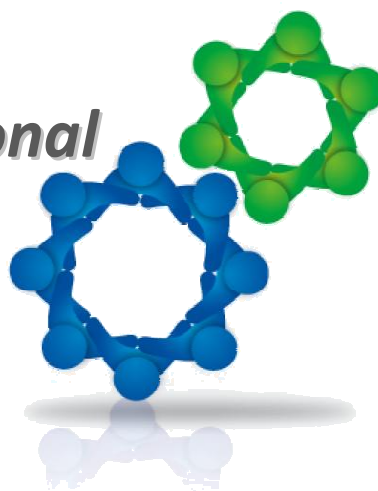


SAT

*Servicio de Administración
Tributaria de Lima*

*Evaluación del Plan
Estratégico Institucional
2010 - 2013*



CONTENIDO

I. PRESENTACIÓN	3
II. MARCO ESTRATÉGICO SAT	4
III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA RECAUDACIÓN	5
IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA RECAUDACIÓN	6
V. RESULTADO DE LOS INDICADORES SAT	21
VI. ESCENARIO EN EL SIGUIENTE PERÍODO	23
VII. CONCLUSIONES	24



I. SENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima – a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2013¹ – tiene como propósito principal el servicio al ciudadano en la materia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, y al bienestar y desarrollo del capital humano.

En el año 2011, el TSL Lima ha ejecutado distintas estrategias para el cumplimiento de sus metas. En el presente documento se expone los resultados que se han logrado en la primera etapa del PEI 2010 – 2013, lo cual abarca a la A.D. de SAT y que ha hecho posible que la Inspección logre una eficiente gestión, alcanzando así un nuevo record histórico de recaudación de 699.3 millones de Nuevos Soles.

Asimismo, el SAT ha ejecutado otra actividad de obligaciones
razonables como son las inversiones de recursos públicos
dirigidos a actividades puntuales de inversión de go. voluntario
tributario de 74.5% en el sector de tránsito
aéreo y terrestre de la entidad de la región, teniendo una
efectividad de 77% que fue menor a la del año 2010.

Otro aspecto importante para la institución fue la implementación del servicio de 84 horas, donde se logró la satisfacción del servicio de 84 horas. El resultado más importante de la historia de nuestra institución, para importante de este logró se debió a la nueva propuesta de servicio, donde, no solo, ágil y de calidad.

te, n c ion n la e C La r el SAT ha e v o l a a i c a c i e a p o m a e c a t a c n, cubriendo un 78.4% de colabor or t s o i d a r n u i b i l a f a m i l i a r y t a b a p r a l o s o l a r o r s.

Como se puede observar durante el 2011 se logró mejorar la productividad y el servicio al ciudadano mediante una propuesta de servicio moderno, innovador, ágil y de calidad. Este proceso se enmarca en el Plan Estratégico Institucional 2011 del Servicio de Administración Tributaria de Lima, que establece como uno de sus ejes estratégicos la mejora de los servicios al contribuyente.



¹ Aprobado por Acuerdo de Consejo de Dirección N.º 19-2010-CD-SAT del 15 de diciembre del 2010 y estuvo vigente hasta el 8 de diciembre de 2011. Mediante Acuerdo de Consejo de Dirección N.º 23-2011-CD-SAT se modificó el PEI y se amplió su vigencia hasta el 2014.

II. MAR T T GICO SAT

Las c ion raliz a para el cumplimiento de las metas trazadas n año 2011, estuvieron a ad mar o estratégico establecido l P s r t gic l sit cional 2010 - 201 el erv ci e i ración Tributaria de Lima.



ISIÓN

Ser una institución líder a nivel internacional n es ón pública a pa r e r i l u a .

VISIÓN

"Somos u a in t u ión que facilita al ciudadano el cumplimiento de s s oblig cio es on transparencia y buenas prácticas en ge t n p blica on un equipo humano altamente comprometido".



VALORES SAT

CONFIANZA

ONESTIDAD

EQUIDAD

CO ROMISO

OBJ TIV SES A G C S

1



INCREMENTAR EL
NIVEL DE PAGO
VOLUNTARIO

2



INCREMENTAR LA
SATISFACCIÓN DEL
CIUDADANO RESPECTO
DE LOS SERVICIOS DEL
SAT

3



MEJORAR EL CLIMA
ABO IAL



III. ANALISIS DE R S U L S B T E N I D O S E N L A R E C A U D A C I Ó N

CUMPLIMIENTO DE LA META DE RECAUDACIÓN	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN HISTÓRICA																																								
Recaudación presupuestada y ejecutada 2011 <table><tr><th>Categoría</th><th>Meta oficial</th><th>Recaudación</th><th>% Cumplimiento</th></tr><tr><td>Recaudación Total</td><td>555.5</td><td>699.3</td><td>126%</td></tr><tr><td>Sin Alcabala de otros distritos</td><td>309.9</td><td>387.4</td><td>125%</td></tr></table> ■ Meta oficial ■ Recaudación Respecto a las metas oficiales acumuladas presupuestadas para el periodo enero – diciembre 2011, en lo concerniente a la meta PIA², se logró un superávit de S/. 143.8 millones, superando en 26% el monto proyectado. Del mismo modo, en la meta DGF (No incluye Alcabala de otros distritos) se registra un excedente de aproximadamente S/. 77.5 millones sobre la recaudación presupuestada, alcanzando el 125% de ejecución.	Categoría	Meta oficial	Recaudación	% Cumplimiento	Recaudación Total	555.5	699.3	126%	Sin Alcabala de otros distritos	309.9	387.4	125%	Efectividad de la Recaudación tributaria <table><tr><th>Año</th><th>Efectividad (%)</th></tr><tr><td>2008</td><td>80.3%</td></tr><tr><td>2009</td><td>78.2%</td></tr><tr><td>2010</td><td>77.0%</td></tr><tr><td>2011</td><td>78.4%</td></tr></table> En cuanto a la efectividad general acumulada al 31 de diciembre durante el periodo 2008- 2011, se puede observar que la efectividad general ha logrado un incremento de 1.4 puntos porcentuales respecto al año anterior, producto del ascenso del nivel de efectividad del impuesto predial, vehicular y arbitrios.	Año	Efectividad (%)	2008	80.3%	2009	78.2%	2010	77.0%	2011	78.4%	Comparativo de la Recaudación SAT 2004 -2011 <table><tr><th>Año</th><th>Recaudación (Millones de Nuevos Soles)</th></tr><tr><td>2004</td><td>371.6</td></tr><tr><td>2005</td><td>395.0</td></tr><tr><td>2006</td><td>367.5</td></tr><tr><td>2007</td><td>421.6</td></tr><tr><td>2008</td><td>481.9</td></tr><tr><td>2009</td><td>507.5</td></tr><tr><td>2010</td><td>614.1</td></tr><tr><td>2011</td><td>699.3</td></tr></table> En el 2011 el SAT volvió a lograr una recaudación sobresaliente de 699.3 millones de Nuevos Soles, cifra que se ha convertido en un nuevo record alcanzado por el equipo de colaboradores. Los resultados obtenidos de la recaudación en los últimos años han permitido financiar oportunamente los compromisos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, lo que permitió que en setiembre del 2011 lograra el grado de inversión con calificación BBB- por la agencia internacional de clasificación crediticia, Fitch Ratings.	Año	Recaudación (Millones de Nuevos Soles)	2004	371.6	2005	395.0	2006	367.5	2007	421.6	2008	481.9	2009	507.5	2010	614.1	2011	699.3
Categoría	Meta oficial	Recaudación	% Cumplimiento																																							
Recaudación Total	555.5	699.3	126%																																							
Sin Alcabala de otros distritos	309.9	387.4	125%																																							
Año	Efectividad (%)																																									
2008	80.3%																																									
2009	78.2%																																									
2010	77.0%																																									
2011	78.4%																																									
Año	Recaudación (Millones de Nuevos Soles)																																									
2004	371.6																																									
2005	395.0																																									
2006	367.5																																									
2007	421.6																																									
2008	481.9																																									
2009	507.5																																									
2010	614.1																																									
2011	699.3																																									

