



EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

2007

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA



DENISSE MIRALLES MIRALLES
GERENTE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

SUZEL MUNGUIA CRUZ
JEFE DE DIVISION DE PLANEAMIENTO

ELABORACION
MARTIN DOROTEO RUIZ
DIANA FRANCO SUAREZ

Documento elaborado por la División de Planificación de la Gerencia de Investigación y Desarrollo del
Servicio de Administración Tributaria – SAT

Lima - Perú

INDICE

ANTECEDENTES	04
MARCO ESTRATÉGICO	05
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y LOGROS DE OBJETIVOS.	07
EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EXTERNOS E INTERNOS.	
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 2007	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28

ANTECEDENTES

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

La División de Planificación como unidad orgánica encargada de ejecutar el control de la gestión institucional, tiene como función la formulación, programación y evaluación de los planes de carácter institucional.

En ese sentido, presentamos la Evaluación del Plan de Acción 2007, del Servicio de Administración Tributaria- SAT, que muestra de manera conjunta el panorama de los principales logros y resultados alcanzados por la institución, producto del cumplimiento de actividades, de acuerdo al marco estratégico institucional (PEI) 2006-2008, en concordancia con los objetivos institucionales, así como con la Misión y Visión del SAT.

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitan trazar la ruta y direccionar el quehacer institucional, posibilitando de manera objetiva contar con las bases para analizar y reformular las actividades y acciones para el próximo año.

Lima, abril 2008

MARCO ESTRATÉGICO

MARCO ESTRATEGICO

MISIÓN

Somos un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, encargado de administrar, recaudar y fiscalizar los ingresos tributarios y no tributarios de acuerdo a ley. Nuestras acciones están orientadas a brindar un servicio de calidad al contribuyente y al administrado.

VISIÓN

Ser una administración tributaria Subnacional líder a nivel latinoamericano a fines de ésta década, logrando la excelencia en el servicio.

VALORES

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

MAPA DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

	2006	2007	2008
1 Mantener los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima	Impulsar Reforma Tributaria Subnacional		
	Reducir Morosidad	Reducir Evasión Tributaria	
2 Incrementar los ingresos propios del SAT	Difundir Escuela SAT		
	Implementar MIAT		
3 Mejorar la gestión del SAT	Potenciar Cultura de Planeamiento Potenciar Cultura de Control Desarrollar Sistema Informático de Gestión		
4 Optimizar procesos orientados al cliente	Optimizar Procesos Estratégicos Optimizar Procesos de Realización del Servicio Optimizar Procesos de Soporte		
5 Capacitar y Motivar al personal	Implementar Sistema de Motivación Implementar Sistema de Capacitación Potenciar Desempeño de Personal		

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y LOGROS
DE OBJETIVOS.**

El monitoreo y control de los Objetivos Estratégicos propuestos en el Plan de Acción 2007, se efectuaron mediante la evaluación de los Indicadores, Actividades y Proyectos Estratégicos, los mismos que forman parte integrante del Plan Estratégico Institucional 2006-2008.

Dentro de los desafíos que enfrentó la gestión en el período analizado, se desarrollaron diversas actividades enmarcadas en lograr las metas propuestas y cuatro (4) proyectos institucionales y tres (3) estratégicos.

- De los proyectos institucionales resalta el "Beneficio de pago tributario y no tributario" el mismo que fue aprobado con la Ordenanza N.º 1003, publicada el 12 de marzo de 2007, la que establecía beneficios para el pago de las deudas tributarias y no tributarias generadas hasta el 31 de diciembre del 2006, cumpliéndose los objetivos previstos. Otro de los proyectos institucionales que se logró impulsar fue el de "Simplificación administrativa TUPA - SAT", mediante el que se eliminaron 232 requisitos de un total de 620.
- El proyecto estratégico de "Mejorar la atención al administrado", obtuvo como indicador el 64% de satisfacción del cliente, superando la meta propuesta en cuatro (4) puntos porcentuales.
- En cuanto a las actividades donde se logró superar o alcanzar la meta se encuentran las de capacitación, motivación al personal e informes de la Oficina de Defensoría al Contribuyente (en estos informes se establece las recomendaciones para efectuar mejoras en el servicio), estas actividades obtuvieron un porcentaje de cumplimiento de 135%, 114% y 100% respectivamente. Como se observa en el Cuadro N° 1, el Plan de Acción alcanzó el 73% cumplimiento de las actividades proyectadas.

**Cuadro N°1
RESUMEN DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN 2007**

Objetivo Estratégico	Proyecto / Actividad	Unidad de medida	Meta		
			Programado	Ejecutado	Cumpliendo
Mantener los ingresos de la MML.	Ampliación de la base tributaria	Millones de S/.	29 ⁽¹⁾	28.7	99%
	Emisión de medidas cautelares y acciones de cobranza	Millones de S/.	234.3 ⁽²⁾	216.8	82%
	Incremento en la recaudación mediante las capturas vehiculares	Millones de S/.	8.5	6.3	74%
	Reforma tributaria	Acciones	9	7	78%
	Segmentación de la cartera de cobranza	Acciones	6	2	33%
	Beneficio de pago tributario y no tributario	Acciones	1	1	100%
Incrementar los ingresos propios del SAT.	Generar e impulsar proyectos autofinanciados.	Acciones	1	0	0%
	Formulación del Modelo SAT	Avace	100%	0	0%
	Alquiler del Edificio	Metros ²	2,000	1,611	81%
Mejorar la Gestión del SAT.	Programación de necesidades	Procesos	10	5	50%
	Optimización de Recursos	Procesos	3	3	100%
	Mejora de Gestión	Etapas	2	1	50%
	Gestión de Procesos Judiciales	Etapas	2	0	0%
	Reestructuración organizacional	Acciones	15	14	93%
Optimizar procesos orientados al cliente	Atención de Expedientes	Expedientes	67,740	57,717	85%
	Estandarizar la atención	Avace	100%	90%	90%
	Informes de Defensoría del Contribuyente	Informes	12	12	100%
	Mejora de la atención al administrado	Porcentaje	60%	64%	107%
	Simplificación administrativa TUPA - SAT	Acciones	1	1	100%
Capacitar y motivar al personal	Capacitaciones al personal	Capacitaciones	20	27	135%
	Motivación al personal	acciones	7	8	114%
	Identificación del personal con los objetivos institucionales	Porcentaje	4	1	25%
Porcentaje total de cumplimiento					73%

Fuente: Plan de Acción 2007

Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

(1) Meta modificada, monto inicial S/31.7 considerado en el Plan de Acción 2007

(2) Meta Modificada, monto inicial S/235.1 considerado en el Plan de Acción 2007

Para efectos de evaluar la gestión institucional del año 2007, se han ponderado los Objetivos estratégicos del presente año, presentándose a continuación, los grandes resultados obtenidos en forma agregada por el Servicio de Administración Tributaria, los mismos que han ayudado a visualizar el comportamiento de las metas físicas y presupuestarias alcanzadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 1: MANTENER LOS INGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

La gestión del SAT en relación a este objetivo fue orientada a mejorar los niveles de ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de actividades¹ que fueron programadas y realizadas por distintas unidades orgánicas del SAT.

Asimismo, se desarrollaron Proyectos Estratégicos e Institucionales los que estaban dirigidos a plantear una reforma tributaria a través de un cambio en la normativa vigente, de la misma manera se programó optimizar el trabajo en la gestión de cobranza mediante una adecuada segmentación de cartera y el de ofrecer beneficios para el pago tributario y no tributario de los contribuyentes y administrados.

Dentro de ese marco, se estableció tres (3) indicadores para medir la eficiencia de la gestión y el logro de las metas propuestas formuladas para este objetivo estratégico.

1.1 ACTIVIDADES:

- Incremento en la recaudación mediante las capturas vehiculares: Dentro del Plan de Acción 2007, se formuló realizar una serie de actividades operativas, las mismas que plantearon generar un incremento en la recaudación, que serían generados por la Gerencia de Operativos Especiales por un monto de S/.8.5 millones, este incremento se fundamenta en dos actividades; Capturas Vehiculares y el Proyecto de Implementación de Servicios de Remolque de Vehículos (Grúa).

Con respecto al proyecto de Grúa, este no pudo ser realizado debido a restricciones presupuestales que afectaron la aplicación y desarrollo de esta propuesta, pero para el caso de la actividad de Capturas Vehiculares, se logró obtener S/.6.3 millones de nuevos soles. Permitiendo así que esta actividad presentada dentro del Plan de Acción logró alcanzar un 74% de cumplimiento.

- En lo relacionado a la Emisión de medidas cautelares y acciones de cobranza: Se estimó una recaudación en base a estas acciones de S/. 235.1 millones, la misma que sería producto de la gestión de cobranza pre-coactiva (gestión telefónica, domiciliaria, etc.) y los procesos de cobranza coactiva, esta meta fue ajustada a S/. 234.3², en base a esta cantidad la Gerencia de Gestión de Cobranza alcanzó a recaudar un total de S/. 216. Esta cantidad no considera impuestos fiscalizables, alcabala y derechos, obteniendo un cumplimiento de 82%.
- Dentro del proceso de fiscalización se planteó la Ampliación de la Base Tributaria: Se planeó ampliar la base en S/. 31.7 millones de nuevos soles, cantidad que fue ajustada a S/. 29

¹ Las actividades tienen relación a las Metas Institucionales formuladas en el Plan de Acción Institucional 2007, para el caso de las actividades que se desarrollan en el Objetivo Estratégico N° 1, estas se encuentran vinculadas a la Meta Institucional N° 1 ("Meta de Recaudación"), del Plan de Acción 2007.

