

*Servicio de Administración Tributaria de Lima*

# Evaluación del Plan Estratégico Institucional

**Año 2010**



**SAT**

*SAT, siempre a su servicio.*

**INDICE**

<b>I. Presentación.</b>	<b>3</b>
<b>II. Desempeño institucional</b>	
1. Resultados de la recaudación	5
2. Resultados de los objetivos estratégicos	6
3. Resultados de las actividades estratégicas	12
4. Resultados de indicadores	19
5. Resultados financieros	23
<b>III. Escenario en el siguiente período</b>	<b>25</b>
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>26</b>

## I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima– SAT a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2012<sup>1</sup> ha definido objetivos estratégicos que se orientan al servicio del ciudadano, a la cultura del cumplimiento de obligaciones tributarias y no tributarias, y al bienestar y desarrollo del capital humano.

En el año 2010, el SAT de Lima ha definido sus estrategias para la consecución de los objetivos, en el presente documento se expone los resultados y avances que se han venido logrando en la primera etapa del PEI 2010 – 2012. Labor encabezada por la Alta Dirección del SAT, la misma que ha hecho posible que la Institución sea reconocida internacionalmente con las certificaciones obtenidas de diversos procesos internos, teniendo un impacto directo en la atención a los ciudadanos, así también ha sido reconocida como una institución pionera en la formación de gestión tributaria municipal en el país, y sigue siendo referente importante de gestión pública para las administraciones tributarias municipales a nivel nacional.

Asimismo, el SAT viene ejecutando acciones orientadas al pago voluntario de las obligaciones tributarias municipales que ha representado un 67% de aceptación<sup>2</sup>, como son los programas de incentivo a través de sorteos públicos dirigidos a los ciudadanos puntuales. En el año 2010 fueron más de 300 mil participantes en los sorteos, un 17,7%<sup>3</sup> más que el año anterior.

En lo que respecta a la recaudación total gestionada por el SAT en el año 2010, la misma alcanzó un total de 614,1 millones de nuevos soles, de los cuales sin considerar el rubro del Impuesto de Alcabala de otros distritos, alcanzó una nueva recaudación histórica para la institución de 326,7 millones de nuevos soles, representando un incremento del 5,48% de recaudación lograda respecto del año anterior.

Finalmente, en las acciones que impactan en la mejora del Clima Laboral, el SAT ha incentivado la participación de colaboradores en los programas de capacitación, cubriendo un 83%<sup>4</sup> de participación e impartándose un total de 79 cursos (1,970 horas).

En tal sentido, la División de Planificación unidad orgánica encargada ejecutar del control de la gestión institucional presenta el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2010 del Servicio de Administración Tributaria de Lima, que muestra los principales resultados alcanzados en función de los objetivos planteados.

<sup>1</sup> Aprobado por Acuerdo de Consejo Directivo N.º 12-2009-CD-SAT (206-163-00000126) del 25 de junio del 2009.

<sup>2</sup> Encuesta realizada por Arellano Marketing en el 2009, a la pregunta ¿Considera que los sorteos logran motivar a los ciudadanos a cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias?. Total de encuestados 285.

<sup>3</sup> Según informe de indicadores del año 2010 (Informe N.º 211- 082- 000000071) del 17 de enero del 2010.

<sup>4</sup> Idem nota 3.

## II. MARCO INSTITUCIONAL

La evaluación del cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional 2010 del Servicio de Administración Tributaria de Lima, se encuadra en un marco estratégico que ha tenido como eje el ciudadano y el colaborador, para ello ha destinado un presupuesto de 47 millones de nuevos soles en el año 2010.

### MISIÓN

Generamos confianza al ciudadano proporcionando alternativas innovadoras que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones.

### VISIÓN

Que cada ciudadano cumpla voluntariamente sus obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima.

### VALORES

Confianza, equidad e innovación.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el pago voluntario.
- Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano.
- Mejorar el clima laboral.



### OBJETIVOS GENERALES 2010-2012

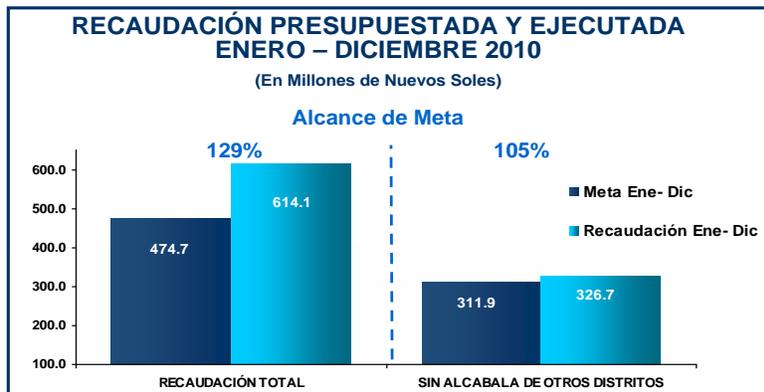


### 1. RESULTADOS DE LA RECAUDACIÓN

La meta según el Presupuesto Inicial de Apertura – PIA 2010, que incluye la recaudación del impuesto de Alcabala de otros distritos fue superado en 29% equivalente a 139,3 millones de nuevos soles. Asimismo, la meta fijada por la Gerencia de Finanzas de la MML – DGF <sup>5</sup>, fue superado en 5% equivalente a 14,8 millones de nuevos soles, ver gráfico N° 1.

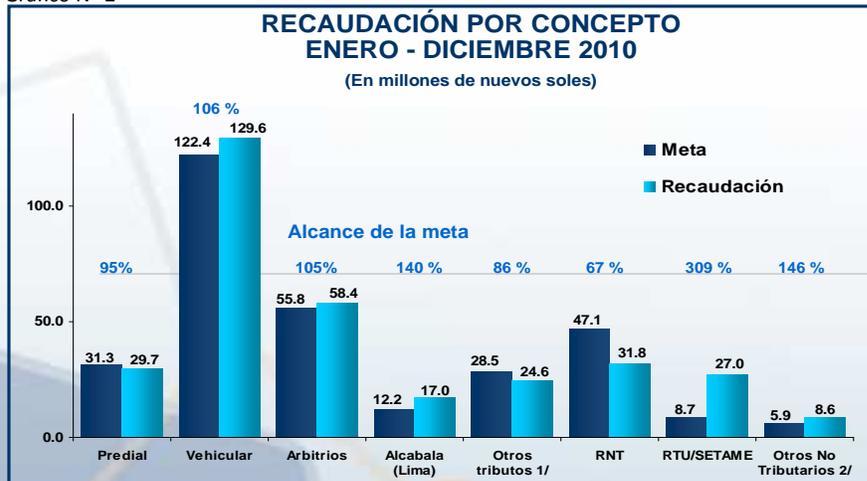
El incremento de la recaudación del Impuesto de Alcabala de otros distritos refleja el crecimiento del mercado inmobiliario en Lima Metropolitana, el mismo que ha experimentado un crecimiento sostenido. Al cierre del año 2010 esta recaudación representa el 46,8% de la recaudación total.

Gráfico N° 1



Respecto de la recaudación DGF <sup>5</sup>, en el gráfico N° 2 podemos apreciar los porcentajes de alcance de la meta, donde los siguientes conceptos lograron un superávit: Impuesto Vehicular, Arbitrios municipales, Alcabala de Cercado de Lima, RTU / Setame y los ingresos por otros conceptos no tributarios. Por otro lado, presentan déficit en el alcance de sus metas la recaudación por el Impuesto Predial, otros ingresos tributarios y las multas impuestas por el RNT.

Gráfico N° 2



Elaboración gráfico N° 1 y gráfico N° 2: Gerencia de Investigación y Desarrollo- GID.

<sup>5</sup> La meta DGF no incluye la recaudación del Impuesto de Alcabala de otros distritos.

## 2. RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### a) INCREMENTO DEL PAGO VOLUNTARIO

El pago voluntario es uno de los objetivos de mayor importancia dentro del quehacer de nuestra institución, se define como la recaudación lograda antes de la notificación de la resolución de ejecución coactiva (REC) tanto en los conceptos tributarios <sup>6</sup> como no tributarios.<sup>7</sup>

Gráfico N° 3



Fuente: Gerencia de Informática.  
Elaboración: División de Planificación – GID.

