

EVALUACIÓN ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

AÑO 2008



SAT, compromiso de trabajo!

INDICE

I. ANTECEDENTES _____	3
II. MARCO ESTRATEGICO _____	4
III. EVALUACION DE ESTRATEGIAS _____	5
IV. EVALUACION DE INDICADORES ESTRATEGICOS _____	15
V. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO _____	22
VI. CONCLUSIONES _____	26

I. ANTECEDENTES

El Servicio de Administración Tributaria – SAT a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2008 – 2010, ha definido su marco estratégico y prioridades institucionales. Dicho documento constituye el marco general que define el horizonte a mediano plazo, trazando la línea directriz de la gestión institucional, en búsqueda de la generación de valor para la Municipalidad Metropolitana de Lima y la ciudadanía.



El Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010 fue aprobado por Acuerdo de Consejo Directivo N.º 11-2008-CD-SAT el 17 de marzo de 2008, el mismo fue elaborado en concordancia con los lineamientos de la política del Concejo Metropolitano de Lima y la Jefatura del SAT, ha sido el resultado del análisis, evaluación y propuestas del equipo de trabajo conformado por la Alta Dirección, Jefes de División, y colaboradores de la institución.

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 anual del Plan Estratégico Institucional del 2008, que muestra los principales logros y resultados alcanzados por las diferentes unidades organizacionales de la institución.

Asimismo, analizamos las acciones realizadas respecto a las estrategias elaboradas de la matriz FODA, los avances de los indicadores estratégicos y el ambiente interno y externo en que se desarrolla la institución.



Finalmente, presentamos las conclusiones como resultado de los informes, evaluaciones y monitoreo de las tareas que se han realizado en el año 2008.

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

Lima – Perú 2009

II. MARCO ESTRATEGICO

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 como 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.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2008-2010 ha sido elaborado tomando como referencia el siguiente marco estratégico:



VISIÓN

Ser la Institución líder en gestión tributaria local, modelo a seguir dentro del ámbito nacional y latinoamericano.

MISIÓN

Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los ciudadanos, brindando servicios de calidad.

VALORES

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

PRINCIPIOS ÉTICOS

El trabajador del SAT actúa de acuerdo a los siguientes principios:

RESPECTO, a la constitución, las leyes y normas internas de la institución.

PROBIDAD, entendida como la vocación de servicio al ciudadano actuando con rectitud y honestidad.



EFICIENCIA, brinda calidad en cada una de las funciones que desempeñan.

HONESTIDAD, entendida como el ejercicio de la gestión pública con aptitud técnica, legal y moral.

VERACIDAD, es auténtico en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con los ciudadanos.

LEALTAD Y OBEDIENCIA, siempre actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la institución.

JUSTICIA Y EQUIDAD, son los principios rectores en sus relaciones con el Estado, con sus superiores, subordinados y ciudadanos.

LEALTAD AL ESTADO DE DERECHO, respeto a la Constitución y al Estado de Derecho.

III. EVALUACION DE ESTRATEGIAS

Como resultado del análisis interno y externo se definieron una serie de estrategias a ejecutar para el año 2008, las mismas que hemos agrupado de acuerdo a la Matriz FODA. En el presente capítulo analizamos las acciones y proyectos ejecutados por las diferentes unidades organizacionales respecto del cumplimiento de las estrategias.

1. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

1.1. Interacción permanente con organizaciones nacionales e internacionales.



- Se incentivó la participación activa con diferentes organizaciones como el Centro de Administraciones Tributarias (CEATS), Buenos Aires – Argentina y la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), Granada – España; que tienen como objetivo promover e intercambiar experiencias de gobiernos locales, brindar colaboración y asistencia, así como estudios e investigación para el fortalecimiento de las instituciones, la participación de nuestros funcionarios en el presente año ha sido importante por la interrelación con otras administraciones tributarias y el conocimiento de experiencias de otras instituciones.
- El convenio firmado con la ONG francesa Apoyo Urbano ha permitido contar con un investigador experto en temas de planeamiento urbano para el desarrollo de estudios que permitirán reforzar la propuesta de reforma tributaria en temas del Impuesto predial, casuística urbanística, entre otros.
- La interacción con instituciones nacionales ha sido impulsada por las acciones de Escuela SAT quienes han logrado, la participación de diferentes municipalidades distritales a nivel nacional, en los programas de capacitación.

Recomendaciones:

- Difusión de los beneficios de los convenios vigentes a fin de promover el fortalecimiento de capacidades del personal.
- Impulsar la suscripción de nuevos convenios estratégicos con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de fortalecer las capacidades de los recursos humanos, búsqueda de la mejora de procesos internos y el desarrollo e investigación en temas de administración tributaria.



Ampliar los canales de atención y pago.

- Se realizó un estudio de la gestión de los Centros de Atención del SAT, el citado estudio indica la cobertura y alcance a nivel de Lima Metropolitana, los servicios más recurrentes que requiere la población, entre otros; del mismo se desprende que la agencia de Begonias en el distrito de San Isidro es un punto importante de atención, por lo que su cierre motivó la apertura una agencia de atención cercana que cubra la demanda de la zona. Para tal fin se inauguró el pasado 27 de octubre del 2008 la agencia descentralizada de Miraflores ubicada en la Av. Ricardo Palma 294.

- Se abrieron 13 puntos de atención en diversas Notarías de Lima afiliadas al Módulo Notario SAT, lo que permitirá ejecutar transacciones respecto al Impuesto de Alcabala e Impuesto Vehicular.
- En cuanto a la ampliación de canales de pago, se ha tenido conversaciones con 11 centros de recaudación, sin embargo por aspectos técnicos, procesos propios y costos para el ciudadano, sólo se ha logrado concretar la puesta en marcha con 2 establecimientos que representan el 18% ¹ de éxito, adicionalmente se tiene un avance de la gestión con 3 canales de pago esperando concretarse el año 2009.



Recomendaciones:

- Elaborar un plan de difusión de los servicios en los diferentes puntos de atención a fin de que se utilicen masivamente, para ello el personal debe ser multifuncional (atender todo tipo de trámite y servicio) en cualquiera de las agencias descentralizadas.
- Promover agencias itinerantes (locales movibles y temporales) con los mismos servicios que se brinda en un agencia permanente, a fin de facilitar el cumplimiento de las obligaciones del ciudadano, dado que tendrán un punto de atención más cercano a sus domicilios.
- Gestionar la apertura de nuevos canales de pago aprobados por la alta Dirección para el 2009.

1.3. Posicionar a Escuela SAT como la mejor escuela tributación a nivel nacional

- Logró capacitar 1049 funcionarios de las diferentes municipalidades de Lima y Provincias, así como a municipalidades distritales de las ciudades de Iquitos, Huanuco, Puno y Moquegua. La citada capacitación, se ejecutó a través de cursos – talleres, programas de especialización y cursos in house, en temas de administración tributaria municipal que hacen un total de 462 horas de capacitación.



Recomendaciones:

- Promover la acreditación de Escuela SAT por el Ministerio de Educación o la CONAJU.
- Buscar convenios con organizaciones, instituciones o fundaciones cooperantes internacionales que promuevan la capacitación de gobiernos locales.
- Mantener actualizada las herramientas tecnológicas: Página Web de Escuela SAT, Campus Virtual, Intranet de la institución, Página Web del SAT, como soporte importante en su etapa de difusión y publicidad hacia la comunidad.
- Promover la elaboración de Manuales Temáticos en materia de tributación municipal y materia no tributaria.
- Elaboración de compendio o estudio evolutivo de los diferentes conceptos de recaudación que administra el SAT a fin de promover las acciones que viene realizando la institución a lo largo de estos 10 años.
- Elaborar el plan de difusión de Escuela SAT a fin de que la sociedad, autoridades e integrantes del sistema tributario municipal participen en las actividades
- Afianzar la relación con los actuales y/o nuevos socios líderes en formación a nivel nacional e internacional con el fin de cooperar en la realización de eventos académicos de manera conjunta.

¹ Referente a canales de pago: Con resultados al 100% (2) / Total de canales contactados (11).

