



**Plan Estratégico
Institucional
Evaluación 2019**

ÍNDICE

	<i>Página</i>
I. PRESENTACIÓN	3
II. MARCO ESTRATÉGICO	4
III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – OBJETIVOS INSTITUCIONALES, ACCIONES ESTRATÉGICAS, INDICADORES Y METAS	5
3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	6
3.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS	16
3.3. ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES	21
IV. CONCLUSIONES	27
V. RECOMENDACIONES	29

I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) a través de su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2020¹ ha adecuado su Mapa Estratégico en base al siguiente esquema: “Objetivos Estratégicos”, “Acciones Estratégicas” y “Acciones Estratégicas Transversales”. En este contexto, los objetivos que guiaron la gestión durante el segundo año del PEI fueron los siguientes: *“Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria”*, comprometiendo a la institución a recaudar el mayor porcentaje de deuda tributaria emitida en el año, así como gestionar un mayor número de infracciones (tránsito y transporte) que registren pagos; y *“Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados”*, mejorando constantemente los servicios que se ofrecen en la Sede Central, Agencias Descentralizadas y Depósitos, realizando mejoras a los canales alternativos de atención y de pago, con la finalidad de facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y no tributarias.

El presente documento expone los resultados de la gestión del SAT en el año 2019, 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 1,199.6 millones de soles, estableciendo un nuevo hito en la historia de la institución.

Dentro de este contexto, los resultados de los indicadores estratégicos han sido los siguientes: la efectividad de la recaudación tributaria en el 2019 alcanzó un 90,9%, logrando un performance superior a la del año 2018; dicho resultado obedeció a la aplicación de distintas acciones de cobranza, a las estrategias de fidelización (sorteos), así como a las alianzas estratégicas con notarías y concesionarios vehiculares, los cuales han facilitado el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

En lo que respecta al nivel de satisfacción de los ciudadanos, en el año 2019 se alcanzó un nivel de satisfacción de 81%, cifra similar a la alcanzada el año anterior (82%). Este resultado positivo se logró debido a la ejecución de diversas acciones para la mejora en los servicios brindados al ciudadano, dando énfasis en servicios inclusivos, así como ampliando los horarios de atención en determinados días y sedes para beneficio de los ciudadanos.

Por lo antes expuesto, la Oficina de Planificación y Estudios Económicos presenta el informe de evaluación del PEI correspondiente al ejercicio fiscal 2019, el cual muestra los resultados de los indicadores estratégicos, así como las estrategias desarrolladas para el logro de los mismos.

¹ Plan Estratégico Institucional 2018 - 2020 aprobado mediante Sesión Ordinaria N° 268-2017-CD-SAT y actualizado mediante Sesión Ordinaria N° 268-2018-CD-SAT, Vigente en el año 2019.

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. Asimismo, tiene como finalidad: organizar, administrar, fiscalizar y recaudar todos los ingresos tributarios; así como, recaudar ingresos por conceptos no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En ese sentido, con las atribuciones dadas por la MML y para el cumplimiento de su finalidad el SAT ha guiado su gestión 2019 en base a lo siguiente:



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

La evaluación del PEI para el ejercicio fiscal 2019 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:

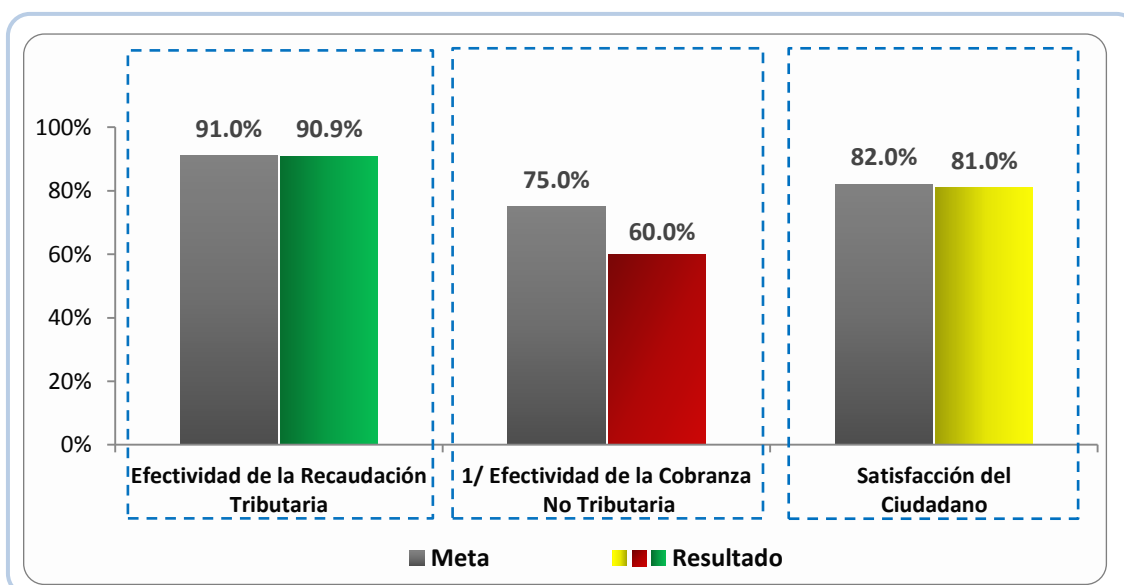
TABLA N° 01
CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES

Nivel de Cumplimiento ²					
Menor a 95%		Entre 95% 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 2019 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



- Información emitida y pagada al 31 de diciembre de 2019

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 2019

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 y servicios 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 95% y 99% (color ambar), uno (1) presenta un nivel de cumplimiento menor al 95% (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 2018, META Y RESULTADO 2019 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2018	META 2019	RESULTADO 2019	EJEC.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES								
OE.1	Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria	1	Efectividad general de la recaudación tributaria	%	89,4%	91,0%	90,9%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria	%	61,2%	75,0%	60,0%	
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	82,0%	82,0%	81,0%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2019

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 2019 finalizó con una efectividad general de los principales tributos en 90,9%, muy cercano a su meta (91,0%), pero superior en 1,5% respecto del ejercicio 2018 (89,4%). Asimismo, se resaltan las acciones de cobranza en materia tributaria para fortalecer la notificación a través de la mensajería vecinal (ChasquiSAT), las visitas de los gestores de cobranza domiciliaria, la gestión telefónica, envío de mensajes de texto y de whatsapp; así como las campañas informativas y de cobranza que se aplicaron a lo largo del año. Ver Figura N°2

FIGURA Nº 02
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA ANUAL: 2018 – 2019
 (En millones de soles y porcentaje)



Asimismo, evaluando la efectividad por tributo, en la tabla N° 03 se observa que el Impuesto Vehicular aumentó de 93,5% a 94,8%, los Arbitrios de 81,1% a 82,5% y el Impuesto Predial de 86,4% a 89,2%. Cabe resaltar, que el mayor crecimiento del Impuesto Predial se debió a las acciones de cobranza que se aplicaron en el año 2019 enfocadas en cumplir con la meta del Plan de Incentivos a la Gestión Municipal del MEF.