² La meta fue ajustada con el informe N° 212-082-00000003 de la Gerencia de Investigación y Desarrollo

millones, en base a esta cantidad la Gerencia de Fiscalización realizó un serie de actividades de inducción organizando charlas informativas con los vecinos en los locales comunales con la participación de todos los involucrados: SAT, Gerencia de Participación Vecinal y Vecinos, con el fin de sensibilizar a la población respecto a la gestión del SAT, asimismo se procedió con la identificación de los deudores u omisos con cartas personalizadas con los datos de cada predio, también se atendió al público con arquitectos especializados en la materia, que apoyaron a los contribuyentes en el llenado de sus fichas y orientación relacionada al tema de manera gratuita. Esta actividad obtuvo S/. 28.7 millones, alcanzado así un cumplimiento de 99%.

1.2 PROYECTOS ESTRATEGICOS:

REFORMA TRIBUTARIA.

Con la finalidad de ampliar la cartera de cobranza y la base tributaria, se trazó la elaboración y formulación del proyecto de Ley de Reforma Tributaria, el que buscaba a través una modificación en la normativa vigente, plantear un régimen especial para Lima, que permita contar con los recursos necesarios para poder realizar las funciones y mejorar los servicios, brindando una mejor calidad de vida a los ciudadanos de su territorio y renovando la infraestructura existente en la ciudad. Este proyecto, alcanzó un 76% de cumplimiento de las nueve (9) actividades programadas, llegando a ser presentado en la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado del Congreso de la República.

1.3 PROYECTOS INSTITUCIONALES:

SEGMENTACIÓN DE CARTERA DE COBRANZA.

El proyecto de segmentación de cartera proponía implementar grupos internamente homogéneos, con el objetivo principal de conocer íntegramente a los contribuyentes y administrados que conformaban la cartera de cobranza, este proyecto permitiría una rápida identificación de las conductas y/o comportamientos que mantienen nuestro contribuyentes a través de un periodo determinado y así se podría formular estrategias eficientes para implementar una adecuada gestión de cobranza. Al respecto se programó realizar seis (6) actividades de las que sólo se realizaron dos (2); designación del analista programador encargado del desarrollo del proyecto y las reuniones de coordinación con la Gerencia de Informática.

Este proyecto alcanzó un nivel de cumplimiento de 33%, este bajo desempeño alcanzado se debió a que la Gerencia de Informática se encontraba desarrollando otros proyectos de mayor prioridad e importancia institucional.

BENEFICIO DE PAGO TRIBUTARIO Y NO TRIBUTARIO.

El proyecto "Beneficio de pago tributario y no tributario" fue aprobado con la Ordenanza N.º 1003, publicada el 12 de marzo de 2007, la que establecía beneficios para el pago de las deudas tributarias y no tributarias generadas hasta el 31 de diciembre del 2006. Este proyecto cumplió íntegramente con lo programado, logrando su objetivo propuesto, alcanzo un nivel de cumplimiento de 100% en la ejecución de las actividades programadas.

1.4 INDICADORES

INDICADOR N.º 1: RECAUDACION MML

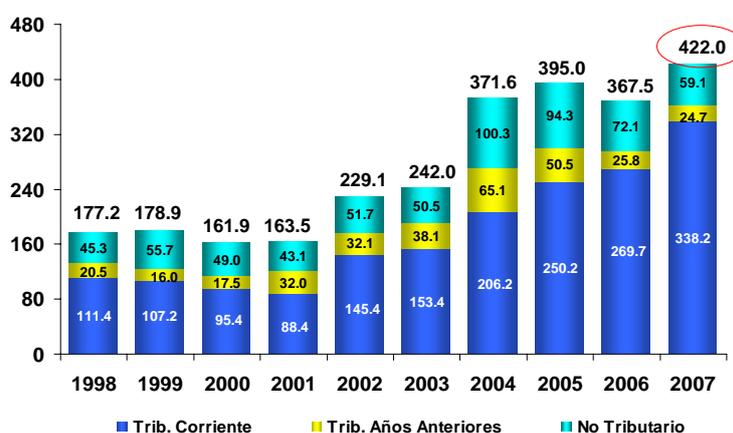
Durante el 2007, el SAT registró la más alta recaudación obtenida desde su creación. El monto es superior en 14.8% a lo recaudado en el año anterior y en 11% más de lo programado al inicio del periodo (S/.380 millones³); este record historico se debió principalmente a una adecuada gestión de cobranza, así como a las campañas de acercamiento a los contribuyentes, premiando la puntualidad, fomentando el pago voluntario y brindando facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones.

Como se observa en el Gráfico N.º 1, la base de la recaudación del año 2007 la han constituido los ingresos tributarios corrientes, es decir se ha mejorado considerablemente la recuperación voluntaria y oportuna de las obligaciones tributarias.

La recuperación de la deuda tributaria de años anteriores mantiene niveles similares a los conseguidos en el año 2006, dada la exhaustiva gestión de cobranza realizada entre los años 2004 y 2005 que llevó a una drastica reducción de los saldos por cobrar de niveles de S/.900 millones hasta el año 2003 a niveles de S/. 400 millones en los últimos años.

Respecto a los ingresos no tributarios, a raíz de la emisión del Decreto Supremo N.º 032-2006-MTC, que reducía los montos de las infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito en 60%, se esperaba un impacto en el ejercicio 2007 del orden de los S/. 40 millones en la recaudación, sin embargo, con una mejor gestión en el control y la recuperación de las deudas sólo se han registrado S/.13 millones menos de recaudación por ingresos no tributarios.

Gráfico N.º 1
INDICADOR N.º 1: RECAUDACIÓN MML



Fuente: División de Investigación y Estudios Económicos - SAT

Elaboración: División de Investigación y Estudios Económicos - Gerencia de Investigación y Desarrollo.

En el Cuadro N.º 2, se observa que el principal concepto de recaudación lo constituyen los ingresos por Impuesto de Alcabala, que representa el 45% de los ingresos registrados en el 2007. Otros ingresos tributarios importantes son los arbitrios municipales que representan el 15% de los ingresos y el Impuesto Vehicular con una participación del 13%. Los ingresos

³ Monto planteado como meta de recaudación en el Plan de Acción 2007

por infracciones al RNT a pesar de su reducción por el cambio normativo mencionado representan el 9% de los ingresos.

Cuadro N.º 2

INGRESOS ANUALES RECAUDADOS POR EL SAT SEGUN CONCEPTO: 1997-2007 (En millones de Nuevos Soles)											
Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 ^{1/}	2005	2006	2007
INGRESOS TRIBUTARIOS	99.1	131.9	123.2	112.9	120.4	177.5	191.4	276.3	300.6	295.5	362.9
Impuestos Municipales	51.9	69.4	69.3	59.3	51.4	109.4	125.7	166.7	200.0	218.7	284.1
Predial	14.3	16.0	14.5	15.4	16.0	19.3	20.5	26.6	29.9	25.4	29.7
Al Patrimonio Vehicular	23.0	30.0	35.2	31.7	24.5	28.3	49.8	59.8	47.9	47.4	55.9
De Alcabala*	0.8	1.3	1.7	2.2	2.0	37.1	46.2	72.4	110.9	130.9	190.4
Otros Impuestos	13.8	22.2	18.0	10.1	8.8	24.8	9.2	7.9	11.2	15.0	8.1
Tasas	46.4	61.8	53.2	53.1	68.7	66.0	60.9	99.3	93.3	71.2	74.8
Arbitrios	34.3	43.1	36.8	41.2	56.6	53.3	48.3	78.6	75.5	59.2	63.1
Derechos	5.6	10.9	9.9	11.2	11.7	12.3	12.2	20.4	17.8	11.8	11.5
Otras tasas	6.5	7.8	6.5	0.7	0.4	0.4	0.3	0.3	0.1	0.1	0.2
Multas y sanciones tributarias	0.7	0.7	0.7	0.5	0.3	2.1	4.9	5.2	7.4	5.6	4.0
Pagos gestionados en Bs y \$s	-	-	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	26.9	45.3	55.7	49.0	43.3	51.7	50.5	100.3	94.3	72.1	59.1
Infracciones	26.4	42.8	52.5	46.3	40.5	47.1	47.6	96.4	88.9	66.8	52.8
Infracciones RGT / RNT	-	-	36.1	36.6	30.5	32.6	39.4	75.7	65.6	59.5	38.6
Infracciones RTU ^{2/}	-	-	4.0	3.8	3.0	10.4	6.0	15.6	18.6	6.1	14.1
Frac. Infracciones ^{3/}	-	-	12.4	6.0	6.9	4.0	2.2	5.1	4.7	1.2	0.1
Otros ingresos no tributarios ^{4/}	0.5	2.5	3.1	2.7	2.7	4.6	2.9	3.9	5.4	5.2	6.3
TOTAL	126.0	177.2	178.9	161.9	163.5	229.1	242.0	376.6	395.0	367.5	422.0

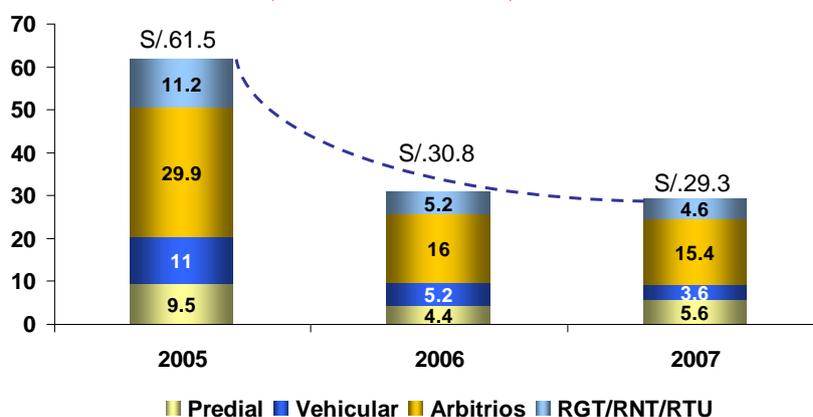
1/ Incluye pagos gestionados en bienes y servicios
2/ A partir de octubre de 2004 considera infracciones al Reglamento de SETAME
3/ Incluye beneficios otorgados
4/ Incluye Multas Administrativas y Pagos con Formulario 3902

* En el 2003 se produjo la absorción del Banco Santander por parte del Banco de Crédito, que generó ingresos por \$: 5.4 millones.
Fuente: SAT - Gerencia de Informática, Gerencia de Gestión de Cobranza.
Elaboración: SAT - División de Investigación y Estudios Económicos.