1.4. Inducción a la Declaración Jurada del Impuesto Vehicular

- Apertura de 13 nuevos puntos de atención en diversas Notarías de Lima afiliadas al Módulo Notario SAT, haciendo un total de 71 Notarías afiliadas en las que se pueden registrar la inscripción y descargo de vehículos. Sin embargo se ha logrado sólo el 0.32% ² de DDJJ del Impuesto Vehicular (IV) registrados vía este modulo frente al total de DDJJ del IV.
- Participación en el Motor Show 2008 organizado por ARAPER, el SAT estuvo presente con un stand durante los 10 días de feria, brindando orientación sobre el Impuesto Vehicular, como resultado se atendieron 700 consultas.



Recomendaciones:

- La Oficina de Secretaria General debe elaborar una propuesta de políticas de acercamiento al ciudadano dentro del marco del Plan de Comunicación Externa.
- Ejecutar campañas de difusión de la Declaración Jurada del Impuesto Vehicular:
 - Distribución de volantes y banderolas educativas en puestos de peaje, ferias, grifos, entre otros.
 - Programa de radio educativo.
 - Paseo de Mimos con comparsas temáticas por la ciudad.
 - Co participación de difusión con las empresas aseguradoras.
- Preparar material didáctico respecto del Impuesto Vehicular, nociones básicas, obligaciones, sanciones, procedimientos a cumplir, destino de los impuestos, entre otros., dirigido a la población en general.
- Alianza estratégica con SUNARP a fin de simplificar el trámite por la titularidad y cumplimiento de los derechos del ciudadano en acciones como:
 - Entrega del material didáctico del Impuesto Vehicular junto con la expedición de la tarjeta de propiedad a los ciudadanos.
 - Realización de talleres educativos en las instalaciones de ambas instituciones sobre el proceso integral (inscripción + obligaciones) que adquiere el ciudadano ante la titularidad de bienes.
 - Publicación de banners informativos en las páginas Web de SUNARP y SAT a fin de informar los servicios complementarios que se brinda.
- Implementación y puesta en marcha el proyecto Declaraciones Juradas a través de Concesionarias de Vehículos para el año 2009.



1.5. Intercambio de información con otras entidades

- Suscripción de 32 Convenios con distintas municipalidades distritales, se cuenta con el modulo Web INFOMUNI a través del que se consulta información de personas, domicilios entre otros datos. Como resultado se realizan en promedio 35,000 consultas a dicho modulo. Asimismo, se ha logrado la detección de 905 posibles omisos (al Impuesto de Alcabala) que ha generado un monto aproximado de deuda de 192 mil soles para este año. Desde la puesta en marcha se han presentado una serie de problemas en el intercambio de información y la consistencia de la data, lo que ha originado una efectividad de las acciones de sólo el 22% ³.

² Declaración Jurada del Impuesto Vehicular: Total anual declarados en Notarías (400) / Total anual declarados (124,693).

³ Referente a la cantidad de municipios con convenio de intercambio de información: Municipalidades que remiten información permanente (7) / Total de Municipalidades con convenio (32).

- La adquisición de 4 Bases de Datos de SUNARP ha permitido a la Gerencia de Fiscalización detectar 15,081 omisos al Impuesto Vehicular y 16,677 vehículos, lo que equivale a un 31%⁴ de deuda determinada adicional a la deuda emitida por este impuesto. Estas acciones han permitido un incremento tanto en la recaudación como en las atenciones de ciudadanos en nuestras agencias.



Recomendaciones:

- Realización de una presentación institucional sobre las ventajas del módulo Web INFOMUNI como herramienta de la gestión tributaria y administrativa de cada Municipalidad.
- Reformular adendas a los convenios actuales con el objetivo de actualizar y reformular las estrategias acerca de la información que administra cada entidad.
- Participación activa en la estrategia nacional en el marco del Gobierno Electrónico con el fin de integrar, dar seguridad, simplificar los servicios al ciudadano.
- Identificar y promover convenios con instituciones y empresas que cuenten con información actualizada (Empresas aseguradoras, municipalidades provinciales, colegio de abogados, entre otros)

1.6. Propuestas de reforma tributaria

Para el ejercicio 2008 la Gerencia de Asuntos Legales y la institución han buscado a través de diversos actores estratégicos y entidades competentes que los proyectos de reforma tributaria sean atendidos por el Poder Ejecutivo, lamentablemente las gestiones no se concretaron pero se ha sentado las bases con los contactos establecidos.



Recomendaciones:

- Impulsar mesas de trabajos con diversos sectores gubernamentales y autónomos, con el fin de fomentar una reforma tributaria consensuada, como: Defensoría del Pueblo, INDECOPI, Tribunal Fiscal, entre otros.
- Participación activa en diversas actuaciones del Legislativo como talleres, mesas de trabajo, ponencias que incentiven la participación ciudadano y la elaboración de proyectos de normas.
- Monitorear y promover la aprobación de dichas normas tributarias trabajando en la inclusión de la agenda de proyectos del Congreso.
- Realizar los estudios normativos para nuevas propuestas de reforma tributaria.

2. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FORTALEZAS Y AMENAZAS

2.1. Potenciar las acciones de cobranza preventiva acorde con el perfil de los ciudadanos

- La Gerencia de Gestión de Cobranza ha continuado con las acciones preventivas según la segmentación de cartera actual: 1. Cartera Tributaria: Prico – Mepeco, y 2. Cartera No Tributaria, dichas actividades se realizaron a través de notificaciones personalizadas, llamadas telefónicas y visitas domiciliarias.

⁴ Referente a la deuda de Impuesto Vehicular: Monto de deuda generada por Fiscalización (S/. 22,702,154) / Monto de deuda emitida en el año 2008 (S/. 72,913,489) .

- Se realizó el estudio para la adecuación de la calificación de la cartera, orientado a lograr un eficiente cumplimiento en la gestión de cobranza enmarcada en los objetivos estratégicos del SAT, dicho estudio está pendiente de aprobación.

Recomendaciones:

Impulsar la culminación de las siguientes acciones para la consolidación de una efectiva cartera de cobranza:



- Estudio sobre la segmentación de cartera y estrategias de cobranza.
- Estudio del perfil de ciudadano.
- Plan de actualización de domicilios fiscales.
- Definición de estrategias de cobranza de acuerdo a la segmentación más específica que incluya factores económicos, sociales, etc.

2.2. Fomento de la cultura tributaria

Las acciones han sido orientadas a incentivar el cumplimiento del pago voluntario mediante sorteo de premios, obteniendo sólo el 3% del 8% de meta anual en el incremento de contribuyentes puntuales.

Recomendaciones:

- Formular el Plan de Comunicación Externa 2009, cuyo objetivo es lograr una conciencia tributaria y un compromiso del ciudadano como agente activo de su sociedad.

Agente activo: participativo, crítico, conozca y acepte las normas y cumpla con las obligaciones, de tal manera que beneficie su calidad de vida individual y colectiva.

- Promover la elaboración de Manuales Temáticos en materia de tributación municipal y materia no tributaria.
- Impulsar Campañas de Educación Tributaria y No Tributaria (con materiales educativos) en diversos colectivos: Escolares, universitarios, técnicos, educadores y juntas vecinales.

Difusión intensiva de las buenas prácticas que se brinda hacia el ciudadano.

- Liderar la inclusión de trámites en línea sobre procedimientos administrativos tributarios municipales a través de la ventanilla única virtual del estado del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas a nivel nacional (www.serviciosalciudadano.gob.pe)



2.3. Mantener buenas relaciones con los medios de comunicación

La Oficina de Secretaría General ha establecido una relación permanente con algunos medios de comunicación, quienes han apoyado en la difusión de notas periodísticas de carácter informativo y de opinión. Para este periodo 2008 se obtuvo un 63 % ⁵ de opiniones favorables al SAT respecto al total de notas publicadas en los medios escritos de comunicación.

Recomendaciones:

- Establecimiento de un cronograma de acciones periodísticas de acuerdo al funcionamiento propio de la institución.

⁵ Fuente de información: Oficina de Secretaría General: Notas favorables 141 / notas totales en medios escritos 225.