TABLA Nº 03
EFFECTIVIDAD POR TRIBUTO: 2018 - 2019
 (En porcentaje)

Concepto	2018	2019	Var. %
Impuesto Vehicular (IPV)	93.5%	94.8	+1.3%
Arbitrios	81.1%	82.5	+1.4%
Impuesto Predial (IP)	86.4%	89.2	+2.8%
Total	89.4%	90.9%	+1.5%

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

En correspondencia con lo descrito líneas arriba se identificó que el resultado positivo de la “efectividad general tributaria” se debió principalmente a mejores rendimientos en los segmentos que la componen, donde se registró un aumento de +1.7 pp en “PRICO” y de +1.4pp en “MEPECO”, como se aprecia en la tabla N° 04.

TABLA Nº 04
EFFECTIVIDAD POR CONTRIBUYENTE Y CONCEPTO: 2018 - 2019
 (En porcentaje)

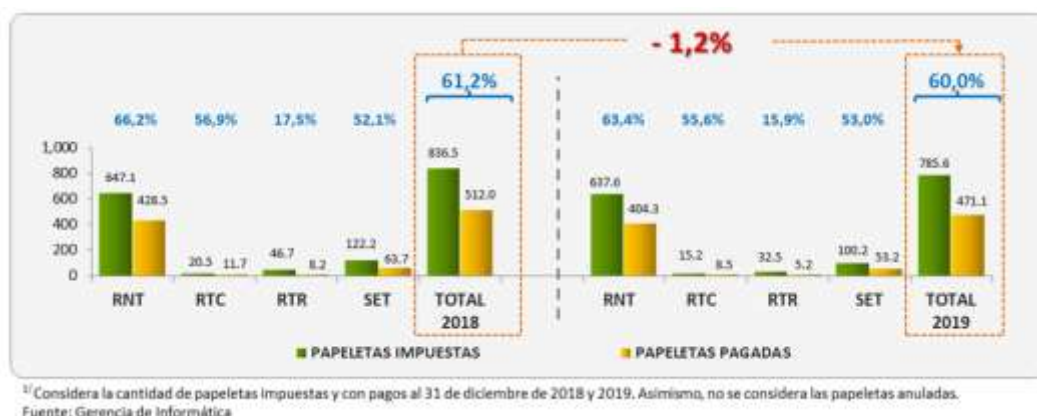
Cont.	Arbitrios		IP		IPV		Total		Var.
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Prico	82.30%	84.30%	87.40%	91.40%	99.50%	99.30%	90.50%	92.20%	+1.7%
Mepeco	78.20%	78.30%	82.50%	81.50%	90.40%	92.50%	88.20%	89.60%	+1.4%
Total	81.10%	82.50%	86.40%	89.20%	93.50%	94.80%	89.40%	90.90%	+1.5%

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 2019 finalizó con una efectividad general de la cobranza de los principales reglamentos de 60,0%, ligeramente por debajo de lo registrado el año anterior (61,2%). Es preciso señalar que la efectividad de la Cobranza No Tributaria (papeletas con pagos) se vio impactada principalmente por una menor efectividad en la cobranza de las infracciones al Reglamento Nacional de Transito – RNT, las cuales representan más del 85% del total de papeletas con pagos, y cuyo nivel de efectividad paso de 66,2% en el 2018 a 63,4% en el año 2019. Ver figura N° 03

FIGURA N° 03
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA ANUAL: 2018 – 2019
(En miles de papeletas y porcentaje)



Asimismo, se observó que la efectividad de la cantidad de infracciones con pago en estado coactivo mejoró respecto al año anterior al pasar de 3,1% en el 2018 a 4,5% en el 2019 explicado por mejores resultados en ambos componentes que la conforman (RNT y GTU); Sin embargo, la cobranza pre coactiva disminuyó influenciada por una menor efectividad en la cobranza del componente RNT al pasar de 63,1% en el 2018 a 59,6% en el 2019, presentando una tendencia a la baja desde el año 2017 como se observa en la tabla N° 05.

TABLA N° 05
EFFECTIVIDAD POR PAGO PRECOACTIVO – COACTIVO: 2017 – 2019
(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.
2019	637,646	RNT	379,993	59.6%	24,307	3.8%	404,300	63.4%
	147,964	GTU	55,685	37.6%	11,092	7.5%	66,777	45.1%
	785,610	Total	435,678	55.5%	35,399	4.5%	471,077	60.0%
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 ESTRATÉGICO DE LA COBRANZA

 Segmentación por Tipo Contribuyente

El SAT hace una distinción por tipo de contribuyente, clasificándolo en dos segmentos claramente diferenciados “Principales Contribuyentes” (PRICOS) y “Medianos y Pequeños Contribuyentes” (MEPECOS); siendo el primer segmento para el año 2019 contribuyentes con deuda corriente mayor a S/ 4,000 y deuda de años anteriores mayor a S/ 20,000 y en el cual se aplican acciones de cobranza personalizadas; mientras que para el segundo, que es un grupo masivo, las acciones de cobranza son distintas tomando en cuenta las características específicas de dicho segmento.

 Centrales de Riesgo

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

 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 ocho (08) depósitos con un área total en conjunto de 42 575 m² solo para el internamiento de vehículos.

Durante el año 2019, se incorporó un nuevo depósito en Campoy debido al convenio de colaboración institucional con PROTRANSPORTE que permite al SAT ampliar su capacidad instalada para dar mayor soporte a sus acciones de generación de riesgo.

ACERCAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DEUDA

 Mensajería Vecinal

Como parte de una estrategia para lograr mayor efectividad y celeridad en la notificación de documentos, la Institución durante el 2019 destinó su propio equipo de notificadores a los siguientes distritos: Cercado de Lima, Jesús Maria, Breña, Pueblo Libre, Lince, San Isidro, Magdalena del Mar y San Miguel. Al cierre del año 2019 la efectividad total en la notificación realizada a través de vecinos notificadores ha sido 95,6%; asimismo, su efectividad con “acuse de recibo” alcanzó el 35,6%.

 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 2019, se registraron 196 414 nuevas inscripciones para un total de 652 601 ciudadanos inscritos. Asimismo, el monto de deuda no tributaria pagada al cierre del año 2019 por las comunicaciones realizadas por este medio fue de 26,6 millones de Soles 3,8 millones más que el año 2018 (22,8 millones).

³ Informe de Gestión Institucional 2019

USO DE TICs PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

 Gestión de Cobranza Telefónica

La gestión telefónica, como medio de comunicación y contacto con el contribuyente permitió al cierre del 2019 realizar más de 814,420 llamadas de cobranza telefónica por conceptos tributarios, lo que involucra un monto de deuda de 362,6 millones de soles y de los cuales se recaudó alrededor de S/ 74,2 millones, cifra menor en 45,1 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2018 (119,3 millones de soles recaudados).

 Gestión de Cobranza Vía Mensaje de Texto

La gestión de cobranza a través de mensajes de textos registró más de 1, 105,349 envíos durante el 2019, lo que involucra un monto de deuda de 430,1 millones de soles y de los cuales se recaudó S/ 67,8 millones, cifra mayor en 6,9 millones de soles a lo recaudado por este medio en el año 2018 (60,9 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 2019 se enviaron 910,434⁴ mensajes.

PRINCIPALES LIMITANTES

-  La efectividad de la notificación a través del servicio de Courier, durante el periodo 2019 fue de 56.94%. Sin embargo, la notificación efectiva con “Acuse de Recibo” registro una efectividad de 0.77%, 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 2019 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.
-  Los trámites pendientes de resolver, resulta un limitante para la gestión de cobranza ya que existe montos fuertes involucrados por los cuales no se pueden emitir actos administrativos hasta que se notifique la resolución en respuesta al contribuyente.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

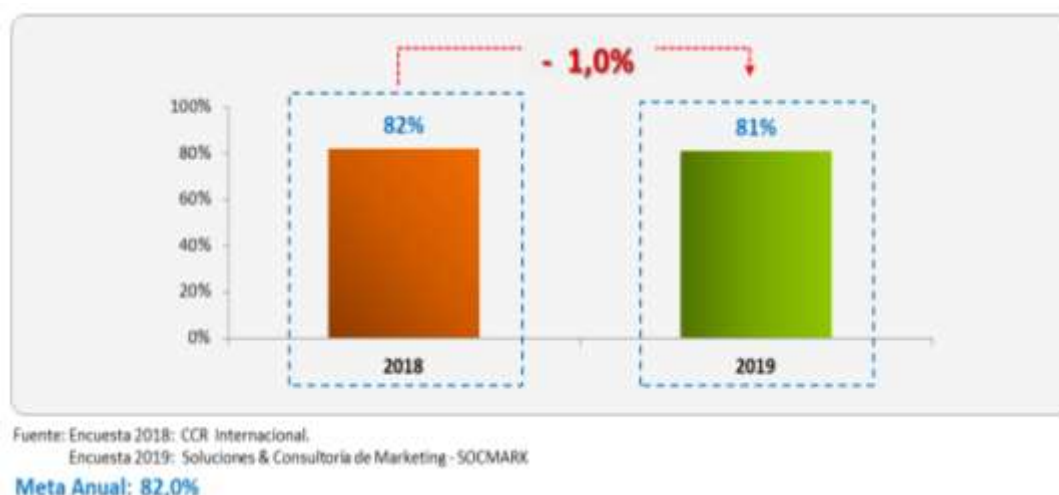
-  La notificación a través de la **Mensajería Vecinal (vecinos)**, actualmente presenta un nivel de acuse de recibo de 35,6%; por su parte, el proveedor (Courier) presenta un nivel de notificación de 0.77% en lo que se refiere al “acuse de recibo”.
En ese sentido, es conveniente fortalecer la notificación a través de los “vecinos” a fin de que este equipo pueda asumir mayor carga de documentos, dando prioridad a la notificación de actos administrativos que son la base de la cobranza.
-  Con la finalidad de mejorar la calidad y consistencia de los datos de contacto, es conveniente seguir realizando campañas de actualización de datos y que estas sean atractivas para los contribuyentes; asimismo, incentivar al personal del área de servicios la importancia de solicitar los datos de contactos a los ciudadanos al momento de la atención.
-  Constante coordinación con la Gerencia de Impugnaciones, con la finalidad de que se den prioridad a los trámites que tengan altos montos involucrados y estén principalmente asociados al Impuesto Predial.

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 2019 un 81,0%, cifra muy cercana a su meta; así como al resultado del periodo anterior (82%). Ver figura N° 04

FIGURA N° 04
EJECUCIÓN 2018, META Y EJECUCIÓN 2019 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS
(En porcentaje)



Asimismo, si comparamos las dos últimas ediciones de la “Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano”, se reveló que el canal presencial presentó una disminución de 81% en el 2018 a 73% en el 2019, mientras que los canales Pitazo y Aló SAT presentaron mejoras respecto al año anterior al pasar de 90% a 94% y de 71% a 73% respectivamente, como se observa en la tabla N° 07.