INDICADOR N.º 2: RECUPERACIÓN DE DEUDA ANTIGUA

La recuperación de deuda de años anteriores por Impuesto Predial, Arbitrios, Impuesto Vehicular, RGT, RNT y RTU muestra una tendencia descendente durante los últimos años. Esto se debe principalmente a la mejora de los procesos y en el último año al gran impulso realizado por la institución para incentivar el pago oportuno, lo que ha determinado una mayor efectividad de recaudación de deuda corriente, reduciendo considerablemente la cartera por cobrar de años anteriores.

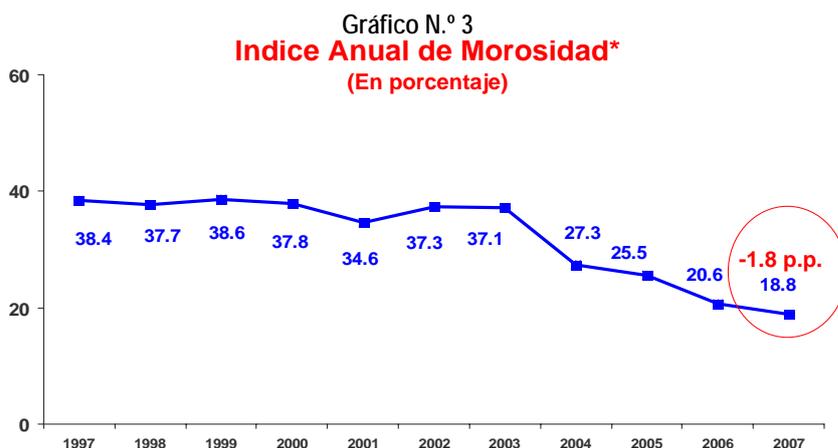
Gráfico N.º 2
INDICADOR N.º 2: RECUPERACIÓN DE DEUDA ANTIGUA
COMPARATIVO DE RECUPERACIÓN DE DEUDA ANTIGUA
2005 - 2007
(En Millones de Nuevo Soles)



Fuente: Gerencia de Investigación y Desarrollo
Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

INDICADOR N.º 3: MOROSIDAD

Con respecto al índice de morosidad, al cierre del 2007 se logró alcanzar 18.8%, siendo el nivel más bajo alcanzado a la fecha, mostrando una reducción de 1.8 puntos porcentuales con respecto al nivel observado al cierre del 2006, tal como se muestra en el Gráfico N.º 3. Esto refleja la continua mejora en la conducta de pago por parte de los contribuyentes y una adecuada identificación de la cartera por cobrar aplicando estrategias especializadas de cobranza y fortaleciendo la relación con el contribuyente. Todo esto permitió alcanzar la meta establecida en el Plan de Acción 2007, recuperando la deuda oportunamente y con menores costos.



* Considera emisión y deudas por Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios al cierre de cada ejercicio.

Fuente: División de Investigación y Estudios Económicos - SAT

Elaboración: División de Investigación y Estudios Económicos - Gerencia de Investigación y Desarrollo.

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2: INCREMENTAR LOS INGRESOS PROPIOS DEL SAT

El Objetivo Estratégico N.º 2, fue orientado a mejorar los niveles de ingresos propios de la institución, a través de actividades y proyectos, los que estaban dirigidos a impulsar un autofinanciamiento y a la formulación de un modelo de atención y gestión, así como al proyecto de alquiler de una área del edificio de la sede central.

2.1 ACTIVIDADES:

- Para este objetivo estratégico se planeó Generar e impulsar proyectos autofinanciados: Una de estas actividades fue el proyecto de la Gerencia de Operativos Especiales, donde planteaba tercerizar el servicio de remolque, el que esperaba remolcar 1,540 vehículos mensuales. Esta actividad no se pudo realizar debido a restricciones presupuestales y a la priorización de otras actividades que afectaron la aplicación y desarrollo de este proyecto.
- Dentro de las actividades dirigidas a incrementar los ingresos propios del SAT, se planteó la Formulación del Modelo SAT: Este buscaba ofrecer a entes externos el modelo de atención y gestión utilizado por el SAT, de esta manera todo el conocimiento adquirido por la institución sería transferido para beneficiar a otros organismos, ofreciendo así, todo un modelo de gestión en los diversos campos que desarrolla el SAT. Debido a la prioridad de las actividades institucionales esta no se pudo realizar dentro del contexto deseado, el que estaba referido a la formulación del modelo, sin embargo, se realizaron visitas de diagnóstico para proponer planes de mejora en la Municipalidades de la Provincia de Tacna, y del Distrito de Nueva Cajamarca en la Provincia de Tarapoto.

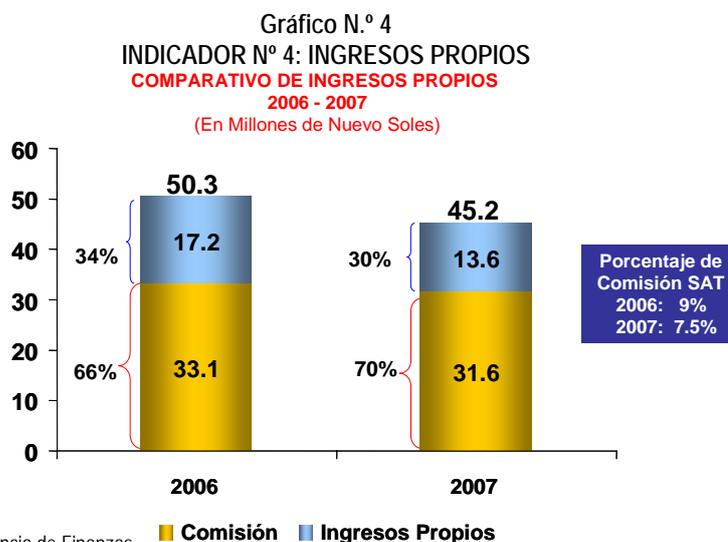
- En lo relacionado al Alquiler del Edificio: Se logró realizar el alquiler de 1,610.6 m², de los 2,000 m², programados en el Plan de Acción, obteniendo un cumplimiento de 81%, esta cantidad de metros alquilados corresponde a los pisos 4 y 8 de la Sede Central, siendo el arrendatario la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.2 INDICADORES

INDICADOR N.º 4: INGRESOS PROPIOS

Los ingresos propios para el 2007 ascendieron a S/.13.6 millones de nuevo soles, los mismo que representan un 30% del total de los ingresos SAT. Este ingreso representan el 79% de lo estimado para el 2007, donde se esperaba una recaudación por ingresos propios de S/.17.1 millones, esto muestra un déficit en los ingresos propios con respecto a lo estimado de S/.3.5 millones.

Este menor monto en los ingresos propios se explica, debido a que para el ejercicio 2007, la prioridad institucional fue dirigida a estimular e impulsar el pago oportuno y a la disminución de la morosidad, es por ello que dos (2) de las actividades para la generación de ingresos propios no fueron impulsadas, (Formulación del Modelo SAT y Generar e impulsar proyectos autofinanciados). Asimismo, el ingreso por comisión también se vió reducido a pesar de haber logrado una recaudación histórica, pero esto se debió a la disminución del porcentaje de comisión de 9% para el 2006 a 7.5% para el 2007. Tal como se aprecia en el Gráfico N° 4.



Fuente: Gerencia de Finanzas.

Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 3: MEJORAR LA GESTION DEL SAT

Este objetivo estratégico fue diseñado con la visión de desarrollar actividades y proyectos que impulsen la mejora de la gestión, la calidad de los procesos y optimicen el uso de recursos institucionales.

3.1 ACTIVIDADES:

- Se planteó realizar una programación de necesidades: Para mejorar la gestión de compras y adquisiciones participando en las compras corporativas con la MML reduciendo de esta

manera los gastos operativos y mejorando la calidad en la adquisición de productos y de bienes y servicios, para el 2007 se estimó realizar diez (10) procesos de compras institucionales conjuntas, realizándose sólo cinco (5), debido a que la corporación establece en cuantos y en cuales procesos puede participar cada ente que conforma la corporación municipal.

- Para lograr una mejora en la organización y Optimización de Recursos: La Gerencia de Organización y Racionalización realizó estudios técnicos orientados a la mejora organizacional de los procesos haciéndolos más eficientes y acordes con la realidad institucional, en esta actividad se programaron efectuar tres (3) estudios técnicos, los que fueron realizados en su totalidad, cumpliendo así con el 100% de lo programado.
- Para alcanzar la Mejora de Gestión: Se planteó una serie de indicadores que permitirían obtener información de la gestión a través de las actividades realizadas y desarrolladas en la institución, las mismas que están vinculadas a los objetivos estratégicos, siendo esto una herramienta de gran importancia para la toma de decisiones a nivel gerencial. Esta actividad sólo alcanzó el 50% del cumplimiento de sus actividades programadas, faltando concluir con la revisión y la aprobación de cada uno de los indicadores formulados en el estudio realizado por la División de Planificación.
- En cuanto a la tercerización de la Gestión de Procesos Judiciales: Esta actividad fue desestimada por la complejidad y reserva de los procesos seguidos por la institución Sin embargo, la evaluación económica realizada por la División de Investigación y Estudios Económicos, recomendó que su aplicación era económicamente viable de acuerdo a lo establecido en el informe N° 004-092-00002919⁴, de esta División.