² Meta PIA: Presupuesto Inicial de Apertura (Incluye Alcabala de otros distritos).



IV. ANALISIS DE OPORTUNIDADES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO

1. OBJETIVO TRIBUTARIO N.º 1: INCREMENTAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PAGO VOLUNTARIO.

El objetivo principal de la institución, se define mediante la implementación de la resolución de ejecución coactiva (REC) para los conceptos tributarios³ y la cantidad de multas de tránsito antes de la REC para conceptos no tributarios.⁴

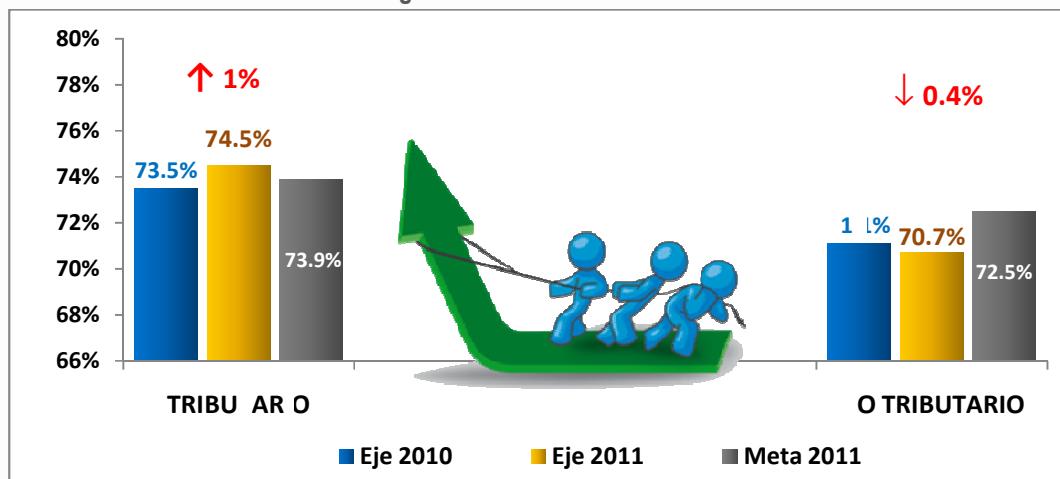
1.1. RESULTADO DEL INDICADOR A

TIPOES GICO

El **pago voluntario tributario** en el 2010 obtuvo una ejecución de 74.5%, sobrepasando la meta estimada para el 2011. En el 2011, el **pago voluntario tributario** obtuvo una ejecución de 70.7%, cifra que no logró alcanzar la meta estimada para el 2011, esto fue ocasionado por el incremento de las imposiciones de multas de tránsito RNT en 15.6 veces el año 2010.

Gráfico N° 01: Efectividad del Pago Voluntario Tributario

período 2010 – 2011*



El pago voluntario tributario en el 2010 obtuvo una ejecución de 74.5%, sobrepasando la meta estimada para el 2011. En el 2011, el pago voluntario tributario obtuvo una ejecución de 70.7%, cifra que no logró alcanzar la meta estimada para el 2011, esto fue ocasionado por el incremento de las imposiciones de multas de tránsito RNT en 15.6 veces el año 2010.

Fuente: Gerencia de Informática.

Elaboración: División de Planificación – GID.

Información a 31 de mayo del 2011



1.2. TRIBUTOS JUDICIALES PARA EL GOBIERNO

EFFECTIVIDAD DEL

Para el cumplimiento de los objetivos, el SAT realizó una serie de estadísticas y evaluaciones sobre el cumplimiento de los tributos y no tributarios.

³ Impuesto Predial, Arbitrios e Impuesto Vehicular (En Nuevos Soles)

⁴ Reglamento Nacional de Tránsito - RNT, Reglamento de Transporte Urbano - RTU, Reglamento SETAME y Reglamento de Tránsito de Biciquetas

A. PROGRAMAS DE FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA LOCAL

Estos programas tienen el objetivo principal de promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Se realizaron las siguientes actividades:

<i>Actividades Culturales</i>	<i>Caminata de sensibilización tributaria</i>	<i>Información en peajes</i>
 Se realizó a 2,010 estudiantes a través de representaciones teatrales y material lúdico.	 Se desarrolló la primera caminata de sensibilización a la población de Lima.	 Se entregó información y material promocional a 1,000 ciudadanos en las áreas de peaje que existen en la comuna limeña.

B. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA

El SAT ofreció diversos beneficios a los contribuyentes que cumplieron oportunamente con el pago de sus obligaciones. Se ofreció talleres de bisutería, pintura, paseos guiados en el Centro Histórico y visitas a clubes zonales de la ciudad. En total se logró beneficiar a 4,185 ciudadanos, que representa un 5 % más respecto del año 2010. Asimismo, se realizaron raffles de incentivo oportuno (sorteos) registrándose 5 participaciones, 38% más que el año anterior. Se beneficiaron a 800 contribuyentes que cumplieron puntualmente con sus obligaciones.

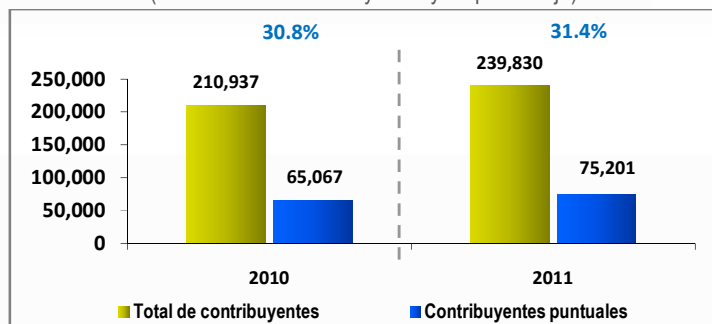


Con respecto a las bonificaciones de incentivo al pago puntual, se logró que 31.4% de los contribuyentes paguen sus obligaciones oportunamente; este porcentaje es mayor en 0.6% al registrado en el 2010.



