos capturados por tener deuda tributaria/no tributaria. Sin embargo, esta cifra es menor a la registrada en año 2015 (72 040 vehículos capturados).

- **Remates Vehiculares**

El SAT realiza subastas públicas de los vehículos capturados que tienen una obligación pendiente de pago y que habiéndose agotado los medios para lograr el pago de la deuda, estos pasan a ser rematados. Durante el ejercicio 2016 se realizaron dos (2) remates vehiculares de gran relevancia en los meses de mayo y octubre, logrando rematar un total de 902 vehículos, y por los que se obtuvo una recaudación por encima de 2,9 millones de soles. Cifra record de recaudación en un año a través de este medio.

**FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA**

- **El SAT en DIVERCITY**

El SAT, a través del módulo temático de Divercity se enseñó de manera gráfica, práctica y divertida a los niños la administración de los tributos y las obligaciones que tienen los ciudadanos. En el 2016 el módulo recibió 18 656 visitas, cifra menor a lo registrado en el 2015 (23 515). Cabe precisar, que el convenio con Diversity culminó en setiembre 2016.

- **El SAT en Colegios**

La institución realiza programas de cultura tributaria para niños de nivel primaria en el cual, a través de actividades educativas, promueve la importancia de los tributos en el desarrollo de la ciudad, así como el reforzamiento de valores de responsabilidad y respeto a los demás para la formación de futuros ciudadanos comprometidos con el progreso del país. En el año 2016 se benefició a 2 723 escolares con esta iniciativa.

**ADECUACIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO**

El SAT durante el 2016 implementó una nueva versión de su página web, con la finalidad de facilitar el acercamiento de información a los ciudadanos. Sin embargo, en la Encuesta Anual de Satisfacción donde se evalúa el nivel de percepción de los ciudadanos respecto a la adecuación de servicios, éste presentó un resultado por debajo de lo esperado.



## GESTIÓN DE DATOS DE LOS CIUDADANOS

- **Actualización de Datos de Contacto**

Al cierre del 2016, el SAT cuenta con un nivel de contribuyentes con teléfono y/o email de 75,8%<sup>3</sup>, habiendo superado su meta establecida de 73,5%. Este resultado plausible se debió a las campañas de registro y/o actualización de datos de contacto, a las campañas de verificación de domicilios fiscales, así como a la información obtenida a través de SUNAT, los cuales permitieron una mayor información de los ciudadanos.

## FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

- **Actividades de Responsabilidad Social**

En el 2016 el SAT formó parte de distintas campañas de responsabilidad social tales como: Campaña de Recolección de Tapitas Plásticas “Reciclando-Ando”, Campaña “Reciclar para ayudar” en apoyo a la Asociación de Ayuda al niño Quemado – ANIQUEM, campaña de “Voluntariado SAT en acción”, campaña “Dona tu Banner”, entre otros.

- **Buenas Prácticas en Gestión Pública**

Dos postulaciones fueron reconocidas como Buenas Prácticas en Gestión Pública en el 2016 por la asociación Ciudadanos al Día (CAD), “**Con el SAT siempre aprendo**” en la categoría educación y “**Smart SAT: tus consultas a un solo click**” en la categoría de servicio de atención al ciudadano. La ceremonia se realizó el 12 de julio de 2016.



<sup>3</sup> Informe N° 270-082-0000092 de la Oficina de Calidad de Datos del 11.01.2016

## OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

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

- **Proceso de Registro y Determinación**

Se definieron e implementaron mejoras tanto en materia tributaria como no tributaria.

**Materia Tributaria**

**Búsqueda Sensitiva:** La presente mejora consistió en definir e implementar una búsqueda sensitiva tanto en el MAP tributario como en los Módulos ExtraSAT.

**La No Generación de Multas Tributarias:** No generación de multas tributarias por omisión cuando se trate de una inscripción o descargo cuando el tipo de transferencia es una Acumulación o Independización.

**Mejoras en la Asignación del Lote Catastral:** En el caso de que existan predios declarados con lotes catastral asignado, al momento de cambiar de propietario el sistema tome el registro del lote catastral, para el nuevo propietario a fin de simplificar actividades y obtener un ahorro de tiempo en el registro de DDJJ de Imp. Predial.