3.2 PROYECTOS ESTRATEGICOS:

- **RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL**

El proyecto fue planeado para redefinir una nueva estructura organizacional del SAT orientándose al cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como alinearla al marco normativo vigente. Esto consideró la elaboración e implementación de nuevos documentos de gestión institucional tales como; Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Manual de Organización y funciones (MOF), así como de un Manual Interno, estos documentos fueron elaborados y concluido en su totalidad faltando únicamente la aprobación del Consejo Directivo para su entrada en vigencia. Este proyecto alcanzó un porcentaje de cumplimiento de 93%.

3.3 INDICADORES:

INDICADOR N.º 5: EXPEDIENTES PENDIENTES

Con respecto al indicador de expedientes⁵, este fue formulado no solo con la intención de medir la cantidad de expedientes que permanecían pendientes de atención al final del periodo, sino también; con el objetivo medir la capacidad de respuesta en función al volumen de ingreso. Es así que para el 2007, se obtuvo 27.9%, que representa un incremento 18.4% más de lo programado que fue 9.5%, y una diferencia de diecisiete (17) puntos porcentuales en relación al año 2006, pero del mismo modo, se observa que el volumen de expedientes

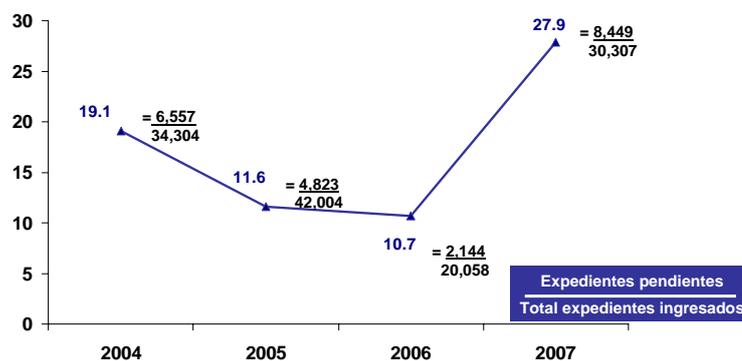
⁴ Informe de la División de Investigación y Estudios Económicos, de fecha 17 de Mayo de 2007.

⁵ Sólo se considera expedientes tributarios y no tributarios

ingresados es mayor en 10,249, esto motivado por un incremento en los reclamos no tributarios respecto a las multas por exceso de velocidad.

Igualmente, es necesario señalar que el volumen per cápita de atención por resolutor se incremento en 680 expediente en relación al año 2006, lo que representa un 53% más en la capacidad de atención. Asimismo; el personal se ha visto disminuido para el 2007 en 17% con relación al año anterior. Esto demuestra mayor experiencia del personal en la resolución de expedientes.

Gráfico N.º 5
INDICADOR N.º 5: EXPEDIENTES PENDIENTES
PORCENTAJE ANUAL DE EXPEDIENTES PENDIENTES
2004 – 2007



Fuente: Gerencia de Servicios al administrado.
Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 4: OPTIMIZAR PROCESOS ORIENTADOS AL CLIENTE

Dentro del proceso de mejoras del SAT, unos de sus objetivos fue optimizar la calidad de atención a los contribuyentes, brindado una orientación adecuada, mejores niveles y estándares de atención, mayor celeridad en la resolución de reclamos y solución de problemas, agilizando y simplificando los procesos haciéndolos más simples y flexibles para nuestros contribuyentes.

4.1 ACTIVIDADES

- La Atención de Expedientes⁶: planteó atender la mayor cantidad de expedientes dentro de los plazos establecidos en la normativa vigente, esto con el propósito de optimizar el proceso de atención al cliente. Para el 2007 se planeó atender 67,740 expedientes, de los que se atendió 57,717 que representan un 85% de lo programado.
- Dentro de un proceso de mejora en los niveles y calidad de atención se formuló Estandarizar la atención: esto mediante la elaboración de un protocolo y cartilla de atención donde se establecería los parámetros correctos para realizar una adecuada atención, esta actividad fue realizada liderada por la Gerencia de Servicios al Administrado y alcanzó un 90%, de cumplimiento, faltando sólo su revisión y aprobación.
- Se difundió el uso de la oficina de Defensoría del Contribuyente: A través del sistema de atención de quejas sobre malos procedimientos realizados por la administración, así el contribuyente encontró un lugar donde presentar sus quejas y sugerencias, estas podía ser

⁶ Se considera Expedientes tributarios, no tributarios, elevación de expedientes tributarios y no tributarios.

presentadas en la misma oficina o a través de los buzones ubicados en todas nuestra red de agencias, de esta manera nos permitió corregir y mejorar procedimientos en beneficio de nuestros contribuyentes. La Oficina de Defensoría programó presentar un informe de manera mensual, este contenía todas las sugerencias e inquietudes vertidas por nuestros administrados, alcanzando un 100% de cumplimiento en la ejecución de la actividad.

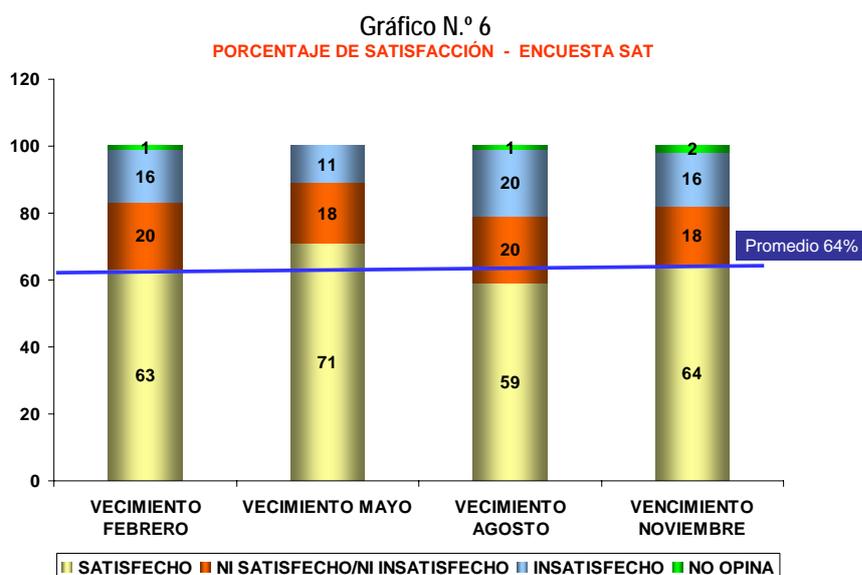
- El SAT programó realizar una serie de acciones que buscaban la Medición de la percepción del contribuyente: Para esto se desarrollaron encuestas dirigidas a medir el nivel de satisfacción sobre la calidad del servicio que brinda el SAT a los contribuyentes de Lima, esta tarea fue desarrollada por la División de Planificación quien fue la encargada de realizar encuestas en cada uno de los vencimientos del año 2007, cumpliendo así con la meta propuesta.

4.2 PROYECTOS ESTRATEGICOS:

- **MEJORA DE LA ATENCIÓN AL ADMINISTRADO**

La Mejoras en la Atención programadas en el Plan de Acción 2007, buscaban superar las debilidades identificadas, respecto de la satisfacción de los administrados frente a los servicios brindados. Para esto el 2007 se propuso como meta incrementar el nivel de satisfacción de los administrados con el servicio de 37% a 60%. Es así que durante el periodo pasado, se realizaron encuestas dirigidas a los contribuyentes y administrados en cada vencimiento de pago (febrero, mayo, agosto y noviembre), con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los administrados respecto de los cambios y mejoras que se dieron en la institución durante ese periodo.

En ese sentido, se realizaron cuatro (4) encuestas de opinión respecto de la atención y servicios que ofrece el SAT, en las que se obtuvieron como porcentaje de satisfacción 63%, 71%, 59% y 64% respectivamente durante los meses de vencimiento, el promedio anual es de 64% de satisfacción con respecto a la atención recibida, cuatro (4) puntos porcentuales más de la meta programada en el Plan de Acción 2007 y veintisiete (27) puntos porcentuales más que la encuesta realizada por Apoyo el año 2005, donde se alcanzo 37%. En el Gráfico N.º 6 se puede notar el porcentaje alcanzado por cada uno de los niveles de satisfacción.



Fuente: Encuestas SAT - 2007

Elaboración: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo.

Este amplio porcentaje de satisfacción obtenido en el 2007, se debió también a otras acciones que fueron diseñadas para favorecer y mejorar la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes y administrados. Estas acciones fueron las siguientes:

1. Ampliación de la red de agencias descentralizadas (11 puntos de atención en Lima Metropolitana).
2. Convenios y conexión en línea con 5 entidades bancarias (descargo de pagos en tiempo real).
3. Opciones de pago y consulta de deuda a través de la página Web www.sat.gob.pe
4. Opciones de pago con 15 tipos de tarjetas de crédito y débito.

A continuación en el Gráfico N.º 7, se muestra la ubicación de la red de agencias y las entidades con la que el SAT realizó convenios para facilitar el pago a nuestros contribuyentes.

Gráfico N.º 7

DESCENTRALIZACIÓN DE LA ATENCIÓN



Fuente: SAT - 2007

Elaboración: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo.