Gráfico N.º 02: Nivel de contribuyentes puntuales 2010 - 2011

(En número de contribuyentes y en porcentaje)



Se considera contribuyentes puntuales, a aquellos que pagaron toda su deuda corriente o la cuota correspondiente hasta el vencimiento en el año de evaluación.

Fuente: Gerencia de Informática.

Elaboración: División de Planificación.

Información al cierre del cuarto vencimiento del año 2011.

C. OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA E IMPUESTO VEHICULAR

Se perfeccionó la gestión de cobranza, incorporando un equipo de gestores de cobranza domiciliaria, a las estrategias tecnológicas de comunicación y de óperación de resultados de cada visita realizada diariamente, que permitió el crecimiento total al número de contribuyentes afectos al Impuesto Vehicular.

Se implementó el proceso de recolección, que permitió mejorar el tiempo para el establecimiento de la deuda y el número de visitas de gestión de cobranza domiciliaria a 321,108, a un costo de 40% al del año 2010.

D. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN AL CIUDADANO

Infomóvil SAT: El programa permite brindar información a los ciudadanos respecto de las obligaciones por Impuesto al Patrimonio Vehicular y Papeletas a través de la consultación de dispositivos móviles de las placas de los vehículos estacionados en los principales centros comerciales de la ciudad.

Se elaboró un "Documento Informativo" u o r l parabrisas del vehículo con información de la deuda y lugares de pago.

Se realizaron 3 recorridos por la ciudad, en los que se recolectaron 65 placas de vehículos, detectándose un total de 1,564. Se realizaron 1,564.

Desarrollo del programa "INFOMOVIL SAT"

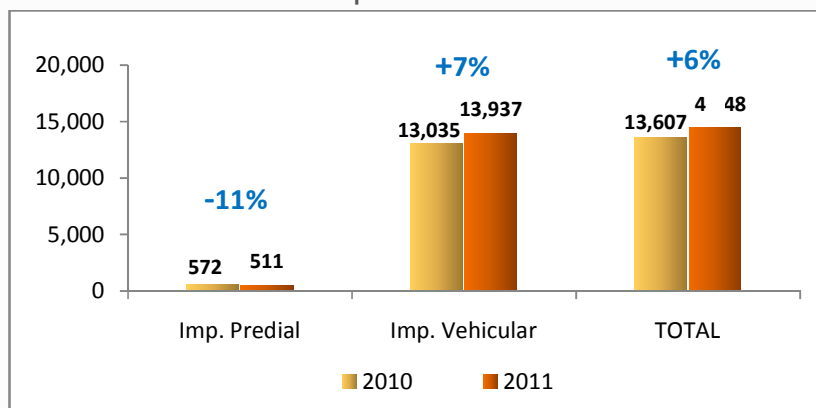


E. AC I N S E GENERACION DE RIESGO

✓ **ali a ór u s a om ón l os tributos municipales**

El S T d ante el 2011 realizó diversas acciones q e ie on detectar 14,448 o os y/o subvaluadores a los impuestos P ehicular, cifra q s pe en 6 n el ñ 20 y o e generó una deuda por 0,1 Millones de Nuevos Soles.

Gráfico N° 3: Cantidad de omisos* y su v lu d e ue to Predial e Impuesto Vehicular



*Considera solo o isos a la declaración jurada por Imp. Predial o Imp. Vehicular.

Fu e: G nc de Informática

El ci : Dv ión de Planificación

I ac na 1 d i diciembre del 2011.

1.3. LIMITACIONES

- ✓ El in re t d la imposición de multas de tránsito en 98%; r o en el SAT u éf it e capacidad operativa dedicada a este aspecto, yendo como ns c c e e u l m t s m tas de ef c v ad e onceptos no tributarios.
- ✓ L a ta de un módulo para el seguimiento y gestión de la c ter n tributaria; ha r d ue o u l r a ia s gmen ac n para lograr u a y fecividad.
- ✓ N e l gr mplementar el módulo de medidas cautelares e do que los suar o es u at s o e a an e dic ntación, esto o iginó qu a r se trabaje de manera manual e i n, registro y seguimiento de as medidas cautelares y remates.



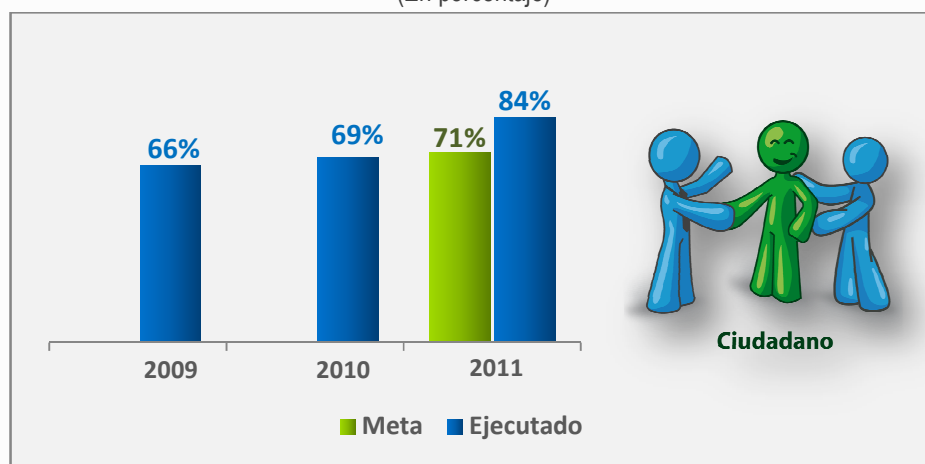
2. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2: INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DEL SERVICIO OFRECIDO POR EL SAT

La satisfacción de los ciudadanos constituye un eje importante por el cual la institución aplica en sus modelos orientados a mejorar las iniciativas tecnológicas que facilitan el servicio a los ciudadanos, así como a los colaboradores, ya que a través de estos se busca mejorar la atención directa al ciudadano.

2.1. TENDENCIAS Y DATOS OBJETIVOS

Uno de los indicadores para medir la satisfacción del ciudadano es el índice de satisfacción del ciudadano de 84%⁵, a lo que se suma un 13% la meta establecida, lo obtenido en el año 2010. Por otro lado, esta cifra representa el mayor porcentaje obtenido durante los últimos años.

