



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

EVALUACIÓN 2012



ÍNDICE

	<i>Página</i>
I. PRESENTACIÓN	3
II. MARCO ESTRATÉGICO	4
III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS	5
3.1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN	6
3.2. INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT	11
3.3. MEJORAR EL CLIMA LABORAL	14
3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	17
IV. ESCENARIO DEL SIGUIENTE PERIODO – 2013	20
V. RECOMENDACIONES	23
VI. CONCLUSIONES	24
VII. ANEXO Nº 1: EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	25



I. PRESENTACIÓN

El Plan estratégico Institucional del SAT se actualiza¹ en el año 2011 extendiendo su periodo de ejecución hasta el año 2014, ello en el marco del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima² (MML), en el que define su nuevo marco estratégico con enfoque al desarrollo humano, derechos, desarrollo sostenible, gestión de riesgos, equidad de género, innovación tecnológica y competitividad, junto con los principios del buen gobierno, promoviendo las capacidades y ampliando los derechos de los ciudadanos.

En este contexto el SAT identificó su alineación con el séptimo Objetivo Estratégico de la MML referido a Gestionar el Gobierno Metropolitano de Lima basado en los principios del buen gobierno, el cual de manera específica busca articular y fortalecer el sistema de gestión y captación de recursos.

La gestión institucional del SAT en el 2012 se ejecuto, con la actualización del PEI, en cuatro direcciones estratégicas las cuales buscan Incrementar la efectividad de la recaudación, permitiendo a la institución recuperar el mayor porcentaje de deuda emitida en el año; Incrementar la satisfacción de los ciudadanos, mejorando constantemente la calidad en los servicios brindados; Mejorar el clima laboral, con colaboradores competentes y con vocación de servicio y; Mejorar la gestión de soporte, que permita a la institución mejorar integralmente en las actividades de apoyo en la gestión institucional.

En este contexto el año 2012 fue positivo ya que **la efectividad de la recaudación alcanzó el 83,2%** superando la meta en 3,3%, ello gracias a diversas estrategias de comunicación de deuda, como el programa “Infomóvil SAT”; de gestión de cobranza, como la potenciación del equipo de gestores domiciliarios; y la generación de riesgo con opción de pago, como el servicio “Pago móvil” que permite realizar el pago en línea para evitar la ejecución de medidas cautelares. Estas estrategias permitieron en el 2012 alcanzar una nueva cifra histórica de recaudación de 849,6 millones de nuevos soles

La satisfacción de los ciudadanos alcanzó el 85%, superando en 1% la meta planteada, gracias a diversas acciones que permitieron mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos y renovar las certificaciones de la Carta de Servicios del SAT y del ISO 9001:2008 del Centro de Llamadas.

En el 2012 **la satisfacción de los colaboradores por trabajar en el SAT alcanzó el 84,6%**, superando en 14,6% la meta gracias a diversas acciones orientadas a brindar un adecuado equilibrio vida y trabajo y ampliar la cobertura de las capacitaciones de 70,2% en el año 2011 a 72,1% en el año 2012.

Las mejoras en la gestión de soporte también fueron sustanciales ya que se logró importantes resultados como la optimización de procesos como el de registro y determinación, la ejecución del programa “SAT visita su barrio” con enfoque de responsabilidad social, así como la implementación de nuevas soluciones informáticas para facilitar la gestión de cobranza que se realiza a los ciudadanos.

Es en este escenario la División de Planificación, encargada del control institucional, elabora el presente informe de Evaluación del PEI 2010 – 2014 correspondiente al ejercicio 2012 en el que se muestra el cumplimiento de los objetivos e indicadores institucionales, las estrategias desarrolladas y la revisión del escenario al cual se enfrenta la institución en el año 2013.