4.3 PROYECTOS INSTITUCIONALES:

- **SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA TUPA SAT**

En el 2007, como parte de las actividades de simplificación administrativa, se dieron facilidades a los contribuyentes y administrados para que realicen trámites ante el SAT, mediante la eliminación de 232 requisitos del TUPA – SAT, el mismo que fue modificado con el Decreto de Alcaldía N° 019, lo que permitió que documentos que el SAT o MML emite o posee no sean requeridos, así como documentos cuyo contenido es verificable en bases de datos, se eliminó como requisito la firma de abogado en la solicitud de tercería de propiedad y reclamo de improcedencia de papeletas (RNT), también se prescindió de la presentación de la copia del documento de identidad, siendo suficiente su exhibición. En el Gráfico N.º 8, se puede observar un comparativo de los requisitos antes y después del Decreto de Alcaldía N° 019.

Gráfico N.º 8

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA TUPA SAT



Fuente: Gerencia de Organización y Racionalización.
Elaboración: Gerencia de Investigación y Desarrollo - SAT

4.4 INDICADORES:

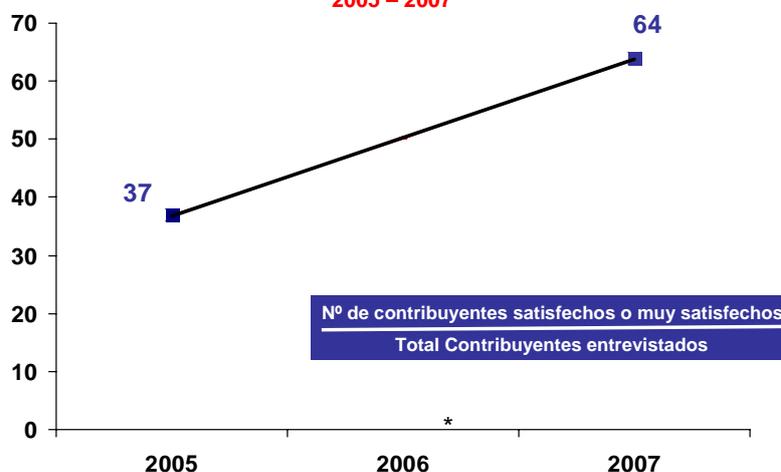
INDICADOR N.º 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

De acuerdo al estudio efectuado por Apoyo en el mes de octubre 2005, el 37% de los contribuyentes entrevistados se muestran satisfechos o muy satisfechos.

El mismo informe, en su Resumen Ejecutivo, establece que un cliente se encuentra satisfecho principalmente porque ha sido atendido de manera rápida y de buena manera, el insatisfecho lo está porque ha sido atendido en período largo de tiempo y no ha recibido la información correcta.

En ese contexto el SAT propuso para el 2007, una serie de alternativas de mejora para cada una de las debilidades detectadas, para esto se tomaron acciones dirigidas a capacitar al personal de atención, a mejorar el servicio brindado a los contribuyentes, a disminuir las quejas y reclamos y especialmente a reconocer el esfuerzo realizado por nuestros contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, a través de premios y paseos, los mismos que sirvieron también para estimular el pago voluntario.

Gráfico N.º 9
INDICADOR N.º 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
PORCENTAJE ANUAL DE SATISFACCIÓN
2005 – 2007



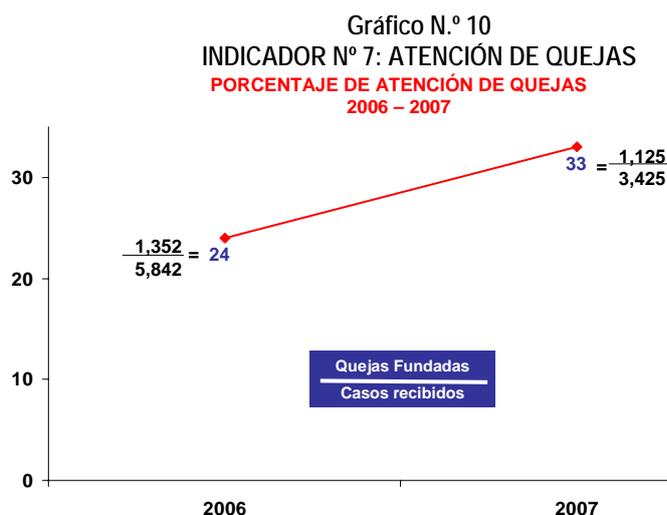
■ Porcentaje alcanzado en la encuesta

(*) El año 2006 no se realizó ningún tipo de encuestas
Fuente: Gerencia de Servicios al administrado.

Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

INDICADOR N.º 7: ATENCION DE QUEJAS

Durante el año 2007 se recibieron 3,425 casos, de los cuales el 33% fueron quejas debidamente fundamentadas, no cumpliendo con la meta programada de reducción de 20%. Este incremento en el porcentaje de quejas fundadas en nueve (9) puntos porcentuales de un año al otro, se explica debido a la menor presentación de casos, los que disminuyeron sustancialmente en 41% en relación al año 2006, sin embargo la cantidad de quejas fundadas solo disminuyó un 19% en relación al año anterior. Este amplio porcentaje de disminución de los casos presentados y el escaso margen de reducción de las quejas fundadas, origina que el porcentaje de atención de las quejas se incremente para el 2007. Así como se aprecia en el Gráfico N° 10.



Fuente: Oficina de Defensoría al Contribuyente..

Elaborado por: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 5: CAPACITAR Y MOTIVAR AL PERSONAL

Para realizar mejoras en cada proceso es necesario que el recurso humano se encuentre motivado y capacitado, es por ello que en el Plan de Acción 2007 uno de los objetivos estratégicos fue el de capacitar y motivar al personal SAT. Para esto la Gerencia de Recursos Humanos realizó una serie de capacitaciones dirigidas a mejorar los niveles de conocimiento y en consecuencia la calidad en la orientación del contribuyente. Del mismo modo, se desarrolló acciones para motivar e incentivar al personal a través de actividades de integración, asimismo, se desarrollaron proyectos que impulsaban la identificación del personal con la institución.

5.1 ACTIVIDADES:

- En el proceso de mejoras se planeó realizar Capacitaciones al personal: Esta actividad fue desarrollada por la Gerencia de Recursos Humanos a través de charlas, cursos y capacitaciones dirigidas a incrementar los conocimientos de los colaboradores en beneficio de los administrados, esta acción tuvo una programación de veinte (20) capacitaciones y se logró realizar veintisiete (27), superando lo programado al inicio del periodo, permitiéndole alcanzar un porcentaje de 135%.
- Las capacitaciones y mejoras también tenían que ser acompañadas de una Motivación al personal: La misma que fue dirigida por la División de Bienestar y Desarrollo efectuando una serie de actividades de integración, entre ellas podemos mencionar; las Olimpiadas SAT, y

el certamen deportivo Interinstitucional a nivel de la corporación municipal, este último fue impulsado por el SAT. La actividad de motivación logró un 114% de cumplimiento.

5.2 PROYECTOS INSTITUCIONALES:

• IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El Proyecto de "Identificación de Personal" tenía como objetivo general; buscar que los trabajadores del SAT, logren una gran identificación y fidelidad hacia la institución. Esto a través de cuatro (4) actividades especialmente diseñadas para lograr cumplir con el objetivo planteado.

Estas cuatro actividades son las siguientes: Feedback, Tus Ideas Cuentan, CreaSAT, Premiar el buen desempeño laboral. Con estas actividades el proyecto buscaba propiciar un beneficio en las relaciones entre la Institución y los trabajadores, además de generar un alto nivel de identificación y compromiso por parte de los colaboradores con la institución.

En lo relacionado al desarrollo del proyecto, sólo se alcanzó ejecutar la actividad "Tus Ideas Cuentan" la misma que fue implementada el 4 de diciembre de 2007, y es administrada por la División de Planificación quien viene realizando en la actualidad el seguimiento de esta actividad.

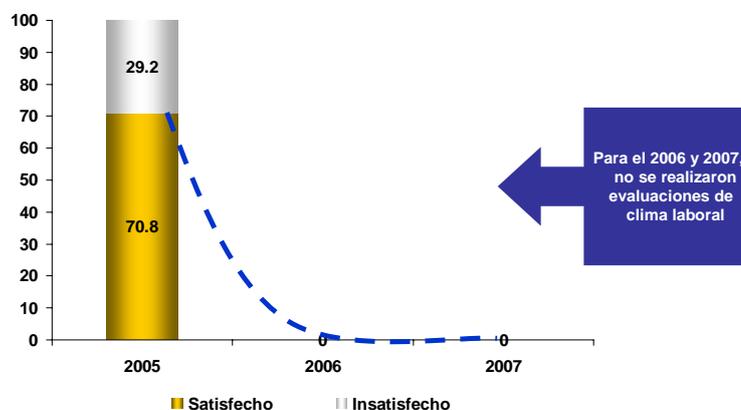
Es preciso indicar que con la culminación de esta actividad sólo se logro alcanzar el 25% de cumplimiento del proyecto. Asimismo, que para la realización de este proyecto no se requirió de una asignación presupuestal, debido a que todo fue generado con los recursos ya existentes.

5.3 INDICADORES:

INDICADOR N.º 8: CLIMA LABORAL

Durante el 2007 se programó realizar la medición del clima laboral a través de una empresa externa, con el fin de lograr un resultado acorde a la realidad institucional pero no se realizó debido a que se priorizo otras actividades dirigidas al bienestar y desarrollo del personal.