**Materia No Tributaria**

**Devolución de PIT's y Actas de Control:** Consistió en estandarizar los motivos de devolución de los documentos de sanción (PITs y Actas de Control) por enmendaduras e inconsistencias a las entidades externas correspondientes (PNP y/o GTU).

**Implementación de la Ordenanza N° 1974:** Se realizaron mejoras en el proceso de registro de actas de control, se mejoró la lectura de puntos ópticos, se optimizó la digitación complementaria, se redefinieron las situaciones de depuración y se implementó la identificación automática del presunto propietario de manera eficaz.

- **Proceso de Gestión de Cobranza**

**Criterios para Identificar papeletas en blanco diferentes al código M24**

Se observaron papeletas con placa en blanco sin proceso de cobranza con diferentes códigos de infracción al M24, por ello se definieron mecanismos de identificación de papeletas impuestas conjuntamente con papeletas de código de infracción M24, adecuando la exclusión 71, relacionada a papeletas en blanco.

- **Proceso de Recaudación**

**Extorno de Pagos**

Creación del grupo de acceso al SIAT del supervisor de caja – Encargado (Perfil), el cual corresponde a funciones de supervisores de caja que por razones operativas deben ser realizadas por técnicos cajeros en condiciones de encargados de depósitos SAT, con esta implementación se logró reducir el porcentaje de extornos en 6%..

- **Proceso de Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No contenciosas**

**Atención de Tramites Derivados a la GFS**

Alertada la necesidad de dar trazabilidad al circuito de atención de documentos simples de la Gerencia de Fiscalización que permita la atención de trámites derivados, se definieron y actualizaron los roles, así como, el flujo identificando los pasos a seguir para la atención de un trámite simple en el SGD.

- **Proceso de Gestión Administrativa**

**Reducción de tiempos de retención en los distintos niveles de archivo**

Como medida de agilización y como parte de la mejora continua, se propuso reducir los tiempos de retención documental innecesariamente prolongados, así como quitar de la tabla de retención aquellas series documentales que actualmente ya no son emitidas por la entidad.



## PRINCIPALES LIMITANTES

- Las acciones referidas a la gestión de cobranza tuvieron una serie de limitantes como la falta de información de los contribuyentes, esto debido principalmente a que no se cuenta con la base de datos de SUNARP actualizada que permita contar con una mayor cantidad de información del contribuyente (domicilio, propietario actual, inscripciones, entre otros), lo cual influyó directamente en las labores de determinación de deuda<sup>4</sup>, validación de datos de contacto<sup>5</sup>, asignación de obligados al pago<sup>6</sup> de deudas y para la emisión de medidas cautelares<sup>7</sup>.

Asimismo, se realizaron las gestiones con la Asociación Automotriz de Perú (AAP) con la finalidad de obtener una base de datos sobre registros vehiculares. Sin embargo, no se llegó a un acuerdo con dicha entidad, lo que ha imposibilitado obtener información que hubiera servido para fortalecer la gestión de datos de contacto de los contribuyentes.

- Por otra parte, la falta de apoyo policial PNP fue un problema recurrente a lo largo del año 2016, lo cual repercutió en un menor número de vehículos capturados en los operativos de embargo vehicular<sup>8</sup>, es así que al cierre del año 2016 la cantidad de vehículos embargados por tener deuda tributaria y/o no tributaria ascendió a 52 893 vehículos, siendo una cantidad menor a comparación de lo registrado al cierre del 2015 (72 040 vehículos).
- En lo que respecta a las actividades de cultura tributaria, el convenio con Diversity culminó en el mes de setiembre 2016.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Es conveniente realizar mayores coordinaciones con SUNARP a fin de establecer un nuevo convenio, que permita al SAT contar con una base de datos actualizada a fin de realizar las acciones de cobranza de manera más eficiente.
- Asimismo, se debe fortalecer las campañas de registro y/o actualización de datos a través de la Página Institucional y del Facebook, y de ser posible realizar de manera más frecuente campañas externas que brinden premios a los ciudadanos que actualicen sus datos. Por otro lado, seguir sensibilizando al personal Front Office sobre la importancia de recoger datos de contacto de los ciudadanos.
- Respecto a las actividades de difusión de la cultura tributaria, se debe trabajar en nuevas propuestas a fin de lograr un mayor alcance en niños, adolescentes y/o adultos. Por otro lado, se debe fortalecer las actividades de fomento en los colegios a fin de incrementar la cantidad de niños beneficiados de dichas actividades. Esto en el marco del cumplimiento de lo establecido en las mesas de trabajo convocado por SUNAT referido al Plan de Desarrollo de Conciencia Tributaria.

