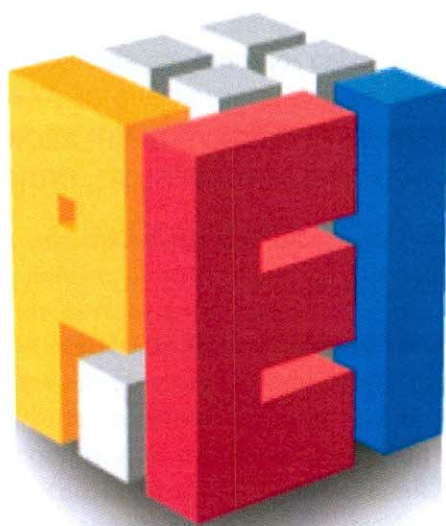




**Plan
Estratégico
Institucional**
Evaluación 2018

II. MARCO ESTRATÉGICO

El Servicio de Administración Tributaria – SAT de Lima fue creado mediante los Edictos N.º 225 y N.º 227 publicados el 17 de mayo y 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 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 2018 – 2020 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 nuestros procesos”.

MISIÓN

Recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de un servicio eficiente y de calidad orientado al ciudadano.

VALORES

· Transparencia · Compromiso · Confianza · Vocación de servicio



III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – OBJETIVOS INSTITUCIONALES, ACCIONES ESTRATÉGICAS, INDICADORES Y METAS

La evaluación del PEI para el ejercicio fiscal 2018 muestra el nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores de los objetivos y acciones estratégicas del SAT, así como las estrategias ejecutadas para su logro. La información para el desarrollo y evaluación del PEI se ha organizado de acuerdo lo establecido en el Mapa Estratégico y se ha considerado una **valoración de cumplimiento**² de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

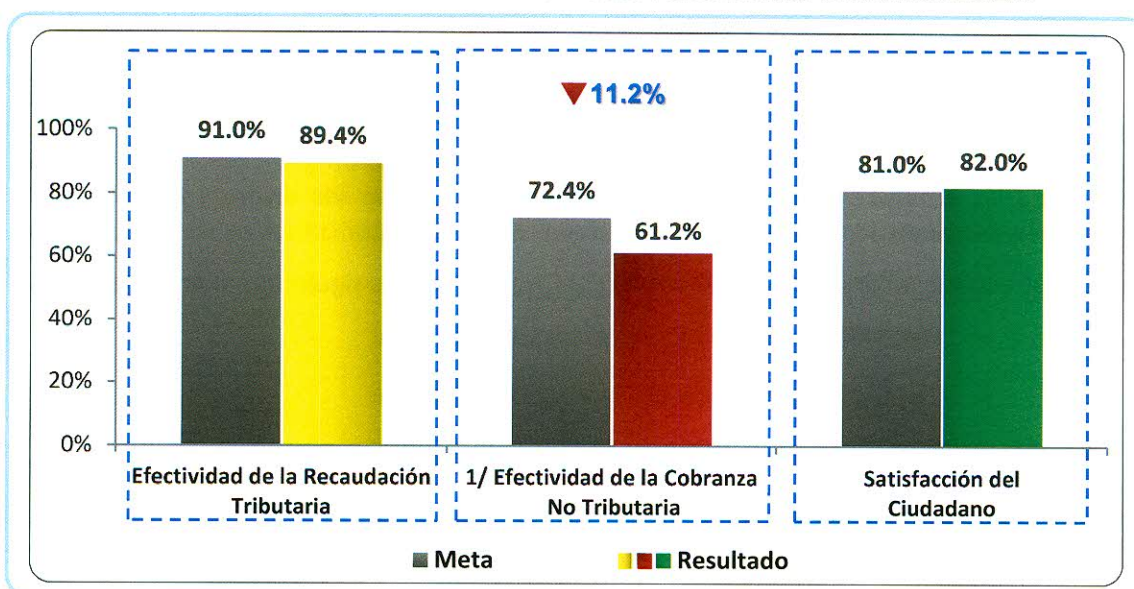
TABLA N° 01
CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES

Nivel de Cumplimiento ²			
Menor a 93%		Entre 93% y 99%	
		Mayor a 99%	

Las acciones vinculadas al logro de los objetivos y acciones estratégicas se encuentran integradas, permitiendo realizar el seguimiento para evaluar el avance respecto a las metas establecidas.

En ese contexto, el SAT ha adecuado su Mapa Estratégico en base al siguiente enfoque: “Objetivos Estratégicos Institucionales”, “Acciones Estratégicas” y “Acciones Estratégicas Transversales”. Es así, que los Objetivos Institucionales son los siguientes: 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 2018 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



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 2018

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT



² El nivel de valoración de cumplimiento del indicador es el resultado del cálculo de la ejecución sobre la meta programada.

3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Definen los cambios que el SAT pretende lograr en el entorno de correspondencia con los Objetivos del Marco Estratégico de la Municipalidad Metropolitana de Lima; así como de los Objetivos de los Planes Territoriales, en un esquema de modelo causal. En ese punto se hace vital dos temas: (i) la recaudación global y su eficacia, y (ii) los estándares de atención al ciudadano.

OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los tres (3) indicadores asociados a los Objetivos Estratégicos Institucionales, uno (1) presenta un nivel de cumplimiento entre 93% y 99% (color ambar), uno (1) presenta un nivel de cumplimiento menor al 93% (color rojo), y uno (1) presenta un nivel de cumplimiento mayor al 99% (color verde) como se puede apreciar en la tabla N° 02.

TABLA N° 02
RESULTADO 2017, META Y RESULTADO 2018 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2017	META 2018	RESULTADO 2018	EJEC.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES								
OE.1	Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria	1	Efectividad general de la recaudación tributaria	%	89,2%	91,0%	89,4%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria	%	60,4%	72,4%	61,2%	
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	80,0%	81,0%	82,0%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2018

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

3.1.1 Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria

Este objetivo 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, reduciendo de esta manera la cartera por cobrar de años anteriores.

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

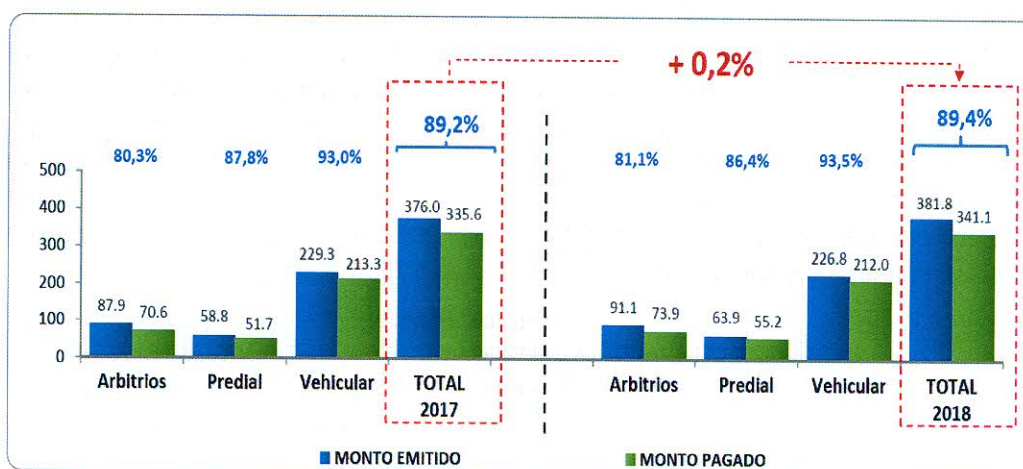
- Efectividad general de la recaudación tributaria.
- Efectividad general de la cobranza no tributaria.

A. Efectividad General de la Recaudación Tributaria

La gestión de recaudación tributaria del SAT durante el ejercicio 2018 finalizó con una efectividad general de los principales tributos en 89,4%, por debajo de la meta establecida (90,5%), pero ligeramente mayor en 0,2% respecto del ejercicio 2017 (89,2%). Asimismo, se resaltan los esfuerzos en materia tributaria de fortalecer la notificación a través de la mensajería vecinal, las visitas de los gestores de cobranza domiciliaria, la gestión telefónica y de mensajes de texto; así como las alianzas con nuevos socios estratégicos (entidades financieras, entidades públicas y notarias).