Gráfico N.º 11
INDICADOR N.º 9: HORAS DE CAPACITACIÓN
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR
2005 – 2007

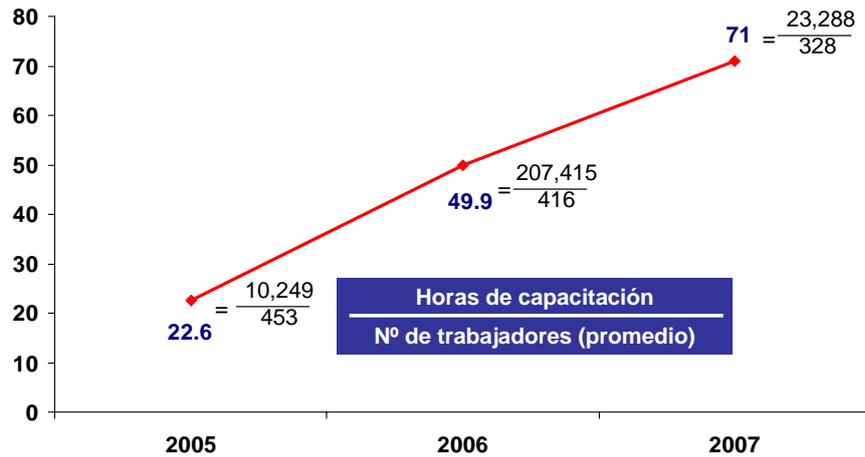


Fuente: División de Bienestar – Gerencia de Recursos Humanos
Elaborado por: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

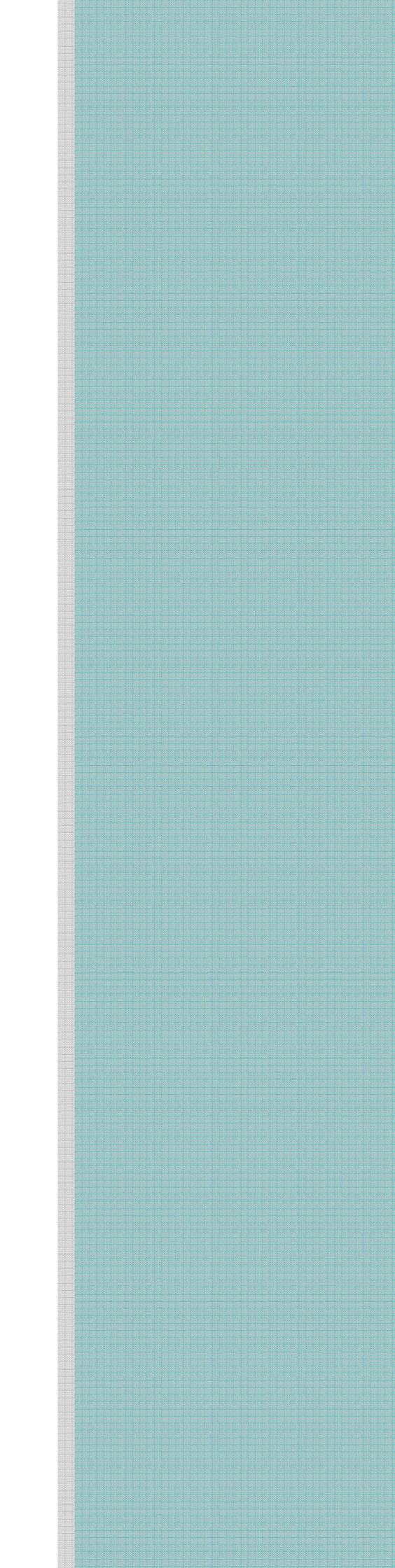
INDICADOR N.º 9: HORAS DE CAPACITACIÓN

Para el ejercicio 2007, se programaron una serie de capacitaciones las mismas que estaban dirigidas a brindar mayores conocimientos y actualización a los colaboradores del SAT, para esto se programó realizar 68.6 horas, pero se debe indicar que los cursos dictados durante el ejercicio 2007 alcanzaron un total de 71 horas, como se aprecia en el Gráfico N.º 12.

Gráfico N.º 12
INDICADOR N.º 9: HORAS DE CAPACITACIÓN
CANTIDAD PROMEDIO DE HORAS
2005 – 2007



Fuente: División de Bienestar – Gerencia de Recursos Humanos
Elaborado por: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo



**EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EXTERNOS
E INTERNOS.**

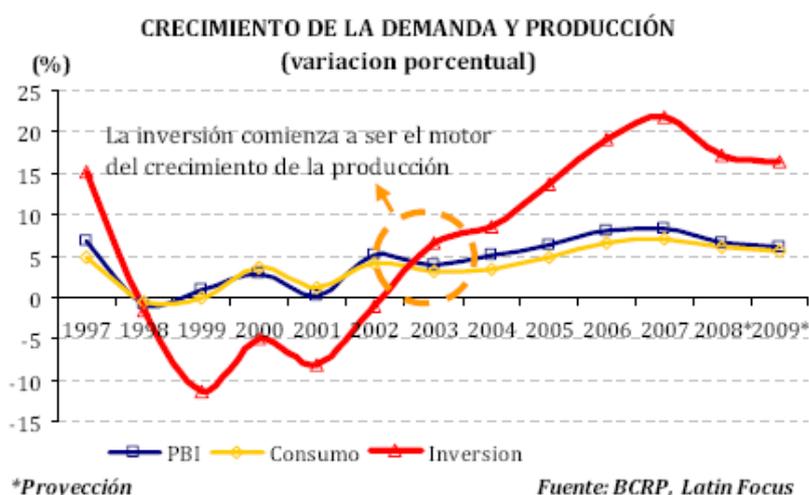
ENTORNO EXTERNO

ECONOMIA PERUANA

El 2007 fue un buen año para la economía peruana y se espera que esta tendencia continúe en el 2008. El balance macroeconómico fue favorable indicando que el producto bruto interno (PBI) del país creció 8.3% superando con esto las expectativas del Gobierno, este crecimiento se debe, entre otras razones, al fuerte desempeño de la demanda interna y al incremento del sector privado. De esta manera, el Producto Bruto Interno (PBI) por habitante alcanzó los US\$ 3 931 en 2007, US\$ 554 más que en 2006, ocupando así el sexto lugar en el ranking de crecimiento de PBI per cápita en Latinoamérica y el Caribe

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la expansión económica de 2007 se encuentra explicada por el incremento de la inversión y consumo privados, los que aumentaron en 25,5% y 7,4%, respectivamente.

Gráfico N° 13



Asimismo; el índice de pobreza cayó el año pasado del 44,5% del 2006 al 42 %. Mientras, el ingreso familiar promedio de Lima Metropolitana, muestra una continua mejora y en el año 2007 ascendió a \$602 mensuales, luego que en el 2006 fuera de \$401.

El crecimiento de la economía Peruana, ha propiciado un auge en el consumo de bienes duraderos, es por ello que la venta de vehículos nuevos en el Perú creció 55% durante el año 2007, correspondiente a 51,017 unidades vendidas frente a las 32,876 comercializadas en el 2006. Para el 2008, se espera obtener un crecimiento en las ventas de autos nuevos de 70 mil unidades aproximadamente 38% más que el año anterior.

Este incremento en la venta de vehículos nuevos se explica por la reducción del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y el Impuesto General a las Ventas (IGV) a 10% para la compra de automóviles nuevos, una forma de incentivar la adquisición de estas unidades. Otra de las iniciativas impulsadas por el Gobierno para renovar el parque automotor fue la promulgación del "Bono de Chatarreo", el que se

entregará a los propietarios de automóviles con más de 10 años de antigüedad para que puedan adquirir uno nuevo vehículo.

Del mismo modo, el sector construcción experimentó un incremento de 14.8% el 2006 a 16.5% el 2007, para el 2008 se espera un crecimiento del sector similar al del año anterior, el que fluctuará alrededor de 16%.

El panorama que se presenta para el 2008, es bastante favorable para el país, pero del mismo modo presenta un reto para los gobiernos provinciales y sus administraciones tributarias, en especial la Municipalidad Metropolitana de Lima, que a través del SAT, deberá recaudar de manera adecuada las contribuciones que por conceptos de impuesto vehicular y alcabala se generarán, las mismas que presentaran un incremento debido a este auge económico en ambos sectores

ENTORNO INTERNO

✓ GESTIÓN TRIBUTARIA LOCAL

La Administración de los Tributos Municipales en los gobiernos locales es sumamente compleja por la dispersión y la diversidad de problemas, cada caso con una realidad distinta a las demás, para enfrentar esta situación se requiere de un sistema tributario que tome en cuenta la realidad existente.

En la medida que un contribuyente utiliza los bienes y servicios de su localidad, tiene que retribuir a través del pago de impuestos, contribuciones y tasas que son recaudadas por las Municipalidades Distritales y Provinciales, en algunos casos esta retribución por los servicios que prestan las municipalidades vienen siendo subvencionados en parte por los mismos municipios. De esta manera el costo que paga el contribuyente por el servicio no es el costo real del mismo.

Es por ello que los gobiernos locales, sus autoridades y todos aquellos que estén involucrados en él, deberán de asumir una posición activa y con un conocimiento del entorno socio-económico y de las posibilidades que este representa para el desarrollo de sus localidades.

Es sabido que una parte de las municipalidades del país atraviesan por una crisis económica financiera, por lo que sus obligaciones frente a terceros, así como la prestación de servicios a la comunidad no "pueden ser atendidas eficientemente."

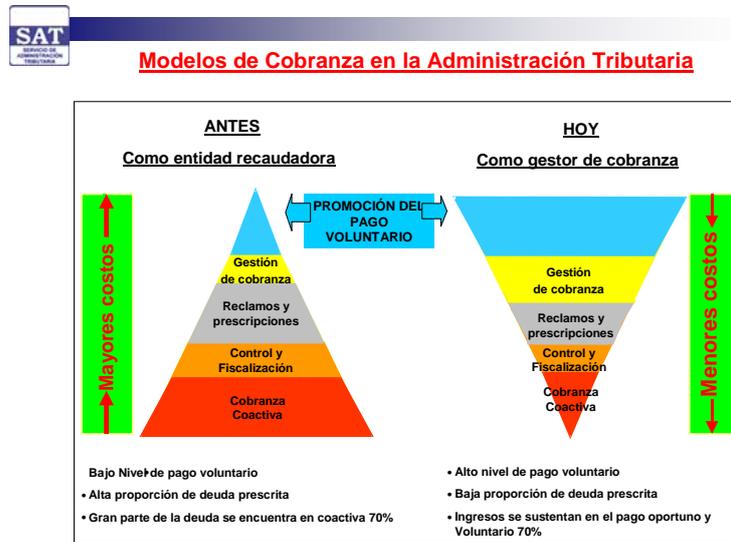
Las razones que acusan esta situación se dan, en la mayoría de los casos, por las dificultades en la captación de recursos, sean éstos de carácter administrativo o tributario. La administración de los tributos municipales en los gobiernos locales es una técnica sumamente compleja por la dispersión y la diversidad de problemas existentes.