El pago voluntario tributario en el 2010 obtuvo una ejecución de 73% que representa una recaudación de 183,2 millones de nuevos soles, no alcanzando la meta estimada para el año 2010, gráfico N° 3. El pago voluntario no tributario logró una ejecución de 71%, esto representa un total de 400,439 mil papeletas pagadas. Las acciones de comunicación, orientación y gestión de pre cobranza han influenciado en el pago voluntario. A continuación se detalla la evolución de la efectividad en los 5 últimos años.

Cuadro N° 1

Años	Impuesto Vehicular			Impuesto Predial			Arbitrios			RNT / RTU / Setame		
	Deuda Emitida 1/	Pagado 1/	Efectividad %	Deuda Emitida 1/	Pagado 1/	Efectividad %	Deuda Emitida 1/	Pagado 1/	Efectividad %	Papeletas 2/	Papeletas pagadas 2/	Efectividad %
2006	44.73	40.10	90%	27.59	18.74	68%	57.08	35.19	62%	798,599	631,320	79%
2007	56.88	49.58	87%	29.83	21.88	73%	61.87	42.08	68%	886,645	627,440	71%
2008	83.59	70.77	85%	31.62	22.16	70%	60.52	41.83	69%	750,222	554,148	74%
2009	133.04	106.61	80%	33.83	23.28	69%	67.45	43.22	64%	699,620	508,056	73%
<b>2010</b>	<b>147.50</b>	<b>113.97</b>	<b>77%</b>	<b>34.56</b>	<b>24.19</b>	<b>70%</b>	<b>68.83</b>	<b>45.14</b>	<b>66%</b>	<b>567,002</b>	<b>400,439</b>	<b>71%</b>
	Deuda Emitida (*) 2010 1/		Pagado 2010 (*) 1/		Efectividad 2010 %							
<b>2010</b>	250.89		183.29		73%							

1/ En millones de nuevos soles      2/ En cantidad de papeletas  
(\*) Incluye Impuesto Vehicular, Impuesto Predial y Arbitrios.

Fuente: Gerencia de Informática.  
Elaboración: División de Planificación - GID.

<sup>6</sup> Impuesto Predial (IP), Arbitrios (A) e Impuesto Vehicular (IV)

<sup>7</sup> Reglamento Nacional de Tránsito - RNT, Reglamento de Transporte Urbano - RTU, Reglamento Setame

En el cuadro N° 1 se muestra, la recaudación respecto al pago voluntario ha tenido una evolución decreciente en los tres últimos años en especial en el rubro del impuesto vehicular, obteniendo en el año 2010 el 77%, lo que significa una disminución de 3 puntos porcentuales respecto al año 2009 y 8 puntos porcentuales respecto al año 2008. Esto demuestra que a pesar del incremento de la venta de vehículos nuevos en el año 2010, esta no ha sido recíproca para el caso del cumplimiento del pago del impuesto que adquiere el ciudadano por la compra de dichos bienes.

Para el caso del impuesto predial y arbitrios se ha tenido una evolución positiva en la efectividad del pago voluntario, alcanzando 70% y 66 % respectivamente, índices superiores respecto al año 2009, esto responde al acercamiento que el SAT ha realizado a los contribuyentes de diferentes zonas y a los incentivos que viene otorgando a los ciudadanos del Cercado de Lima.

Respecto de la deuda no tributaria, la meta 2010 para la efectividad de pago voluntario ha sido moderada, esto se explica por la evolución de la efectividad que se aprecia en el cuadro N° 1. La efectividad del pago voluntario no tributario fue de 71%, este índice se logró como respuesta de las gestiones de comunicación brindadas a los ciudadanos infractores, en la cual se informa la oportunidad de pago de la infracción que se tiene con descuento hasta de 83% antes de la ejecución coactiva, tal como se indica en el nuevo Reglamento Nacional de Tránsito (incluye el incremento del valor de las sanciones de tránsito e introduce diferentes etapas de pago con descuento).

Acciones realizadas:

- Incrementó el número de ciudadanos puntuales anuales en el pago de sus tributos de 35 mil en el 2009 a 42 mil ciudadanos en el 2010<sup>8</sup>.
- En la campaña masiva 2010<sup>9</sup> se logró una recaudación de 93,8 millones de nuevos soles, logrando un incremento de 13,8% respecto a la recaudación del año 2009 en la que se recaudó 82,4 millones de nuevos soles.
- Se logró una participación masiva de más 300 mil ciudadanos contribuyentes en los sorteos de incentivo al pago voluntario al cierre del 2010<sup>10</sup>.
- Se ha beneficiado a 1,563 ciudadanos con campañas de bienestar y salud para las familias del Cercado de Lima, actividades de acercamiento que buscan incentivar y estimular el pago voluntario en los ciudadanos<sup>11</sup>.
- Se impulsó el programa de contribuyentes puntuales emprendedores que benefició a 305 ciudadanos, ofreciéndoles talleres productivos, asimismo a fin de fidelizar a los ciudadanos puntuales, 866 ciudadanos participaron de las diversas actividades de entretenimiento y cultura programados<sup>12</sup>.
- Asimismo, en la campaña masiva 2010 se logró el 63% de notificación con 'acuse de recibo' de la cuponera del Impuesto Predial y Arbitrios significando un incremento de 9,27% respecto del año 2009, para el caso de la notificación de las cuponeras del Impuesto Vehicular se obtuvo una efectividad de notificación con 'acuse de recibo' de 32,35% significando una reducción de 7,22%<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> Informe de la División de Cobranza Tributaria 219-082-00000156

<sup>9</sup> Campaña Masiva = es el proceso de emisión anual de obligaciones de impuesto predial, arbitrios e impuesto vehicular y su posterior notificación al ciudadano.

<sup>10</sup> Informe de la Oficina de Secretaría General (virtual)

<sup>11</sup> Idem comentario 9

<sup>12</sup> Idem comentario 9

<sup>13</sup> Informe de gestión de la campaña masiva 2010.

**b) INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO**

Este nivel de satisfacción mide la percepción del ciudadano respecto de los servicios brindados en el SAT de Lima, servicios que incluyen orientación, consultas, recepción de documentos y declaraciones, determinación correcta de deuda, entrega de información, entre otros. La generación de una mayor calidad en el servicio se le atribuye en gran medida al recurso humano dada la atención directa con el ciudadano y a las iniciativas tecnológicas que facilitan el servicio, en especial las de canales virtuales.

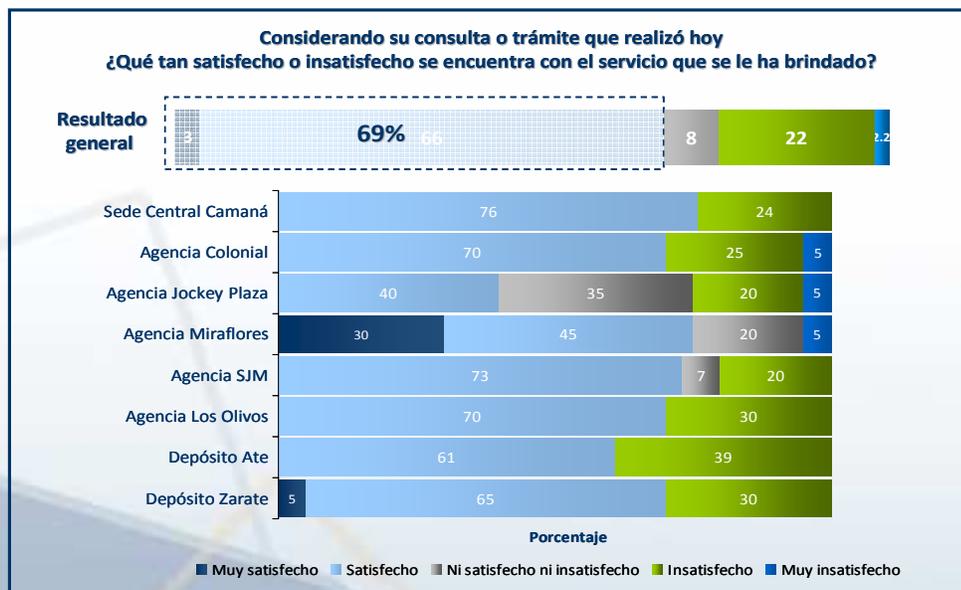
Para este objetivo estratégico se diseñaron una serie de acciones que fueron ejecutadas durante este periodo, las mismas que permitieron impactar de manera favorable en la percepción del ciudadano, lográndose un nivel de satisfacción del ciudadano 69%<sup>14</sup>.