- Establecer mecanismos de comunicación con el objetivo de que la población identifique al SAT como una institución transparente en sus actuaciones de gestión tributaria.

2.4. Apoyar a la MML en la mejor prestación de los servicios al ciudadano

Dentro de las actividades de integración del SAT con la Corporación Municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), y en el marco de la Ordenanza N.° 1134, con el objetivo de mejorar la cobertura del servicio al ciudadano y la eficiencia de la gestión municipal, se ha materializado el apoyo a través de: apoyo técnico - económico para la realización de proyectos, adquisición de equipos y módulos, desarrollo de módulos informáticos, evaluación técnica, ejecución de proyectos y asesoría en mejoras de procesos. Las gerencias municipales que han recibido el apoyo técnico - económico son: la Gerencia de Servicios al Ciudadano, Gerencia de Transporte Urbano, Gerencia de Desarrollo Urbano y la Gerencia de Fiscalización y Control.



3. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

3.1. Automatización de procesos críticos

- Proyecto "Automatización de procesos de Control de la Deuda", tiene como objetivo la implementación de mecanismos que aseguren la consistencia, validez y verificación de los datos del ciudadano, de tal manera que se pueda optimizar las acciones de la División de Control de la Deuda y permitan desarrollar otros mecanismos de control. En el año 2008 se ha tenido un avance del 78% de su implementación.
- Proyecto "Automatización de procesos de Cuadre y Conciliación de la Recaudación", el objetivo de este proyecto es dotar a la institución de un sistema que permita de forma eficiente el cuadre y conciliación del proceso de recaudación, así como la automatización del registro contable de ingresos. En el año 2008 se ha tenido un avance del 64% de su implementación.



Recomendaciones:

- Finalizar ambos proyectos dentro del plazo establecido en su cronograma de trabajo.

3.2. Implementación del presupuesto por resultados

El presupuesto por Resultados introduce un cambio en la forma de hacer, ejecutar y controlar el presupuesto, parte de una visión integrada de planificación, presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. Asimismo, plantea el diseño de acciones en función a la solución de problemas críticos que afectan a la población.

A fin de incorporar esta metodología en el SAT, la División de Planificación, coordinación con la División de Presupuesto, ha iniciado una serie de actividades dentro de la etapa de formulación y programación presupuestaria 2009-2010, cambios en la estructura de costos, formulación del POI en función del Mapa de Procesos institucional considerando los objetivos estratégicos y en general jornadas de capacitación que permitan comprender como la aplicación de esta herramienta contribuirá en la mejora de la gestión del SAT.

Recomendaciones:

- Elaborar un plan de trabajo sobre la base de la metodología de presupuesto por resultados para el año 2009 y su posterior implementación en el año 2010.
- Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario a fin de que se capacite en la metodología que viene implementando el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.3. Automatización del proceso de planificación e implementación de un sistema de indicadores.

- Se implementó la primera etapa del modulo denominado "Modulo de Control de la Gestión". Al término del período 2008 se ha implementado el 50% del alcance del modulo.
- Se elaboró el Sistema de Indicadores en función a las actividades del Mapa de Procesos.

Recomendaciones:

- Culminación del Modulo de Control de la Gestión a fin de brindar información en línea a todo el personal del SAT, sobre avances de los planes institucionales, actividades y proyectos.
- Revisar y aprobar el Sistema de Indicadores con las gerencias.

3.4. Implementación de estrategias orientadas al recurso humano, principal activo de la institución:

- **Impulsar una cultura de trabajo en equipo.**
- **Establecer canales de comunicación interna, que permita la interacción de la alta dirección y todo el personal.**
- **Establecer las políticas de línea de carrera.**



- Una actividad institucional realizada es la Campaña Masiva, el éxito de la misma depende del trabajo en equipo de todo el SAT, incluyendo el apoyo de personal de las diferentes unidades organizacionales. Para el año 2008, el apoyo efectivo fue sólo de 70% ⁶ del personal designado, no pudiendo cubrir los puntos de atención programados.
- La organización y ejecución de las Olimpiadas internas y corporativas, las mismas contribuyeron al trabajo en equipo y a lograr un sentido de pertenencia e identificación hacia la institución.
- Las reuniones mensuales impulsadas por Jefatura hacia todo el personal han sido un canal de comunicación importante en este período, asimismo, las comunicaciones de la Oficina de Secretaría General y de Recursos Humanos vía correo electrónico han sido permanentes. A pesar de las acciones realizadas, para el año 2008 se obtuvo un 64 % ⁷ de efectividad en el factor comunicación según el estudio de Clima Laboral.
- Se realizó la difusión del Plan Estratégico Institucional 2008-2010 a todo el personal a través de exposiciones, concursos y acciones lúdicas que permitieron la participación activa del personal. Los resultados positivos de esta campaña de difusión se hicieron evidentes en la medición de clima laboral, obteniendo un 77% en el factor de Dirección que identifica la efectividad interna de la institución

⁶ Según informe de Incidencias Masiva 2008 elaborado por Pilar Caballero, líder de Masiva 2008.

⁷ Según estudio de Clima Laboral realizada por HAY GROUP en Octubre y Noviembre 2008

- Durante este período no se ha logrado contar con una clara política de línea de carrera, esto lo refleja los resultados de la encuesta de Clima Laboral elaborada a fines de año, aquí la percepción de la Gestión del Talento con 35 % ⁸ y el Desarrollo de Carrera con 45 % ⁹ tienen los índices más bajos.

Recomendaciones:

- Fortalecer las capacidades al personal involucrado respecto a temas de comunicación interna.
- Llevar un control más exhaustivo de la ejecución del apoyo solicitado para las labores institucionales.
- Elaborar e implementar el Plan de Comunicación Interna.
- Implementar algunas herramientas de comunicación interna como: INTRANET centralizado con todas las funcionalidades propias de la gestión de Recursos Humanos; Revista IntereSATE; paneles informativos y conformación de comités de personal SAT en diversas temáticas (cultura, deporte, salud, etc.)
- Elaborar las políticas de línea de carrera, en la misma se debe establecer procesos como: evaluación del desempeño de acuerdo a factores objetivos; orientación sobre el desarrollo profesional; identificación de movilidad de puestos vertical u horizontal; proceso de los concursos internos; y la evaluación del plan de carrera.



3.5. Realizar asesorías y consultorías a otros municipios

En este período se tuvieron conversaciones con 2 municipalidades distritales de Lima Metropolitana para brindar asesoría en la gestión de cobranza, sin embargo el desarrollo de las acciones propias de los fines institucionales han requerido el uso intensivo del recurso humano, impidiendo que se concreten las asesorías o consultorías.

Recomendaciones:

- Evaluar la ejecución de la citada estrategia para el año 2009, la misma debe estar enfocada a los nuevos lineamientos de la actual gestión.



4. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DEBILIDADES Y AMENAZAS

4.1. Capacitar al personal de atención

En el marco del Plan de Mejora del Servicio, durante el periodo enero – octubre 2008, se logró actualizar y desarrollar los conocimientos del personal de atención en diversos temas de uso frecuente en su actividad diaria.

Asimismo, desde el mes de octubre a diciembre 2008 se desarrolló el Programa de Capacitación en Tributación y Administración Tributaria Local, dirigido al personal de la División de Servicios y de otras gerencias que apoyan a la gestión de la atención al ciudadano. El programa ha sido dirigido para 117 participantes, como resultados se tiene obtuvo un 63 % ¹⁰ de participantes con nota aprobatoria.