Es necesario reconocer que en la actualidad, la mayoría de las municipalidades tienen deficiente sistema de administración tributaria en sus diferentes funciones, tanto de recaudación y fiscalización.

Dentro de este contexto se destaca el SAT, que se encuentra en la vanguardia de la Gestión Tributaria Local, buscando nuevas alternativas y estrategias de gestión, dejando atrás el modelo de entidad recaudadora y pasando a ser un eficiente Gestor

de Cobranza, teniendo como base el estímulo al pago voluntario y la reducción de los costos en la gestión. (Ver Gráfico N° 14).

Gráfico N° 14



Fuente: SAT
Elaboración: SAT – Gerencia de Investigación y Desarrollo.

Asimismo, dentro de las estrategias utilizadas por el SAT, para mejorar la gestión tributaria se destaca; el trato personalizado, opciones de pago flexible, mejor y mayores canales de atención entre otros. Del mismo modo, las metas institucionales ya no están en función a la recaudación sino a la reducción de la morosidad, siendo esto uno de los puntos claves para el logro de las metas. Estas estrategias de gestión se muestran en el Grafico N° 15

Gráfico N° 15



Fuente: Memoria de Gestión 2007.
Elaboración: SAT.

En lo relacionado al aspecto normativo el 19 de diciembre el ejecutivo aprobó la Ley N° 29168, que "Promueve el Desarrollo de los Espectáculos Públicos No Deportivos", donde se establece modificar el artículo 54° de la Ley de Tributación

Municipal aprobado por el Decreto Supremo N°156-2004-EF y de los artículos 54° y 56° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, deslindado al Instituto Nacional de Cultura – INC, la responsabilidad de calificar a los espectáculos públicos no deportivos bajo la condición de espectáculo cultural, por no tener un implicancia en que su pronunciamiento constituya algún tipo de exoneración tributaria. Asimismo, para el 2008 el Congreso de la Republica espera aprobar algunas Proyectos de Ley⁷ relacionados al ámbito Municipal, dentro de ellos destacan; el Proyecto de Ley N° 1249/CR que “Modifica la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento – Procedimiento Para Otorgar la Licencia”, este proyecto propone modificar el artículo 8° de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, disponiendo que con posterioridad al otorgamiento de la licencia de funcionamiento la municipalidad deberá realizar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica. Asimismo, se encuentran los proyectos de Ley Nrs. 1398/CR y 1572/CR, los cuales proponen “Impulsar el Financiamiento de Estudios de Preinversión y la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública de Impacto Regional y Local”, con la participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y/o locales.

Siendo este el escenario a nivel legislativo que se presenta para el 2008 en lo relacionado al sistema tributario de gestión municipal.

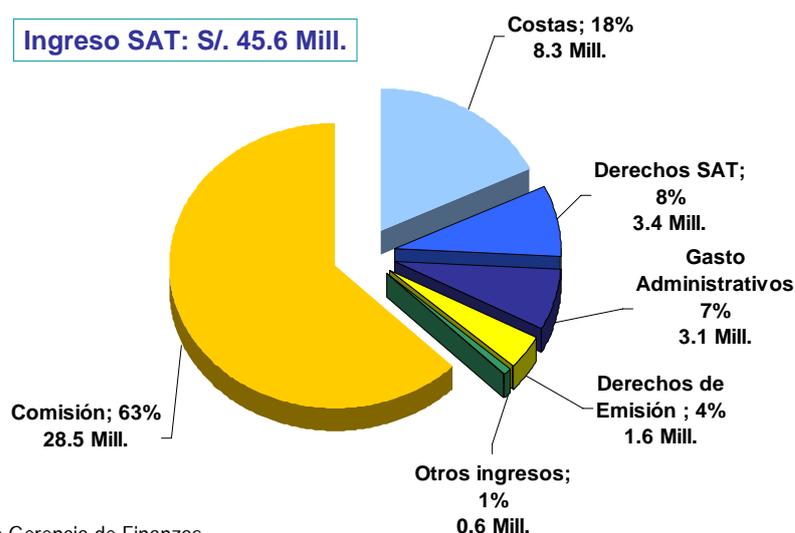
⁷ Proyectos de Ley correspondientes a la Agenda del Congreso de la República de la Primera Legislatura Ordinaria 2007 - 2008.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 2007

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2007

El presupuesto programado de ingreso SAT para el 2007, se estableció en S/.45.6 Millones de Nuevos Soles, esta proyección continua manteniendo una alta dependencia de la comisión, con un 63% del presupuesto de ingreso programado.

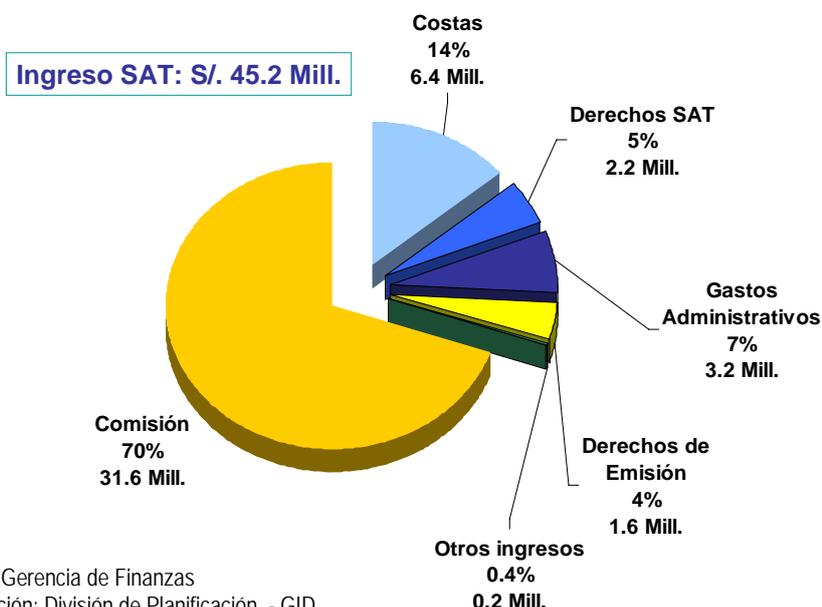
Gráfico N° 16
PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO - SAT 2007



Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: División de Planificación - GID.
Información al 24/01/2008

Los ingresos ejecutados del SAT para el 2007, ascienden a S/.45.2 Millones, esto proviene de dos fuentes que son los ingresos por comisión y los ingresos propios; para el primero se alcanzó S/. 31.6, que representan un 70% de los ingresos, mientras para el segundo caso se obtuvo el ingreso total de S/.13.6 millones, siendo el más representativo el rubro de "Costas" con S/.6.4 millones, que representa el 14% del presupuesto de ingresos.

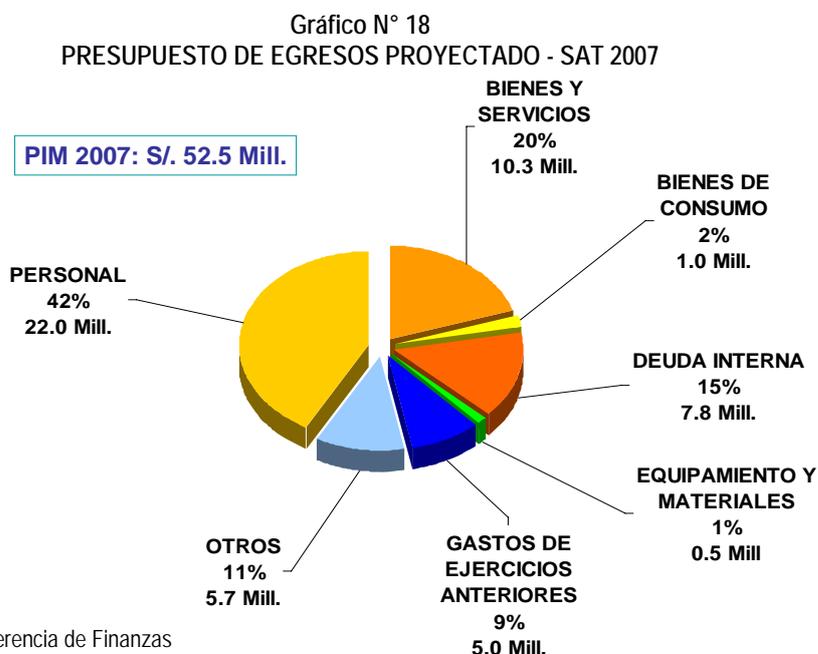
Gráfico N° 17
PRESUPUESTO DE INGRESOS EJECUTADO - SAT 2007



Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: División de Planificación - GID.
Información al 24/01/2008