<sup>4</sup> Informe N° 045-082-00000562, remitido por la Gerencia de Fiscalización del 09/01/2017.

<sup>5</sup> Informe N° 270-082-00000168, remitido por la Oficina de Calidad de Datos del 09/01/2017.

<sup>6</sup> Informe N° 176-082-00003089, remitido por la Gerencia de Gestión de Cobranza del 12/01/2017.

<sup>7</sup> Informe N° 281-082-00000688, remitido por la Gerencia de Ejecución Coactiva del 04/01/2017.

<sup>8</sup> Informe N° 281-082-00000688, remitido por la Gerencia de Ejecución Coactiva del 04/01/2017.



### 3.3 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

En esta perspectiva, se definen los objetivos encaminados a fortalecer el capital humano para que este pueda contribuir a alcanzar la visión organizacional. Así pues, el factor humano es clave dentro del SAT de Lima, puesto que, al estar motivado, capacitado y con los objetivos claros, podrá viabilizar las estrategias de corto plazo.

#### OBJETIVOS E INDICADORES

De los tres (3) indicadores estratégicos que forman parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se precisa lo siguiente:

El indicador **“Productos Nuevos Implementados”** no cumplió con su meta debido a que en el 2016 solo se desarrollaron nuevas versiones de productos ya implementados en años anteriores tales como: **“Saldomatico”** y **“Aplicativo Web Actualiza tus Datos”**.

Por otro lado, el indicador **“Satisfacción General del Colaborador SAT”** alcanzó un resultado positivo de 75,0% logrando superar su meta (74%) y presentando un crecimiento de 3% respecto al resultado del año 2015. A su vez, el indicador **“Desarrollo de soluciones TIC’s para la operación”** superó su meta, debido al desarrollo de dos (02) soluciones tecnológicas, las cuales son el **“Módulo de Registro de Vacaciones”** y el **“Sistema de Gestión de Accesos Integrado para las Aplicaciones”**. Ver la tabla N° 13

**TABLA N° 13**  
**RESULTADO 2015, META Y RESULTADO 2016 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2015	META 2016	RESULTADO 2016	VALOR
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>								
OE.8	Desarrollar gestión del conocimiento y de la innovación	13	Productos nuevos implementados	NÚM.	2	2	0	
OE.9	Fortalecer la cultura y el clima organizacional SAT	14	Satisfacción general del colaborador SAT	%	72,0%	74,0%	75,0%	
OE.10	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	15	Desarrollo de soluciones TIC'S para la operación	NÚM.	1	1	2	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2016  
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

#### ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

##### PRODUCTOS NUEVOS IMPLEMENTADOS

- En el año 2016 se desarrollaron nuevas versiones de productos implementados en años anteriores tales como: **“Saldomatico”** y **“Aplicativo Web Actualiza tus Datos”**, dichas versiones consisten en actualizaciones. Sin embargo, al no ser productos nuevos, no fueron considerados dentro del indicador.



**FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

El resultado de la encuesta de clima laboral realizado por la Gerencia de Recursos Humanos presentó un resultado de 75,0%<sup>9</sup> logrando superar su meta (74,0%), este resultado se debió a las distintas actividades de bienestar, recreación y de capacitación ejecutadas a lo largo del año 2016, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- **Cuidado permanente de la salud:**

El SAT realizó actividades de salud a través del MEDISAT referidas a atención médica a favor de los colaboradores. Asimismo, realizó una serie de campañas tales como: terapia física preventiva (masajes), odontología, nutrición, quiropraxia, oncología, entre otros. Al cierre del 2016 el total de participaciones ascendió a 2 033.

- **Programas deportivos y de integración**

Se ejecutaron actividades deportivas entre los colaboradores del SAT, fomentando de este modo el espíritu de deportivo, el compañerismo y el trabajo en equipo. Asimismo, se realizaron eventos de integración tales como: “Jornada de Integración – Difusión de Valores”, las “Olimpiadas Corporativas”, “Una Navidad de Leyenda”, “Brindis de Fin de Año”, entre otros.

- **Capacitaciones internas y externas**

Con la finalidad de fortalecer las competencias de los colaboradores de la institución, se brindaron seminarios/talleres de capacitación para lograr una aplicación práctica en beneficio de la institución.

**DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA GESTIÓN INTERNA**

- **Módulo de Recursos Humanos para el Registro de Vacaciones**

En el año 2016 se implementó un módulo que permite el registro de solicitudes de descanso físico de manera directa por parte de las unidades orgánicas de acuerdo a las reglas establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos, optimizando así el tiempo del personal de RRHH quien ya no centralizará la información para su posterior registro de manera manual.

- **Sistema de Gestión de Accesos Integrado**

Con la finalidad de hacer más sencillo el uso de los distintos módulos informáticos del SAT, la Gerencia de Informática implementó el Sistema de Gestión de Accesos Integrado que permitirá que con un mismo usuario y contraseña se pueda acceder a los distintos módulos del SAT, durante la implementación de la primera etapa en el 2016, se realizaron las adecuaciones a la infraestructura tecnológica.



<sup>9</sup> Informe N° 187-082-00000519 de la Gerencia de Recursos Humanos del 22.01.2016

## PRINCIPALES LIMITANTES

- Las capacitaciones (cursos/seminarios) brindadas y gestionadas por la Gerencia de Recursos Humanos en el año 2016 fueron limitadas, por ende sólo fue posible capacitar a pequeños grupos de colaboradores.
- La gestión de proyectos tuvo una serie de limitantes en el 2016 como la renuncia del personal entre analistas y programadores abocados a los proyectos, problemas relacionados con los ambientes de desarrollo y pre producción, así como la complejidad de los mismos. En ese sentido, no fue posible culminar los proyectos dentro de lo programado.
- Por otra parte, la Gerencia de Informática señaló que no tuvo la capacidad operativa para la atención de requerimientos relacionados al desarrollo de software que les son solicitados por las distintas unidades orgánicas. Asimismo, no se cuenta con un procedimiento para la priorización de los mismos.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Es importante la capacitación continua del personal; en ese sentido, se debe ampliar el nivel de cobertura que asegure un mayor número de colaboradores capacitados para que estos apliquen lo aprendido en sus labores diarias en beneficio de la institución.
- Debido a los problemas con el retiro de personal abocado a los proyectos, se sugiere que la Gerencia de Proyectos cuente con una cartera de programadores y/o analistas externos como medida de contingencia, quienes asumirían los roles del personal que se retire, reduciendo el tiempo que se pierde desde búsqueda, selección, contratación y capacitación del nuevo personal.
- Respecto a la capacidad operativa que tiene la Gerencia de Informática para la atención de requerimientos relacionados al desarrollo de software, es necesario que se realicen coordinaciones anticipadas con las áreas solicitantes a fin de priorizar que implementaciones brindaran mayor valor a la institución.



## RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2016

A continuación, se muestra el resultado de los indicadores estratégicos respecto a su meta en el año 2016. Ver tabla N° 14

TABLA N° 14: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICOS 2016

N°	OBJETIVO	N°	INDICADOR	U.M.	2016		
					META	RESULTADO	VALOR
<b>PERSPECTIVA DE RESULTADO</b>							
OE.1	Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria	1	Efectividad general de la recaudación tributaria <sup>1,3/</sup>	%	89,5%	89,5%	●
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria <sup>2/</sup>	%	67,2%	67,3%	●
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	79,0%	79,0%	●
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>							
OE.3	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	4	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno <sup>1,3/</sup>	%	65,3%	66,0%	●
		5	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo <sup>1,3/</sup>	%	69,3%	65,7%	●
		6	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada <sup>1,3/</sup>	%	70,3%	70,7%	●
		7	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores <sup>3,4/</sup>	%	15,5%	16,3%	●
OE.4	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	8	Contribuyentes puntuales	%	32,0%	32,3%	●
		9	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	75,8%	66,7%	●
OE.5	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	10	Contribuyentes con teléfono y/o email <sup>5/</sup>	%	73,5%	75,8%	●
OE.6	Fortalecer la comunicación integral y la imagen SAT	11	Actividades de responsabilidad social	NÚM.	4	4	●
OE.7	Optimizar procesos de soporte para la operación institucional	12	Procesos de soporte optimizados	NÚM.	1	5	●
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>							
OE.8	Desarrollar gestión del conocimiento y de la innovación	13	Productos nuevos implementados	NÚM.	2	0	●
OE.9	Fortalecer la cultura y el clima organizacional SAT	14	Satisfacción general del colaborador SAT	%	74,0%	75,0%	●
OE.10	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	15	Desarrollo de soluciones TIC'S para la operación	NÚM.	1	2	●

1/ Considera montos insolutos de deuda corriente emitidos y recaudados en el año corriente por IP, IPV, A.