⁸ Según estudio de Clima Laboral realizada por HAY GROUP en Octubre y Noviembre 2008

⁹ Según estudio de Clima Laboral realizada por HAY GROUP en Octubre y Noviembre 2008

¹⁰ Fuente de información: Escuela SAT

Recomendaciones:

- Actualizar las funciones del personal del front office de acuerdo a la normatividad interna, con énfasis en aspectos académicos y actitudinales.
- Impulsar la realización de acciones y planes que permitan el logro en la Calidad del Servicio en la orientación, se deben considerar los siguientes aspectos:
 - ✓ Procesos de selección enfocados a la búsqueda de personal con perfiles de orientación y servicio al cliente, ingreso por mérito.
 - ✓ Involucrarlos en las políticas de línea de carrera.
 - ✓ Elaborar e implementar el Programa de Inducción a la Cultura SAT, a fin de lograr alinear las competencias y habilidades con los objetivos y valores del SAT.
 - ✓ Actualización permanente en temas tributarios y no tributarios para uniformizar conocimientos y criterios. Talleres teóricos - prácticos.
 - ✓ Facilitar las metodologías para brindar un buen servicio: manejo de conflictos, herramientas de comunicación, auto motivación, manejo del stress, asertividad, modulación de voz y negociación.
 - ✓ Establecer reuniones permanentes de trabajo para retroalimentar y mejorar los procesos de servicios al ciudadano, siguiendo la línea de las buenas prácticas.
 - ✓ Manuales didácticos o guía de servicios para el colaborador y el ciudadano.
 - ✓ Implementar programas de retención del talento a fin estimular su participación activa y lograr un compromiso con la Cultura del SAT.

**4.2. Programas de acercamiento al ciudadano:**

- La Oficina de Secretaria General impulsa los programas de acercamiento al ciudadano, en el 2008 se han realizado diversas actividades como: paseos, visitas, clases, homenajes, invitaciones a ceremonias, retretas, talleres, ferias, entre otras, logrando una participación activa e identificación con la sociedad por parte los ciudadanos.
- Se realizó el programa de inclusión del ciudadano notificador, cuyos protagonistas son los mismos contribuyentes del Cercado de Lima que notifican e inducen al pago a sus vecinos, lográndose una efectividad mayor a lo esperado, adicionalmente, como beneficio el ciudadano obtiene un ingreso adicional a su canasta familiar.

**Recomendaciones:**

- Elaborar las políticas de acercamiento al ciudadano en coordinación con los objetivos de la institución de reducir la morosidad, que implica fidelizar a los cumplidos e incentivar a contribuyentes no pagadores a convertirse en cumplidos.
- Coordinar con la Corporación Municipal a fin de apoyar a la mejora en los servicios municipales cubriendo la demanda ciudadana como incentivo a mejorar el cumplimiento y puntualidad en las obligaciones tributarias.

4.3. Implementar proyectos de automatización de procesos orientados al ciudadano.

- Proyecto de "Compensaciones automáticas", cuyo objetivo es implementar la automatización de compensación para los ciudadanos que realicen una modificación a su declaración jurada y tengan un saldo a favor. Su implementación al cierre del año ha sido de 67%., el mismo fue suspendido a solicitud de la Gerencia de Servicios al Administrado, con la finalidad de que se alinie con el proyecto de Gestión Documentaria.

- Proyecto integral de "Gestión Documentaria", que tiene como objetivo optimizar los procesos relacionados al flujo documentario, integrando los módulos que permitan un adecuado registro, control y seguimiento de las consultas, solicitudes y reclamos que el ciudadano realiza en la institución. Al cierre del año se ha logrado la realización de los documentos, prototipos y el diseño de los sistemas, asimismo, se ha ampliado el requerimiento para la automatización de formularios por trámite, por lo que se ha reformulado la finalización del proyecto.



Recomendaciones:

- Impulsar la implementación efectiva de los proyectos de "Compensaciones automáticas" y "Gestión documentaria".
- Formular mecanismos innovadores tanto en procesos mecánicos como tecnológicos que mejoren la gestión de los servicios que se brinda a los ciudadanos.
- Implementar los estándares de calidad de la metodología y los sistemas utilizados para la identificar, sistematizar y replicar los resultados óptimos que se obtienen.

4.4. Control de calidad de la información a través del tablero de control de inconsistencias

Para el año 2008 gracias a los recursos destinados para esta tarea y una labor constante se logró reducir las inconsistencias relacionadas a cuentas corrientes a 0.75%, (meta anual < 1 %), estas inconsistencias se originan del constante uso y carga de información en las bases de datos, para ello se trabaja en la verificación y revisión diaria de las alertas presentadas en el tablero de control.

Recomendaciones:

- Mantener esta actividad para asegurar el buen servicio y calidad de la información.



4.5. Implementar un sistema de gestión de calidad de los procesos críticos.

El objetivo es uniformizar la documentación de los procesos del SAT a fin que se genere una base sólida para el análisis, diseño y elaboración de las soluciones informáticas que soportan las actividades de recaudación.

A partir del estudio y análisis del proceso actual de Registro y Determinación de Deuda, se espera obtener la documentación de un Modelo Mejorado de Proceso que permitirá definir un nivel de automatización de los procesos manuales. Estos documentos sentarán las bases para cumplir con las exigencias de la obtención de la Certificación del ISO 9001 del citado proceso.

Recomendaciones:

- Impulsar la finalización de los proyectos "Gestión documentaria", "Automatización del proceso de control de la deuda" y la actividad extraordinaria "Actualización de domicilio fiscal", a fin de contar con documentación estandarizada que sirva de soporte a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

IV. EVALUACION DE INDICADORES ESTRATEGICOS

METAS 2008 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FÓRMULA	PERIODO DE MEDICIÓN	META	EJECUCIÓN	RESULTADO
Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario	Índice de efectividad de la recaudación	Monto pagado (IP, IV, A)	Mensual	83%	81.5%	●
		Monto emitido (IP, IV, A)				
	Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación	Recaudación GF	Mensual	100%	101.3%	●
		Proyección de recaudación DGF				
	Efectividad de pagos adelantados	Recaudación por pagos adelantados (IP, IV, A)	Cada vencimiento	IP= 57.6% IV = 72.2% A =52.9%	IP= 56.2% IV = 70.0% A =50.0%	IP= ● IV = ● A = ●
		Total emitido (IP, IV, A)				
	Contribuyentes puntuales anuales	Contribuyentes puntuales anuales (IP, IV, A)	Vencimiento de febrero	IP, A = 21.08% IV = 21.02%	IP, A = 22.57% IV = 26.86%	IP, A = ● IV = ●
		Total de contribuyentes con emisión (IP, IV, A)				
	Efectividad de recaudación de deuda antigua	Recaudación por deuda de años anteriores (IP, IV, A)	Mensual	10.35%	9.33%	●
		Saldo gestionable años anteriores (IP, IV, A)				
Incrementar la Satisfacción de los Administrados	Nivel de Satisfacción del administrado	Ciudadanos encuestados satisfechos	Cada vencimiento	65%	66%	●
		Ciudadanos encuestados				
	Reclamos resueltos dentro del plazo*	Expedientes resueltos y notificados dentro del plazo	Semestral	48.30%	28.10%	●
		Total de expedientes presentados				
Nivel de quejas fundadas**	Quejas resueltas a favor del administrado	Anual	50%	52%	●	
	Total de quejas resueltas					
Generar Ingresos Propios Adicionales	Razón de Otros Ingresos	Otros Ingresos Propios	Anual	1.29%	6.88%	●
		Total de Ingresos propios				
Mejorar la Gestión del SAT	Nivel de omisos y/o subvaluadores	Contribuyentes detectados omisos y/o subvaluadores	Anual	IV= 20% IP= 0.50%	IV= 23.69% IP= 0.39%	IV= ● IP= ●
		Total de contribuyentes				
	Nivel de recaudación per cápita	Recaudación	Anual	784,754	885,411	●
		Cantidad de trabajadores SAT				

Nota:

Resultados:

- Mayor a 100% ●
- Entre 95% y 105% ●
- Menor de 95% y mayor a 105% ●

Fuente: SAT - Gerencia de Informática

Elaboración: SAT - División de Planificación

1. Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario.

a. Indicador: Índice de efectividad de la recaudación

El indicador mide el nivel de efectividad de la recaudación de deuda corriente. Los principales conceptos tributarios que orientan la recaudación son el Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y los Arbitrios Municipales. En el Cuadro N.º 1 mostramos un comparativo del índice de efectividad por estos conceptos, al mes de diciembre del 2007 y 2008. Se observa que, a pesar de los mayores montos pagados registrados, el porcentaje de efectividad para el Impuesto Predial e Impuesto Vehicular fue menor al del año 2007. Por otro lado, para el caso de los Arbitrios Municipales, la efectividad fue mayor en el 2008. Finalmente, el índice global de efectividad 2008 de los tres conceptos ha tenido un leve incremento respecto al 2007, de 81.2% a 81.5%.