Gráfico N° 4



Para tal fin se realizó una encuesta a ciudadanos que acudieron a las diferentes oficinas de servicios del SAT, con ello se tiene el resultado en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta respondida por 389 ciudadanos. Feb 2010. DIEE- GID.  
Elaboración: División de Planificación – GID

<sup>14</sup> Encuesta realizada en Febrero 2010 por la Gerencia de Investigación y Desarrollo del SAT.

Dentro de los esfuerzos para el logro de este objetivo se encuentra la implementación del Centro Integrado de Atención - CIA <sup>15</sup>, proyecto iniciado en el año 2009 para aplicar el concepto de “Ventanilla Única” en la atención a los ciudadanos. A Continuación se señala otras acciones en mejora de los servicios a los ciudadanos:

Acciones realizadas:

- Se logró la certificación del ISO 9001:2008 para el Centro de Atención de Llamadas del SAT – Lima.
- El SAT es la primera entidad pública en América Latina en implementar una *Carta de Servicios* y certificarla bajo los estándares de calidad de AENOR y la norma UNE 93200:2008.
- La Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado (ODCA), recibió el premio a la “Calidad y Excelencia al Ciudadano” otorgado por la empresa Management Society – Capital Intelectual Latinoamérica.
- Se obtuvo la certificación SIX Sigma del proceso de atención de medios impugnatorios no tributario<sup>16</sup>, mediante el programa Optisigma concedido por la Sociedad Nacional de Industria (SIN) y respaldado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El SAT es una de las primeras instituciones peruanas que obtiene esta certificación.
- Se instaló el primer Servicio de Atención Remota Asistida (SARA), donde se han atendido 14,7 mil consultas de nuestros ciudadanos, de los cuales 507 han sido consultas directas a la operadora.<sup>17</sup>
- Se implementaron nuevas consultas en el saldomático<sup>18</sup>, al cierre del año 2010 la citada herramienta cuenta con 8 tipos de consultas y 981,844 atenciones de consultas o impresiones por parte de los ciudadanos.
- Durante el 2010 se han inscrito a través del Modulo de Inscripción Vehicular en concesionarias más de 9 mil ciudadanos, lo que ha permitido ofrecer un mejor servicio a través de este nuevo canal.



<sup>15</sup> Con la creación del CIA la atención de las consultas se ha centralizado en una única plataforma, como consecuencia se ha reducido el número de tickets emitidos en virtud a que el ciudadano acude a un único punto de atención para realizar sus diversas consultas.

<sup>16</sup> Se logró el objetivo de incrementar la productividad de la emisión de las resoluciones por resolutor, teniendo un valor base de 71 resoluciones resueltas por semana alcanzando y superando la meta a 82 resoluciones por semana.

<sup>17</sup> Según Memorándum N° 186-092-00002731 del 10 de enero del 2011, Anexo 8

<sup>18</sup> Equipo de auto consulta de deuda y otra información mediante touch screen.

**c) MEJORAR EL CLIMA LABORAL**

Considerando que el recurso humano es el mayor activo de la institución y uno de los pilares básicos que soporta la organización, el SAT ha incorporado la “Mejora del Clima Laboral” como unos de sus objetivos estratégicos para los siguientes años.

En abril del 2010 se procedió a la medición de Clima Laboral tomando como eje el Modelo© Great Place to Work®<sup>19</sup> con sus 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería así como sus respectivas subdimensiones, dichos criterios corresponden a estándares validados internacionalmente. Éste modelo se basa en la opinión de los trabajadores del SAT de Lima. El nivel de confiabilidad de los resultados del estudio es de 95% con un margen de error de +1.48.

El estudio se realizó a 449 colaboradores de 500, con un total de 75 preguntas y tuvo como resultado que el porcentaje de trabajadores satisfechos en SAT es de 63%, 23 puntos por debajo del benchmark de las 30 Mejores, y 2 puntos por encima del benchmark Empresas del Estado.

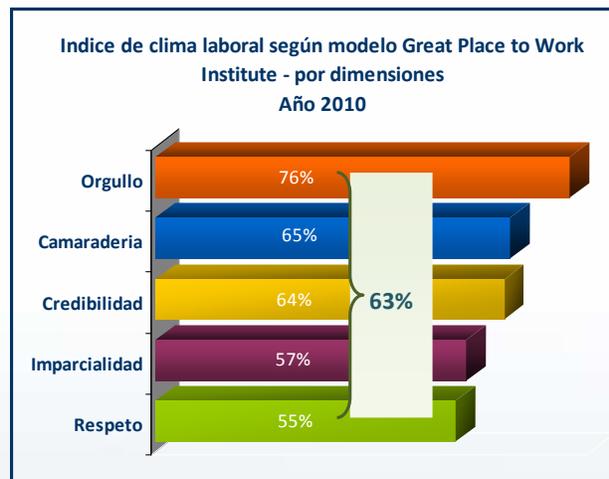
El índice obtenido de clima laboral para el 2010 ha sido de 63%, gráfico N° 6, no alcanzando la meta programada, los resultados de las dimensiones que incluyen este índice se parecían en el gráfico N° 7. Es importante considerar que el plan de acción para lograr un mejor clima laboral se inicio el año anterior, sin embargo los esfuerzos para la implementación de las acciones recomendadas han sido mínimas.



Gráfico N° 6



Gráfico N° 7



Fuente: GPTW, Mayo 2010  
Elaboración: División de Planificación – GID.

<sup>19</sup> Great Place to Work® Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo.

## Acciones realizadas:

- Participación de 30 colaboradores del SAT en el curso de “Especialización en Servicios Municipales” en el Centro Latinoamericano de Estudios Locales – CELADEL.
- Participación de 30 colaboradores del SAT en el segundo curso de “Especialización de Gerencia Pública” con la Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- Durante el 2010 el SAT de Lima ha impartido 31,436<sup>20</sup> horas lectivas de capacitación en 79 actividades formativas (seminarios, cursos, conferencias, programas de especialización) beneficiando a 598 colaboradores.
- Se realizó nueve (9) alianzas estratégicas de formación académica con instituciones nacionales e internacionales de prestigio, lo que permitió gestionar 12 actividades formativas beneficiando a 82 colaboradores
- Se implementó el registro de marcación digital de ingreso y salida con huella digital.
- Se realizó el campeonato interno Fútbol 7 con una participación aproximada de 200 colaboradores. Actividad de integración a través de un campeonato deportivo y de sano esparcimiento.
- Se organizó la Copa Corporativa MML 2010 con la participación aproximada de 1200 colaboradores de la corporación municipal, 32 equipos masculinos y 6 femeninos.
- Se organizó el concurso de baile con la participación de diversas gerencias de la MML, compitiendo 9 representantes artísticos, el equipo de colaboradores del SAT fue el ganador.
- Se desarrolló el segundo concurso “Intelectum II”, el mismo que incentiva la participación activa de los trabajadores para el crecimiento institucional, el colaborador que obtuvo el primer puesto obtuvo una pasantía en una entidad pública española.
- Se realizó la primera Conferencia Internacional de “Modelos de Gestión Pública y Tributación Local, experiencias de América y Europa” con una participación de 300 funcionarios de gobiernos locales tanto nacionales como internacionales. Dicha conferencia tuvo lugar en las instalaciones del Hotel Marriot – Lima.