2/ Considera cantidad de papeletas por RNT, RTR, RTC, SET impuestas y pagadas durante el año corriente.

3/ Considera montos insolutos.

4/ El saldo considerado en la cartera tributaria (IP, IPV, A) es al cierre del año anterior.

5/ Considera contribuyentes con deuda afecta en el año.

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV Trimestre.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



## V. CONCLUSIONES

Al cierre del año 2016, en el marco del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2016 - 2018 se realizaron importantes acciones en el marco de los objetivos estratégicos de la institución:

## 5.1 PERSPECTIVA DE RESULTADO

 **Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria**

La efectividad de la recaudación tributaria reportó 89,5%, cifra superior en 1,2% respecto del periodo 2015 y logrando así cumplir con su meta. Este resultado se debió al desarrollo de estrategias de fidelización (sorteos de pago puntual), así como al fortalecimiento de las acciones de cobranza como lo es la georeferenciación de domicilios. Asimismo, este resultado responde a la mejora en efectividad del segmento “PRICOS”, específicamente de los contribuyentes del Imp. Vehicular e Imp. Predial.

Por otra parte, la efectividad de la cobranza no tributaria reportó un 67,3%, superando su meta de 67,2% y presentando una mejora de 2,7% respecto al resultado del año anterior (64,3%), esto se debió principalmente al desempeño positivo de los niveles de efectividad de la cobranza de las multas RNT y SETAME.

 **Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados**

La satisfacción del ciudadano respecto a los servicios prestados por la institución obtuvo un resultado de 79%, cumpliendo con su meta establecida y siendo superior en 2% al nivel de satisfacción del año 2015 (77%). Es preciso señalar que de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción general 2016, el “tiempo de espera antes de la atención” es el aspecto con menor nivel de satisfacción de parte de los ciudadanos.

## 5.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS

 **Gestión de cobranza y generación de riesgo**

Las campañas de reconocimiento al pago oportuno favorecieron al logro de 32,3% de contribuyentes puntuales del total de contribuyentes afectos, logrando así superar la meta establecida (32%). Asimismo, se ejecutaron los sorteos de incentivo a los contribuyentes por el pago puntual de sus obligaciones, premiando así a 223 ciudadanos con electrodomésticos, paquetes turísticos nacionales y vales de combustible.

Por otra parte, en el año 2016 a través de las subastas públicas de vehículos capturados por tener una obligación pendiente de pago, se logró subastar 902 vehículos en dos remates de gran envergadura, logrando así recuperar más de 2,9 millones de soles, cifra nunca antes lograda en un año a través de este medio.

 **Gestión de datos relacionados al ciudadano**

El indicador estratégico de “**Contribuyentes con teléfono y/o email**” alcanzó un 75,8% sobrepasando su meta de 69,6%, este resultado plausible se debió a las campañas de registro y/o actualización de datos de contacto, a las campañas de verificación de domicilios fiscales, así como a la información obtenida a través de SUNAT, los cuales permitieron una mayor información de los ciudadanos.



#### 🚩 **Mejorar los Procesos de Interrelación con el Ciudadano**

Con el propósito de brindar un mejor servicio, el SAT implementó una nueva versión de su página web con la finalidad de facilitar el acceso de información a los ciudadanos.

#### 🚩 **Fortalecer la Imagen Institucional del SAT**

Con el propósito de fortalecer su imagen ante la ciudadanía, el SAT participó en distintas campañas de responsabilidad social tales como: Campaña de Recolección de Tapitas Plásticas “Reciclando-Ando”, Campaña “Reciclar para ayudar” en apoyo a la Asociación de Ayuda al niño Quemado – ANIQUEM, campaña de “Voluntariado SAT en acción”, campaña “Dona tu Banner”, entre otros.

Por otra parte, dos postulaciones fueron reconocidas como Buenas Prácticas en Gestión Pública en el 2016 por la asociación Ciudadanos al Día (CAD), “**Con el SAT siempre aprendo**” en la categoría educación y “**Smart SAT: tus consultas a un sólo click**” en la categoría de servicio de atención al ciudadano.