Gráfico N.º 04: Índice de Satisfacción del ciudadano 2009 – 2011
(En porcentaje)



Fuente: Encuesta Anual de Marketing (2009 y 2011).
Datos del mes de Febrero realizado por el SAT
Elaboración: Dirección de Planeación

2.2. ESTRATEGIAS EJECUTADAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO

Las actividades realizadas para el logro del objetivo de satisfacción del ciudadano y se detallan a continuación:

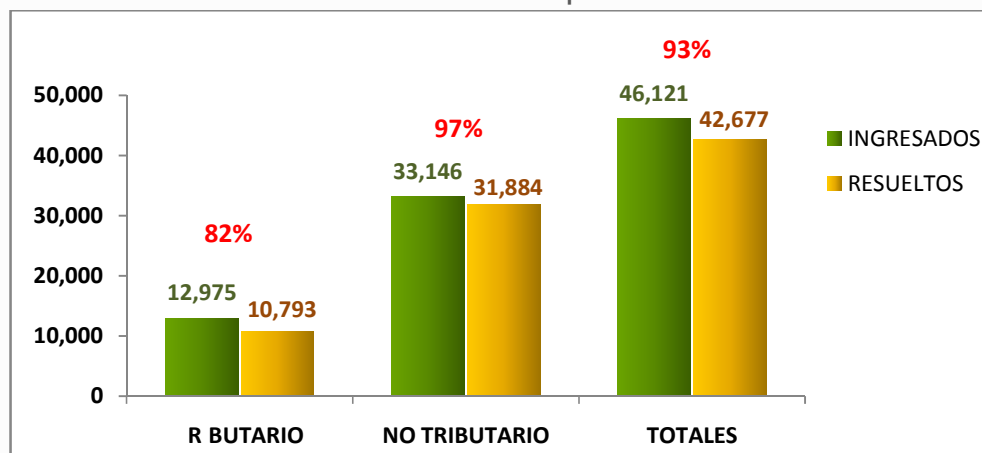


⁵ Resultado obtenido en la encuesta realizada por "Arellano Marketing" en Noviembre del 2011

A. EFICIENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE EXPEDIENTES

Se logró atender el 93% de los expedientes de reclamación ingresados por los contribuyentes en el año 2011, esto fue como consecuencia de la implementación de Six Sigma en el año 2010 que ha permitido mejorar el proceso de atención de los expedientes, logrando una eficiencia de resolución de 97% para los expedientes en temas no tributarios y 82% para los expedientes en temas tributarios.

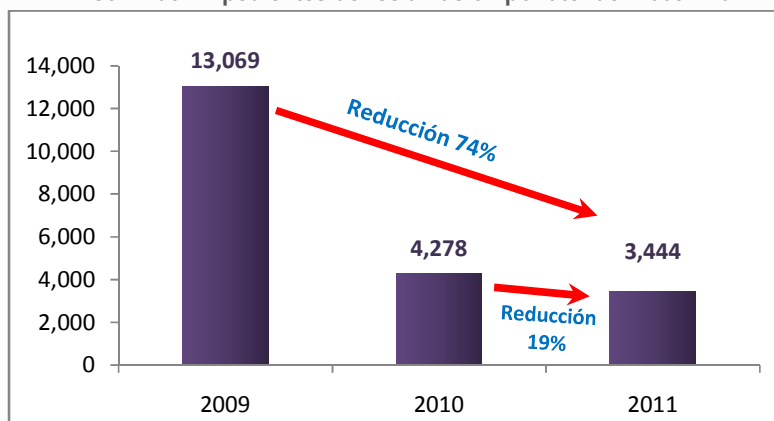
Gráfico N.º05: Eficiencia en la atención de expedientes de reclamación 2011



Fuente: Dirección de Servicios al Contribuyente
Elaboración: División de Planificación
Información actualizada al 31 de enero del 2012.

Al disminuir el stock de expediente por atender al inicio del año 2011, se logró reducir el stock de expediente por atender en un 4% respecto al año 2009.

Gráfico N.º06: Expedientes de reclamación por atender 2009 - 2011



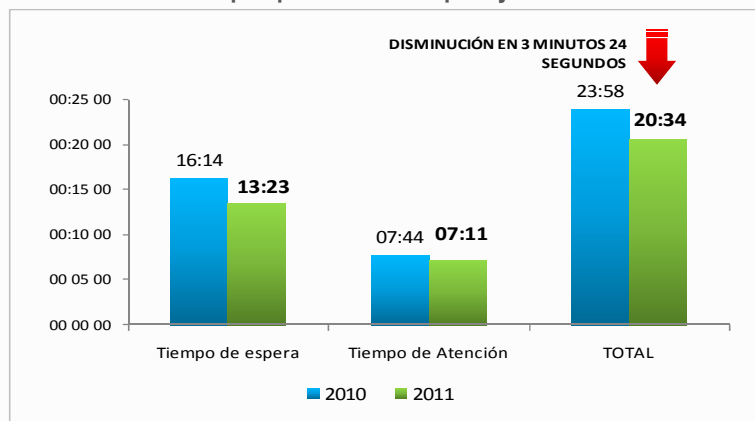
Fuente: Dirección de Servicios al Contribuyente
Elaboración: División de Planificación
Información actualizada al 20 de enero del 2012.



B. DISEÑO EN LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN

La implementación de la Plataforma de Orientación permitió brindar información de forma más rápida y ágil al ciudadano, lo que se refleja en los principales resultados de satisfacción encuestados en el año (Noviembre 2011). Con esto se logró mejorar el tiempo de espera y atender más de 70 mil atenciones.

Gráfico N° 07: Tiempos promedio de espera y atención 2010 – 2011

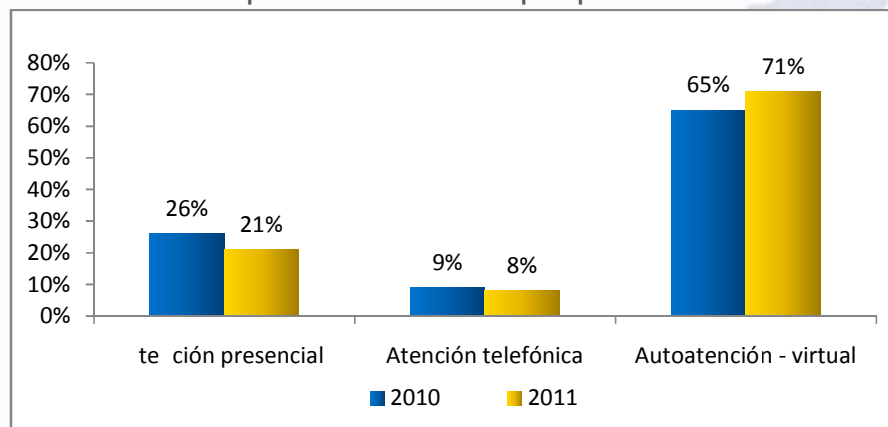


Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado
Elaboración: División de Planificación

C. FOMENTO DEL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS

Se fomentó el uso de canales alternativos de atención, siendo así la modalidad de atención más utilizada por los ciudadanos (atención presencial y virtual), sin embargo, la atención telefónica continúa siendo la más utilizada.