¹ Aprobado con acuerdo de Consejo Directivo N° 23-2011-CD-SAT de fecha 29/12/2011

² Aprobado con Resolución de Alcaldía N° 332 de fecha 27 de julio de 2011 para el periodo 2011 – 2014



II. MARCO ESTRATÉGICO 2010 – 2014

El Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014 del SAT define su marco estratégico para dicho periodo de acuerdo a lo siguiente:

Visión

“Ser una institución líder a nivel internacional en gestión pública a partir de la excelencia de sus servicios al ciudadano”



Misión

“Somos una institución que facilita al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones, con transparencia y buenas prácticas en gestión pública y con un equipo humano altamente comprometido”.

Valores

Confianza:

Generamos un ambiente basado en la igualdad jurídica de los ciudadanos y la administración.

Honestidad:

Actuamos respetando los principios de verdad y de justicia.

Equidad:

Difundimos la igualdad en las acciones para avanzar a una sociedad más justa.

Compromiso:

Nos esforzamos para cumplir nuestras promesas con el ciudadano.

Objetivos estratégicos



Incrementar la efectividad de la recaudación



Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT



Mejorar el clima laboral



Mejorar la gestión de soporte SAT



III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS

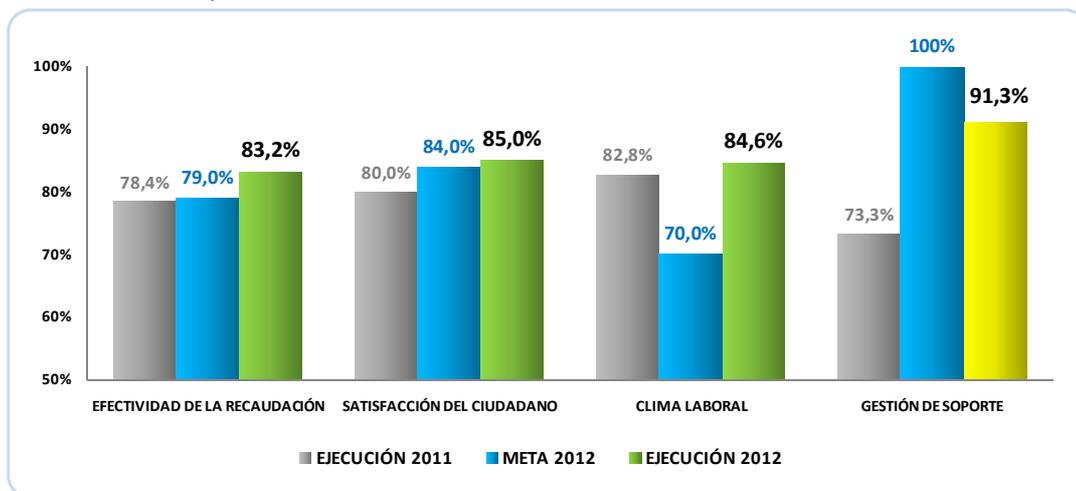
La evaluación del PEI para el ejercicio 2012 muestra el nivel de ejecución de las metas para los indicadores de los objetivos estratégicos y específicos del SAT, así como las estrategias ejecutadas para su logro. La información para el desarrollo y evaluación del PEI se ha organizado de acuerdo a los cuatro objetivos estratégicos de la institución y se ha considerado una valoración de cumplimiento de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

TABLA N° 1
CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES

NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
 MAYOR O IGUAL A 95%	 ENTRE 94% Y 75%	 MENOR A 75%

A continuación y de acuerdo al criterio ya definido se muestra gráficamente el nivel de cumplimiento de las metas planteadas de los objetivos estratégicos para el ejercicio 2012, en el cual se puede observar que tres (3) de las cuatro (4) metas se lograron alcanzar.

GRÁFICO N° 1
EJECUCIÓN 2011, METAS Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

Para el desarrollo del presente informe se utilizó la información de la presentación de los “Resultados de los indicadores estratégicos al cuarto trimestre 2012” elaborado por la Gerencia de Investigación y Desarrollo y publicado en el portal de transparencia del SAT, y la información remitida por todas las unidades orgánicas del SAT respecto de su gestión y lo ejecutado durante el ejercicio 2012.