<sup>20</sup> Informe 202-082-00000030 del 14/01/2011 de Escuela SAT.

### 3. RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES DE ESTRATEGIAS

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2010 – 2012, se ha definido las siguientes iniciativas estrategias que dado su cumplimiento impactarían en el logro de los objetivos estratégicos, a continuación evaluaremos su implementación:

#### a) Estrategias para el logro del incremento del pago voluntario

Cuadro Nº 2

Nº	ACTIVIDADES	PRODUCTO	UO	Status
1	Difusión de la cultura de cumplimiento voluntario.	Ciudadanos beneficiados por los programas de difusión de la cultura.	Oficina de Secretaria General	Parcial
2	Incentivar el pago virtual de tributos y papeletas.	Ciudadanos que hacen uso de canales de pago alternativos.		Implementada
3	Compra de Base de datos actualizada de ciudadanos no ubicados: Sedapal, Luz del Sur, Edelnor y Sunarp Regionales.	Ciudadanos que mantienen obligaciones con el SAT que recibieron información oportunamente.	Gerencia de Informática	No implementada
	Gestión de cobranza virtual y de contactos		Gerencia de Gestión de Cobranza	Parcial
5	Información masiva en campo con PC Pocket (Playas de estacionamiento de centros comerciales, etc.)		Gerencia de Operaciones Especiales	Parcial
6	Campañas de fidelización y sensibilización para promover el cumplimiento voluntario	Ciudadanos que muestran conducta de pago puntual	Oficina de Secretaria General	Implementada
7	Acción Extraordinaria "Depuración de pasivo de exclusiones"	Ciudadanos que recibieron información relacionada a sus obligaciones de pago.	Gerencia de Gestión de Cobranza	No implementada

Fuente: SAT

Elaboración: División de Planificación - GID

Resultados:

#### 1. Difusión de la cultura de cumplimiento voluntario.

Las actividades que se enmarcan en la difusión de la cultura del cumplimiento han sido difundidas a través del internet y en las oficinas de servicio del SAT de Lima, quedando pendiente emprender nuevas acciones que logren un mayor alcance en la población de Lima Metropolitana, tanto en materia tributaria como en materia no tributaria. Esta actividad estuvo a cargo de la Oficina de Secretaria General, en el año 2010 realizó las siguientes acciones:

- Se elaboró videos educativos e informativos en materia tributaria, Impuesto Vehicular y Alcabala, los mismos que se encuentran publicados en la Web SAT. Además, se edito el primer video institucional del SAT de Lima y videos que describen los diferentes servicios que nuestra institución brinda a los ciudadanos.

- En la cuponera del Impuesto Predial y Arbitrios distribuida en la campaña masiva 2010, se incluyeron temáticas sobre el destino de los tributos que pagan los ciudadanos.
- Participación en el Motor Show para difundir el pago y la declaración jurada del Impuesto Vehicular entre los visitantes, se atendieron en el stand a 654 ciudadanos.

Videos e información de los tributos



**2. Incentivar el pago virtual de tributos y papeletas.**

Actividad difundida durante la campaña masiva, los premios fueron 2 laptop y se otorgaron a los ciudadanos que realizaron el pago de sus tributos por Internet, a través de la página web del SAT y las páginas de los principales bancos.

El 5 de marzo del 2010, se realizó el citado sorteo con la participación de 12,912 ciudadanos que han pagado por estos medios (1,328 participantes que pagaron por Web SAT y 11,584 participantes que pagaron por Web Bancos<sup>21</sup>), al termino del año 2010 se tiene 19,440 ciudadanos que han realizado sus pagos a través de estos canales.



**3. Compra de Base de datos actualizada de ciudadanos no ubicados: Sedapal, Luz del Sur, Edelnor y Sunarp Regionales.**

No se realizaron compra de bases de datos de las instituciones señaladas. Sólo se continuó con la adquisición de la base de datos de SUNARP para las labores de fiscalización y la gestión de cobranza.

**4. Gestión de cobranza virtual y de contactos**

El medio virtual que se utiliza para la gestión de cobranza es el correo electrónico, para ello se envía e-mailing a los ciudadanos que cuentan con correo registrados por los diferentes medios de consulta, atención y orientación.

<sup>21</sup> Acta Notarial del Sorteo efectuado en el SAT el 05/03/2010, Notario Marcos Vainstein Blanck.

Al cierre del año 2010, se tiene 23,898<sup>22</sup> ciudadanos que han pagado su deuda y que han sido gestionados por este medio y por otras formas de gestión. Por lo que no es posible determinar el impacto directo de la gestión de cobranza electrónica.

**5. Información masiva en campo con PC Pocket**

La información masiva se brinda directamente en campo (calles, estacionamiento, cruceros, entre otras) a los conductores respecto de la deuda que tiene con el SAT de Lima, para ello, el equipo de la unidad orgánica correspondiente conformado por 15 colaboradores, realiza las consultas en las PC pocket e informa la deuda al ciudadano. En el año 2010 durante los meses de vencimiento (febrero, mayo, agosto y noviembre) se realizaron las citadas acciones, sin embargo, no ha sido posible conocer el alcance real dado que no se tienen los registros de las consultas realizadas en los PC pockets.

**6. Campañas de fidelización y sensibilización para promover el cumplimiento voluntario.**

Estas campañas se viene realizando desde el año 2007, los resultados se aprecian en los indicadores 5 y 7 del pago voluntario (ver página 19). La participación de los ciudadanos ha venido incrementándose gracias las motivaciones e incentivos que se otorgan. Sin embargo, no se tiene información para determinar el beneficio económico sobre la inversión de estas campañas, tampoco se ha medido la permanencia en la fidelización respecto del pago.

**7. Acción Extraordinaria "Depuración de pasivo de exclusiones"**

Actividad no realizada.



**b) Estrategias para lograr el incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano.**

Cuadro N° 3

Nº	ACTIVIDADES	PRODUCTO	UO	Status
1	Implementar nuevas soluciones de atención al ciudadano.	Ciudadanos que hacen uso de las nuevas soluciones de servicio.	Gerencia de Servicios al Administrado	Implementada
2	Programas para mejorar la información que se brinda a los ciudadanos.	Ciudadanos que reciben información clara y oportuna.	Oficina de Secretaria General	Parcial
3	Proyecto Oficina Virtual	Gestión	Institucional	Parcial
4	Proyecto Gestión Documentaria II		Institucional	<b>No implementada</b>

Fuente: SAT

Elaboración: División de Planificación - GID

Resultados:

**1. Implementar nuevas soluciones de atención al ciudadano.**

La participación activa de la Gerencia de Servicios al Administrado ha sido determinante para la implementación de soluciones para la atención al ciudadano:

<sup>22</sup> Según se indica en el POI 2010 de la División de Cobranza Tributaria.

- La puesta en marcha del SARA (Servicio de Atención Remota Asistida) que complementa sus servicios de consultas directas con la atención de una asesora de servicios de forma remota, herramienta que permitió atender a 507 ciudadanos<sup>23</sup> a través de este canal.
- La implementación de nuevas consultas a través del saldomático, incrementándose a 8 tipos de consultas que puede realizar el ciudadano, no sólo consulta sobre deuda sino también sobre el estado de sus expedientes, requisitos y calculadora de impuesto, esto ha permitido que se realicen 981 mil consultas.
- La implementación del módulo de citas permite al ciudadano solicitar la atención personalizada de un funcionario SAT, fijando fecha y hora, dicho pedido podrá realizarlo con total comodidad a través de la página web, o por teléfono o si prefiere en las oficinas de servicios.

Quedan pendientes las mejoras que se implementarán en el año 2011, en razón de la certificación ISO 9001:2008 del Centro Integrado de Atención, así como las propuestas de mejora a la Carta de Servicios que se propondrán en beneficio de los ciudadanos.