TABLA N° 07
NIVEL DE SATISFACCIÓN POR CANAL EVALUADO: 2018 - 2019
(En porcentaje)

N°	Descripción	2018	2019
1	Satisfacción canal Web SAT	88%	87%
2	Satisfacción canal PITAZO	90%	94%↑
3	Satisfacción canal Presencial	81%	73%
4	Satisfacción canal Aló SAT	71%	73%↑
Satisfacción General		82%	81%

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano: 2018 - 2019
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 2019 se realizaran cerca de 2,3 millones de consultas. Asimismo, el porcentaje de atenciones a través de este módulo representaron una participación de 53,9% 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 TRAVÉS DEL SALDOMÁTICO: 2018 - 2019
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2018	Número de atenciones	Part. (%) 2019
Saldomático	1,798,896	50,6%	2,287,698	53,9 %
Total¹	3,553,030	100.0%	4,240,115	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 2019 se realizaron 73 mil consultas, cifra superior a lo registrado en el 2018 (cerca de 51 mil consultas), por lo que se debe repotenciar este canal. Ver tabla N° 09

TABLA N° 09
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL SARA: 2018 – 2019
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2018	Número de atenciones	Part. (%) 2019
SARA	50,955	1,4%	72,717	1,7%
Total¹	3,553,030	100.0%	4,240,115	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 2019 se atendieron más de 19,1 mil consultas como se observa en la tabla N° 10. Este servicio se encuentra entre los compromisos plasmados en la Carta de Servicios de la institución, la cual es auditada por AENOR. Cabe precisar, que se ha cumplido con la meta del 100% de consultas atendidas.

⁵ Informe de Gestión Institucional 2018

TABLA N° 10
CANTIDAD DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CHAT: 2018 – 2019
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2018	Número de atenciones	Part. (%) 2019
CHAT	21,853	0,6%	19,105	0,5%
Total¹	3,553,030	100.0%	4,240,115	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 2019 se atendieron más de 18,7 mil consultas a través de este medio, cifra superior a lo registrado en el 2018 (18,1 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: 2018 – 2019
 (En cantidades y porcentaje)

Canal	Número de atenciones	Part. (%) 2018	Número de atenciones	Part. (%) 2019
Asuservicio	18,158	0,5%	18,692	0.6%
Total¹	3,553,030	100.0%	4,240,115	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 2019 el registro de 54 315 DDJJ vehiculares, cifra menor a lo registrado en el año 2018 (58 436). 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: 2018 – 2019
 (En cantidades y porcentaje)

Modalidad	Número DDJJ	Part. (%) 2018/	Número DDJJ	Part. (%) 2019
Presencial SAT	58,764	49.5%	54,092	49.3%
Notario SAT	1,374	1.2%	1,414	1.3%
MIV	58,436	49.3%	54,315	49.5 %
Total	118,574	100.0%	109,821	

Fuente: Gerencia de Servicios al Ciudadano y Oficina de Calidad de Datos

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

WhatSAT – “Nuevo Canal”

En el 2019 se lanza un nuevo canal de atención, a través del aplicativo WhatsApp, por medio de este nuevo canal los contribuyentes pueden realizar distintos tipos de consultas en temas tributarios y no tributarios; al cierre del 2019 se atendieron 27 216 consultas a través de ese medio.

MANTENIENDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO

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

Entre el 11 y 12 de Julio del 2019 se realizó la auditoría externa de seguimiento para mantener la certificación ISO 9001:2015 con la certificadora Bureau Veritas, como parte de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad. Como resultado se emitió el informe de Auditoría de certificación, en el cual no se detectaron “No conformidades” lo que significó la aprobación para la certificación del SGC del SAT en sus procesos de: “Atención del centro de llamadas”, “Atención de reclamos y sugerencias” y “Atención de pagos en 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.

Auditoría de seguimiento a la Carta de Servicios del SAT

En el mes de abril del 2019 se realizó la auditoría externa de recertificación de la Carta de Servicios del SAT, efectuada por la empresa AENOR, mediante la cual se hizo una rigurosa revisión de la documentación que soporta el mantenimiento de la carta y se efectuaron entrevistas al personal involucrado en los procesos que están dentro del alcance de la certificación, es así que se reportó cero “No Conformidades” al final de la auditoría, destacando la capacidad y el compromiso de la Institución para cumplir los requisitos de esta norma.

PRINCIPALES LIMITANTES

-  Durante el 2019 se realizaron 831,7 mil atenciones presenciales, cifra superior a lo registrado en el 2018 (789,9) lo cual demuestra que los ciudadanos continúan optando por los canales presenciales. Producto del incremento de la demanda por los servicios del front office, vemos que el tiempo promedio de espera para la atención se ha incrementado pasando de 00:24:22 min a 00:28:51 min para el presente periodo; ello debido a que la capacidad operativa de la Gerencia de Servicios al Administrado en el periodo 2019 se vio afectada por la permanente rotación del personal, ya que al perder capacidad operativa y sumado a ello la gran afluencia de ciudadanos se generó que se incrementara los tiempos de espera para la atención. Ver tabla N° 13.

TABLA N° 13
CANTIDAD DE ATENCIONES POR CANAL PRESENCIAL Y TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA
2018 – 2019
(En cantidades y porcentaje)

N°	Modalidad	2018	2019
1	Atenciones presenciales	789,946	831,748
2	Tiempo Promedio de Espera	00:24:22	00:28:51

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

-  Del personal de la Gerencia de Servicios al Administrado al cierre del año 2019, el 56%⁶ son trabajadores nuevos en dicha gerencia a partir de ese año, cifra muy superior a la registrada al cierre del 2018, donde los trabajadores nuevos solo representaban el 33%⁶, ello tuvo un impacto en la operatividad de área; así como en el resultado de la *satisfacción presencial*, el cual bajo de 81% en el 2018 a 73% en el 2019.

⁶ Información de las planillas de CAS y CAP del mes de diciembre 2019 y 2018.

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 mayor de operaciones (26,8%) en el 2019 que el año anterior (25.9%); en sentido opuesto, se presenta un menor nivel de operaciones en caja SAT (73.2%) respecto al periodo anterior 2018 (74.1%). 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: 2017– 2019
 (En porcentaje)

Canales	2017	2018	2019
Caja SAT	73.2%	74.1%	73.2%
Canales Alternativos	26.8%	25.9%	26.8%
Total Operaciones	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Gerencia de Informática (Qlik View al 21/02/20).

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 el segundo atributo más valorado por los ciudadanos según los resultados de la Encuesta General de Satisfacción del Ciudadano 2019.
- Por otra parte, se recomienda la continua capacitación al nuevo personal en la Gerencia de Servicios, ello 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.
- Implementar nuevos servicios digitales a fin de transformar trámites que actualmente son presenciales, para que estos se realicen de manera virtual y con ello reducir la demanda de servicios presenciales.