A continuación se aborda por cada objetivo estratégico la información respecto del cumplimiento de las metas planteadas para los objetivos específicos y las estrategias desarrolladas para su cumplimiento.



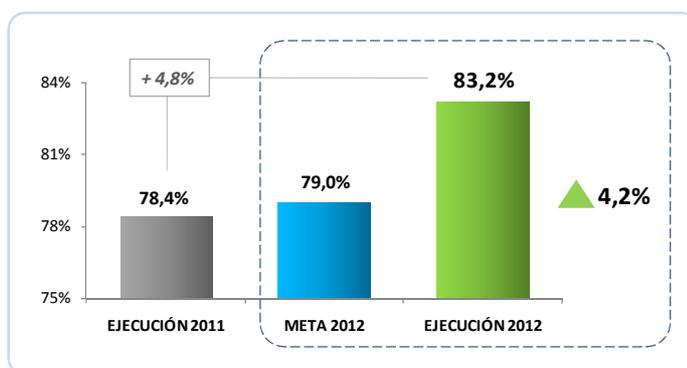
3.1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión de recaudación del SAT durante el ejercicio 2012 potenció sus acciones para la mejora de su efectividad, que permitiera a la institución la mayor recuperación de deuda corriente, mejorar los niveles de pago oportuno, así como mejorar el proceso de comunicación y fomento de la cultura tributaria que permitan a los ciudadanos cumplir voluntariamente con sus obligaciones.

La efectividad de la recaudación en el 2012, indicador del objetivo estratégico que se define como la recaudación lograda respecto de la deuda emitida de los impuestos predial, al patrimonio vehicular y los arbitrios municipales, **alcanzó los 83,2 puntos porcentuales sobrepasando la meta programada para el presente ejercicio en 4,2% y en 4,8% respecto a lo ejecutado en el 2011.**

GRÁFICO Nº 2
EJECUCIÓN 2011, META Y EJECUCIÓN 2012 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN



Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

TABLA Nº 2
META Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE RECAUDACIÓN

OBJETIVO ESPECIFICOS	INDICADORES	EJEC. 2011	META 2012	EJEC. 2012	VALOR. 2012
INCREMENTAR EL NIVEL DE LA RECAUDACIÓN	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	59,6%	60,4%	63,4%	●
	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	43,2%	42,3%	53,4%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	73,1%	75,0%	72,8%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	68,4%	69,9%	62,8%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	44,7%	46,9%	42,1%	●
INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	31,7%	33,0%	30,1%	●
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	22,7%	24,6%	20,6%	●
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	10,1%	10,4%	10,3%	●
MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA EN LA SOCIEDAD	PROGRAMAS DE FOMENTO A LA CULTURA TRIBUTARIA	2	3	6	●
	NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO E EMAIL	34,2%	36,8%	35,5%	●

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre

Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo



No obstante el balance positivo del objetivo estratégico de efectividad de la recaudación, los resultados de los indicadores de sus objetivos específicos no fueron los esperados, considerando que solo 5 de los 10 obtuvieron un nivel de cumplimiento igual o mayor a 95%.

Respecto del objetivo específico “Incrementar el nivel de la recaudación” dos (2) de los indicadores respecto de conceptos no tributarios no alcanzaron superar el 95% de cumplimiento, considerando que el número de multas por infracción a las normas de tránsito en el 2012 se incrementaron en 16,3% respecto del año 2011, aspecto que influyó en los resultados.

Los niveles de pago oportuno o dentro de la fecha de vencimiento en el 2012 no lograron superar la meta, solo el indicador de pago puntual trimestral logró un nivel de cumplimiento superior al 95% por lo que deberá evaluarse estrategias que permitan mantener e incrementar el comportamiento de pago puntual en los contribuyentes afectos para el periodo 2013, revirtiendo los resultados alcanzados en el 2012.