## 2. Programas para mejorar la información que se brinda a los ciudadanos.

Las actividades involucradas han tenido como objetivo mantener informado al ciudadano con claridad, transparencia y oportunidad respecto de la administración de obligaciones tributarias. En el año 2010 se ha logrado realizar las siguientes acciones:

- Piezas gráficas como dípticos, afiches, cartas de recordación, infografías (“Pague su impuesto vehicular por Internet”, “compró o vendió un vehículo” y “atiende sus quejas y denuncias”) y elementos para la Web SAT, sobre Alcabala, impuesto vehicular, predial y arbitrios, Pitazo, Cartas de Servicios, servicios virtuales entre otros servicios.
- Se ha publicado en la Web SAT una página informativa dirigida a los contribuyentes puntuales con la información sobre los beneficios con los que cuentan por estar al día en sus obligaciones tributarias y el cronograma de actividades gratuitas programadas para el 2010.
- Las diversas notas de prensa que difundieron el cumplimiento de las obligaciones tributarias en los diversos medios de prensa.
- Carpeta o kit de bienvenida entregada a los nuevos contribuyentes que incluye carta firmada por el Gerente de Servicios al Administrado, información al contribuyente, información de las obligaciones tributarias y no tributarias y la información de servicios. Actividad realizada durante la campaña masiva.

<sup>23</sup> Según Memorándum N° 186-092-00002731 del 10 de enero del 2011, Anexo 8

Según informa la Oficina de Secretaria General, unidad a cargo de la actividad, para el 2010 fueron 32,273 ciudadanos que recibieron información, sin embargo, queda pendiente la propuesta de nuevos programas para intensificar y mejorar la información que se brinda a los ciudadanos que tienen obligaciones tributarias con la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Afiches, infografías y cartas de recordación



**3. Proyecto de Oficina Virtual**

El proyecto desde su inicio tuvo como objetivo desarrollar aspectos del gobierno electrónico que potencien el uso de los portales web del SAT de Lima y terminales de atención virtual que permitan simplificar, agilizar y volver más accesible la atención al ciudadano. En virtud a ello, se implementó el SARA – Sistema de Atención remota Asistida, canal disponible al ciudadano en la sede central desde febrero del 2010 y luego fue ubicado en la Notaría PAINO. En el último trimestre fue trasladado al Centro de Atención MAC MYPE del Centro Comercial Plaza Norte.

El otro entregable principal del proyecto ha sido la implementación de la Oficina Virtual dentro del Portal Web institucional del SAT, para ello se ha trabajado en el diseño, análisis y programación de los módulos de trámites (Declaración jurada para cambio de domicilios, actualización de datos del contribuyente, inscripción, actualización y descargo del Impuesto Vehicular y el Módulo de liquidación de alcabala) y consultas (trámites y deuda), sin embargo, a la fecha queda pendiente la puesta online debido a que deben aprobarse y publicarse los documentos procedimentales que formalizan el uso de la Oficina Virtual por parte de los contribuyentes.

**4. Proyecto de Gestión Documentaria II.**

Proyecto no implementado, dado que fue desestimado de acuerdo a la RJ 001-004-00002087 del 07/06/2011.

## c) Estrategias para lograr la mejora del Clima Laboral

Cuadro N° 4

N°	ACTIVIDADES	PRODUCTO	UO	Status
1	Gestionar la participación de pasantías nacionales e internacionales	Colaboradores con crecimiento profesional.	Escuela SAT	Parcial
2	Planificar y ejecutar las pasantías internas.			No implementada
3	Implementar programas de incentivos	Colaboradores con reconocimiento de su desempeño	Gerencia de RRHH	No implementada
4	Realizar el curso Anual de Administración Pública y Tributación Local.	Colaboradores con talento	Escuela SAT	Parcial
5	Programas para un balance vida y trabajo	Colaboradores con un adecuado equilibrio vida y trabajo	Gerencia de RRHH	Parcial
6	Realizar el estudio de carga laboral priorizando procesos operativos.		Gerencia OYR	Parcial
7	Realizar programas de comunicación interna en coordinación con OSG.	Colaboradores informados	Gerencia de RRHH	No implementada

Fuente: SAT

Elaboración: División de Planificación - GID

## Resultados:

**1. Gestionar participación de pasantías nacionales e internacionales**

Se tiene la participación de 4 colaboradores que dado su rendimiento realizaron pasantías en un gobierno local en Argentina y 4 colaboradores en un organismo autónomo de la Diputación de Salamanca en España. Al respecto quedó pendiente gestionar mayores oportunidades de pasantías a razón de efectivizar las alianzas estratégicas y convenios de apoyo interinstitucionales que se ha logrado con instituciones nacionales e internacionales.

**2. Planificar y ejecutar las pasantías internas**

Actividad que ha tenido como objetivo que el colaborador logre un aprendizaje de nuevas funciones orgánicas respecto a la labor propia que realiza y así lograr su crecimiento profesional. Dicha acciones no se implementaron.

**3. Implementar programas de incentivos.**

Actividad no realizada.

**4. Realizar el curso Anual de Administración Pública y Tributación Local**

Actividad que ha tenido como objetivo la incorporación de los mejores profesionales por orden de mérito al SAT de Lima. El curso se realizó pero no concluyó en la incorporación de colaboradores talentosos.



**5. Programas para un balance vida y trabajo.**

Las actividades nuevas incorporadas en el 2010 han sido el taller de baile y el programa de inglés en la oficina, ambos con una concurrencia limitada y no sostenida en el tiempo. Los talleres productivos no se realizaron.

**6. Realizar el estudio de carga laboral priorizando los procesos operativos.**

El estudio de carga laboral realizado en el año 2010 sólo comprendió al personal de Servicio al Administrado como: la plataforma de servicios en las diferentes agencias del SAT, el Centro de llamadas; y el proceso de gestión de cobranza tributaria y no tributaria. Quedando pendiente la realización del estudio de carga de los demás procesos operativos del SAT.

**7. Realizar programas de comunicación interna en coordinación con OSG**

No se realizaron programas de comunicación interna que impacten en la mejora del Clima Laboral.



4. RESULTADOS DE LOS INDICADORES:

- a) Para el logro del objetivo de **incrementar el pago voluntario**, se ha planteado los siguientes indicadores:

Cuadro Nº 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO	INDICADOR	U.M.	META 2010	EJEC.	ESTADO <sup>24</sup>
Incrementar el nivel de pago voluntario	Incrementar el nivel de efectividad en la recaudación.	1. Índice de efectividad de la recaudación.	Porcentaje	85%	77%	●
		2. Cumplimiento de la meta de recaudación.	Millones de Nuevos Soles	311.9	326.7	●
	Mejorar la cultura tributaria.	3. Contribuyentes puntuales anuales (IP, A).	Porcentaje	24%	22,3%	●
		4. Contribuyentes puntuales anuales (IV).	Porcentaje	24%	21,4%	●
		5. Ciudadanos beneficiados por programas de acercamiento.	Beneficiados	2,780	2,262	●
		6. Ciudadanos que participan en los sorteos.	Participantes	256,589	300,097	●
		7. Ciudadanos que participan en programas de fidelización.	Participantes	11,549	11,697	●

Fuente: SAT  
Elaboración: División de Planificación - GID



El cuadro N.º X nos muestra **1) El índice de efectividad anual de la recaudación** (recaudación de deuda en cualquier estado de cobranza) alcanzó el 77%, representando el 91% de avance respecto de la meta. A pesar del aumento de la emisión del Impuesto Vehicular así como de la modificación a las normas de Transporte Urbano donde se incrementa el valor de las sanciones, no se logra la efectividad en la recaudación esperada.

Respecto del indicador **2) Cumplimiento de la meta de recaudación** obtuvimos un record de recaudación alcanzando 326,7 millones de nuevos soles, recaudación sin considerar el cobro de Alcabala de otros distritos. Obteniéndose así, un resultado de 105% que se traduce en la mayor recaudación lograda en toda la gestión del SAT de Lima en beneficio de los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Los indicadores que tuvieron un resultado aceptable al cierre del año 2010 son: el indicador **3) Contribuyentes puntuales anuales de Impuesto Predial y Arbitrios**<sup>25</sup>, refleja que se obtuvo 17,582 ciudadanos que pagaron puntualmente respecto de 78,805 ciudadanos a los que se le emitieron deuda por el Impuesto Predial y Arbitrios, representando el 22,3% de ejecución. De la misma manera se obtuvo para el indicador **4) Contribuyentes puntuales anuales del Impuesto Vehicular**, en donde 25,788 ciudadanos pagaron puntualmente su deuda por este concepto respecto de 120,747 ciudadanos a los que se les generaron deuda en el año 2010, representando el 21,4%. Esta cifra de contribuyentes puntuales con obligaciones por Impuesto Vehicular se incrementó en 24% respecto del año 2009, debido al incremento del parque automotor en Lima Metropolitana por la venta de automóviles.