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, uno (1) de ellos logró una ejecución por encima del 99%, tres (3) lograron una ejecución en el rango intermedio de 95% y 99%, mientras que tres (3) de ellos tuvo un nivel de cumplimiento menor del 95%, como se puede apreciar en la tabla N° 15.

TABLA N° 15
RESULTADO 2018, META Y RESULTADO 2019 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

	ACCIONES	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2018	META 2019	RESULTADO 2019	EJEC.
ACCIONES ESTRATÉGICAS								
AE.1	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	1	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno	%	66,0%	68,3%	67,5%	
		2	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo	%	63,8%	75,0%	68,8%	
		3	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada	%	66,1%	73,9%	71,6%	
		4	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores	%	17,2%	17,0%	15,3%	
		5	Contribuyentes puntuales	%	33,4%	35,0%	34,0%	
AE.2	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	6	Contribuyentes con teléfono y/o email	%	90,9%	77,5%	83,1%	
AE.3	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	7	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	67,8%	78,8%	64,5%	

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2019

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 resultado mayor al presentado el año 2018; sin embargo no se logró cumplir con la meta debido a la falta de mayor calidad y consistencia de los datos de contacto de los contribuyentes; sumado a ello, el contexto económico del 2019 no fue el más óptimo para los fines de la Institución, dado que, el crecimiento económico fue tan solo 2,16%, siendo la menor tasa de crecimiento de los últimos 10 años, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

- En el caso del indicador **N° 02**, tuvo un resultado mayor al presentado el año 2018; sin embargo no se logró cumplir con la meta debido principalmente a la falta de información fiable de los domicilios fiscales de los administrados, la falta de una base de datos de SUNARP actualizada; así como a deficiencias en la notificación por parte del Courier.
- Asimismo, el indicador **N° 03**, tuvo un resultado mayor al presentado el año 2018; sin embargo, no se logró cumplir con la meta debido principalmente 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; sumado a ello, falta optimizar los módulos y aplicativos del proceso de fiscalización.
- Por otro lado, el indicador **N° 04**, tuvo un desempeño limitado a comparación del año anterior debido principalmente a la falta de bases de datos con los domicilios de los contribuyentes para notificar los actos administrativos y avanzar en el proceso de cobranza; sumado a ello, falta implementar nuevas estrategias enfocadas en la recuperación de deuda de años anteriores.
- Finalmente, en lo que respecta al indicador **N° 05**, tuvo un desempeño positivo respecto al año anterior pero no fue suficiente para alcanzar su meta, debido principalmente al contexto económico del año 2019 el cual si bien fue positivo, estuvo por debajo de las proyecciones iniciales que perfilaban un panorama mucho más conveniente para los agentes económicos y que hubiera sido más favorable para la finalidad del SAT.

En lo que respecta a la Acción Estratégica **AE2 “Mejorar la Gestión de Datos relacionados al ciudadano”**, su indicador superó 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 sus necesidades; sin embargo, el SAT realizó mejoras en sus servicios como lo es la “cartilla tributaria en braille”, “atención mediante lenguaje de señas”, “ampliación de horarios de atención en determinados días y sedes”, pero faltó mayor difusión de dichas mejoras.

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS⁷

CAMPAÑAS DE COBRANZA



SAT VISITA TU CONDOMINIO/SAT VISITA TU BARRIO

El SAT durante el 2019 ha realizado campañas de acercamiento de información, las cuales buscan promover y estimular en los ciudadanos del Cercado de Lima el pago puntual de sus obligaciones Tributarias, brindándoles orientación y servicios de Salud para las familias del Cercado de Lima. Al cierre del año se ejecutaron 28 campañas SAT VISITA TU CONDOMINIO en las que se benefició un total de 3 463 ciudadanos y 11 Campañas SAT VISITA TU BARRIO en el cual se beneficiaron 1 117 ciudadanos.

⁷ Informe de Gestión Institucional 2019

INFOMÓVIL SAT

A través de esta campaña El SAT informa a los ciudadanos respecto de sus obligaciones tributarias y no tributarias el cual realiza en puntos de gran concentración de vehículos, al cierre del año 2019 se logró identificar y comunicar solo por conceptos no tributarios un monto de 38 millones de soles, de los cuales se logró recaudar 1.2 millones soles.

SAT VISITA TU MERCADO

En el 2019 se implementó este tipo de campaña en los mercados ubicados en las Zonas Municipales del Cercado de Lima, donde se brinda asesoría acerca de temas relacionados al Impuesto Predial, Arbitrios y vehicular, ampliando así la base tributaria y fomentando el pago oportuno.

BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

Incentivos por pago puntual

El SAT durante el año 2019 realizó campañas de incentivo al pago oportuno (sorteos públicos) dirigidos a aquellos ciudadanos que realizan sus pagos de manera puntual registrando 4.4 millones de participaciones (opciones registradas) en los sorteos realizados en el año. Asimismo al cierre del 2019 se premió a 132 ciudadanos que cumplieron puntualmente con sus obligaciones con premios como: televisores de 40'; tablets, paquetes turísticos nacionales e internacionales, bicicletas plegables y una camioneta 0km. Asimismo, el 50% de los contribuyentes encuestados considera que los sorteos incentivan el pago de los tributos según la encuesta anual de satisfacción del Ciudadano 2019⁸.

Actividades complementarias

El SAT realiza el programa “Ciudadano Puntual” que permite a los ciudadanos con buen comportamiento de pago acceder a diversos beneficios como: talleres de globoflexia, bonsái, de vinchas y souvenirs; además visitas al Circuito Mágico del Agua, Museo Casa Grau, Catedral de Lima, Palacio Municipal y entradas al cine. Dichos programas registraron 1 227 participaciones de ciudadanos puntuales en el año 2019.

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 2019 permitió la generación de 49.1 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 logró recaudar 27.7 millones de soles.

INFOMUNI

El SAT al cierre del año 2019 cuenta con 42 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 en las liquidaciones del Impuesto de Alcabala.