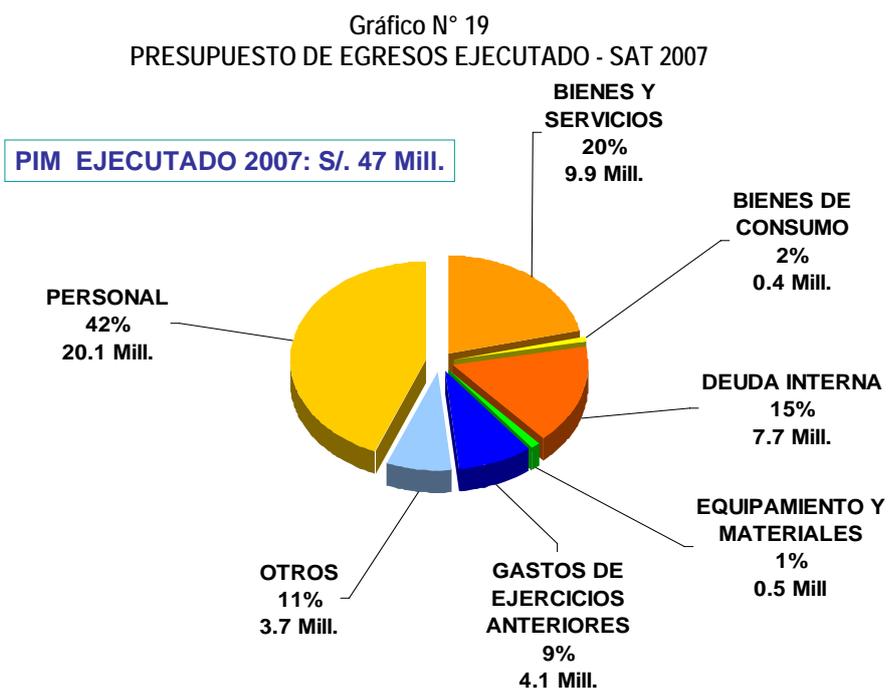
PRESUPUESTO DE EGRESOS 2007

El presupuesto programado inicial modificado (PIM) 2007 del SAT, fue de S/.52.5 Millones de Nuevos Soles, los que se encontraban distribuidos principalmente para el gasto de Personal y el de Bienes y Servicios, representando 22% y 20% del presupuesto total programado respectivamente.



Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: División de Planificación - GID.
Información al 24/01/2008

Es así que para el 2007 se observó una reducción de los egresos en 12% de lo esperado, asimismo, el 42% de los egresos se concentra en gasto de personal, seguido del 20% de gastos en bienes y servicios.



Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: División de Planificación - GID
Información al 24/01/2008.

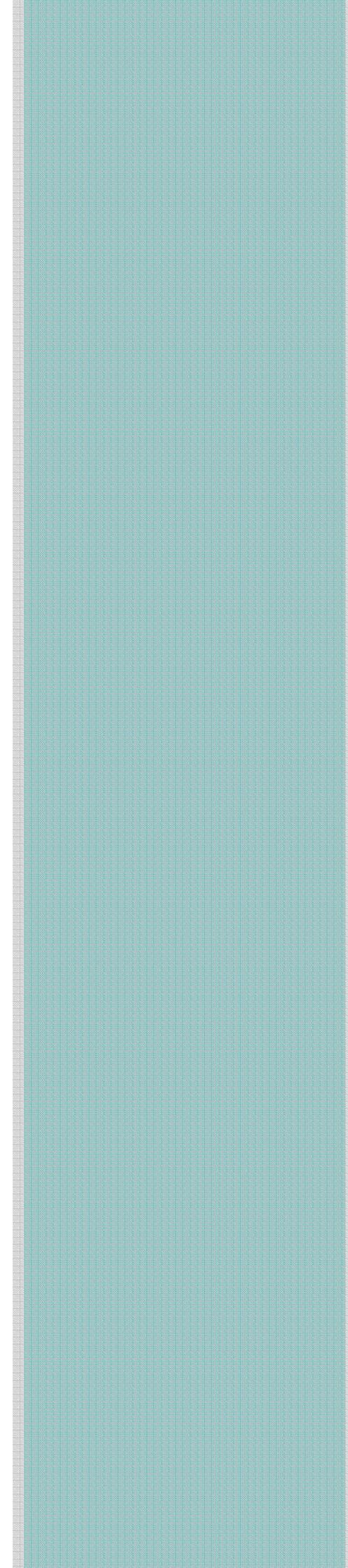
INGRESOS VS EGRESOS 2007

La ejecución presupuestal de los ingresos y egresos al cierre del ejercicio 2007, deja como saldo un superávit de S/.1,1 millones. Esto producto a un menor gasto en los conceptos de Bienes y Servicios y Gastos de Personal donde se logró un ahorro de S/.3.8 y S/.1.5 millones respectivamente. Del mismo modo, el ingresos por Comisión se incremento en S/.3.6, asimismo la Venta del Edificio aumentó el ingreso en S/.2.7 millones.

Cuadro N° 3
EJECUCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS SAT 2007

CONCEPTO	PIM 2007	Total Ejec. 2007
I. Ingresos	52,487,300	48,176,361
1. Comisión SAT	27,971,832	31,620,796
2. Ingresos Propios	24,515,468	13,655,626
3. Saldo de Balance	0	149,939
4. Venta del Edificio	0	2,750,000
II. Egresos	52,487,300	47,022,916
1. Gastos de Personal	23,778,260	22,277,022
2. Bienes y Servicios	20,082,057	16,257,138
3. Gastos de Capital	795,604	777,464
4. Servicio de la Deuda	7,831,379	7,711,292
III. Déficit / Superávit	0	1,153,445

Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: División de Planificación - GID.
Información al 21/01/2008



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el 2007 se alcanzó cumplir con el 73% de todas las actividades y proyectos planteados en el Plan de Acción. Algunas de las actividades programadas y asignadas a cada una de las unidades orgánicas de la institución no fueron concretadas, debido a que se priorizo otras acciones para lograr los objetivos propuestos, por lo que se recomienda su ejecución para el próximo año.

Cuadro N° 4
Acciones pendientes y limitantes presentadas

Proyecto/ Tarea / Actividad	Unidad de medida	Efectividad	Limitantes
Generar e impulsar proyectos autofinanciados.	Acciones	0%	Se priorizo otras actividades
Formulación del Modelo SAT	Avance	0%	Se priorizo otras actividades
Programación de necesidades	Procesos	50%	Dependencia de la programación externa (MML)
Mejora de Gestión	Etapas	50%	Se priorizo otras actividades, faltando sólo la revisión y aprobación de indicadores.
Gestión de Procesos Judiciales	Etapas	0%	Esta actividad fue desestimada por la complejidad y reserva de los procesos seguidos por la institución
Identificación del personal con los objetivos institucionales	Acciones	25%	Se priorizo otras actividades

Fuente: Plan de Acción 2007

Elaborado por: División de Planificación, Gerencia de Investigación y Desarrollo

Algunos objetivos propuestos en el Plan de acción, no se llegaron a cumplir en su totalidad, lo que no significa que no se obtuvieron logros en las actividades y/o proyectos programados para el 2007, así se detallan los siguientes logros:

- **Se alcanzó un monto de recaudación de S/.422 millones, record histórico de recaudación en los ingresos administrados por el SAT:** Durante el 2007, el SAT registró la más alta recaudación obtenida desde su creación. El monto es superior en 14.8% a lo recaudado en el año anterior.
- **Se redujo en 1.8 puntos porcentuales el nivel de morosidad:** En el 2007 se logró alcanzar 18.8% de morosidad, siendo el nivel más bajo alcanzado a la fecha, mostrando una reducción de 1.8 puntos porcentuales con respecto al nivel alcanzado al cierre del año 2006 y mostrando señales claras de los resultados de las acciones de fomento al cumplimiento voluntario.
- **Se logró un nivel de satisfacción en la calidad de la atención, 64% como promedio anual:** Durante el 2007, se realizaron encuestas trimestrales entre los contribuyentes y administrados, obteniendo como promedio anual el 64% de satisfacción con respecto a la atención recibida.

- **Se realizaron campañas de acercamiento a los contribuyentes:** En el año 2007, las distintas campañas destinadas a fomentar el pago voluntario, contaron con la participación de aproximadamente 10,851 administrados.
- **Se logró reducir en 12.3% el Gasto en relación al año anterior:** Para el ejercicio 2007, el SAT ahorró S/5.46 millones, esto debido a las medidas adoptadas durante este periodo las que fueron realizadas a través de un adecuado programa de austeridad.
- **Se facilitó a los contribuyentes la realización de trámites ante el SAT, mediante la eliminación de 232 requisitos:** Se redujeron los requisitos para la presentación de documentos por parte de los contribuyentes ante el SAT, en el TUPA institucional, dentro de la primera etapa de simplificación administrativa.

A pesar de los logros obtenidos, es necesario que en todo proceso de gestión se formulen nuevas alternativas y mejores propuestas de desarrollo para alcanzar estándares óptimos dentro de sus procesos, para esto, es preciso plantear nuevos y mejores indicadores, que permitan medir de manera eficaz y así poder realizar una gestión eficiente.

Del mismo modo, en una realidad de cambios constantes y de nuevos retos se hace necesario formular nuevos objetivos estratégicos que se alineen a este contexto, como toda institución que desea estar a la vanguardia de las innovaciones en materia tributaria, el SAT, debe plantearse nuevos y mayores retos, delineando una Misión y Visión acorde a su verdadera potencialidad, esto se debe realizar a través de actividades y proyectos que busquen alcanzar estos planteamientos.

Por todo lo antes expuesto es importante que cada actividad desarrollada deba ser elaborada con el propósito que conlleve al correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos, es por ello que se recomienda formular un nuevo Plan Estratégico Institucional para los años 2008 – 2010, o en su defecto reformular el PEI actual.

Finalmente se debe concluir que el 2007, deja un saldo favorable dentro del proceso de obtención de las metas propuestas, esto debido a que se lograron cambios importantes dentro de la institución que favorecieron en el incremento de la calidad del servicio, la imagen institucional, la relación entre los demás órganos de la corporación municipal y especialmente el acercamiento entre el SAT y los contribuyentes, a través de incentivos para fomentar la cultura tributaria.