Cuadro N.º 1								
Efectividad de la recaudación de los tributos municipales								
2007 Vs. 2008								
En Millones de Nuevos Soles y en Porcentaje								
Concepto	2007				2008			
	Predial	Vehicular	Arbitrios	Total	Predial	Vehicular	Arbitrios	Total
Deuda Emitida	30.7	57.5	64.6	152.7	32.2	84.3	62.3	178.8
Deuda Pagada ^{1/}	24.1	53.1	46.8	124.0	24.0	75.3	46.5	145.7
% de efectividad	78%	92%	72%	81.2%	74%	89%	75%	81.5%

Nota: Considera deuda vencida

1/ Considera deuda pagada y cancelada

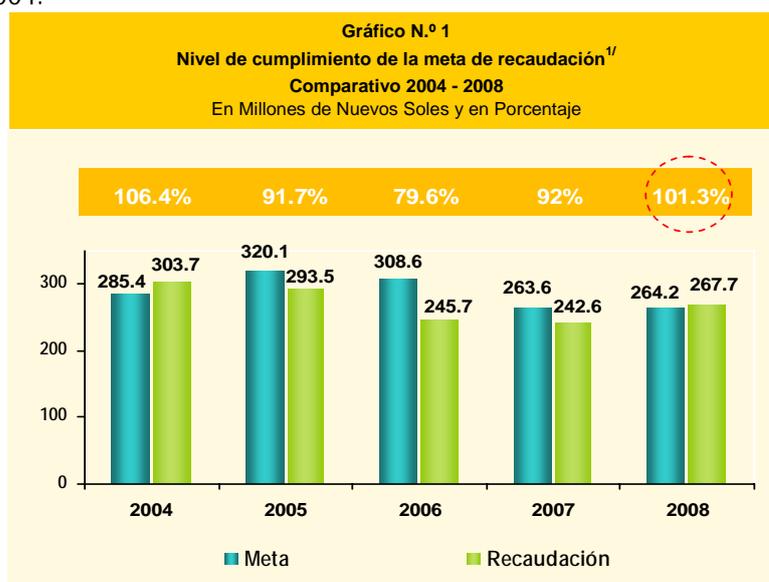
Fuente: SAT - Gerencia de Informática

Elaboración: SAT - División de Planificación

Información al 31 de diciembre de 2007 y 2008

b. Indicador: Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación

La meta anual al cierre del año 2008, sin incluir el Impuesto de Alcabala de otros distritos fue superada con una recaudación de S/. 267.7 millones alcanzando así el 101% de ejecución. Cabe destacar que esta meta que no había sido alcanzada desde el año 2004.



1/ No considera recaudación por Alcabala de otros distritos

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas Gerencia de Investigación y Desarrollo

Elaboración: SAT - División de Planificación.

Información al 31 de diciembre de cada año.

c. Indicador: Efectividad de pagos adelantados

Este indicador, permite conocer el nivel de pagos previos a la fecha de vencimiento que se registran respecto al total de deuda emitida. El Cuadro N.º 2, muestra la efectividad de pagos adelantados por Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios Municipales obtenida en el 2008, a nivel global este indicador ha evolucionado positivamente al aumentar de 60.2% a 60.6% a pesar que desagregadamente, se observan porcentajes ligeramente menores en comparación a los obtenidos en el año 2007, esto se explica por la mayor emisión de deuda en el 2008 a pesar del incremento en la recaudación por pagos adelantados del Impuesto Predial e Impuesto Vehicular.



Cuadro N.º 2								
Efectividad de pagos adelantados 2007 Vs. 2008 ^{1/}								
En Millones de Nuevos Soles y en Porcentaje								
Concepto	2007				2008			
	Predial	Arbitrios	Vehicular	Total	Predial	Arbitrios	Vehicular	Total
Deuda emitida ^{2/}	31.8	66.3	58.7	156.9	33.9	63.8	86.8	184.5
Pagos adelantados ^{3/}	18.4	34.0	42.1	94.5	19.0	31.9	60.8	111.7
% de recaudación de pagos adelantados	57.7%	51.3%	71.7%	60.2%	56.2%	50.0%	70.0%	60.6%

1/. Los montos pagados incluyen el monto cuota pagado, intereses y reajustes (Total MML).

2/. La deuda emitida incluye el monto insoluto emitido, moras y reajustes.

3/. Pago adelantado período 01: corresponde a los pagos realizados los meses Enero a Febrero,

Pago adelantado período 02: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Mayo.

Pago adelantado período 03: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Agosto.

Pago adelantado período 04: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Noviembre.

Fuente: SAT - División de Investigación y Estudios Económicos

Elaboración: SAT - División de Planificación

Información al 31 de diciembre de cada año.



d. Indicador: Contribuyentes puntuales anuales

Este indicador nos permite conocer la cantidad de contribuyentes que efectúan el total de sus pagos hasta el primer vencimiento, el Cuadro N.º 3 muestra el porcentaje de contribuyentes puntuales anuales del 2007 y 2008 respectivamente. Para el 2008 se logró un incremento del porcentaje de contribuyentes puntuales por Impuesto Vehicular de 7 puntos porcentuales y para el Impuesto Predial y Arbitrios de 3 puntos porcentuales respecto del año anterior, esto debido a las acciones de fomento a la cultura tributaria y acercamiento al ciudadano por parte de la institución.

Cuadro N.º 3				
Contribuyentes puntuales anuales 2007 Vs. 2008				
En número de contribuyentes y en Porcentaje				
Concepto	2007		2008	
	Predial y arbitrios	Vehicular	Predial y arbitrios	Vehicular
Contribuyentes puntuales anuales	13,781	11,845	16,591	17,117
Contribuyentes con emisión	69,916	59,435	73,516	63,733
Contribuyentes puntuales anuales	19.71%	19.93%	22.57%	26.86%

Fuente: SAT - Gerencia de Informática

Elaboración: SAT - División de Planificación

Fecha de Actualización: 30 de junio de 2008

e. **Indicador: Efectividad de deuda antigua**

El indicador mide la efectividad de recaudación de deuda antigua, el Cuadro N.º 4 muestra el resultado obtenido al cierre del 2008 y 2007, se observa una efectividad menor en 0.52 p.p., debido a la reducción de dicha cartera por efecto del beneficio dado a los ciudadanos por la Ordenanza N.º 1003-MML del 2007. Con este porcentaje no se logró la meta establecida para el 2008 que fue de 10.35%, sin embargo los niveles alcanzados son importantes considerando la creciente dificultad en la recuperación de deuda antigua y que cada vez se genera menos deuda antigua ya que la recuperación de deuda corriente se ha incrementado.



Cuadro N.º 4 Efectividad de recaudación de deuda antigua ^{1/} Comparativo 2007 Vs. 2008 En Millones de Nuevos Soles y en Porcentaje		
Concepto	2007	2008
Saldo por cobrar	246.57	189.24
Recaudación	24.28	17.65
Efectividad de deuda antigua	9.85%	9.33%

1/ Incluye deuda por Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas

Elaborado: División de Planificación.

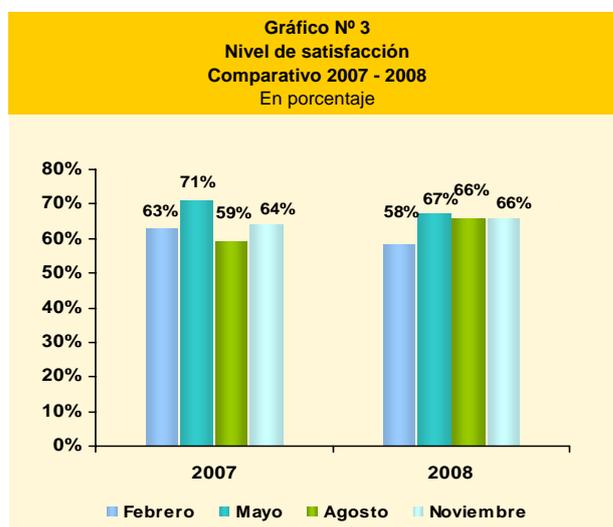
Información al 31 de diciembre de cada año.