⁸ Encuesta realizada por la empresa Socmark en el 2019

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

El SAT durante el año 2019 a través de la Gerencia de Ejecución coactiva con apoyo de la PNP realizó operativos de captura de vehículos, es así que al cierre del año 2019 se internó en los depósitos a 86,3 mil vehículos por tener deuda tributaria y/o no tributaria con medida cautelar, siendo esta cifra mayor a la registrada en el año 2018 (59,9 mil vehículos). Asimismo, al cierre del año 2019 el SAT logró recaudar 71,6 millones de soles por ingresos tributarios y no tributarios encargados por la MML. Cifra mayor a la recaudada el año 2018 (54,6 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 2019 se realizaron dos (2), logrando rematar un total de 1,140 vehículos, y por los que se obtuvo una recaudación de 2,6 millones de soles.

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

Al cierre del 2019, el SAT cuenta con un nivel de contribuyentes con teléfono y/o email de 83,1 superando la meta establecida (77.5%), 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 **Servicio en Braille con información tributaria**

En el 2019 el SAT implementó en su Sede Principal una cartilla informativa con el sistema braille para personas con discapacidad visual, donde se detalla los horarios de atención, fechas de vencimientos y lugares autorizados de pagos. Este servicio permite a las personas con esta discapacidad ejercer sus derechos tributarios con total independencia.

 Servicio de Lengua en Señas

En el 2019 el SAT incluyó en su Sede Principal la atención presencial para personas con discapacidad auditiva todos los miércoles de 11:00 am hasta 01:00 pm; disponiendo de un intérprete capacitado para poder absolver sus dudas y/o consultas sobre el pago de impuesto, arbitrios, alcabalas, papeletas entre otros trámites.

 Ampliación de Horarios

El SAT extiende sus horarios de atención en el C.C Jockey Plaza y Mega Plaza para facilitar los trámites del público en pagos y/o consultas tributarias y No tributarias. Asimismo se habilitó un nuevo horario nocturno que será el primer miércoles de cada mes, en la sede central Camana.

PRINCIPALES LIMITANTES

- ✚ Errores en los domicilios fiscales registrados o actualizados, al no consignar los datos completos como manzana, lote, etapa; a pesar que dichos datos se encuentran en el sustento de la DJ; esto ocasiona que los documentos sean devueltos por Courier con resultado “domicilio No existe” a pesar que tienen actos previos notificados al mismo domicilio.
- ✚ 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.
- ✚ No se cuenta con una Base de Datos de Inmuebles registrados en SUNARP, lo que ocasiona la demora en la ejecución de las medidas cautelares de embargos en forma de inscripción de Inmueble, generando así un exceso de horas hombres trabajando en la búsqueda, así como un gasto mensual en saldo SUNARP.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Reiterar a los usuarios de los módulos extraSAT y personal de la Gerencia de Servicios al Administrado la importancia del óptimo registro del domicilio fiscal con la finalidad de aminorar inconsistencias.
- ✚ 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.
- ✚ Coordinar con las áreas competentes la depuración de la deuda no cobrable e inclusive se inicie el proceso para la extinción de la deuda cuya cobranza resulte ser dudosa o de recuperación onerosa.

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”** superó su meta debido a que en durante el año 2019 se optimizaron los siguientes procesos: “Registro y Determinación”, “Gestión de Cobranza y Recaudación”, “Fiscalización de contribuyentes”, “Atención de solicitudes contenciosas y no contenciosas” “Notificación”, “Asesoría y defensas jurídica” y “Gestión Estratégica Institucional”,
- 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”**, superó su meta al implementarse el servicio i) PIDE-SUNARP consulta de imágenes de asientos y el servicio ii) PIDE-MININTER consulta de antecedentes policiales a través de apellidos y nombres.
- Por su parte, en lo que respecta a la **AET.4** se ejecutaron las campañas de responsabilidad social (“Reciclando Ando” y “Reciclar para ayudar”); así como, el Programa de “SAT visita tu escuela” en el caso de Cultura Tributaria.

TABLA N° 16
RESULTADO 2018, META Y RESULTADO 2019 DE LOS INDICADORES DE LAS ACCIONES
ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES

Nº	ACCIONES	Nº	INDICADOR	U.M.	RESULTADO 2018	META 2019	RESULTADO 2019	EJEC.
ACCIONES ESTRATEGICAS TRANSVERSALES								
AET.1	Fortalecer la Gestión Institucional	1	Procesos de Soporte Optimizados	NÚM.	7	1	7	
AET.2	Gestionar los RRHH y Fortalecer el clima organizacional del SAT	2	Satisfacción general del colaborador SAT	%	78,7%	78,0%	78,6%	
AET.3	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	3	Desarrollo de soluciones TIC'S para la operación	NÚM.	1	1	2	
AET.4	Fortalecer la Imagen Institucional del SAT	4	Actividades de Responsabilidad social	NÚM.	3	3	2	
		5	Programas de Cultura Tributaria	NÚM.	1	1	1	

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

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2019
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS⁹

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

 Registro y Determinación
Map Tributario

Mejoras en el registro de contribuyente/administrado y en el proceso de fiscalización a pensionistas y adultos mayores.

Módulo de Depuración de Inconsistencias

Mejoras en los criterios para la depuración de casuísticas.

GIS-SAT

Mejoras en la carga masiva de fotografías, insumo para los cuadernillos tributarios.

MAP Tránsito

Mejoras en el sistema de papeletas fotográficas; en el proceso automático de actualización de domicilio presunto y en el "Reporte del PAS" (seguimiento de deuda prescrita).

Módulo de licencias de conducir

Mejoras en la determinación de control de stock para el detalle de las licencias

Sistema de Gestión Documentaria

Mejoras para el proceso de intercambio de información con el MTC (envío) y en el proceso de asignación del obligado.

 Gestión de Cobranza y recaudación
Módulo de Medidas Cautelares

Mejoras en el proceso de emisión de RMC (Ajustes a la exclusión) y mejoras en el seguimiento de lotes RMC.

Módulo de Gestión de Cobranzas

Mejoras en el proceso de emisión de la REC, emisión de la CIR automática, emisión de la RDC y en la emisión de la REC en materia de tránsito y transporte (exclusiones).

MAP Tránsito

Se realizó mejoras en visualización de las imputaciones de cargos, "Reporte de Actos Administrativos dejados sin efecto - Pre Coactivo, No Tributario (seguimiento de emisión de actos), en la emisión de actos administrativos de RS, en el PAS en el Proceso Automático, en la emisión de la RAM y su visualización en el Módulo de Notificaciones, en la obtención de imágenes de evidencias fotográficas, en la consulta de papeleta (automatización) y en el proceso de asignación del obligado.