<sup>24</sup> Estado: ● Resultados mayor a 95% ● Resultados 80% a 95% ● Resultados de 0% a 79%

<sup>25</sup> Según informe de indicadores al 4to trimestre informe N.º 211- 082- 000000071 del 17/01/2011.

Para el indicador **5) Ciudadanos beneficiados por programas de acercamiento**, se atendió a 2,262 ciudadanos en diversos servicios de bienestar y orientación tributaria en el Cercado de Lima, dichos programas han sido impulsados por la Oficina de Secretaria General en coordinación con la Gerencia de Operaciones.

Asimismo, para los indicadores **6) Ciudadanos que participan en los sorteos** y **7) Ciudadanos que participan en los programas de fidelización**, se obtuvo un resultado positivo alcanzando la meta programada. En los programas de sorteos que viene realizando el SAT con el fin de incentivar el pago voluntario ha logrado la participación de 300,097 contribuyentes en el 2010, siendo los beneficiados finales 467 ciudadanos. Cifra que incluye la premiación de ciudadanos que pagaron por otros medios (página web del SAT, y página web de los bancos afiliados).



b) Para el logro del objetivo **incrementar el nivel de Satisfacción de los Ciudadanos**, se determinó los siguientes indicadores:

Cuadro Nº 6

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO	INDICADOR	U.M.	META 2010	EJEC.	ESTADO <sup>26</sup>
Incrementar la Satisfacción de los Ciudadanos	Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano.	8. Nivel de Satisfacción del ciudadano respecto de nuestros servicios.	Porcentaje	70%	69%	●
	Incrementar la satisfacción en la atención de reclamos.	9. Reclamos resueltos dentro del plazo.	Porcentaje	<= 53%	62%	●
	Disminuir el nivel de quejas y reclamos fundados.	10. Reclamos tributarios fundados a favor del ciudadano.	Porcentaje	< 6,2%	4,7%	●
		11. Reclamos no tributarios fundados a favor del ciudadano.	Porcentaje	< 1,3%	4,8%	●
		12. Disminución de quejas.	Porcentaje	38%	62%	●

Fuente: SAT  
Elaboración: División de Planificación - GID

De acuerdo al cuadro Nº 6 en febrero del 2010 se realizó la encuesta de medición del nivel de satisfacción de los ciudadanos<sup>27</sup> respecto de los servicios (**indicador 8**), en la citada encuesta se alcanzó un nivel de satisfacción de 69%, siendo la meta programada de 70%, sin embargo se logró un mejor índice respecto del año 2009 (66%).

<sup>26</sup> Estado: ● Resultados mayor a 95% ● Resultados 80% a 95% ● Resultados de 0% a 79%

<sup>27</sup> Encuesta realiza por la División de Investigación y Estudios Económicos de la Gerencia de investigación y Desarrollo, efectuada durante el primer vencimiento febrero del 2010.

Respecto del indicador **9) Reclamos resueltos dentro del plazo**, debido a los esfuerzos por mejorar los procedimientos y la productividad del personal se logró atender al cierre del año el 91,2% <sup>28</sup> de los expedientes ingresados en el año 2010. Por otro lado, en el 2010 el 62% de reclamos fueron atendidos dentro del plazo reglamentario.

En el caso del indicadores **10) Reclamos tributarios a favor del ciudadano**, los motivos de fundados son diversos, destacando el reclamo por inafectación de deuda, para el indicador **11) Reclamos no tributarios a favor del ciudadano**, el motivo principal de resultado fundado es la coincidencia de datos en la infracción.

Al cierre del año 2010 se ha tenido un total de quejas de 1,669, correspondiendo en su mayoría al motivo de "procedimiento inadecuado" que incluye quejas sobre los criterios de "compromiso de pago", "cuestionamiento de cobranza", "demora en el trámite", notificación defectuosa, entre otras. Al respecto el indicador **12) Disminución de quejas fundadas**, ha tenido un resultado final de 62% de quejas fundadas. Las áreas que reciben las mayores quejas son: 38%<sup>29</sup> para trámites relacionados al accionar de la División de Cobranza No tributaria, seguido de la División de Control de la Deuda con un 24%<sup>30</sup> de quejas.

c) Para el logro del objetivo **mejorar el Clima Laboral**, se determinó los siguientes indicadores:

Cuadro Nº 7

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO	INDICADOR	U.M.	META 2010	EJEC.	ESTADO 31
<b>Mejorar el Clima Laboral</b>	Incrementar el nivel de satisfacción del colaborador.	13. Clima laboral.	Porcentaje	79%	63%	●
		14. Alcance de los programas de bienestar.	Porcentaje	75%	82%	●
	Mejorar el desarrollo personal y profesional.	15. Cantidad de colaboradores beneficiados con los programas de capacitación.	Beneficiados	796	537	●
		16. Colaboradores con estudio individual de carga laboral.	Porcentaje	50%	17,1%	●
		17. Horas de capacitación per cápita.	Horas	2.03	3.04	●

Fuente: SAT

Elaboración: División de Planificación - GID

En el cuadro Nº 7 se puede apreciar el indicador **13) Clima laboral** que fue medido en el mes de mayo del 2010, este índice alcanzó el 63% de percepción según el modelo encuestado. Dicho modelo mide un gran lugar para trabajar - un lugar donde los colaboradores "confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos

<sup>28</sup> Memorándum 186-092-00002731 del 10/01/2011 de la Gerencia de Servicios al Administrado.

<sup>29</sup> Memorándum 181-092-0000128 del 17/01/2011 de la Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado.

<sup>30</sup> Idem 29.

<sup>31</sup> Estado: ● Resultados mayor a 95% ● Resultados 80% a 95% ● Resultados de 0% a 79%

de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan". Se considera que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de las siguientes tres relaciones:

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores y su trabajo y la compañía.
- La relación de los colaboradores entre sí.



El índice obtenido nos dice que los colaboradores se encuentran satisfechos; sin embargo, se debe seguir trabajando y mejorar aún más, ya que existe un porcentaje de trabajadores que no estarían aún del todo satisfechos con su ambiente de trabajo. El SAT de Lima tiene una gran oportunidad para seguir mejorando, la clave principal es tener la convicción que al mejorar la cultura estaremos mejorando a su vez el resultado de la institución y adicionalmente, impactando positivamente en la calidad de vida de muchas personas.

Respecto del indicador **14) Alcance de los programas de bienestar**, en el año 2010 participaron de dichos programas 530 de 647 colaboradores que trabajaron en el SAT durante este período.



Para el indicador **15) Cantidad de colaboradores beneficiados con los programas de capacitación**, se tiene al cierre del año 2010 una cantidad de trabajadores que laboraron en la institución de 647<sup>32</sup>, aquellos que han participado en una actividad formativa han sido 537<sup>33</sup> colaboradores, lo que representa una participación en actividades formativas del 83%.

Respecto del **estudio de carga laboral, indicador 16)** este sólo se realizó en los procesos de atención y orientación de tal modo que se cubrió sólo el 17,1% de la meta programada. Finalmente, para el indicador **17) Horas de capacitación per cápita** se tiene un logro superior a la meta, como respuesta de las actividades formativas que se han incrementado en el año 2010.

<sup>32</sup> Cuadro de evolución de personal SAT años 2008 – 2010, fuente: GRRHH.