FIGURA Nº 02
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA ANUAL: 2017 – 2018
 (En millones de soles y porcentaje)



^{1/} Considera la emisión y recaudación de deuda corriente al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (monto insoluto).
 Fuente: Gerencia de Informática

Asimismo, evaluando la efectividad por tributo, en la tabla N° 03 se observa que el Impuesto Vehicular aumentó de 93,0% a 93,5% y los Arbitrios aumentaron de 80,3% a 81,1%; sin embargo, el Impuesto Predial disminuyó de 87,8% a 86,4%.

TABLA Nº 03
EFFECTIVIDAD POR TRIBUTOS: 2017 - 2018
 (En porcentaje)

Concepto	2017	2018	Var. %
Impuesto Vehicular (IPV)	93.0%	93.5%	+0.5%
Arbitrios	80.3%	81.1%	+0.8%
Impuesto Predial (IP)	87.8%	86.4%	-1.4%
Total	89.2%	89.4%	+0.2%

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

En correspondencia con lo descrito líneas arriba se identificó que el rendimiento de la “efectividad general tributaria” se debió principalmente al menor rendimiento de la efectividad en los segmentos que conforman el Impuesto Predial (IP), donde se registró una disminución de -1.1 pp en “PRICO” y de -2.8 en “MEPECO”, siendo éste último el que presenta la mayor caída, como se aprecia en la tabla N° 04.

TABLA Nº 04
EFFECTIVIDAD POR CONTRIBUYENTE Y CONCEPTO: 2017 – 2018
 (En porcentaje)

Cont.	Arbitrios		IP		IPV		Total	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Prico	81.4%	82.3%	88.5%	87.4%	98.7%	99.5%	90.5%	90.5%
Mepeco	77.7%	78.2%	85.3%	82.5%	90.1%	90.4%	88.1%	88.2%
Total	80.3%	81.1%	87.8%	86.4%	93.0%	93.5%	89.2%	89.4%

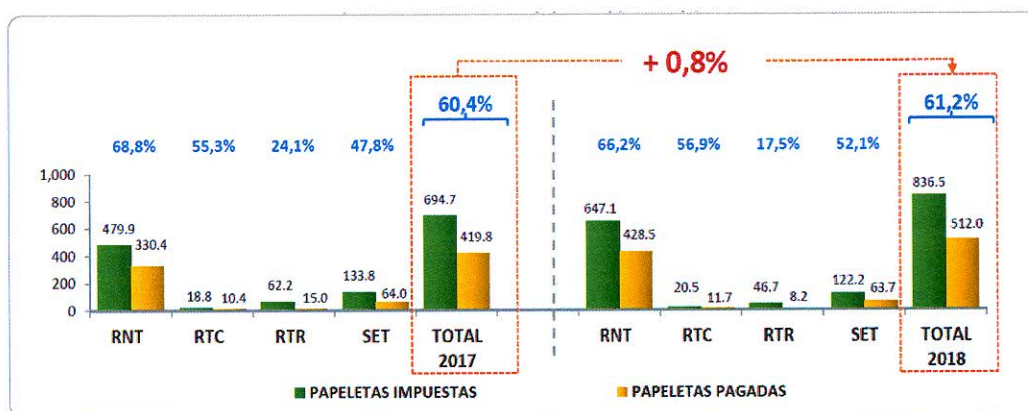
Fuente: Gerencia de Informática
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



B. Efectividad General de la Cobranza No Tributaria

La gestión de cobranza No Tributaria del SAT durante el ejercicio 2018 finalizó con una efectividad general de la cobranza de los principales reglamentos de 61,2%, por debajo de la meta establecida (72,4%), pero mayor en 0,8% respecto del ejercicio 2017 (60,4%). Es preciso señalar que la efectividad de la Cobranza No Tributaria (papeletas con pagos) se vio impactada positivamente por una mayor efectividad en la cobranza de Actas de Control de SETAME (52,1%) en comparación al ejercicio 2017 (47,8%), a pesar que la efectividad de la cobranza de las infracciones al Reglamento Nacional de Transito – RNT disminuyó de 68,8% en el 2017 a 66,2% en el año 2018. Ver figura N° 03.

FIGURA N° 03
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA ANUAL: 2017 – 2018
(En miles de papeletas y porcentaje)



^{1/} Considera la cantidad de papeletas impuestas y con pagos al 31 de diciembre de 2017 y 2018. Asimismo, no se considera las papeletas anuladas.
Fuente: Gerencia de Informática

Meta Anual: 72,4%

Asimismo, se observó que la efectividad de la cantidad de infracciones con pago en estado coactivo mejoró respecto al año anterior al pasar de 2,2% en el 2017 a 3,1% en el 2018 explicado por mejores resultados en ambos componentes que la conforman (RNT y GTU); por su parte, la cobranza pre coactiva disminuyó ligeramente, influenciada por una menor efectividad en la cobranza del componente RNT al pasar de 66,4% en el 2017 a 63,1% en el 2018. Ver tabla N° 05.

TABLA N° 05
EFFECTIVIDAD POR PAGO PRECOACTIVO – COACTIVO: 2017 – 2018
(En miles de infracciones ^{1/} y porcentaje)

Año	Papeletas Impuestas	Concep.	Papeletas con pago (Precoactivo)	Efec.	Papeletas con pago (Coactivo)	Efec.	Papeletas con pago total	Efec.
2018	647,098	RNT	408,188	63.1%	20,291	3.1%	428,479	66.2%
	189,430	GTU	78,227	41.3%	5,327	2.8%	83,554	44.1%
	836,528	Total	486,415	58.1%	25,618	3.1%	512,033	61.2%
2017	479,917	RNT	318,807	66.4%	11,593	2.4%	330,400	68.8%
	214,799	GTU	85,583	39.8%	3,778	1.7%	89,361	41.6%
	694,716	Total	404,390	58.2%	15,371	2.2%	419,761	60.4%

1/ Considera Papeletas (PNP) y Actas de control de la GTU (RTC, RTR y SETAME).

Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



ESTRATEGIAS DESARROLLADAS³

FORTALECIMIENTO DE LA COBRANZA

 Segmentación SMART

Funcionalidad del Sistema GIS-SAT, el cual permite visualizar y segmentar de manera gráfica la deuda a través de la ubicación geográfica de los contribuyentes del Cercado de Lima (Predial y Arbitrios) en un mapa de calor de las deudas por cobrar en el Cercado de Lima, complementándolo con el nivel socioeconómico. De esta manera esta herramienta permite el diseño de estrategias focalizadas para la cobranza, así como también la ubicación estratégica de paneles de vencimiento.

 Georeferenciación

El SAT en su constante carrera de afrontar mejoras en sus procesos internos viene utilizando la aplicación informática GGeoDir, la cual permite mejorar el performance del proceso de Gestión de Cobranza a través de la solución de Georeferenciación de domicilios, permitiendo establecer una ruta más adecuada de acuerdo a las características de la cartera asignada a los gestores domiciliarios.

 Plataforma Bussiness 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.

 Depósitos Vehiculares

Las acciones de cobranza Tributaria y No Tributaria de deuda en estado coactivo esta soportada en la capacidad operativa de los depósitos vehiculares para la ejecución de las medidas cautelares. En este contexto, la institución dispone de siete (07) depósitos con una capacidad instalada total de 81 011 m² para la custodia de los vehículos.

La gestión permanente en los depósitos ha permitido un nivel de rotación de 99.4% de los vehículos (liberados/Ingresados) en el 2018 lo que ha permitido dar continuidad a los operativos de embargos vehicular, acción de cobranza que es clave para la Institución.

ACERCAMIENTO DE INFORMACION DE DEUDA

 Mensajería Vecinal

Como parte de una estrategia para lograr mayor efectividad y celeridad en la notificación de documentos, la Institución durante el 2018 destinó su propio equipo de notificadores a los siguientes distritos: Cercado de Lima, Jesús María, Breña, Pueblo Libre, Lince, San Isidro, Magdalena del Mar y San Miguel. Al cierre del año 2018 la efectividad total en la notificación realizada a través de vecinos notificadores ha sido 97,1%; asimismo, su efectividad con “acuse de recibo” alcanzó el 38,6%.