Gráfico N.º 08: Participación en las atenciones por tipo de servicio 2010 – 2011



Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado
Elaboración: División de Planificación
Información actualizada al 20 de enero del 2012.



Dentro de los servicios de autoatención y virtual, tenemos:

- ✓ El SAT VÍDEO con el cual se logró atender más de 14 millones de consultas, 47% más de lo atendido en el 2010.
- ✓ El servicio de Atención al Ciudadano por Teléfono a través de una línea integrada de audio y video, atendió 4 millones de consultas, 70% más de lo atendido en el 2010.
- ✓ El Call Center, atendió 14 millones de consultas, 47% más de lo atendido en el 2010.
- ✓ El Chat permitió atender 2,482 consultas superando en 71% a las atendidas en el 2010.
- ✓ El correo ASUSERVICIO, se logró atender 11,035 consultas de los ciudadanos, cifra mayor en 42% a lo obtenido en el 2010.

D. EDIFICIO DE LA PAGINA WEB DEL SAT

Siendo la página web una herramienta fundamental de comunicación, acercamiento y vínculo del SAT con los ciudadanos y entidades públicas, durante el 2011 se realizaron modificaciones a la página web del SAT a fin de hacerlo más amigable para el ciudadano.

En así que debido a la agilidad y sencillez del portal, el número de visitas se incrementó en un 29.4% con respecto al año anterior, el monto recaudado por este medio incrementó en 18.5%.



E. RE-CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008 Y CARTA DE SERVICIOS

Se obtuvieron resultados favorables en la auditoría externa realizada por la empresa Bureau Veritas, confirmando así que el proceso de operación mantiene un sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua. Asimismo se obtuvo un resultado positivo en la auditoría internacional externa realizada por la empresa NQA (España), que certificó que la institución cumple con los estándares de calidad prometidos con el ciudadano.



F. IMPLEMENTACIÓN DEL LIBRO DE RECLAMACIONES

Una de las medidas importantes para mejorar la satisfacción en el ciudadano y tomar acciones correctivas, fue la implementación del Libro de Reclamaciones⁶ en la que se pudo implementar por parte de los administrados, es por ello, que el número de sugerencias aumentó en un 270% y bajo la modalidad presencial disminuyó en 5.8%.

G. JUSTIFICACIÓN DE LOS ALÍNEOS

En el mes de octubre del 2011, se puso en marcha una campaña con el objetivo de erradicar la presencia de tramitadores, se difundió a través de paneles y volantes en todas las modalidades de engaño que hacen los tramitadores a fin de evitar que los ciudadanos sean inducidos a realizar trámites económicos.

En los meses de operación se han realizado 10 830 atenciones, sin embargo debido al incremento de la imposición de multas y sanciones en los conceptos no tributarios.



2.3. LIMITACIONES

- ✓ La insuficiente atención en el personal de las agencias de Mi Afluencia y Plaza, que ha originado la formación de espera fuera de la agencia.
- ✓ La falta de información sobre el Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de atención, originando en algunos ciudadanos insatisfacción.
- ✓ El retorno de un documento incompleto de las quejas se debe a que los ciudadanos no conocen el procedimiento para presentar una queja.



⁶ Implementada en 2010, de acuerdo al Decreto Supremo N° 042-2011-PCM

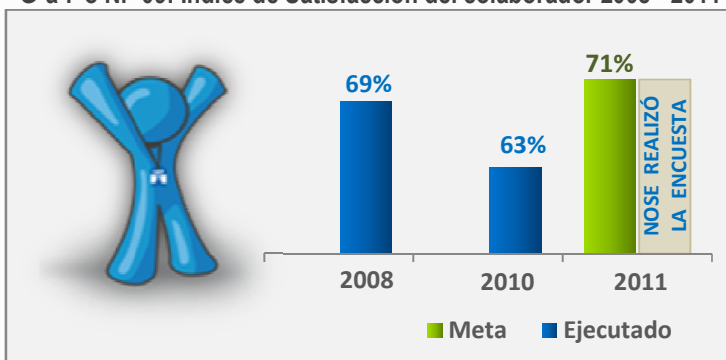
3. OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 3: MEJORAR EL CLIMA LABORAL

Considerando que el recurso humano es el mayor activo de la institución y uno de los más básicos que soporta el desarrollo institucional, el Objetivo Estratégico N.º 3 "Mejorar el Clima Laboral" como uno de sus objetivos estratégicos para los siguientes años.

3.1. TENDENCIA DE LOS OBJETIVOS

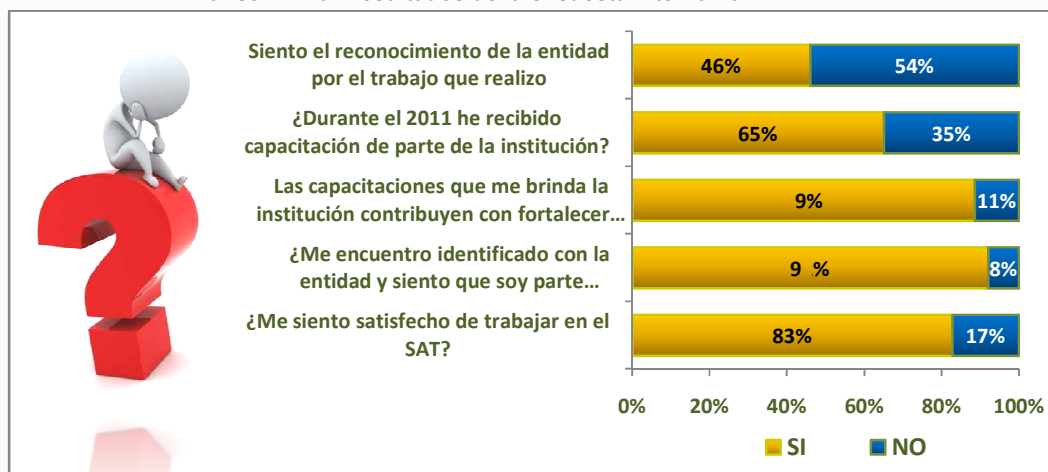
Durante el año 2010 no se realizó la evaluación interna debido a que las prioridades institucionales se centraron en impulsar la ejecución de la recaudación y hubo necesidad de replantear la política y estrategia de recursos humanos, por lo que solo se trabajó en el fortalecimiento de la estructura organizacional, por lo que se elaboró un plan de mejora laboral que se viene ejecutando en el primer trimestre del año 2012.