<sup>33</sup> Evaluación de indicadores 2010, página 12

## 5. RESULTADOS FINANCIEROS

Los ingresos del SAT por la gestión de recaudación al cierre del año 2010 se incrementaron en 6% respecto del año 2009, ver cuadro N.º 8 Balance Presupuestal<sup>34</sup>, este incremento se ve influenciado por los ingresos de la Comisión SAT que responde a la recaudación obtenida de 614,1 millones de nuevos soles, asimismo, pese a que los ingresos propios y el saldo de balance han sido inferiores respecto del año 2009 el incremento de los ingresos han sido positivos.

Respecto de los egresos al cierre de la ejecución del 2010, también se observa un incremento respecto del año 2009, este incremento se ve influenciado por el rubro de transferencias realizadas por el SAT a la Municipalidad Metropolitana de Lima en cumplimiento de la Ordenanza N.º 1134, el cual será destinado a asegurar la prestación de los servicios públicos a cargo de la Municipalidad. Es importante señalar la disminución de los gastos corrientes y los gastos de bienes de capital a favor de los ahorros de la institución.

Cuadro N.º 8

<b>BALANCE PRESUPUESTAL</b>			
<b>En nuevos soles</b>			
			<b>% VARIACION</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2010 / 2009</b>
<b>I. INGRESOS</b>	<b>52,034,258</b>	<b>55,230,075</b>	<b>6%</b>
Comisión SAT	25,373,244	30,703,429	21%
Ingresos propios	17,509,011	16,368,725	-6.5%
Saldo de balance	9,152,003	8,157,921	-10.9%
<b>II. EGRESOS</b>	<b>43,876,337</b>	<b>47,007,858</b>	<b>7%</b>
Gastos de personal	18,772,453	19,355,663	3.1%
Bienes y servicios	18,114,322	18,129,870	0.1%
Otros gastos corrientes	890,784	274,843	-69%
Transferencias	2,673,259	8,000,000	199%
Bienes de capital	3,425,519	1,247,482	-63.6%
<b>III. SUPERAVIT</b>	<b>8,157,921</b>	<b>8,222,217</b>	<b>0.8%</b>

Fuente: División de Contabilidad y División de Presupuesto – Gerencia de Finanzas

Actualizada: 30/03/2011.

Elaboración: División de Planificación - GID

De los egresos, identificamos la asignación de recursos destinados al logro de cada objetivo estratégico, es así que en el cuadro N.º 9 se muestra un presupuesto inicial de 50 millones de nuevos soles, sin embargo al término del 2010 se ejecuto 46,8 millones de nuevos soles, de los cuales el rubro de Gestión registra un gasto de 31,4 millones de nuevos soles, en este último rubro se incluyen los 8 y 1,2 millones de nuevos soles destinados a las transferencias y a la inversión en bienes de capital respectivamente.

<sup>34</sup> Información preliminar según Memorándum 162-092-00004239 del 18/01/2011 e información por correo electrónico del 29/03/2011.

Cuadro Nº 9

**Ejecución presupuestal por Objetivos Estratégicos  
Año 2010**

Objetivos Estratégicos	PIA S/.	PIM S/.	Ejecución presupuestal S/.
Mejorar el clima laboral	1,009,531	913,736	861,746
Incremento del nivel de satisfacción al ciudadano	4,989,836	5,486,814	5,148,786
Incremento del pago voluntario	11,594,425	10,292,397	9,378,532
Gestión	21,346,575	34,036,915	31,618,793
<b>Total</b>	<b>38,940,367</b>	<b>50,729,862</b>	<b>47,007,857</b>

NOTA: Se ha distribuido el PIA, PIM y la Ejecución presupuestal de las siguientes unidades como sigue:

- Jefatura distribuida en la misma proporción para los 4 rubros.
- Gerencia Central de Operaciones al objetivo 3, Gerencia Central de Administración y Normativa, y Gabinete a Gestión.
- Gerencia de línea de acuerdo a la asignación de tiempo dedicado a la actividad, señalado en cuadro de actividades en memorándum a la Gerencia de Investigación y Desarrollo para la formulación del POI 2010.

(1) Aquí se considera la ejecución por transferencias y los gastos de los proyectos institucionales que corresponden a Gestión.

Fuente: División de Contabilidad y División de Presupuesto – Gerencia de Finanzas  
Elaboración: División de Planificación - GID



La ejecución presupuestal queda distribuida en los siguientes rubros: 2% para Mejorar el Clima Laboral, 11% para lograr el incremento del nivel de satisfacción al ciudadano, 20% para lograr el incremento del pago voluntario y 67% destinado a gastos de gestión que incluyen: los gastos de las áreas de soporte, de los proyectos institucionales, acciones extraordinarias, transferencias y bienes de capital.

Gráfico Nº 8



Fuente: División de Contabilidad y División de Presupuesto – Gerencia de Finanzas  
Elaboración: División de Planificación - GID

### III. ESCENARIO EN EL SIGUIENTE PERÍODO

En el año 2011, el escenario en el ámbito municipal se inicia una nueva gestión a cargo de la Sra. Susana Villarán de la Puente, nueva Alcaldesa de la ciudad de Lima Metropolitana, entre los lineamientos del plan de gobierno municipal<sup>35</sup> que declara esta nueva gestión es la implementación de un enfoque de gestión pública por resultados, lucha contra la corrupción, y participación ciudadana; en el marco de las Políticas de Estado señaladas en el Acuerdo Nacional, las Leyes sobre Descentralización y Participación Ciudadana, los Planes Sectoriales, los Programas Estratégicos y Presupuesto por Resultados impulsados por el MEF, el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades impulsado por la PCM y las propuestas de la sociedad civil organizada recogidas en los diversos Foros, Consejos Regionales y la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza de Lima Metropolitana.

En ese sentido, el Servicio de Administración Tributaria de Lima como organismo público descentralizado que forma parte de la corporación municipal, se regirá en los próximos años bajo los lineamientos que corresponde.



Respecto al escenario económico<sup>36</sup>, el crecimiento mundial del 2011 sería menor al del 2010, según se explica debido a que los factores que impulsaron el crecimiento en el 2010 ya no estarán presentes (políticas fiscales expansivas, recomposición de inventarios y efecto rebote). En cuanto a la economía local<sup>37</sup>, para 2011, la proyección de crecimiento económico se ha elevado de 6,5 por ciento (Reporte de Inflación de diciembre) a 7,0 por ciento sobre la base de una recuperación de la demanda interna, el gasto privado será el principal motor de crecimiento, mientras que el gasto público crecerá a una tasa más baja que en años previos, como consecuencia de la aplicación de una política fiscal más neutral.

Las expectativas de tipo de cambio para el periodo 2011-2012 en promedio se han reducido ligeramente, para febrero 2011 el tipo de cambio ha sido de S/. 2,77. Respecto a la inflación para el año 2011 la proyección estimada fluctuaría en un rango de 2,5-3,5%.



A pesar de la incertidumbre internacional y la coyuntura electoral, en el 2011 se ejecutarán proyectos de inversión, siendo las inversiones mineras, industriales y de infraestructura las que encabezan la lista.

El consumo interno de cemento creció 15,2 por ciento en enero de 2011, respecto a igual mes del año anterior, lo que indicaría que se mantiene un alto crecimiento del sector construcción. Esto incluye el dinamismo en el sector inmobiliario en todo el país en especial en Lima Metropolitana.

El índice de confianza de los empresarios se mantiene en el tramo optimista. En particular, la confianza empresarial, medida a través del índice de situación de la economía a tres meses, se ha mantenido en un nivel en torno a los 70 puntos en promedio durante el último año y medio, evidenciando la confianza en que la economía continuará creciendo.

<sup>35</sup> <http://www.susanavillaran.pe/nuestra-propuesta/lineamientos-del-plan-de-gobierno#linea1>.

<sup>36</sup> Marco Macroeconómico Multianual revisado 2011-2013, agosto 2010.

<sup>37</sup> Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012, marzo 2011.