 Servicio Pitazo

El SAT a través de este servicio comunica al ciudadano mediante un mensaje de texto y/o correo electrónico sobre una nueva multa de tránsito de la placa inscrita. Adicionalmente, este servicio da aviso de existir una Orden de Captura del vehículo. Al cierre del año 2018, se registraron 88 243 nuevas inscripciones para un total de 456 187 ciudadanos inscritos. Asimismo, el monto de deuda no tributaria pagada al cierre del año 2018 por las comunicaciones realizadas por este medio fue de 22,8 millones de Soles, 5,1 millones más que el año 2017 (17,7 millones).

³ Informe de Gestión Institucional 2018



USO DE TIC's 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, lo que involucra un monto de deuda de 723,3 millones de soles y de los cuales se recaudó alrededor de S/ 119,3 millones, cifra mayor en 7,8 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2017 (111,5 millones de soles recaudados).

 Gestión de Cobranza Vía Mensaje de Texto

La gestión de cobranza a través de mensajes de textos registró más de 644 mil envíos durante el 2018, lo que involucra un monto de deuda de 330,5 millones de soles y de los cuales se recaudó S/ 60,9 millones, cifra mayor en 4,7 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2017 (56,2 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, con el cual se remiten imágenes, videos y/o audios sobre las fechas de pago de los tributos. Al cierre del año 2018 se enviaron 505,191⁴ mensajes.

PRINCIPALES LIMITANTES

-  La efectividad de la notificación a través del servicio de Courier, durante el periodo 2018 fue de 90,6%. Sin embargo, la notificación efectiva con "Acuse de Recibo" registro una efectividad de 1,36%, evidenciando una debilidad en la gestión de la notificación de documentos de deuda
-  La gestión de cobranza en sus distintas etapas ha tenido una serie de limitantes durante el año 2018 derivado de la falta de calidad y consistencia de los datos de contacto de los contribuyentes y/o administrados, lo cual resulta de relevancia para una mayor eficacia en la aplicación de las distintas acciones de cobranza de la Institución.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

-  La notificación a través de la "**Mensajería Vecinal**", se realiza en ocho distritos (Cercado de Lima, Breña, Jesús Maria, Lince, Pueblo Libre, San Isidro, Magdalena del Mar y San Miguel) y considerando que su nivel de "acuse de recibo" es actualmente 38,6%; por su parte, el proveedor (Courier) presenta un nivel de notificación de 1,36% en lo que se refiere al "acuse de recibo".

En ese sentido, es conveniente para la Institución fortalecer la notificación a través de la Mensajería Vecinal a nuevos distritos, enfocándose en distritos pequeños y que tengan un alto índice de presencia de contribuyentes de impuesto vehicular, para ello se recomienda evaluar distritos tales como: Surquillo, Miraflores y/o Barranco.

-  Con la finalidad de mejorar la calidad y consistencia de los datos de contacto de los contribuyentes y administrados, es conveniente contratar un servicio especializado de validación de teléfonos móviles, a fin de depurar las bases de datos de la Institución para una aplicación más acertada de las acciones de cobranza. Adicionalmente, se recomienda evaluar la conveniencia de adquirir bases de datos del sector privado que permita una mayor validación de los datos de contacto por parte del personal SAT.

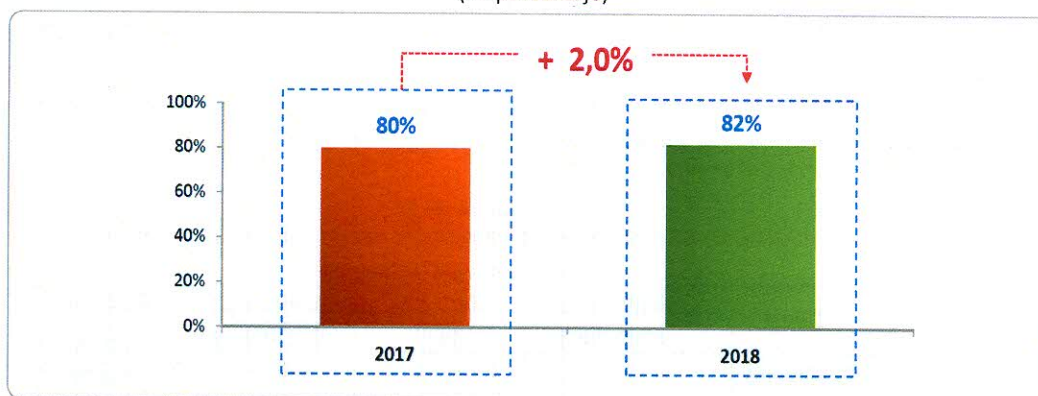
⁴ El reporte sólo indica la cantidad de celulares a los cuales se les envió el mensaje de WhatsApp en cada campaña.



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 2018 un 82,0%, cifra superior en 2,0% respecto del periodo 2017 (80,0%) y superando su meta programada (81,0%). Ver figura N° 04

FIGURA N° 04
EJECUCIÓN 2017, META Y EJECUCIÓN 2018 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS
(En porcentaje)



Fuente: Encuesta 2017: DATUM Internacional.
Encuesta 2018: CCR Internacional.

Meta Anual: 81,0%

Asimismo, si comparamos las dos últimas ediciones de la “Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano”, se reveló que los principales canales que aportaron en el crecimiento del nivel de Satisfacción General 2018 (82%), fueron: i) El canal Presencial (81%), ii) Pitazo (90%) y iii) Aló SAT (71%) los cuales presentan una mejora respecto a la evaluación del año 2017 como se observa en la tabla N° 07. Entre los factores que se mejoraron en el año 2018 fueron: mantenimiento y/o renovación de la señalética, mayor personal en las ventanillas de atención y la distribución de personal orientador en momentos de mayor afluencia.

TABLA N° 07
NIVEL DE SATISFACCIÓN POR CANAL EVALUADO: 2017 - 2018
(En porcentaje)

N°	Descripción	2017	2018
1	Satisfacción canal Web SAT	94%	88%
2	Satisfacción canal PITAZO	88%	90% ↑
3	Satisfacción canal Presencial	78%	81% ↑
4	Satisfacción canal Aló SAT	68%	71% ↑
Satisfacción General		80%	82%

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano: 2017 - 2018
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



ESTRATEGIAS DESARROLLADAS⁵

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 2018 se realizaran cerca de 1,8 millones de consultas, cifra ligeramente inferior a lo registrado en el 2017 (2,0 millones de consultas). Asimismo, el porcentaje de atenciones a través de este módulo representaron una participación de 50,6% respecto del total de atenciones, lo cual refleja aún la relevancia de este módulo. Ver tabla N° 08

TABLA N° 08
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVES DEL SALDOMATICO: 2017 - 2018
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2017	Número de atenciones	Part. (%) 2018
Saldomático	1,990,502	53,9%	1,798,896	50,6%
Total¹	3,692,472	100.0%	3,553,030	100.0%

^{1/} Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, SARA, Chat, Asuservicio, Cabisat, IVR, Aló SAT, y atención presencial.

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 ciudadanos realizan consultas; así como la posibilidad de realizar video-conferencia, permitiendo así atender sus consultas de manera virtual. Durante el 2018 se realizaron 51 mil consultas, cifra inferior a lo registrado en el 2017 (cerca de 56 mil consultas), por lo que se debe repotenciar este canal. Ver tabla N° 09

TABLA N° 09
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVES DEL SARA: 2017 - 2018
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2017	Número de atenciones	Part. (%) 2018
SARA	56,062	1,5%	50,955	1,4%
Total¹	3,692,472	100.0%	3,553,030	100.0%

^{1/} Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, SARA, chat, Asuservicio, Cabisat, IVR, Aló SAT, y atención presencial.

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económico

 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 2018 se atendieron más de 21,8 mil consultas, cifra superior a lo registrado en el 2017 (poco más de 17,3 mil consultas) como se observa en la tabla N° 10. Asimismo, este crecimiento refleja la importancia de este servicio, el mismo que se encuentra entre los compromisos plasmados en la Carta de Servicios de la institución, la cual es

⁵ Informe de Gestión Institucional 2018

auditada por AENOR. Cabe precisar, que se ha cumplido con la meta del 100% de consultas atendidas.