Grafico N.º 09: Índice de Satisfacción del colaborador 2008 - 2011



Sin embargo, para tener una idea de un área importante en la que deberá mejorar la institución, se realizaron encuestas a los colaboradores, obteniendo los siguientes resultados⁷:

Grafico N.º 10: Resultados de la encuesta interna 2011



Fuente: División de Bienes y Desarrollo del Personal
Elaboración: División de Planeación

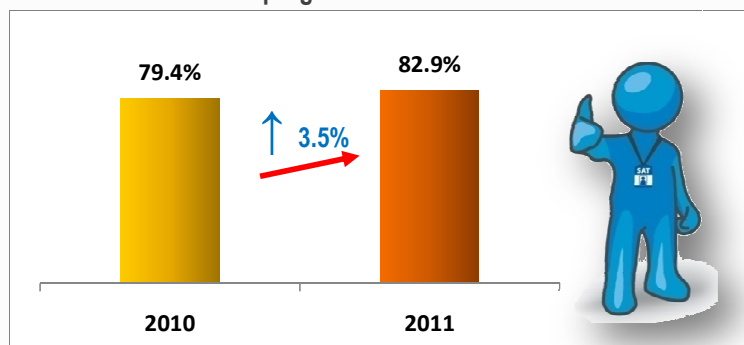
⁷ Las encuestas realizadas a la institución y Desarrollo del Personal a 215 colaboradores. Los resultados reflejados en el gráfico corresponden a la encuesta realizada en el primer trimestre del año 2012. En referencia a la encuesta realizada en el primer trimestre del año 2011, no es un resultado final, ya que se está regulando.

3.2. TR TEGI S EJ CUTADAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

A. A BEI C N I N C B A IOR

En e SA p oc pados por el bienestar de sus c la r s, d a e el 2011 se ejecutaron ro amas de salud, recreación y de e u io v t abajo. Estos pr gra as ier n un resultado positivo, mostrando así qu 2.9% de los c bor do es e encuentran satisfechos con dichos programas, ra mayor en 3.5% a lo ob e o en el 2010.

r f c °11: Índice de ti i e pe t de los programas de bienestar



Fuente: SAT - Gerencia de Recursos Humanos
Elaboración: SAT - División de Planificación.

Los ro ama esarrollados para la obtención del indicador fueron:

✓ P m s ecreativos

Co o are de los programas recre t os para el colaborador, la i sit c realizó paseos de integración; campeonatos deportivos. A imismo s brindaron entradas a cir os y teatro a precio corporativo, con ello se lo ar n 441 participaciones



✓ P m s Salud preventiva



Du n e io 0 h n realizado as s d e iv a través de is i s r dic isimismo se u dc e pan a efectos de br e ció y a ón médica ocupacional a todos los c aboradores, desarrollándose así 3 o mas con el e r rtic res.



Cuadro N.º01: Campañas de Salud Preventiva 2011

PROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA		RTICIPANTES
CAMPAÑA OD	NTOLÓGICA	99
C MP ÑA	ESTRÉS	219
C MP ÑA E	ACUNA ANTITETÁNICA	43
C MP ÑA E	ESPISTAJE DE CÁNCER DE MAMAS Y CUELLO UTERINO	49
CAMPAÑA DE	REVENCIÓN Y DESPISTAJE DE VIH	26
C MP ÑA E	ACUNA CONTRA LA INFLUENZA	28
C MP ÑA F	LMOLÓGICA	15
C S	IO PSICOLÓGICO	207
C S	IO NUTRICIONAL	196
GIMN S	LA ORAL	447
C MP ÑA U	OPRÁXIS	43
C MP ÑA E	LABORATORIO	25
C MP ÑA E	ODOLOGÍA	42
TOTAL DE PARTICIPANTES		1,439

F ent : ere ia Recursos Humanos

Elaboración i is n de Planificación

Inform ó 13 e diciembre del 2011.

✓ **Fom o la conciliación vida familiar y trabajo**

nr s i ea r r l la a e os aquellas que bu c n xentivar la unión familiar a través de noved ampañas que e mit n ue e ue c bo o s c no c trabajo que rea an s s p dres en el SAT.



CONOCIENDO EL SAT	CONCURSO DE DIBUJO	NA	DEL NIÑO SAT
 a a tiv 'a ' u) como betiv q e lo hijos de s olab radores con z n s n ficiones la la o u a en sus a r s. c n con la a tic a i n d 0 niños, ijos d 2 e nuestros colaboradores.	 El SAT realizó el "Concurso Infantil de Dibujo SAT 2011", en el cual participaron 314 niños hijos de 50 colaboradores de la institución.	 M ia e sta actividad la in it ió romueve los lazos d t r n, camaradería y c at n d entre las f s e is colaboradores y la ins it ión, con esta a v se logro la p r ip c de 315 c d s.	

✓ **Mj s en s instalaciones de trabajo**

a ins uc ne e e e s e s d s trabajadores
ha rea a mejoras en algunas instalaciones como:

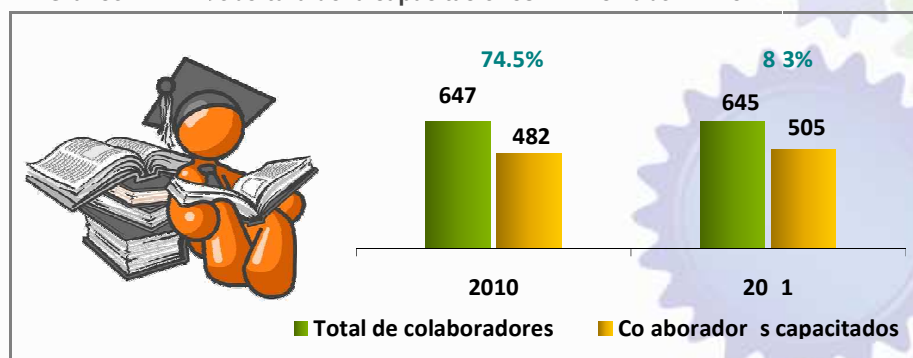
	Servicio de refrigerio mu l servicio de concesionario de alime t orporando el d fig s erior de la entidad.
	Consultorio médico Preocupados or a olaborador el a j do in aciones del o é o e contratar un médico de asistencia e m ente.
	Instalaciones del lactario M j s en a lac n s del lactario ra a u laboran en eta n u n c ne con una u a n u ocen de las comodidades necesarias.

**B. TA C I
PROFESIONAL**

P D ESARROLLO

S for a ie n s competencias de los colaboradores a través esarrollo del P n An l d C pacitación d e .3 er o q laboró en el 201 r cib por lo menos un curso de capacitación. r r en 3.8% lo obten n l 010.