#### 🚩 **Optimizar procesos de soporte para la operación institucional**

Durante el 2016, se implementaron optimizaciones en los siguientes cinco (5) procesos de la institución: (1) Proceso de Registro y Determinación, (1) Proceso de Gestión de Cobranza, (1) Proceso de Recaudación, (1) Proceso de Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No contenciosas y (1) Proceso de Gestión Administrativa.

### 5.3 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

#### 🚩 **Gestión del conocimiento y de la innovación**

Los proyectos institucionales programados en el año 2016 no fueron concluidos, esto a consecuencia de distintas razones como la rotación del personal asignado a los proyectos, problemas relacionados con los ambientes de desarrollo, así como la complejidad de los mismos.

#### 🚩 **Cultura y clima organizacional del SAT**

Se realizaron diversas actividades a favor del colaborador del SAT tales como: las campañas de salud y bienestar (masajes, nutrición, cuidado facial, vacunación, entre otros). Por otra parte, se realizaron eventos de integración tales como: “Jornada de Integración – Difusión de Valores”, las “Olimpiadas Corporativas” y el “Brindis de Fin de Año”.

#### 🚩 **Soluciones TIC's que soporten la demanda de servicios.**

En el año 2016 se implementó el Módulo de Recursos Humanos para el Registro de Vacaciones que permite registrar directamente el periodo vacacional por parte de las unidades orgánicas. Por otra parte, se implementó el Sistema de Gestión de Accesos Integrado, el cual permite el uso de una misma contraseña para los distintos sistemas y aplicativos del SAT.



## VI. RECOMENDACIONES

De la evaluación realizada al Plan Estratégico Institucional, se plantean las siguientes recomendaciones a fin de mejorar la gestión institucional y alcanzar resultados plausibles en los años subsiguientes:

### 6.1 Gestión de Recaudación

- ✚ Fortalecer la notificación de documentos a través de vecinos notificadores (Mensajería Vecinal) o gestores domiciliarios (Personal SAT) debido a las limitaciones del servicio de Courier (SERPOST).
- ✚ Seguir impulsando campañas de concientización al personal Front Office sobre la importancia de obtener datos de contacto.
- ✚ El SAT debe dar continuidad a la política que viene aplicando de fraccionamiento de deuda, la misma que está contribuyendo en la eficacia de liberación de vehículos capturados (liberados/Ingresados).
- ✚ Asimismo, se sugiere considerar el envío de mensajes a través de otros canales de contacto con el ciudadano, por ejemplo “Whatsapp” u otros mecanismos de envío de textos, que permitan conocer el estado del mensaje ya sea enviado, recibido y/o leído a fin de medir resultados.
- ✚ Implementar nuevas funcionalidades en el servicio Pitazo, como la posibilidad de enviar alertas sobre el inicio del procedimiento coactivo y/o cuando se genere la orden de captura del vehículo de manera automática, lo que permitiría mayores niveles de eficiencia en la gestión de cobranza.

### 6.2 Gestión del Servicio al Ciudadano

- ✚ Se requiere trabajar proyectos enfocados a rediseñar procesos de atención presenciales para que sean efectuados de manera virtual a través de la página web del SAT, a fin de reducir la afluencia de ciudadanos en las agencias.
- ✚ Es conveniente establecer una política de reconocimientos para el personal de atención respecto a la cantidad de atenciones diarias que los motiven a incrementar su productividad, lo cual tendrá un impacto directo en la reducción de tiempos de espera. Esto en concordancia con lo establecido en el Manual para la Mejora de la Atención a la Ciudadanía de la PCM.
- ✚ Continuar impulsando el acercamiento de información de las campañas del SAT a través de la página de Facebook del SAT. Asimismo, continuar con las acciones enfocadas a incrementar la cantidad de seguidores a fin de que las publicaciones (Post) realizadas tengan un mayor alcance.

### 6.3 Gestión del Talento Humano

- ✚ Es necesario incrementar la cobertura de capacitaciones a un mayor número de colaboradores de la institución, de ser posible, en temas de gestión de la innovación y creatividad con el propósito de mejorar sus conocimientos y competencias, y puedan aplicar lo aprendido en sus actividades diarias en beneficio de ellos y de la institución.