TABLA N° 10
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CHAT: 2017 – 2018
(En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2017	Número de atenciones	Part. (%) 2018
CHAT	17,378	0,5%	21,853	0,6%
Total ^{1/}	3,692,472	100.0%	3,553,030	100.0%

^{1/} Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, SARA, Chat, Asuservicio, Cabisat, 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 a su presentación. Durante el 2018 se atendieron más de 18,1 mil consultas a través de este medio, cifra superior a lo registrado en el 2017 (15,7 mil) como se observa en la tabla N° 11. 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 empresa consultora AENOR. Se resalta que el compromiso de este servicio se ha venido cumpliendo con la meta del 100% de atenciones en el plazo establecido.

TABLA N° 11
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DE ASUSERVICIO: 2017 – 2018
(En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2017	Número de atenciones	Part. (%) 2018
Asuservicio	15,722	0,4%	18,158	0,5%
Total ^{1/}	3,692,472	100.0%	3,553,030	100.0%

^{1/} Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, SARA, Chat, Asuservicio, Cabisat, 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 2018 el registro de 58 436 DDJJ vehiculares, cifra mayor a lo registrado en el año 2017 (50 859). En la tabla N° 12 se observa la importante participación que tiene el MIV como canal de registro de DDJJ.

TABLA N° 12
CANTIDAD DE DDJJ IMPUESTO VEHICULAR POR MODALIDAD DE REGISTRO: 2017 – 2018
(En cantidades y porcentaje)

Modalidad	Número DDJJ	Part. (%) 2017	Número DDJJ	Part. (%) 2018
Presencial SAT	70,404	57.3%	58,764	49.5%
Notario SAT	1,623	1.3%	1,374	1.2%
MIV	50,859	41.4%	58,436	49.3%
Total	122,886	100.0%	118,574	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

Auditoria de recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

El 12 y 13 de julio de 2018 se realizó la auditoria externa de Recertificación ISO 9001 con la certificadora Bureau Veritas. Como resultado de esta auditoría se emitió el “Informe de Auditoria de Recertificación” el cual indicó que producto de la auditoria no se detectaron “No Conformidades”, lo cual significó la Recertificación del SGC del SAT bajo la nueva norma ISO 9001:2015 hasta el año 2021. Asimismo, se amplió el alcance del sistema al proceso de “Atención de Pagos de Caja SAT”. De esta manera se ratifica el compromiso de la Institución en brindar servicios con altos estándares de calidad en beneficio de nuestros usuarios.

Auditoria de seguimiento a la Carta de Servicios del SAT

En el mes de junio del 2018 se realizó la auditoria de seguimiento a 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 de servicios, como son: el seguimiento, la revisión, la actualización y los mecanismos de comunicación interna y externa. Asimismo, se efectuaron entrevistas al personal involucrado en la atención del servicio. Con ello se corrobora la capacidad y el compromiso de los colaboradores por responder de manera eficiente a los requisitos de la norma UNE 93200:2008, los requisitos legales y los requisitos normativos internos.

PRINCIPALES LIMITANTES

- A pesar que la cantidad de atenciones presenciales ha disminuido nominalmente en el 2018, su nivel de participación respecto al total de atenciones de los distintos canales alternativos ha aumentado de 21.4% a 22.2%, esto quiere decir que los ciudadanos en general continúan optando por canales presenciales, lo cual ha generado mayor demanda por los servicios del front office de la Institución. Además el nivel de participación de los canales alternativos se ha reducido. Ver tabla N° 13.

TABLA N° 13
CANTIDAD DE ATENCIONES POR CANAL PRESENCIAL Y CANALES ALTERNATIVOS
2017– 2018

(En cantidades y porcentaje)

N°	Modalidad	Número de atenciones	Part. (%) 2017	Número de atenciones	Part. (%) 2018
1	Consultas presenciales	793,131	21.4%	789,946	22.2%↑
2	Consultas por canales alternativos ^{1/}	2,899,341	78.6%	2,763,084	77.8%↓
Total			100.0%		100.0%

^{1/} Considera el total de atenciones realizadas a través de Saldomático, SARA, Chat, Asuservicio, Cabisat, IVR y Aló SAT.

Fuente: Gerencia de Servicios al Ciudadano.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.

- Además, la capacidad operativa de la Gerencia de Servicios al Administrado ha sido insuficiente, lo cual ha generado un incremento de acervo documentario (documentos administrativos y de sanción) pendiente para su traslado al Archivo Central de la Institución. Por otra parte, falta mayor mantenimiento preventivo a los sistemas informáticos que garantizan la continuidad de los servicios al ciudadano.



OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Como se observa en la tabla N° 14, los pagos a través de canales alternativos a Caja SAT (Agentes de bancos, Notaria, Ventanilla de bancos, web de bancos y web SAT), registran un nivel ligeramente menor de operaciones (25,9%) en el 2018 que el año anterior (26.8%), en sentido opuesto se presenta una mayor nivel de operaciones en caja SAT (74.1%) respecto a años anteriores. En ese sentido, es conveniente diseñar nuevas campañas de fomento de los canales alternativos de pago.

TABLA N° 14
NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO POR CANAL: 2016 – 2018
 (En porcentaje)

Canales	2016	2017	2018
Caja SAT	70.6%	73.2%	74.1%
Canales Alternativos	29.4%	26.8%	25.9%
Total Operaciones	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Gerencia de Informática (Qlik View al 21/02/19).

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.

- En correspondencia con lo indicado en el párrafo anterior, también es necesario reforzar las campañas de fomento de los canales alternativos de atención (web, Aló SAT, entre otros) a fin de lograr reducir la afluencia de público en agencias y reducir los tiempos de espera de los ciudadanos, tomando en cuenta que el atributo “tiempo de espera” es uno de los más valorados por los ciudadanos según los resultados de la Encuesta General de Satisfacción del Ciudadano 2018.
- Asimismo, se debería potenciar el acercamiento de información al ciudadano a través del Facebook del SAT debido a la alta popularidad que tiene esta red social y que podría ser aprovechada para llegar a un mayor número de personas. Cabe precisar que los costos de publicitar en dicha red social no son altos, por lo que no implicaría una elevada inversión por parte de la Institución.
- Por otra parte, se recomienda la implementación de talleres de forma periódica para los asesores de servicios y caja SAT con la finalidad de evaluar y reforzar sus conocimientos, del mismo modo afianzar sus habilidades blandas en orden de brindar un mejor servicio al ciudadano.
- Finalmente, para complementar las oportunidades de mejora en materia de servicio al ciudadano, es conveniente que la Gerencia de Servicios al Administrado responsable del Front Office de la Institución establezca un equipo de trabajo enfocado a realizar el seguimiento de la atención de los tramites presentados por los ciudadanos, a fin de lograr una mayor celeridad en la atención de los mismos.



3.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Conjunto de acciones ordenadas y cuyo desempeño contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales, las cuales son monitoreadas a través de indicadores de manera trimestral.

OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los siete (7) indicadores que forman parte de las tres acciones estratégicas, dos (2) de ellos lograron una ejecución por encima del 99%, dos (2) lograron una ejecución en el rango intermedio de 93% y 99%, mientras que tres (3) de ellos tuvo un nivel de cumplimiento menor del 93%, como se puede apreciar en la tabla N° 15.

TABLA N° 15
RESULTADO 2017, META Y RESULTADO 2018 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Nº	ACCIONES	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2017	META 2018	RESULTADO 2018	EJEC.
ACCIONES ESTRATÉGICAS								
AE.1	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	1	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno	%	65,1%	67,3%	66,0%	
		2	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo	%	66,3%	73,1%	63,8%	
		3	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada	%	66,7%	72,7%	66,1%	
		4	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores	%	15,0%	16,5%	17,2%	
		5	Contribuyentes puntuales	%	32,1%	34,0%	33,4%	
AE.2	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	6	Contribuyentes con teléfono y/o email	%	81,9%	77,8%	90,9%	
AE.3	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	7	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	65,9%	75,5%	67,8%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2018
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Como se observa en la Tabla N° 15, los indicadores de la Acción Estratégica **AE1 “Mejorar la Gestión de Cobranza y Generación de Riesgo”**, presentan un resultado variado como se precisa a continuación:

- El indicador N° 01 tuvo un desempeño mejor al presentado el año anterior; sin embargo no se logró cumplir con la meta, debido principalmente a la inconsistencia de datos de contacto de los contribuyentes; así como a la prohibición de publicidad estatal en medios privados, lo cual limitó la difusión de los vencimientos de pago en canales masivos de comunicación (periódico y radio).