2. **Objetivo Estratégico: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT**

a. **Indicador: Nivel de satisfacción del ciudadano**



La meta establecida de este indicador para el 2008 fue de 65%. En el Gráfico N.º 3 se muestra un comparativo de los resultados obtenidos en el cuatro vencimiento de pago del 2007 y 2008, obteniendo como promedio acumulado un 64% de satisfacción del ciudadano, según las encuestas realizadas internamente. Por otro lado si consideramos para el año 2008 el indicador obtenido de la medición de la Consultora Ipsos Apoyo, realizada a finales de noviembre del 2008, que refiere que el nivel de aceptación es de 66%, con esta cifra la meta anual 2008 se supera en 1 p.p.



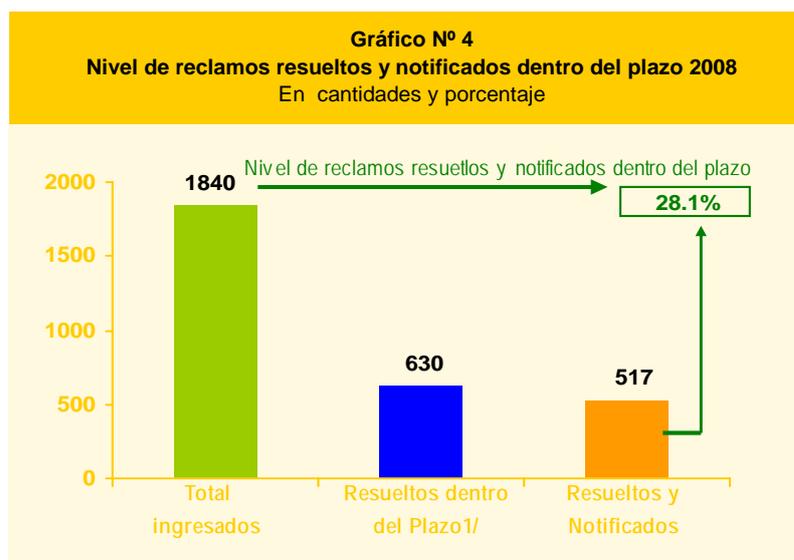
Fuente: SAT - Gerencia de Investigación y Desarrollo

Elaborado: División de Planificación.

Información al 31 de diciembre de cada año.

b. **Indicador: Reclamos resueltos dentro del plazo**

El objetivo de este indicador es medir el nivel de reclamos resueltos y notificados dentro del plazo; como meta 2008 para este indicador, se estableció 48.3%. El Gráfico N.º 4 muestra el resultado obtenido al cuarto trimestre, este porcentaje muestra un avance de 58% en relación a la meta, sin embargo es necesario señalar que todos los expedientes que están en proceso de resolución aún se encuentran dentro del plazo de resolución establecido por Ley.



1/ Los reclamos ingresados pendientes de resolver se encuentran dentro del plazo de resolución.
Fuente: SAT- Gerencia de Servicios al Administrado
Elaborado: División de Planificación.
Información al 31 de diciembre de 2008



c. **Indicador: Nivel de quejas fundadas**

Este indicador permite conocer el porcentaje de quejas presentadas ante la Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado que han sido resueltas a favor del ciudadano, respecto del total. Se estimó como meta anual la disminución de este indicador al 50%. En el Cuadro N.º 5 se observa que lo obtenido al cuarto trimestre del 2008 no supera la meta establecida, pero respecto al año 2007, se muestra un avance de 2 p.p.

Cuadro N° 5
Nivel de quejas fundadas 2007 - 2008
En cantidad y porcentaje

Concepto	2007	2008
Quejas resueltas	2140	1507
Quejas fundadas	1152	787
Nivel de quejas fundadas ^{1/}	54%	52%

1/ No se considera quejas relacionadas a la demora en la remisión de las licencias retenidas y de resoluciones de sanción al MTC
Fuente: Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado
Elaboración: SAT- División de Planificación
Información al 31 de diciembre de cada año.

3. Objetivo Estratégico: Generar ingresos propios adicionales

a. Indicador: Razón de otros ingresos

El indicador permite conocer el nivel de otros ingresos generados por otras actividades vinculadas a la función de recaudación, en el Cuadro N.º 6 se observa que el nivel de ingresos alcanzados en el 2008 es de 6.88%, porcentaje que supera la meta de 1.29%.



Cuadro N.º 6 Razón de otros ingresos Comparativo 2007 Vs. 2008 En Millones de Nuevos Soles y Porcentaje			
Concepto	2007	2008	Variación %
Total ingresos propios	13.56	14.70	8.4%
Otros ingresos propios	0.16	1.01	517.2%
Nivel de otros ingresos propios	1.21%	6.88%	5.67%

Fuente: Gerencia de Finanzas
Elaboración: SAT- División de Planificación
Información al 31 de diciembre de cada año.

4. Objetivo Estratégico: Mejorar la gestión del SAT

a. Indicador: Nivel de omisos y/o subvaluadores

Al cuarto trimestre del año 2008, se registró un nivel de omisos de 23.69% y 0.39% para el Impuesto Vehicular y Predial respectivamente. La detección de omisos al Impuesto Vehicular superó la meta estimada (20%) y los niveles registrados en el mismo periodo del año anterior. En cuanto al Impuesto Predial los niveles alcanzados están por debajo de la meta (0.5%) pero por encima de los alcanzados en el mismo periodo del año 2007.



Cuadro N.º 7 Comparativo Nivel de Omisos 2007 - 2008 En cantidades y porcentajes				
Concepto	2007		2008	
	Vehicular	Predial y Arbitrios	Vehicular	Predial y Arbitrios
Contribuyentes omisos ^{1/}	5,390	58	15,098	286
Total de contribuyentes	59,435	69,916	63,733	73,516
Nivel de omisos	9.07%	0.08%	23.69%	0.39%

1/ Contribuyentes omisos detectados por Fiscalización
Fuente: Gerencia de Informática
Elaboración: SAT- División de Planificación
Información al 31 de diciembre de cada año.

b. **Indicador: Nivel de recaudación per cápita**

En el Cuadro N.º 8 se muestra la recaudación per cápita alcanzada durante el 2007 y 2008 respectivamente. Se puede observar que este nivel de recaudación se ha incrementado en 13% respecto al año anterior, obteniendo así una recaudación de S/. 885,411 por cada colaborador SAT, con este resultado se supera la meta establecida para el 2008 que fuera de S/. 784,754.



Cuadro N° 8			
Comparativo de Recaudación per cápita 2007 - 2008			
En número de personas, Nuevos Soles y porcentaje			
	2007	2008	Variación %
Colaboradores SAT ^{1/}	539	544	1%
Recaudación	421,610,618	481,884,888	14%
Recaudación per cápita	782,088	885,411	13%

1/ Colaboradores SAT = personal planilla + SNP

Fuente: SAT - Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Finanzas

Elaboración: SAT - División de Planificación

Información al 31 de diciembre de cada año.



V. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

1. AMBIENTE EXTERNO

Social

Durante el 2008 la ciudad de Lima fue anfitriona de dos de las cumbres económicas más importantes del mundo (V Cumbre ALC-UE, Mayo 2008 y APEC, Noviembre 2008). Ambos eventos le han dado al Perú la oportunidad para que se muestre al mundo como un país de oportunidades de inversión, de diversidad geográfica, exquisita gastronomía, entre otras ventajas asociadas en beneficio de diversos sectores económicos y sociales.