Gráfico N.º12: Cobertura de la capacitaciones l c abo e AT



Fuente: SAT – Ge ia Recursos Humanos – Escuela SAT
Elaboración: SAT - i s n de Planificación.
Inform i al 3 de d i bre del 2011.

Asimismo, dentro de los alcances de los planes de desarrollo:

- ✓ Se realizaron 14 actividades para 05 colaboradores capacitados.
- ✓ Se realizó el Programa de Operaciones – SAT de 01 colaborador que ingresó a laborar a la Gerencia Central de Recursos Humanos con la finalidad de replicar los conocimientos y habilidades para desarrollar un adecuado desempeño.
- ✓ Se priorizó en los concursos internos a los candidatos vacantes de personal de planilla, como un mecanismo típico de elección del candidato idóneo priorizando el mérito y desarrollo profesional.
- ✓ Se adecuaron los procedimientos de ingreso y capacitación de personal para fomentar el desarrollo de personal al interior de la organización.

C. AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se dieron inicio a las actividades para la implementación del modelo de Gestión por Competencias en la institución. Se logró preparar la Guía de Competencias. Sin embargo **esta actividad fue suspendida** debido a que en el 2012 se evaluará el cambio de la estructura orgánica de la institución.



Asimismo, se preparó el plan de implementación de la medición de carga laboral, que para el año 2011 abarcó la Dirección de Orientación, realizando un estudio de medición de tiempos de carga laboral que estuvo a cargo de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

D. GENERAR Y FORTALECER LA CULTURA SAT



El estudio se realizó a la Tributación de la MML. Se otorgó el primer puesto en el concurso de Ética Pública Municipal, en mérito a las prácticas de difusión del programa de ética pública. Se otorgó el primer cargo de la oficina de la MML.

Para ello se elaboró el Informe "Promoviendo el Desarrollo de la Ética en el SAT" y se publicó el Colaborador Ético del SAT.

Realización la primera semana de planeamiento Estratégico, permitió la participación de los colaboradores de todas las áreas, donde se priorizaron la misión, visión, objetivos y valores de la institución. Con la finalidad de que se identifique en las líneas de acción propuestas para el año 2012.



3.3. LIMITACIONES

- ✓ No se culminó con el Plan de Salud Preventiva, debido a que el proceso de contratación para la contratación del servicio de médicos y de la reorganización de los trabajadores del SAT realizado en diciembre 2011, no pudo concluirse y se declaró desierto, postergándose la ejecución de los primeros meses del año 2012.
- ✓ Limitación de los horarios para las capacitaciones, la limitación de espacios para la capacitación permitió una mayor cantidad de capacitaciones.
- ✓ El personal administrativo AS a nivel de AS a nivel de AS obrepasó la capacidad operativa del área encargada de la ejecución de los procesos de selección, lo cual requirió la contratación de personal adicional para la ejecución de los procesos de selección, en total se realizaron 411 procesos de selección.



V. RESULTA DE OS INDICADORES SAT

Los in i a or de map estratégico para el año 2011 fueron 29, de estos, siete (7) no tu ier n resultado p qu fueron medidos, quedando solo 22 d d s de los cuales 14 tu ier n una valor ió a respecto del cum a 4 d d o s tuvieron una va ación media y in a res una valoración baja.

Nº	OBJETIVO	INDICADOR	1 1/	Ejecutado	Valoración
1	Optimizar la recaudación	Efectividad de la recaudación tributaria (IP, IV, A)	78,13%	78.4%	●
		Efectividad de la recaudación deuda corriente no tributaria (RNT,RTU,SETAME)	79,05%	73.2%	●
		Nivel de recuperación de deuda antigua	11,75%	15.5%	●
2	Optimizar el gasto	Eficiencia en la presupuestación	20%	14.7%	●
3	Efectividad del pago voluntario	Efectividad del pago voluntario tributario (IP, IV, A)	73,9%	74.5%	●
		Efectividad del pago voluntario por conceptos no tributarios (RNT,RTU,SETAME)	72,5%	70.7%	●
4	Incrementar la satisfacción de los ciudadanos	Nivel de satisfacción de los ciudadanos	71%	86%	●
5	Mejorar la percepción de la sociedad	Índice de percepción de la imagen ante la sociedad	68%	*	
6	Fortalecer las acciones de generación de riesgo	Porcentaje de omisos y/o subvaluadores respecto de la emisión total (IP, IV)	6,20%	6.00%	●
		Efectividad de la cobranza coactiva de los tributos mecanizados (IP, IV, A)	4,03%	3.86%	●
		Efectividad de la cobranza coactiva de conceptos no tributarios (RNT,RTU,SETAME)	4,69%	2.47%	●
7	Implementar el sistema de Gestión de Calidad	Número de procesos certificados	2	2	●
8	Incrementar los e-servicios para el ciudadano	Número de e-servicios implementados	8	3	●
		Porcentaje de contribuyentes con e-mail o teléfono respecto del total de contribuyentes	25%	24.3%	●
9	Impulsar la innovación de productos y servicios en beneficio del ciudadano	Cantidad de nuevos productos implementados	2	2	●
10	Desarrollar cultura Tributaria Municipal	Porcentaje de nuevos contribuyentes puntuales respecto del total de contribuyentes	22,08%	20.7%	●
		Nivel de contribuyentes puntuales anuales	23,50%	22.7%	●

1/ Metas al cierre del año.

* Nota: Estos indicadores no han sido medidos en el 2011.

Fuente: Gerencia de Gestión Organizacional, Gerencia de Normativa, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Organización y Racionalización, Escuela SAT y Gerencia de Finanzas.

Elaboración: SAT - División de Planificación.

Valoración: ● Alta: Nivel de cumplimiento mayor o igual a 95%

● Media: Nivel de cumplimiento mayor o igual que 75% pero menor que 95%

● Baja: Nivel de cumplimiento menor al 75%.



Continúa...

Nº	OBJETIVO	INDICADOR	Meta 11/	Ejecutado	Valoración
11	Implementar el sistema de inteligencia de la información	Implementación del CRM	30%	30%	●
12	Implementar un sistema integral de mediciones	Porcentaje de inconsistencias en la bases de datos	2,40%	1.70%	●
		Reducción de domicilios inconsistentes respecto del total de contribuyentes	1,93%	1.02%	●
13	Lograr el bienestar y reconocimiento del colaborador	Nivel de satisfacción de los programas de bienestar	82%	82.9%	●
		Índice de percepción de respeto al colaborador	63%	*	
14	Fortalecer capacidades y desarrollo personal	Nivel de percepción de apoyo profesional	63%	*	
15	Implementar el modelo de gestión por competencias	Cumplimiento del plan de implementación del modelo de gestión por competencias	20%	*	
16	Genera y fomentar la cultura SAT	Índice de percepción del orgullo SAT	84%	*	
		Índice de percepción de credibilidad SAT	72%	*	
17	Optimizar la gestión de infraestructura al servicio del ciudadano	Nivel de satisfacción del ciudadano respecto de la infraestructura	80%	71.1%	●
18	Proveer de infraestructura y soluciones innovadoras de tecnología	Nuevas soluciones de tecnología implementadas	2	7	●
19	Impulsar cultura medio ambiental	Reducción del gasto de agua, energía y papel respecto del año anterior	-	*	

1/ Metas al cierre del año.