- En el caso del indicador **N° 02**, se precisa que las acciones de cobranza de deuda coactiva se vieron limitadas durante el año, debido a una notificación poco fiable del Courier; así como a la falta de depuración de la cartera coactiva lo que limita las acciones de aplicación de las medidas cautelares.
- A su vez, respecto al indicador **N° 03**, su desempeño fue afectado debido a que la información proveniente de fuentes externas con las que el SAT mantiene convenios de colaboración Interinstitucional (SUNARP, INFOMUNI, entre otros) es remitida con inconsistencias o fuera de los plazos, además falta mayor información de fuentes externas, SUNARP Provincias y Municipalidades provinciales.
- Por otro lado, en lo que respecta al indicador **N° 04**, este tuvo un desempeño positivo respecto al año anterior; así como a su meta, debido principalmente al apoyo policial que se tuvo a lo largo del año 2018.
- Finalmente, en lo que respecta al indicador **N° 05**, el cual tuvo un desempeño positivo respecto al año anterior pero no fue suficiente para alcanzar su meta, debido principalmente a la falta de presencia de los vencimientos de pago en los medios de comunicación masivos a causa de la Ley de prohibición de la publicidad estatal en medios privados.

En lo que respecta a la Acción Estratégica **AE2 “Mejorar la Gestión de Datos relacionados al ciudadano”**, su indicador superó ampliamente su meta debido a las constantes revisiones e incorporaciones de datos de las nuevas declaraciones juradas de Imp. Predial e Imp. Vehicular; así como a las campañas de actualización de información y a la información de fuentes externas con las que el SAT mantiene convenios de intercambio de información.

Finalmente, la Acción Estratégica **AE3 “Mejorar los procesos de Interrelación con el ciudadano”** que tiene como indicador el nivel de *“Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano”*, no alcanzó la meta puesto que los ciudadanos percibieron que el SAT no ha sido lo suficientemente proactivo para adaptarse a las necesidades del ciudadano en lo concerniente a los servicios prestados.

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS⁶

BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

Incentivos por pago puntual

El SAT durante el año 2018 realizó campañas de incentivo al pago oportuno (sorteos públicos) dirigidos a aquellos ciudadanos que realizan sus pagos de manera puntual, registrando 6,3 millones de participaciones (opciones registradas). En ese sentido, al cierre del año 2018 se premió a 118 ciudadanos que cumplieron puntualmente con sus obligaciones con premios como: televisores Smart TV de 40", Tablet, paquetes turísticos a Punta Cana y juegos de salas, comedor y dormitorio. Asimismo, el 57% de los contribuyentes encuestados considera que los sorteos incentivan el pago de los tributos según la encuesta anual de satisfacción del Ciudadano 2018⁷.

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 bisutería, de vinchas, de cerámica en frío, de formación micro empresarial, entre otros. Al cierre del año 2018 se benefició a más de 2,1 mil ciudadanos a través de este programa.

⁶ Informe de Gestión Institucional 2018

⁷ Encuesta realizada por la empresa CCR Internacional en el 2018.



FISCALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RIESGO POR NO PAGO **Generación de deuda por fiscalización**

La detección de los omisos y/o subvaluadores de los tributos municipales que recauda el SAT (Imp. Predial, Imp. Vehicular, Arbitrios Municipales y Alcabala) en el 2018 permitió la generación de más de 52,6 millones de soles, que se incorporaron a la cartera por cobrar, estos resultados estuvieron apoyados en el uso de herramientas informáticas para la detección de omisos y subvaluadores como el Sistema de Información Geográfica – GIS SAT; así como el módulo INFOMUNI y el cruce con la base de RENIEC. Asimismo, del monto total detectado por fiscalización en su conjunto se logró recaudar 36,0 millones de soles.

 INFOMUNI

El SAT al cierre del año 2018 cuenta con 43 convenios con municipalidades distritales de Lima Metropolitana, permitiendo intercambiar información de inscripción y descargos de inmuebles que se realizan en los diferentes distritos mediante el módulo INFOMUNI, logrando así identificar omisos a las liquidaciones del Impuesto de Alcabala.

REALIZACIÓN DE MEDIDAS COACTIVAS **Secuestro Conservativo de Bienes**

El SAT durante el año 2018 realizó operativos de captura de vehículos por tener deuda tributaria y no tributaria con medida cautelar, es así que al cierre del año se registró 59,9 mil vehículos capturados en los operativos, cifra mayor a la registrada en año 2017 (38,9 mil vehículos). Asimismo, al cierre del año 2018 el SAT logró recaudar 54,6 millones de soles por ingresos provenientes de las capturas, cifra mayor a la recaudada el año 2017 (38,1 millones de soles).

 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 2018 se realizaron tres (3) remates vehiculares de gran relevancia, logrando rematar un total de 1,506 vehículos, y por los que se obtuvo una recaudación por encima de 4,6 millones de soles.

GESTIÓN DE DATOS DE LOS CIUDADANOS **Actualización de Datos de Contacto**

Al cierre del 2018, el SAT cuenta con un nivel de contribuyentes con teléfono y/o email de 90,9% superando el resultado obtenido en el año 2017 (81,9%). Este logro se debió a las campañas de registro y/o actualización de datos de contacto; así como a la información obtenida a través de los convenios con entidades externas tales como SUNAT, RENIEC y SUNARP, los cuales permitieron una mayor información de los ciudadanos.

ADECUACIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO **Virtualización de Servicios**

El SAT durante el 2018 implementó su primera agencia virtual con la finalidad de brindar facilidades para que los ciudadanos realicen diversas operaciones y consultas desde la comodidad de su hogar o cualquier aplicativo móvil con acceso a Internet. En la primera etapa a través de este módulo se puede realizar declaraciones juradas de impuesto al patrimonio vehicular.



PRINCIPALES LIMITANTES

- ✚ El Congreso aprobó una Ley que prohíbe publicidad estatal en medios privados en el mes de junio de 2018, a partir de ello, no se pudo publicitar los vencimientos de pago y los sorteos en medios masivos como periódicos y radio, limitando las acciones de cobranza preventiva. Asimismo, las acciones de cobranza se vieron afectadas por la falta de calidad en la información de los datos de contacto de los contribuyentes.
- ✚ La cobranza coactiva tuvo una serie de limitaciones en su operatividad, debido a la notificación poco fiable del Courier; así como a la falta de depuración de la cartera coactiva; asimismo, las retenciones de cuentas bancarias están supeditadas a un límite máximo de cupos permitidos por parte de las entidades financieras.
- ✚ La información proveniente de entidades externas en algunos de los casos es remitida con errores, como es el caso de SUNARP respecto a vehículos y propietarios, que son detectados por la Gerencia de Informática durante el proceso de transformación de la imagen a base de datos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Con la derogatoria de la Ley que prohíbe publicidad estatal en medios privados se espera que se pueda reestablecer la publicidad del SAT en medios masivos a fin de llegar a una mayor cantidad de contribuyentes con información de los vencimientos de pago, así como los sorteos que se realizan.
- ✚ Considerar la creación de un equipo propio de notificadores de documentos coactivos; así como los vecinos notificadores o los gestores domiciliarios; puesto que su nivel de notificación efectiva (acuse de recibo) es muy superior a la registrada por el Courier, lo que permitiría mayor eficacia de las acciones coactivas.
- ✚ Mayor coordinación con las entidades externas para que provean información más fiable con menos inconsistencias; para ello, se les debe reiterar las obligaciones a las cuales están sujetos y que fueron plasmados en las cláusulas de los convenios que firmaron ambas partes.
- ✚ Impulsar nuevas campañas de actualización de datos de contacto de los contribuyentes a fin de depurar las bases de datos de la Institución, para ello, se recomienda utilizar las redes sociales que el SAT dispone como lo es: "Linked In", "Youtube", "Facebook"; así como el "WhatSAT".