#### IV. CONCLUSIONES

A continuación detallamos las conclusiones generales como resultado de las estrategias y objetivos programados en el Plan Estratégico Institucional 2010-2012 del SAT de Lima, para el período 2010:

Resultados de la recaudación:

- En el 2010 se obtuvo una recaudación histórica desde los inicios del SAT de Lima, la misma que asciende a 614,1 millones de nuevos soles.
- De dicha recaudación el concepto por el Impuesto de Alcabala de otros distritos alcanzó una cifra de 326,7 millones de nuevos soles.
- Los rubros de recaudación que alcanzaron su meta y superaron fueron el Impuesto Vehicular (106%), Arbitrios (105%), Impuesto de Alcabala del Cercado de Lima (140%), RTU/Setame (309%), otros ingresos no tributarios (146%) que comprende costas, derechos, y otros.
- Los rubros de recaudación que no alcanzaron la meta fueron el Impuesto Predial (95%), otros ingresos tributarios (86%) y RNT (67%).
- La variación de la recaudación en los últimos 3 años ha sido positiva alcanzando un valor en términos reales para el 2010/2009 en 19,19%, para el 2009/2008 en 2,31% y para el 2008/2007 en 8,04<sup>38</sup>.
- La recaudación lograda con respecto a la meta programada del concepto de recaudación por impuesto vehicular ha sido positiva dado que se incrementaron los contribuyentes afectados a dicho impuesto como respuesta al incremento de las ventas de vehículos nuevos en Lima Metropolitana.
- De igual manera la recaudación obtenida del concepto Alcabala de otros distritos ha sido muy superior (177%) respecto a la meta programada para el año 2010. Este resultado es producto de que el sector inmobiliario viene creciendo a nivel nacional y en especial en Lima Metropolitana.

Resultados de objetivos estratégicos

- Las metas de los objetivos estratégicos del PEI 2010-2012 no se lograron en el año 2010 en su totalidad, así el pago voluntario tributario fue de 73/77 (M/E<sup>39</sup>), nivel de satisfacción del ciudadano 69/70, clima laboral 63/79, sólo en el caso del pago voluntario no tributario alcanzó la meta programada 71/60, sin embargo, dicha meta según la evolución anual fue determinada de manera moderada, por lo que dicha programación fue ajustada.
- En cuanto a las acciones para incrementar el pago voluntario, se ha continuado en el 2010 con las mismas estrategias que tuvieron éxito desde el año 2007, dichas actividades de fidelización, sensibilización y acercamiento han tenido un alcance de poco más de 2,600 ciudadanos. Por lo que se recomendará la realización de nuevas estrategias para lograr el mayor impacto de estos programas.
- Otras acciones para el incremento de pago voluntario han sido los incentivos por el pago puntual de los tributos, los sorteos de automóviles y otros artículos. En la campaña masiva 2010 se logró:

<sup>38</sup> Estos valores se presentan en términos reales

<sup>39</sup> M/E = Meta / Ejecución.

- Sorteo para contribuyentes puntuales al Impuesto Vehicular: 50,773<sup>40</sup> participantes respecto de 115,495<sup>41</sup> contribuyentes que se le emitieron deuda por este concepto, es decir el 43,9%.
- Sorteo para contribuyentes puntuales del Impuesto predial y Arbitrios: 23,293<sup>42</sup> participantes respecto de 78,096<sup>43</sup> contribuyentes que se le emitieron deuda por Impuesto Predial y 78,229<sup>44</sup> contribuyentes que se le emitieron deuda por Arbitrios.

Ambos índices representan un nivel de impacto bajo considerando que en dicho vencimiento se tiene el mayor atractivo de premios como son los automóviles.

- Es importante considerar que la medición del índice del objetivo estratégico incremento del nivel de Satisfacción del Ciudadano ha sido en el mes de febrero, por lo que los esfuerzos realizados en el transcurso del año 2010 para la consecución de este objetivo no reflejan este indicador, los mismos impactarán en el siguiente período.
- El objetivo estratégico Clima Laboral tampoco no ha logrado alcanzar la meta, las acciones realizadas para este objetivo se suscribieron a fomentar la formación profesional a través de las capacitaciones, implementación de mejoras en el lugar de trabajo y la dación del día libre por onomástico del colaborador.



#### Resultados de actividades estratégicas

- Para incrementar el Pago Voluntario, se determinaron 7 estrategias de las cuales sólo se han implementado al 100% 2 estrategias, para incrementar el nivel de Satisfacción del Ciudadano, se determinaron 4 iniciativas estratégicas de las que se ha implementado 1 estrategia al 100%, para lograr una mejora del Clima Laboral, se determinaron 7 iniciativas estratégicas, ninguna de ellas se ha realizado al 100%.
- Dichas actividades estratégicas aprobadas en el Plan Estratégico Institucional han tenido un mínimo cumplimiento, en razón a la falta de compromiso para el cumplimiento del plan de acción por las unidades orgánicas responsables.



#### Resultados de los indicadores

- Con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales y específicos, en el PEI 2010 – 2012 se aprobaron 17 indicadores de medición distribuidos por cada objetivos estratégico.
- Es así, que para medir el objetivo incremento del Pago Voluntario, se determinaron 7 indicadores, los cuales han tenido un cumplimiento respecto a la meta por encima del 80% de cumplimiento.
- Para medir el objetivo de incrementar el nivel de Satisfacción del Ciudadano, se determinaron 4 indicadores de los cuales sólo 3 de ellos han cumplido con una ejecución de 100% a superior. Los 2 indicadores restantes lograron una efectividad en un rango inferior a 85%, éstos últimos indicadores responden al

<sup>40</sup> Acta Notarial del Sorteo efectuado en el SAT el 05/03/2010, Notario Marcos Vainstein Blanck.

<sup>41</sup> Deuda emitida al 09/01/ 2010, según <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/pdf/IndicadoresEconomicosDiciembre2010.pdf>

<sup>42</sup> Idem 40.

<sup>43</sup> Idem 41.

<sup>44</sup> Idem 41.

aumento de la recepción de quejas del ciudadano y el incremento de la emisión de reclamos no tributarios fundados.

- Para medir el objetivo mejora del Clima Laboral, se determinaron 5 indicadores estratégicos, de los cuales sólo 2 de ellos han cumplido con una ejecución en el rango superior a 100%.
- La medición de los indicadores se realizan trimestralmente, cada unidad orgánica es responsable de brindar dicha información, es importante señalar la importancia de monitorear estos indicadores y que cada unidad responsable formule acciones de mejora para lograr las metas ante desvíos.

#### Resultados financieros

- Para la realización de la gestión institucional, se asigno una presupuesto inicial de apertura – PIA de 38,9 millones de nuevos soles, la que posteriormente fue modificado – PIM a 50,7 millones nuevos soles, para finalmente ejecutar un presupuesto de 47,0 millones de nuevos soles.
- Dicho presupuesto ejecutado se ha distribuido en 4 rubros que fueron controlados a través de la metodología del PPR. Destaca el rubro de Gestión con una ejecución del 67% del total, esto responde a los gastos de las áreas de soporte de los diferentes procesos que realizan las unidades orgánicas en el logro de los objetivos estratégicos; también se incluye los gastos por la realización de los proyectos institucionales que tuvieron como objetivo la mejora de los procesos de gestión y finalmente se considera las transferencias realizadas.
- En lo que corresponde a lograr el objetivo estratégico “Incrementar el pago voluntario”, se ha tenido una ejecución presupuestal de 20% del total de presupuesto ejecutado, de los cuales destaca los gastos (mayores a 400 mil nuevos soles) por personal de las unidades de cobranza tributaria, cobranza no tributaria, control de la deuda y operativo especiales, así como los gastos por notificaciones.
- Respecto al objetivo estratégico “Incremento del nivel de satisfacción al ciudadano”, ha tenido una participación de ejecución presupuestal de 11%, destacando los gastos (mayores a 400 mil nuevos soles) por personal de las unidades de reclamos y atención y orientación.
- Finalmente, el objetivo estratégico “Mejorar el clima laboral” ha tenido una participación de 2% del total de la ejecución presupuestal, dicha asignación es mínima considerando la cantidad de colaboradores para el año 2010. Destacando la ejecución presupuestal destinado al plan anual de capacitación de los colaboradores.