 Fiscalización de contribuyentes
Módulo MAP Tributario.

Mejoras en la emisión de RDs automatizando la emisión por subvaluación del impuesto al patrimonio vehicular.

Módulo de Fiscalización

Mejoras en el proceso de fiscalización a las sucesiones indivisas y en el proceso de detección de omisos del Impuesto de Alcabala.

⁹ Informe N° D00000-2020-SAT-GOP de la Gerencia de Organización y Procesos de fecha 10 de enero de 2020.

Atención de solicitudes contenciosas y no contenciosas

Sistema de Gestión Documentaria

Mejoras en el registro de apelación con el subtipo de trámite "resolución de sanción".

Mejoras en el reporte de "elevación de expedientes"

Mejoras en la derivación y atención de trámites simples por verificación de datos, presentados dentro del PAS.

Mejoras en el flujo de atención de descargo de infracción, descargo de IFI y otros trámites.

Mejoras en el reporte histórico de papeletas (estado del PAS, tipo de responsable de la falta)

Mejoras en el proceso de atención de solicitudes de prescripción en materia no tributaria (interesados directos).

Mejoras en el proceso de confirmación de documentos de respuesta por parte del coordinador

Notificación

Módulo de Contrataciones y Adquisiciones

Mejoras en el proceso de reenvío y reimpresión de documentos en materia tributaria y no tributaria.

Mejoras en el proceso de verificaciones domiciliarias.

Mejoras en el reporte de cargos reenviados, a fin de determinar la efectividad del reenvío.

Mejoras en el formato "cargo C", añadiéndose la paginación del cargo, a fin de controlar las imágenes digitalizadas

Asesoría y Defensa jurídica

Página web SAT: Ratificación de ordenanzas

Mejoras en los criterios de búsqueda en el "buscador de ordenanzas".

Intranet Institucional: Buscador Legal

Mejoras en la funcionalidad de búsqueda rápida y en la búsqueda avanzada.

Gestión Estratégica Institucional

Intranet

Mejoras en el Sistema de Gestión de la Calidad: Acceso directo a matrices de Riesgos.

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO¹⁰

Cuidado permanente de la salud:

Durante el año 2019 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, vacunación, cuidado de la salud visual, entre otros. Asimismo se llevó a cabo charlas y campañas informativas/preventivas sobre temas de salud como: campaña de lucha contra el cáncer, charlas nutricionales entre otros.

Ejecución de Capacitaciones

Durante el año 2019 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° 001-004-00004268, el cual fue elaborado siguiendo los lineamientos de SERVIR. En ese sentido al cierre del año 2019 se impartieron 33 cursos de capacitación, registrando 548 participaciones en los distintos cursos.

¹⁰ Informe de Gestión Institucional 2019

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 2019 el programa de inducción del SAT fue modificado mediante resolución de Gerencia de Recursos Humanos N° 187-005-00001169 de fecha 30 de Mayo 2019, esta modificación hace incidencia en la optimización de los tiempos laborables e incluyó nuevos temas como: “Seguridad y Salud en el Trabajo” y “Seguridad de la Información”.

Evento de Integración por Aniversario SAT

En el mes de abril se llevó a cabo un evento conmemorativo del aniversario del SAT de Lima, el cual convocó la participación de los colaboradores de las diferentes Sedes del SAT, realizándose además el reconocimiento de algunos de ellos por su trabajo y trayectoria en la institución. Esta actividad fomentó la integración, la práctica del deporte y las relaciones interpersonales entre colaboradores, lo cual conlleva a un mejor clima laboral.

DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA OPERACIÓN

Consultas PIDE – Plataforma de Interoperabilidad del Estado

SAT en el año 2019 ha implementado nuevos servicios en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado – PIDE como parte del objetivo estratégico “Modernizar el parque informático para la gestión interna” de su Plan Estratégico Gobierno Electrónico 2018-2020; para ello, se han realizado acciones de mejoramiento de software interno que den soporte a la demanda de servicios por parte de los ciudadanos. Los nuevos servicios son los siguientes:

SUNARP

- Asientos: Consulta de imágenes de asientos que se encuentran registrados en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

MININTER:

- Antecedentes Policiales por Nombres: Consulta de antecedentes policiales consultados por apellidos y nombres.

ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL¹¹

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 2019 se donó alrededor de 121.5 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 2019 se ha hecho entrega de un total de 14 344 Kg de hojas recicladas, con ello, se hace posible la adquisición de prendas compresivas de Lycra Power Net necesarias para pacientes que sufren quemaduras.

¹¹ Memorando N° 000005-2020- SAT OII de la Oficina de Imagen Institucional de fecha 13 de enero de 2020.

FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA

El SAT Visita tu Escuela

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 2019 se registraron 2 361 niños beneficiados.

PRINCIPALES LIMITANTES

- A pesar que la Gerencia de Recursos Humanos gestionó y brindó una serie de capacitaciones en el año 2019 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.

Adicionalmente, en el año 2019 se presentó una mayor rotación de personal en toda la Institución en comparación al 2018, con ello, parte del personal que ha sido capacitado se desvinculó del SAT, llevando con ellos el nuevo conocimiento adquirido en las capacitaciones.

- Debido a la rotación de personal presentada en el 2019, La Oficina de Imagen Institucional no contaba con personal suficiente para realizar el total de las actividades de responsabilidad social que se tenían programadas realizarse.
- 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.
- La Institución tiene sistemas que no están integrados y parte de la información está dispersa en distintas bases de datos, lo cual pone en riesgo la implementación adecuada de oportunidades de mejora en los procesos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Considerando que la cantidad de personal nuevo en la institución para el 2019 es superior (42.2%) al periodo 2018 (23.3%), se sugiere que las actividades de capacitación continúen y se fortalezcan en los próximos años; por lo que 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.
- 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.
- Las actividades realizadas por el área funcional de Bienestar a favor de los colaboradores tuvo un nivel de participación de 69.9% al cierre del 2019, cifra inferior registrada el 2018 (74.0%), en ese sentido, se sugiere al área responsable realizar encuestas al personal a fin de saber que actividades de salud u otras campañas son de su interés y así poder captar la participación de más colaboradores.
- Impulsar nuevas actividades de responsabilidad social, las cuales se deben fomentar a nivel institucional y con ello, incentivar a los colaboradores de la institución a participar activamente.

RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2019

A continuación, se muestra el resultado de los indicadores estratégicos 2019 respecto a su meta.
Ver tabla N° 17

TABLA N° 17: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019

Nº	OBJETIVO/ACCIÓN ESTRATÉGICA	Nº	INDICADOR	U.M.	2019		
					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%	90,9%	
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria ^{2/}	%	75,0%	61,2%	
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	82,0%	81,0%	
ACCIONES ESTRATÉGICAS							
AE.1	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	1	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno ^{1,3/}	%	68,3%	67,5%	
		2	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo ^{1,3/}	%	75,0%	68,8%	
		3	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada ^{1,3/}	%	73,9%	71,6%	
		4	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores ^{3,4/}	%	17,0%	15,3%	
		5	Contribuyentes puntuales	%	35,0%	34,0%	
AE.2	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	6	Contribuyentes con teléfono y/o email ^{5/}	%	77,5%	83,1%	
AE.3	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	7	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	78,8%	64,5%	
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	%	78,0%	78,6%	
AET.3	Gestionar las TIC's y desarrollar proyectos de innovación	3	Desarrollo de soluciones TIC's para la operación	NÚM.	1	2	
AET.4	Fortalecer la imagen institucional del SAT	4	Actividades de responsabilidad social	NÚM.	3	2	
		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.

IV. CONCLUSIONES

Al cierre del ejercicio 2019, 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 90,9% al cierre del año 2019, cifra mayor en 1,5% respecto del periodo 2018 (89,4%). Este resultado obedece a que las efectividades de los principales tributos incrementaron en el 2019 respecto al año anterior. A nivel de conceptos, el Impuesto Predial creció en 2.8% mientras que el Impuesto vehicular y Arbitrios aumentaron en 1.4% a comparación del año anterior.

Por otra parte, la efectividad de la cobranza No Tributaria al cierre del año 2019 llegó a 60,0%, cifra menor en 1.2% a la alcanzada en el año 2018 (61.2%).

 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 81%, de nivel de satisfacción, cifra muy cercana a lo registrado en el periodo anterior (82%). Entre los factores que se mejoraron en el año 2019 fueron: ampliación de horarios en las agencias Mega Plaza y Jockey Plaza, mantenimiento y/o renovación de la señalética 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 34% de contribuyentes puntuales del total de contribuyentes afectos, ligeramente superior a la registrada el año anterior (33,4%); teniendo un total de 104 307 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 132 ciudadanos puntuales con televisores smart, tablets, paquetes turísticos internacionales, bicicletas plegables entre otros.

Por otra parte, en el año 2019 a través de las subastas públicas de vehículos capturados, se logró rematar 1 140 vehículos, logrando así recuperar más de 2,6 millones de soles de deuda.

 Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano

El indicador estratégico de **“Contribuyentes con teléfono y/o email”** alcanzó un nivel de 83,1% superior a la meta establecida (78%) este resultado 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 2019 se han implementado nuevas modalidades de servicios para nuestros ciudadanos como: el servicio de atención en lengua de señas y el servicio en braille con información tributaria, dirigida a todas las personas con discapacidad que acuden a nuestra sede central a realizar sus trámites.

5.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES

Fortalecer la gestión Institucional de SAT

Durante el 2019 la gestión interna se vio fortalecida con la optimización en siete (7) procesos de la institución, los cuales son: (1) Proceso de Registro y determinación, (2) Proceso de Gestión de Cobranza y Recaudación, (3) Proceso de Fiscalización de los Contribuyentes, (4) Proceso de atención de solicitudes contenciosas y no contenciosas, (5) Proceso de Notificación (6) Proceso de Asesoría y defensa jurídica y (7) Proceso de Gestión Estratégica Institucional.

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, entre otros). Asimismo, durante el año se realizaron 33 capacitaciones para los colaboradores de la Institución como parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) llegando a registrar 548 participaciones en los cursos.

Asimismo se realizó eventos de integración por el Aniversario del SAT, Concursos de decoración de Ambientes por Fiestas Patrias, Criolloween y Navidad, Fiesta de Navidad para la familia SAT.

Gestionar las TIC's y desarrollar proyectos de innovación.

SAT en el año 2019 ha implementado nuevos servicios en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado – PIDE como parte del objetivo estratégico “Modernizar el parque informático para la gestión interna” de su Plan Estratégico Gobierno Electrónico 2018-2020; para ello, se han realizado acciones de mejoramiento de software interno que den soporte a la demanda de servicios por parte de los ciudadanos. Los nuevos servicios son SUNARP – Consulta de imágenes de asientos y MININTER – Antecedentes policiales por Nombres.

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.

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 2019 se registraron 2 361 niños beneficiados.

V. 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 la Mensajería Vecinal (vecinos) debido a su mayor efectividad en comparación con el acuse de recibo del servicio de Courier (SERPOST), a fin de que estén en la capacidad de asumir una mayor cantidad de documentos en especial *actos administrativos* los cuales son la base a para iniciar la cobranza.

Con la finalidad de mejorar la calidad y consistencia de los datos de contacto de los contribuyentes y administrados se recomienda incidir al personal de la importancia que es captar los datos de contacto del contribuyentes al momento de la atención; se sugiere realizar capacitaciones y/o concursos entre el mismo personal así como continuar con las campañas de actualización a través de la web.

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.
- ✚ Considerando que se ha presentado gran rotación de personal, 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.

6.3 Gestión del Talento Humano

- ✚ Es necesario Incrementar la cobertura de las capacitaciones a un mayor número de colaboradores, considerando que se cuenta con gran cantidad de personal nuevo, asimismo, estas capacitaciones deben estar relacionadas a temas de gestión de la innovación y herramientas tecnológicas, lo cual coadyuvará a que estos desarrollen iniciativas para fortalecer la recaudación y el servicio al ciudadano.
- ✚ Realizar encuestas al personal de la Institución, para que estos tengan la oportunidad de manifestar que tipo de campañas de salud son las que prefieren y a partir de ello desarrollar un plan de bienestar adecuado a la demanda de los trabajadores.