3.3 ACCIONES ESTRÉGICAS TRANSVERSALES

Definidas como el conjunto de acciones que servirán de soporte para la realización de las Acciones Estratégicas; además de fortalecer el logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y RESULTADOS

De los cinco (5) indicadores que forman parte de las acciones estratégicas transversales (tabla N° 16) se precisa lo siguiente:

- El indicador de la **AET.1 “Procesos de Soporte Optimizados”** cumplió con su meta debido a que en durante el año 2018 se optimizaron los siguientes procesos: “Registro y Determinación”, “Atención de solicitudes contenciosas y no contenciosas”, “Fiscalización de contribuyentes”, “Gestión de Cobranza y Recaudación”, “Gestión Estratégica Institucional”, “Gestión de Recursos Humanos” y “Administración y Logística”.
- El indicador de la **AET.2 “Satisfacción General del Colaborador SAT”**, superó su meta según lo indicado en la encuesta de Clima Laboral. Dicha encuesta estaba estructurada en cinco dimensiones según las disposiciones de SERVIR (ambiente, motivación y sentido de pertinencia, gestión del recurso humano, desarrollo profesional, y dirección y liderazgo).
- En lo que respecta al indicador de la **AET.3 “Desarrollo de soluciones TIC’s para la operación”**, cumplió su meta al implementarse el modulo virtual “Agencia virtual”, con el cual se busca incorporar progresivamente distintos trámites que actualmente se realizan de manera presencial en agencias.
- Por su parte los indicadores de la **AET.4** cumplieron con sus metas al ejecutarse las campañas de responsabilidad social (“Reciclando Ando”, “Reciclar para ayudar” y “voluntariado SAT”); así como, el Programa de Cultura tributaria en colegios.

TABLA N° 16
RESULTADO 2017, META Y RESULTADO 2018 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES

Nº	ACCIONES	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2017	META 2018	RESULTADO 2018	EJEC.
ACCIONES ESTRATEGICAS TRANSVERSALES								
AET.1	Fortalecer la Gestión Institucional	1	Procesos de Soporte Optimizados	NÚM.	5	1	7	●
AET.2	Gestionar los RRHH y Fortalecer el clima organizacional del SAT	2	Satisfacción general del colaborador SAT	%	-	77,0%	78,7%	●
AET.3	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	3	Desarrollo de soluciones TIC'S para la operación	NÚM.	7	1	1	●
AET.4	Fortalecer la Imagen Institucional del SAT	4	Actividades de Responsabilidad social	NÚM.	4	3	3	●
		5	Programas de Cultura Tributaria	NÚM.	-	1	1	●

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2018
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS⁸

Se realizó la optimización de (07) siete procesos, los cuales se detallan a continuación:

✚ **Registro y Determinación**

Módulo de Registro y Determinación No Tributaria

i) Punto Óptico PIT asociadas a una infracción con código de sanción M24, ii) Registrar las papeletas asociadas a una sanción M24, iii) Restricción – “Vehículos habilitados y no habilitados”, iv) Depuración – Duplicidad del código de infracción, v) Actualización de lista de motivos, vi) Inicio del Proceso de asignación automática del Obligado, vii) Resumen M24 y la PIT con placa en blanco sin asociado, viii) Asociación de errores críticos de la carga de puntos ópticos con los motivos de devolución, ix) Identificación de documentos de infracción y x) Digitalización complementaria.

Sistema de Gestión Documentaria

Cuando se registre el descargo de infracción, se debe validar la emisión del IFI sobre el documento de deuda de la infracción y en el caso se detecte que el IFI está emitido, el SGD muestra alerta para registrarlo como descargo de IFI y el terminalista debe cambiar el trámite a descargo de IFI.

✚ **Atención de Solicitudes Contenciosas y No Contenciosas**

Sistema de Gestión Documentaria

Modificación de las cabeceras de Reporte de actos administrativos – No tributarios, ii) Modificación del formulario de Reporte de actos administrativos, añadiendo criterios de búsqueda tales como opciones de filtro: Por imagen cargada, de documentos por tipo de trámite, de documentos por sub tipo de trámite, otros, iii) Implementación de mejoras en el SGD: configurar el SGD para la atención de descargos de IFI presentados fuera de plazo, relacionando el resultado de “extemporáneo carta”, con el tipo y correlativo que le corresponde al documento “carta”, iv) Implementación del ajuste sobre los criterios para la atención en línea de los descargos de las copias de documentos de infracción “no notificadas” o “sin efecto”.

✚ **Fiscalización de contribuyentes**

Módulo de Fiscalización

i) Detección de omisos al impuesto predial para pensionistas y adulto mayor, ii) Procesos de detección de subvalorador impuesto vehicular, iii) Proceso de programa de liquidación de alcabala.

✚ **Gestión de Cobranza**

Módulo de Control Y Cobranza no Tributaria

En el módulo de Control y Cobranza no tributaria Dejar sin Efecto el informe Final de Instrucción por el SIAT, alertar la bolsa pendiente de emitir, generación de reportes necesarios para el seguimiento y control de la emisión del IFI, formatos del IFI automático (sin embargo). (ii) Implementación de mejoras en el proceso de cobranza y recaudación (Caducidad). Se generó como tarea automática el reporte semanal sobre los atributos del PAS, a fin de poder hacer seguimiento al PAS, a fin de poder hacer seguimiento al PAS y en los casos que amerite poder emitir la RAM para poder ampliar el plazo de caducidad. (iii) Implementación de mejoras en el módulo de Control de Cobranza – No Tributario – SIAT:

⁸ Informe 260-082-00000549 de la Gerencia de Organización y Procesos de fecha 14 de enero de 2019.



- ✓ Identificación de los requisitos generales y la actualización de las exclusiones de la emisión de la CIR
- ✓ Automatización de la emisión de la CIR
- ✓ Actualizar la opción de consultas del estado de la emisión
- ✓ Actualización de formales
- ✓ Implementación de campos que para realizar el monitoreo y mantenimiento de las exclusiones.

(iv) Implementación de mejoras en el Módulo de Control de Cobranza: Criterio de agrupación de lotes en la migración de la RS con descargo descrito en el numeral 2 del Acta N° 260-081-00000912 "Ajuste al proceso de migración al módulo de Control de Cobranza del IFI y RS con descargo". (v) Implementación de mejoras en el proceso de asignación automática del obligado: Determinación del registro obligado debe poder realizar un Repaso de Papeletas

Módulo Integral de depósitos

Implementación de mejoras en el Módulo Integral de Depósitos: Generación de reporte que permita realizar el cruce de información por papeleta en el MAP Transito y Módulo de Caja

Módulo operador de bienes y servicios

Actualización de la Base Legal y modificación del interfaz del módulo.

Módulo de emisiones

En el módulo de Emisiones: Confirmación de lotes mediante firma mecanizada. Para ello se crea una nueva opción en el módulo que permitirá: Visualizar la lista de lotes generados con segunda verificación terminada. Ordenar según cualquier criterio de emisión. Tendrá una opción para seleccionar todos los lotes a cada uno. Podrá visualizar el IFI emitido (digital) por número del IFI.

Sistema de Gestión Documentaria

Implementación de mejoras en el SGD "Generación Masiva del proyecto de Respuesta" en el SGD para casos de Tercerías y Suspensiones, de acuerdo a lo establecido en el Acta N° 260-081-00000799. (ii) Implementación de mejoras en el módulo de Control y Cobranza – SIAT: Identificación de los PRINAD, un aplicativo que permitirá su mantenimiento (ingreso de nuevos, retiro, modificación, etc.), así como las alertas de la generación de un lote PRINAD.

Gestión Estratégica Institucional

Mejoras en el proceso de control análisis y mejora, incorporando un sub menú "Gestión de la Calidad" en la página web del SAT, ello como parte de la difusión del SGC. (ii) Implementación de un sitio Web en la Intranet para el MODULO DEL SISTEMA DE GESTION DE RIESGO DEL SAT, a fin de difundir la implementación de Sistema de Gestión de Riesgo de la Institución.