Aunque los resultados de la pobreza se redujeron en los últimos años, la desigualdad en la distribución del ingreso y la falta de articulación y reforma de los programas sociales continúa siendo parte de la agenda pendiente, la necesidad de mejorar la infraestructura educativa y mejorar los servicios del sector salud, ha orientado al gobierno a establecer mecanismos de ejecución presupuestal orientado a lograr resultados en favor de la población. Dichos mecanismos se vienen implementando en todas los niveles del gobierno, de la misma manera el SAT ha considerado éste aspecto en la implementación de sus estrategias.

Tecnológica

Respecto a las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), continúa incrementándose de manera vertiginosa el interés por el uso de estos medios, según la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAH),¹¹ señala que; un 28.9% de hogares cuenta con telefonía fija, un 60.1% de los hogares dispone de un celular, (concepto que se ha incrementado en 15.9% más con relación al mismo periodo del año anterior que se encontraba en 45.0%), el 19.6% cuenta con televisión por cable y el 9.5% con Internet, concepto que ha crecido en 2.6% con relación a similar periodo del año anterior.



Dentro de este contexto de avance tecnológico, el Estado presenta programas de reforma y modernización. Es por ello que el 2008 se planteó como objetivo el uso eficiente de la tecnología en beneficio del ciudadano, del mismo modo el SAT, impulsó el desarrollo de estrategias y proyectos orientados a mejorar la estructura tecnológica para brindar un servicio de calidad al ciudadano.

Legal

Se tuvo un efecto directo en cuanto a la dificultad para la gestión de la cobranza de la categoría de vehículos Remolcador y Buses, dado los amparos presentados ante el Tribunal Fiscal relacionados a su supuesta inafectación del Impuesto Vehicular; esto entre otros factores externos evitaron que no se lograra la meta de reducción de morosidad de 2 puntos porcentuales que esperábamos obtener.

¹¹ Encuesta realizada por el INEI de manera trimestral, la última corresponde al trimestre de julio - setiembre. Informe N° 4.

Con respecto a las propuestas de Ley que se encuentran pendientes de ser dictaminadas destaca el proyecto de Ley que propone modificar el Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario, con el objetivo de perfeccionar la recaudación de las entidades encargadas mediante una definición clara de los conceptos referidos al título preliminar, al mismo tiempo esta modificación permitirá al deudor tributario ejercer sus derechos con legitimidad y con un conocimiento claro y bien definido de los tributos presentados dentro del TUO.

Economía:

El 2008 fue un año favorable para el Perú, debido a que por tercer año consecutivo superó la barrera del 7% del Producto Bruto Interno (PBI), el cual experimentó un crecimiento de 9.5% durante este ejercicio, este crecimiento se vio influenciado por el sector construcción en 16.3% y en la venta de vehículos, la cual se incrementó en 81.4%, 92,539 unidades en el año 2008 respecto a las 51,017 unidades del año 2007,



Este crecimiento influyó en las mejores cifras de recaudación por el Impuesto de Alcabala e Impuesto Vehicular, ambos rubros muy importantes que responden por el 64% de la recaudación del SAT.

Político

Dentro del ámbito político nacional, destacó la propuesta del gobierno central de transferir facultades de recaudación, de tal manera que constituya rentas de las municipalidades distritales el 50% del monto total que recaude por concepto del pago del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta de las Mypes (microempresas y pequeñas empresas), así los gobiernos locales contribuirían a incrementar la recaudación de los impuestos que tributan las Mypes a nivel nacional, con lo que se esperaba reducir de manera eficaz la evasión tributaria, especialmente en las zonas más alejadas del país. En lo relacionado al SAT, esto hubiera servido de oportunidad para mostrar su eficiencia como institución recaudadora.

2. ENTORNO INTERNO



Recursos Humanos

El SAT tiene un personal con alta especialización en temas tributarios y no tributarios, con experiencia y conocimientos adquiridos en gestión tributaria, son profesionales universitarios y técnicos con promedio de edad 35 años, con actitud de servicio, compromiso y orientado a la obtención de resultados, dichos factores han permitido el sostenimiento de la recaudación del SAT.

Sin embargo, de las conclusiones obtenidas de la encuesta de clima laboral realizada en noviembre del 2008 donde participaron 467 colaboradores del SAT, se obtiene sólo un 65 % de clima laboral favorable como percepción colectiva del personal.

Otro diagnóstico situacional aplicado al personal de atención (front office) del SAT realizado entre julio y setiembre del 2008 nos revela una baja percepción acerca del

bienestar del personal, poco conocimiento de los valores del SAT, percepción de su labor poco importante y baja gestión en los procesos de línea de carrera.

Capacidad Tecnológica

Contamos con una actualización permanente de los sistemas propios desarrollados en el SAT para la gestión de recaudación. Se cuenta con una plataforma tecnológica con capacidad de crecimiento y con políticas de seguridad de la información. Respecto al desarrollo de software se utiliza estándares y metodologías bajo control de calidad.

Optimizar la infraestructura tecnológica de la institución mediante la reducción de los niveles de obsolescencia (actualmente es de 21%¹²), ha sido un punto programado para este año, sin embargo por motivos técnicos y externos la implementación se reprograma para el año 2009.

Servicios



Teniendo como línea estratégica la mejora en la calidad de la atención, se programó la realización de proyectos informáticos que optimicen los procesos manuales a fin de facilitar al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones. Uno de los proyectos finalizados es la implementación del Call Center – Asterisk, telefonía IP que permite una optimización de la recepción y realización de las llamadas.

Otros proyectos en la misma línea, son las compensaciones automáticas y la gestión documentaría que se encuentran en desarrollo e implementación.

Los nuevos puntos de atención en diversas notarías, la apertura de la agencia de Miraflores en reemplazo del cierre de la agencia San Isidro, el cierre de la agencia y depósito de la Av. Argentina y en su reemplazo la apertura de la agencia en la Av. Colonial, refuerzan la preocupación del SAT hacia los ciudadanos en la cobertura de la demanda y la mejora de la infraestructura.

Asimismo, dentro del Plan de Mejora del Servicio se ha realizado un diagnóstico situacional aplicado al personal del front office en aspectos técnicos y actitudinales. Adicionalmente, se ha elaborado el protocolo de atención y mediante el Proyecto Centro Integrado de Atención se busca reformular las funciones de la Gerencia de Servicios, a fin de unificar, estandarizar y mejorar los servicios al ciudadano.



Análisis Financiero

La ejecución presupuestal de ingresos y egresos 2008, deja como saldo un superávit de 9.06 millones, resultado favorable que corresponde al buen año económico que atravesó el país, repercutiendo en mayores ingresos por comisión de recaudación originada principalmente por el Impuesto de Alcabala y el Impuesto vehicular.

Otro factor que influyó fueron las medidas de racionalización que se dieron en el año 2007 que tuvieron un impacto en la reducción del nivel de gastos tanto de personal como de bienes y servicios.

¹² Información de la Gerencia de Informática incluido en el diagnóstico de vida útil de los equipos de computo

En relación al índice de eficacia¹³ respecto al ingreso y gasto presupuestal se ha logrado lo siguiente:

Concepto	Índice eficacia	Índice eficacia
	PIA	PIM
Ingresos	1.178	1.041
Egresos	0.939	0.830

Tomando como índice ideal el valor 1, los logros en la recaudación explican claramente las desviaciones en los ingresos, por otro lado, la ejecución del gasto se puede explicar por las medidas de racionalización pero también por la falta de capacidad de gasto de los centros de costos, lo que ha originado un elevado monto en devengados que deberán ser atendidos el siguiente año.

Asimismo, es necesario señalar que si bien la institución logró un superávit financiero generado en su mayor porcentaje por comisión de recaudación MML que para el 2008 fuera de 6%, para el 2009 mediante Ordenanza Municipal N.º 1200 la MML fija la comisión del SAT en 5% con el que el presupuesto 2009 tendrá un déficit de S/. 4.2 millones. Por ello, el saldo de balance 2009 debe orientarse a cubrir el déficit del presupuesto 2009 y los gastos devengados 2008.