* Nota: Estos indicadores no han sido medidos en el 2011.

Fuente: Gerencia de Gestión de Cobranzas, Gerencia de Infraestructura y Gerencia de Finanzas, Escuela SAT y Gerencia de Finanzas.

Elaboración: SAT - División de Planificación.

Valoración: ● Nivel de cumplimiento mayor o igual al 95%

● Nivel de cumplimiento mayor o igual al 75% pero menor que 95%

● Nivel de cumplimiento menor al 75%.



VI. ESCENARIOS EN EL PRÓXIMO PERÍODO

En el año 2012 el desarrollo municipal se trabajará en base al Plan Estratégico Municipal 2011-2014, en el cual se han identificado cinco ejes importantes: Desarrollo humano, convivencia y seguridad, desarrollo humano y espacio público, movilidad y transporte y medio ambiente, bajo estos la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene acciones que mejoran la calidad de vida del ciudadano.

Por otro lado, el servicio de tránsito y transporte público desde el inicio de la gestión municipal en los últimos años bajo los lineamientos que corresponde al Plan de Desarrollo, planteando sus objetivos estratégicos hacia el próximo periodo en el 2012; en él se plantea el desarrollo de una gestión transparente y eficiente del "urbanismo" que viene ejercido con éxito el SAT y que propugna la MML.

Respecto a la economía¹⁰, el año 2011 ha sido bastante incierto. Como resultado los países avanzados muestran el dinamismo económico 2010-2011 es similar al fin del siglo y donde los juicios se limitan a la economía. En el 2011 se acerca de la magnitud de la recesión de las economías emergentes no de presiones financieras se intensifica la recesión más se espera que el trimestre siguiente se recupere la economía en 2012 el PBI de los 20 principales países oscilará entre 1,5% y 2,5% en el 2011.

Incremento de la inversión en el periodo 2012-2014. El Plan de Desarrollo municipal plantea la aceleración del crecimiento del producto potencial (edificios) mediante la nueva recaída de la economía se espera que crezca a niveles superiores a los niveles de 7% el PIB en el 2014 (el año 2011 fue de 19%). Así, el crecimiento hacia el 2011 será inverso a la tendencia. Es así, que la tasa porcentual de crecimiento del PIB en términos reales para el año 2012 es de 6,0%, y el PIB para el sector construcción crecerá 9, % lo que beneficia el dinamismo en el sector inmobiliario de todo el país.



⁸ Contemplados en el Plan Estratégico Municipal para el periodo 2011-2014, Aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 332 de fecha 27 de julio de 2011.

⁹ Bueno Gobierno: El buen gobierno que se debe tener en cuenta a la minoría y sus peticiones, así como a la mayoría de los más desfavorecidos.

¹⁰ Marco económico Multianual 2012-2014, mayo 2011.

VII. CONCLUSIONES

La implementación de las acciones y objetivos para la implementación del Plan Estratégico Institucional 2010-2013 del SAT para el período 2011.

Resultados de la acción:

- ✓ En el 2011 la recaudación tributaria del SAT de Lima, la misma que asciende a 639,3 millones de nuevos soles.
- ✓ La recaudación con la meta programada superando el 26% de la meta DGF.
- ✓ El índice de satisfacción del cliente del 2010 y 2011 es de 0.3% es menor a la programada en el año 2011.

Resultados de objetivos estratégicos:

Las metas de los tres (3) objetivos estratégicos del PEI 2010-2013 para el 2011 no se lograron en su totalidad, obteniendo los siguientes resultados:

- ✓ La efectividad del pago voluntario por conceptos tributario fue de 20% respecto de la meta programada.
- ✓ La efectividad del pago voluntario fue de 70% cifra menor a la meta programada en 1.2% y en 0.4% respecto del año 2010.
- ✓ Se logró el 15% de la meta programada y lo obtenido en el 2010 en 15% y 17% respectivamente.
- ✓ No se realizó una medición del índice de clima laboral, debido a la gestión y las acciones de mejora en el 2011.

Resultados de las estrategias

En general la implementación de las estrategias tuvo un impacto significativo que se reflejó en los resultados obtenidos en cada análisis.

- ✓ La implementación de la estrategia de fomento de la cultura tributaria a través de la implementación de la gestión de cobranza del impuesto vehicular.
- ✓ Como producto de la implementación de la estrategia de atención al cliente se resalta la eficiencia en la atención de los reclamos, la disminución del tiempo de atención, el aumento de la satisfacción del cliente, la mejora en la atención y la reducción de los costos operativos, que genera una mejora en la calidad de nuestros ciudadanos.



- ✓ Asimismo, siendo el colaborador el factor más importante en la institución durante el 2011 se realizaron estrategias como:
 - *Campañas de unión familiar*; conociendo el SAT, concurso de dibujo infantil, navidad del niño SAT.
 - *Programas recreativos y de salud preventiva*.
 - Implementación del consultorio médico, instalación del lactario y la implementación del servicio de refrigerio interno.
 - Fortalecimiento de las capacidades; logrando una cobertura de las capacitaciones del 78.3% que representa 505 colaboradores capacitados, cifra mayor a lo obtenido en el 2010.
 - Realización de la jornada de Planificación Estratégica que permitió la participación de los colaboradores de las distintas áreas de la institución, logrando la interiorización de la visión, misión y valores del SAT.

Resultados de los indicadores

- ✓ Con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales y específicos, en el PEI 2010 – 2013 se aprobaron 29 indicadores, de los cuales siete (7) no obtuvieron un resultado, debido a que no se realizaron las encuestas de medición.
- ✓ De los 22 indicadores que tuvieron una medición anual se observó lo siguiente:
 - El resultado obtenido de 14 indicadores muestran una valoración alta, es decir un cumplimiento de su meta por encima del 95%.
 - El resultado de 4 indicadores muestran una valoración media, es decir, se encuentran en un rango entre el 75% y 94% respecto del cumplimiento de su meta.
 - Asimismo, el resultado de 4 indicadores muestran una valoración baja; es decir, un cumplimiento menor al 75% respecto de su meta.

Finalmente, es necesario señalar que esta evaluación muestra el panorama final del cierre PEI 2010 -2013 vigente hasta el 28 de diciembre del 2011; siendo modificado por el PEI 2010 - 2014 es cuál contiene la modificación de objetivos, indicadores y metas más acorde con la coyuntura actual por la que atraviesa la institución.