Gestión Recursos Humanos

Mejora en el Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Implementar alertas mediante correos electrónicos a la opción de registro de requerimiento de personal considerando los siguientes criterios: los correos electrónicos de alerta deberán enviarse a las 08:00a.m toda vez que el requerimiento de personal no ha sido aprobado por quien corresponda. El correo enviado deberá copiarse responsablemente del registro del requerimiento a fin que le haga el seguimiento.



✚ Administración de Logística

Módulo de Contrataciones y Adquisiciones

Opción para el registro de los contratos de proveedores, así como sus adendas Reducción/Contrato Complementarios y carta fianza. Este registro permitirá realizar el seguimiento y control a los vencimientos que se establezcan como punto de control.

SAF de Logística

Implementación de mejoras en el SAF de logística de documento mecanizados y el uso de la firma digital o escaneada sobre las requisiciones y órdenes de servicio o compra, de acuerdo a las reglas de negocios indicadas en la ficha integral de proceso.

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO⁹

✚ Cuidado permanente de la salud:

Durante el año 2018 se ejecutaron campañas de prevención en el cuidado de la salud en beneficio de los colaboradores, que permitió realizar consultas especializadas en temas de nutrición, odontológica, glucosa, control del colesterol, despistaje de cáncer, cuidado de la salud visual, entre otros.

✚ Ejecución de Capacitaciones

Durante el año 2018 se ejecutaron una serie de capacitaciones entre talleres y cursos para los colaboradores de las distintas unidades orgánicas de la Institución como parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) aprobado mediante Resolución Jefatural N° 001-004-00004039, el cual fue elaborado siguiendo los lineamientos de SERVIR. En ese sentido al cierre del año 2018 se impartieron 28 cursos de capacitación, registrando 553 participaciones en los distintos cursos.

Cabe resaltar, que el SAT ha hecho énfasis en promover una cultura de innovación, para ello, ha brindado talleres a sus colaboradores con el fin de desarrollar un pensamiento centrado en el usuario. En ese sentido, se dictaron 02 talleres de "DESIGN THINKING", metodología que viene siendo aplicada en Organizaciones Top del Sector Privado, es así, que al cierre del año se ha capacitado a 60 colaboradores en dicha metodología.

✚ Programas de inducción

Una de las políticas adoptadas por la Institución es que los nuevos colaboradores se identifiquen con El SAT, para ello la Gerencia de Recursos Humanos realiza programas de inducción a fin de comunicar la cultura institucional. En el 2018 el programa se repotencio aumentando el número de horas de capacitación y profundizando los temas, entre los cuales se precisa el mayor énfasis en temas de la cobranza en todas su etapas (preventiva, pre coactiva y coactiva); así como del procedimiento contencioso administrativo. Es así, que al cierre del año 2018 se capacitó a 195 nuevos colaboradores SAT.

✚ Mejoras en la infraestructura física

En el año 2018 se realizaron mejoras significativas en la infraestructura de la Institución, donde se destaca la remodelación total del comedor del SAT. De esta manera se ha beneficiado a cientos de colaboradores que hacen uso de dicho espacio físico, al brindarles mayores comodidades e incrementado el mobiliario (más sillas y mesas).

⁹ Informe de Gestión Institucional 2018



DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA OPERACIÓN **Agencia Virtual**

El Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) en setiembre 2018 puso a disposición de sus contribuyentes su primera Agencia Virtual con la finalidad de brindar facilidades para que realicen diversas operaciones y consultas desde la comodidad de su hogar o cualquier aplicativo móvil con acceso a Internet. En la primera etapa a través de este módulo se puede realizar declaraciones juradas de impuesto al patrimonio vehicular. Al cierre del 2018 se han registrado 2,146 DDJJ registradas a través de este nuevo módulo. Posteriormente se evaluará incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma para la realización de otros tipos de trámites.

ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL¹⁰ **Recolección de Tapitas Plásticas**

La campaña de Recolección de Tapitas Plásticas “Reciclando Ando”, en coordinación con la institución “Tierra y ser” brinda ayuda a los discapacitados en situación de pobreza, mediante la donación de aparatos ortopédicos como sillas de ruedas, andadores, muletas y otros, que serán adquiridos a precios especiales con la venta de tapitas de plástico recolectadas en el SAT. Al cierre del año 2018 se donó alrededor de 420 kilos de tapitas plásticas.

 Reciclar para Ayudar

La campaña “Reciclar para ayudar”, donde la institución a través del acopio de papel residual de reciclable, apoya a la Asociación de Ayuda al niño Quemado – ANIQUEM. Durante el año 2018 se ha hecho entrega de un total de 11 312.62 Kg de hojas recicladas, con ello, se hace posible la adquisición de prendas compresivas de Lycra Power Net necesarias para pacientes que sufren quemaduras.

 Voluntariado SAT

El SAT a través de su iniciativa de fomento de voluntariado entre sus colaboradores participa en actividades de ayuda social, donde los colaboradores dedican tiempo a niños de escasos recursos en apoyo a organizaciones como “Aniquem”. Al cierre del año 2018 el personal del SAT participó en 7 actividades de voluntariado.

FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA **El SAT en Colegios**

El SAT realiza visitas a diversas Instituciones Educativas de todo Lima para sensibilizar y concientizar a los niños, adolescentes y jóvenes acerca de los valores básicos de la convivencia social y la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias y como estos benefician a la ciudad. Es así que al cierre del año 2018 se registraron 3 470 niños beneficiados.

PRINCIPALES LIMITANTES

- A pesar que la Gerencia de Recursos Humanos gestionó y brindó una serie de capacitaciones en el año 2018 en el marco del cumplimiento del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), estas no han sido suficientes, puesto que, gran parte de colaboradores de la Institución no han sido capacitados.

¹⁰ Memorando N° 241-092-00001129 de la Oficina de Imagen Institucional de fecha 10 de enero de 2019.



- Disponibilidad limitada de los usuarios dueños de los procesos, durante las etapas de definición e implementación de mejoras en los mismos, ocasionan retrasos o incumplimientos de plazos programados.

Además, en la Institución hay sistemas que no están integrados, lo cual pone en riesgo la implementación adecuada de oportunidades de mejora en los procesos.

- Las labores de implementación de la virtualización de servicios tuvo una serie de limitantes como la renuncia de programadores que conformaban el equipo, las labores de acondicionamiento de los ambientes de desarrollo, pre-producción y producción; así como la falta de mayor espacio en el servidor de producción.
- Las labores de voluntariado se vieron limitadas debido a la falta de mayor participación del personal SAT en las actividades programadas, lo cual ocasionó que el personal de la Oficina de Imagen Institucional cubra la demanda de voluntarios con su propio personal, a fin de cumplir con las instituciones que esperaban la participación del SAT.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Es importante que las actividades de capacitación continúen y se fortalezcan en los próximos años; 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.
- En correspondencia con el párrafo anterior, se recomienda gestionar la realización de Convenios Educativos con universidades de gran prestigio que permitan acceder a descuentos para estudios de post grado (Diplomados, Maestrías, entre otros).
- Coordinación permanente con las gerencias u oficinas para que estos designen y otorguen las facilidades del caso a los especialistas involucrados en los respectivos procesos, considerando el orden de prioridad determinado, a fin de cumplir con los plazos previstos.
- Contar con personal programador de contingencia para cubrir en menor tiempo aquellas plazas que se requieran; así como capacitación intensiva para disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje.
- Mayor difusión interna vía correo electrónico, intranet, afiches sobre la posibilidad que tienen los colaboradores de poder inscribirse como voluntarios, además evaluar la posibilidad de ofrecerles pequeños incentivos como vales de descuento, entradas gratis a museos u otros, a fin de hacer más llamativa la propuesta.



RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2018

A continuación, se muestra el resultado de los indicadores estratégicos respecto a su meta en el año 2017. Ver tabla N° 17

TABLA N° 17: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018

Nº	OBJETIVO/ACCIÓN ESTRATÉGICA	Nº	INDICADOR	U.M.	2018		
					META	RESULTADO	EJEC.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES							
OE.1	Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria	1	Efectividad general de la recaudación tributaria ^{1,3/}	%	91,0%	89,4%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria ^{2/}	%	72,2%	61,2%	
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	81,0%	82,0%	
ACCIONES ESTRATÉGICAS							
AE.1	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	1	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno ^{1,3/}	%	67,3%	66,0%	
		2	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo ^{1,3/}	%	73,1%	63,8%	
		3	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada ^{1,3/}	%	72,7%	66,1%	
		4	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores ^{3,4/}	%	16,5%	17,2%	
AE.2	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	5	Contribuyentes puntuales	%	34,0%	33,4%	
		6	Contribuyentes con teléfono y/o email ^{5/}	%	77,8%	90,9%	
AE.3	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	7	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	75,5%	67,8%	
ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES							
AET.1	Fortalecer la gestión institucional del SAT.	1	Procesos de soporte optimizados	NÚM.	1	7	
AET.2	Gestionar los RRHH y fortalecer el clima organizacional del SAT	2	Satisfacción general del colaborador SAT	%	77,0%	78,7%	
AET.3	Gestionar las TIC's y desarrollar proyectos de innovación	3	Desarrollo de soluciones TIC's para la operación	NÚM.	1	1	
AET.4	Fortalecer la imagen institucional del SAT	4	Actividades de responsabilidad social	NÚM.	3	3	
		5	Programas de cultura tributaria	NÚM.	1	1	

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

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, ARB) 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 2018, en el marco de la consecución de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2018 - 2020 se realizaron importantes acciones a fin de cumplir con las metas previstas por la Institución:

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

 Maximizar la eficacia de la recaudación Tributaria y No Tributaria

La recaudación tributaria reportó una efectividad de 89,4% al cierre del año 2018, cifra ligeramente mayor en 0,2% respecto del periodo 2017 (89,2%). Este resultado obedece a una mayor efectividad de la recaudación por Impuesto Vehicular y Arbitrios, los cuales reportaron un leve incremento en su efectividad de 93,5%, y 81,1% respectivamente, cifras superiores a lo alcanzado en el 2017 (IPV= 93,0% ; Arbitrios= 80,3%).

Por otra parte, la efectividad de la cobranza No Tributaria reportó un ligero incremento de 0,8% al cierre del año 2018 llegando a 66,1%, en comparación con lo alcanzado en el 2017 (60,4%) debido principalmente a una mayor efectividad de la cobranza de actas de control (GTU), principalmente en 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 destacable de 82%, cumpliendo con su meta establecida y siendo superior en 2% al nivel de satisfacción del año 2017 (80%). Entre los factores que se mejoraron en el año 2018 fueron: mantenimiento y/o renovación de la señalética, mayor personal en las ventanillas de atención y la distribución de personal orientador en momentos de mayor afluencia.

5.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS

 Mejorar la gestión de cobranza y la generación de riesgo

Las campañas de reconocimiento al pago oportuno favorecieron al logro de 33,4% de contribuyentes puntuales del total de contribuyentes afectos, ligeramente superior a la registrada el año anterior (32,1%); teniendo un total de 103 341 contribuyentes que cumplieron con sus obligaciones de forma oportuna de manera continua en el año. Este resultado tiene como base las acciones relacionadas con los sorteos de incentivo al pago puntual, premiando así a 118 ciudadanos puntuales con televisores smart, tablets, paquetes turísticos internacionales y juegos de salas, entre otros.

Por otra parte, en el año 2018 a través de las subastas públicas de vehículos capturados, se logró rematar 1 506 vehículos, logrando así recuperar más de 4,6 millones de soles de deuda, cifras superiores a las registradas en el 2017 (884 vehículos rematados y 3,6 millones de soles de deuda recuperada).

 Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano

El indicador estratégico de “Contribuyentes con teléfono y/o email” alcanzó un nivel de 90,9% sobrepasando los resultados del año anterior (81,9%), este resultado plausible se debió a las campañas de registro y/o actualización de datos de contacto; así como a la información obtenida a través de los convenios de intercambio de información con diversas entidades como SUNAT, RENIEC, entre otros, los cuales coadyuvaron a captar una mayor información de los ciudadanos.



Mejorar los Procesos de Interrelación con el Ciudadano

En el 2018 como parte de la iniciativa de virtualización de servicios, la Institución implementó la “Agencia Virtual SAT” mediante el cual el ciudadano podrá realizar diversas operaciones. En esta primera versión del módulo puede realizar sus declaraciones juradas de impuesto al patrimonio vehicular.

5.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES

Fortalecer la gestión Institucional de SAT

Durante el 2018 la gestión interna se vio fortalecida con la optimización en siete (7) procesos de la institución, los cuales son: (1) Proceso de Atención de Procedimientos Contenciosos y no Contenciosos, (2) Proceso de Gestión de Cobranza y Recaudación, (3) Proceso de Administración Logística, (4) Proceso de Registro y Determinación, (5) Proceso de Fiscalización de los Contribuyentes, (6) Proceso de Gestión Estratégica Institucional y (7) Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Gestionar los RRHH y fortalecer el clima organizacional del SAT

Se realizaron diversas actividades en beneficio de los colaboradores del SAT tales como: las campañas de salud y bienestar (masajes, odontología, oftalmología, nutrición, vacunación, entre otros). Asimismo, durante el año se realizaron 28 capacitaciones para los colaboradores de la Institución como parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) llegándose a registrar 553 participaciones en los cursos. Además haciendo énfasis en promover una cultura de innovación se dictaron 2 talleres de “Design Thinking con el fin de desarrollar un pensamiento centrado en el usuario.

Cabe resaltar, que se realizaron mejoras en la infraestructura física de la institución como la remodelación del comedor SAT; además de brindar eventos de integración tales como: “Campeonatos Deportivos” y “Navidad Encantada SAT”.

Gestionar las TIC's y desarrollar proyectos de innovación.

El SAT en setiembre 2018 puso a disposición de sus contribuyentes su primera Agencia Virtual con la finalidad de brindar facilidades para que realicen diversas operaciones y consultas desde la comodidad de su hogar o cualquier aplicativo móvil con acceso a Internet. En la primera etapa a través de este módulo se puede realizar declaraciones juradas de impuesto al patrimonio vehicular, al cierre del 2018 se han registrado 2,146 DDJJ registradas a través de este nuevo módulo. Posteriormente se evaluará incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma para la realización de otros tipos de trámites.

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 y campañas de “Voluntariado SAT” en favor de los niños de ANIQUEM.

Por otro lado, el SAT realiza visitas a diversas Instituciones Educativas de todo Lima para sensibilizar y concientizar a los niños, adolescentes y jóvenes. Es así que al cierre del año 2018 se registraron 3 470 niños beneficiados.



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) debido a su mayor efectividad en comparación con el acuse de recibo del servicio de Courier (SERPOST) extendiendo esta modalidad de notificación a otros distritos tales como Surquillo, Barranco y/o Miraflores.
- Con la finalidad de mejorar la calidad y consistencia de los datos de contacto de los contribuyentes y administrados se recomienda contratar un servicio especializado de validación de teléfonos y evaluar la conveniencia de adquirir bases de datos del sector privado.

6.2 Gestión del Servicio al Ciudadano

- Diseñar campañas de fomento del uso de los canales alternativos a fin de que los ciudadanos migren a estos diferentes canales de pagos y consultas, logrando de esta manera disminuir la carga en los canales presenciales del SAT.
- Se recomienda la implementación de talleres de forma periódica para los asesores de servicios y caja SAT con la finalidad de evaluar y reforzar sus conocimientos, del mismo modo afianzar sus habilidades blandas en orden de brindar un mejor servicio al ciudadano.
- Es conveniente que la Gerencia de Servicios al Administrado responsable del Front Office de la Institución establezca un equipo de trabajo enfocado a realizar el seguimiento de la atención de los trámites presentados por los ciudadanos, a fin de lograr una mayor celeridad en la atención de los mismos.

6.3 Gestión del Talento Humano

- Incrementar la cobertura de las capacitaciones haciendo énfasis, en temas de gestión de la innovación y herramientas tecnológicas los cuales ayudan a la generación de la creatividad y pensamiento disruptivo en los trabajadores, para que estos desarrollen iniciativas para fortalecer la recaudación y el servicio al ciudadano.
- Gestionar la realización de Convenios Educativos con universidades de gran prestigio que permitan acceder a descuentos para estudios de post grado (Diplomados, Maestrías, entre otros).