Cuadro N.º
Balance presupuestal 2007 Vs. 2008^{1/}
(En Millones de Nuevos soles)

Concepto	Total 2007	Total 2008
I. Ingresos	48,176,361	44,754,537
Comisión SAT	31,620,796	28,913,093
Ingresos Propios	13,655,626	14,702,574
Saldo de Balance	149,939	1,138,870
Venta del edificio	2,750,000	-
II. Egresos	47,022,916	35,694,683
Gasto de Personal	22,277,022	18,095,796
Bienes y Servicios	16,257,138	16,641,061
Bienes de Capital	777,464	957,826
Servicio de la Deuda	7,711,292	-
III Superávit/Déficit	1,153,445	9,059,854

1/ Información preliminar
Fuente: SAT, Gerencia de Finanzas.
Elaborado: División de Planificación.



¹³ Donde el Índice de eficacia (PIA) = Ejecutado / PIA y Índice de eficacia (PIM) = Ejecutado / PIM. Los índices se obtienen de los reportes de ejecución presupuestal.

VI. CONCLUSIONES

A continuación detallamos las conclusiones generales como resultado de las estrategias y objetivos programados en el Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010 del SAT:

- Algunas cifras obtenidas:
 - El alcance de la meta de recaudación de ingresos destinados al gasto corriente de la MML, al final del período del año 2008 fue de 101.3% ¹⁴ (S/. 267.7 millones de soles) superando en S/.25.1 millones lo recaudado por este concepto en el año 2007. Adicionalmente, es de destacar que esta meta de recaudación no es alcanzada desde el año 2004.
 - El nivel de omisos y/o sub valuadores para el caso del Impuesto Vehicular en el año 2008¹⁵ fue de 15,098 contribuyentes detectados superando ampliamente los resultados del año 2007 que fue 5,390, para el caso del Impuesto Predial y Arbitrios se detectó 286 contribuyentes este período frente a 58 contribuyentes en el año 2007.
 - En cuanto al indicador Nivel de satisfacción del ciudadano, se ha alcanzado un 66% de satisfacción, superando la meta en un (1) punto porcentual.
 - Respecto de los ingresos propios se sobrepasó la meta alcanzando un 6.88% (equivalente a un S/.993,966.00 nuevos soles) frente a un 1.29% de meta programada.
 - La medición del clima laboral muestra un resultado favorable de 65%, siendo los aspectos de Gestión del Talento, Equilibrio y Carga Laboral y Desarrollo de Carrera, aquellos en que la institución tiene que implementar acciones para mejorar este indicador.
 - Respecto al equilibrio presupuestal se obtuvo un superávit de S/.9.06 Millones Nuevos Soles, generado en su mayor porcentaje por el ingreso por comisión de recaudación MML y una moderación en el gasto.
- Respecto a los proyectos institucionales, culminaron la implementación al 100% sólo 2 proyectos de los 10 programados para el año 2008, los factores de demora han sido problemas de formulación, sobretudo en la definición y alcance inicial del proyecto, que han de mandado que el cronograma de estos proyectos se extienda para el año 2009. Se recomienda, precisar a través de los manuales correspondientes, las metodologías de trabajo para la implementación de proyectos y control/reporte más efectivo y continuo de los avances por parte de los líderes de los proyectos. En cuanto a las acciones extraordinarias culminaron su implementación al 100% sólo una (1) de cinco (5) acciones programadas para este período.



¹⁴ Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación, comparativo 2004-2008. Monto de la recaudación no incluye el cobro por Alcabala de otros distritos.

¹⁵ Contribuyentes omisos detectados por Fiscalización. Ver Cuadro N° 7 Comparativo omisos 2007 – 2008.

- Sobre los indicadores estratégicos las acciones centrales se han enfocado en alcanzar las metas de recaudación de deuda corriente, sin embargo no se han realizado estrategias que permitan el logro de la meta de recaudación de deuda antigua.
- Un indicador con bajos resultados ha sido el proceso de reclamos y quejas. Asimismo, la gestión interna tanto en la mejora de procesos como en el desarrollo y bienestar del personal han sido los índices que requieren una mayor atención en las acciones a seguir en el próximo período.
- Las estrategias de la matriz FODA planteadas dentro del Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010, en su primer año no han sido totalmente ejecutadas, a continuación señalamos los avances de la ejecución de las estrategias:

MATRIZ DE ESTRATEGIAS - FODA DE LA INSTITUCIÓN	
FUERZAS - OPORTUNIDADES	FUERZAS - AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de información con otras entidades para detección de omisos - Interacción permanente con organizaciones nacionales e internacionales en búsqueda de liderazgo. - Inducción a la declaración jurada a través de convenios con notarias y concesionarias de vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener buenas relaciones con los medios de comunicación. - Apoyar a la MML en la mejor prestación de los servicios al ciudadano.
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar los canales de atención y pago. - Posicionar a Escuela SAT como la mejor escuela en tributación a nivel nacional. - Monitoreo de las propuestas de reforma tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar las acciones de cobranza preventivas acorde con el perfil de los administrados. - Fomento de la cultura tributaria.
DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Automatización de procesos críticos. - Automatización del proceso de Planificación e implementación de un sistema de indicadores. - Impulsar una cultura de trabajo en equipo. - Establecer canales de comunicación interna, que permita la interacción de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal de atención en aspectos técnicos y de actitud. - Programas de acercamiento a los administrados. - Control de calidad de la información a través del tablero de control de inconsistencias.
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del Presupuesto por Resultados. - Establecer políticas de línea de carrera orientadas a promover el desarrollo del personal. - Realizar asesorías y consultorías a otros municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar proyectos de automatización de procesos orientados al administrado.
<p>Legenda:</p> <p>Realizado [] Avance [] No ejecutado []</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de los procesos críticos

Respecto a las acciones para fomentar la cultura tributaria, en el año 2008 no se han desarrollado las estrategias planteadas sin embargo para el año 2009 se han programado acciones, como parte de la educación en la sociedad y como tarea para el sostenimiento de la gestión tributaria.

Asimismo, entre las acciones que no han sido completamente atendidas en el 2008 y serán parte de las actividades del año 2009, tenemos el fomento del adecuado clima laboral con acciones hacia el desarrollo y bienestar del personal de la institución. Los

factores favorables obtenidos de la encuesta de clima laboral realizados en la institución, han sido: Dirección con 77%, satisfacción en el cargo con 74% e imagen externa con 73%. Por otro lado, los factores desfavorables han sido: Gestión del talento con 35%, equilibrio y carga de trabajo con 47% y desarrollo de carrera con 45%. Estos últimos constituyen los puntos principales a trabajar dentro de las estrategias de mejora del clima laboral.

- Se ha identificado que los diversos servicios y procesos implementados en la institución como parte de la satisfacción hacia el ciudadano requieren ser promocionados y difundidos, dado que los resultados indican un bajo uso por parte de los ciudadanos. Así tenemos las aplicaciones tecnológicas de Atención de Quejas y Sugerencias con un resultado de sólo 4.54% ¹⁶ de quejas recibidas virtualmente en todo el 2008 frente al total de quejas presentadas; y el Modulo de Declaración de Impuesto Vehicular en Notarías tiene como resultado de sólo el 0.32% ¹⁷ de DDJJ del Impuesto Vehicular presentadas en todo el año 2008 frente al total de DDJJ recibidas.



La intensa campaña de difusión del Plan Estratégico Institucional 2008-2010 hacia todo el personal del SAT a través de las actividades masivas y didácticas han tenido una participación mayoritaria, reflejándose en las opiniones favorables en el factor de Dirección con 77%, obtenidas en la encuesta de clima laboral.

- Se recomienda continuar y mantener las acciones iniciadas respecto a la consolidación y mejora de los procesos internos hacia los ciudadanos, la búsqueda del fortalecimiento de la gestión tomando como base la generación de capacidades de todos los colaboradores y la interacción permanente con las instituciones externas que contribuyan a la mejora continua de la gestión del SAT.



¹⁶ Quejas recibidas en la Oficina de Defensoría ODCYA: Total anual quejas virtuales (202) / Total anual de quejas recibidas (4,442).

¹⁷ Declaración Jurada del Impuesto Vehicular por el Módulo de Notarías: Total anual declarados en Notarías (400) / Total anual declarados en la Institución (124,693).