Respecto del objetivo de mejora en la comunicación y fomento de cultura tributaria, el indicador, nivel de contribuyentes con información de número telefónico y/o correo electrónico no superó el 95% de cumplimiento, por lo que deberán evaluarse nuevas estrategias que permitan obtener dicha información de los contribuyentes, ya que esta posibilita realizar una gestión de cobranza más personalizada y cercana.

B. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

1. FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA MUNICIPAL

- ✓ Programas de difusión de cultura tributaria municipal:
El SAT durante el 2012 participó en diversas actividades organizadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima en las que se entregó información a los ciudadanos de Lima respecto de los tributos municipales que recauda el SAT, actividades en las que se pudo registrar a más 2 900 ciudadanos beneficiados con información respecto de la importancia del cumplimiento de pago de los tributos para la mejora de la ciudad.



2. BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

- ✓ Incentivos por pago puntual:
Los ciudadanos puntuales acceden a sorteos de premios como automóviles, equipos tecnológicos y electrodomésticos y otros como reconocimiento a su buen comportamiento de pago. En el 2012 se registró más de 400 mil participaciones en los 4 sorteos realizados por los vencimientos en los que se pudo premiar a más de 325 ciudadanos puntuales con los premios ofrecidos.
- ✓ Beneficios a los ciudadanos puntuales:



El programa de ciudadanos puntuales permite a los ciudadanos con buen comportamiento de pago acceder a diversos beneficios como entradas gratuitas a cines, museos, paseos guiados y cursos para emprendedores; en el año 2012 se benefició a más de 2 mil ciudadanos a través de este programa.



3. ACERCAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DEUDA

- ✓ Servicio "Infomóvil SAT":



El servicio infomóvil se ejecuta en diversos centros comerciales y vías de la ciudad, permitiendo entregar información de deuda a los ciudadanos y respecto de los canales por los cuales puede efectuar el pago. En el 2012 se logró detectar deuda por este servicio en más de 7 500 placas de vehículos. El servicio fue reconocido como una Buena Práctica en Gestión Pública por la organización Ciudadanos al Día.

- ✓ Servicio "Pitazo":

El servicio Pitazo, al cual deben inscribirse los ciudadanos, permite comunicar deuda por conceptos tributarios y no tributarios vía mensaje de texto, medio que permite tomar conocimiento de la deuda mucho antes de su notificación física, permitiéndoles acceder a los beneficios de pago puntual y los descuentos ofrecidos por los conceptos no tributarios. El 2012 cerró con más de 100 mil ciudadanos inscritos.



4. INCORPORACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZA

- ✓ Georeferenciación de predios para la cobranza domiciliaria:



La incorporación de información georeferencial en los datos de predios de los contribuyentes, el refuerzo del equipo de colaboradores para la gestión de cobranza domiciliaria y la dotación con nuevos equipos de comunicación en el 2012 permitieron mejorar los tiempos dedicados para la definición de rutas e incrementar la cobertura de la gestión domiciliaria. Más de 380 mil visitas fueron las que se realizaron en el 2012 por gestión de cobranza domiciliaria.

- ✓ Gestión de cobranza telefónica:

La gestión telefónica, como medio para el contacto más directo con el ciudadano, durante el 2012 potenció su uso, permitiendo registrar más de 1 millón de gestiones de cobranza telefónica por los conceptos tributarios y no tributarios que recauda el SAT.

- ✓ Gestión de cobranza vía mensajes de texto:

El 2012 marco el inicio de la gestión de cobranza a través de mensajes de texto masivos a teléfonos móviles, registrándose más de 110 mil mensajes de texto enviados para la gestión de cobranza por conceptos no tributarios.



5. FISCALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RIESGO POR NO PAGO

✓ Generación de deuda por fiscalización:

La fiscalización de los omisos y/o subvaluadores de los impuestos municipales que recauda el SAT en el 2012 permitió la detección y generación de más de 36 millones de nuevos soles, que se incorporaron a la cartera por cobrar. Resultados apoyados en las mejoras realizadas a los módulos informáticos utilizados para la detección de omisos y subvaluadores como el Sistema de Información Geográfica – GIS SAT.

✓ Ejecución de medidas cautelares y servicio “Pago móvil”:

La implementación de un nuevo equipo ejecutor de medidas cautelares por conceptos tributarios, permitió la puesta en marcha del servicio “Pago móvil” en el 2012 que facilita al ciudadano el pago de la deuda durante la ejecución de los operativos de captura vehicular y así evitar la retención de su vehículo. A través de este servicio se logro recaudar más de 200 mil nuevos soles evitando la ejecución de las medidas cautelares.



C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ En el 2012 las multas por infracción a las normas de tránsito se incrementaron en 16,3% respecto del año 2011, aspecto que influyó en el no cumplimiento de los indicadores de “Efectividad de la cobranza de pago oportuno no tributario” y “Efectividad de la cobranza de deuda corriente coactiva no tributaria”. Asimismo es necesario considerar que la gestión de la cobranza por conceptos no tributarios no cuenta con una solución informática acorde a las nuevas necesidades que facilite la evaluación y gestión de la cartera por cobrar.
- ✓ El número de contribuyentes afectos a los impuestos que recauda el SAT, al mes de enero de 2012, se incrementó en 4,3% respecto del mismo mes del año 2011³; ello principalmente por nuevos contribuyentes afectos al Impuesto al Patrimonio Vehicular - IPV, los que se incrementaron en 6,2% respecto del año 2011, de los cuales el 98,9% fueron calificados como medianos y pequeños contribuyentes.
- ✓ Dadas las condiciones tecnológicas en las que se desarrollo la gestión de cobranza 2012, no fue posible incorporar información predictiva de comportamiento de pago que posibilite establecer estrategias diferenciadas de acuerdo a grupos y/o segmentos de contribuyentes.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Debe priorizarse la implementación de los módulos informáticos que permitan la evaluación y organización de las acciones para la gestión de la cartera por conceptos no tributarios, toda vez que año a año se viene registrando crecientes niveles de imposición de multas por infracciones a las normas de tránsito.
- ✓ Respecto de los indicadores de pago oportuno, el número de contribuyentes “Puntuales Anuales”⁴ cayó en 3,4% y según el tipo de contribuyente los considerados “Medianos” registraron una caída de 13,9% respecto de lo alcanzado en el año 2011. En este contexto deberá evaluarse las estrategias y acciones que permitan incidir de forma más efectiva en este grupo de contribuyentes y recuperar e incrementar los índices de comportamiento puntual⁵; apoyados en las nuevas soluciones tecnológicas que permitirán evaluar los comportamientos de

³ De acuerdo a las Estadísticas de Masiva, disponibles en la intranet del SAT: IntraSAT / Gestión / Estadísticas de Masiva 2011 - 2012

⁴ Aquellos contribuyentes que pagan todas sus cuotas en el primer vencimiento.

⁵ Ver tabla N° 6 Objetivo específico “Incrementar el pago oportuno de las obligaciones”



pago, para lo cual deberá establecerse grupos de contribuyentes “pilotos” a los que se les realice estrategias diferenciadas y permita evaluar su efectividad.

- ✓ El registro de información correspondiente a los números telefónicos y/o email de los contribuyentes es importante para la gestión de cobranza con la utilización de medios de comunicación más directos. En este contexto es importante obtener la información de los nuevos contribuyentes, considerando que solo del 25,9% de ellos se obtuvo información, y de acuerdo a la última encuesta de satisfacción el 53% de los contribuyentes prefiere⁶ la comunicación a través del teléfono y el 23% a través de correos electrónicos. Asimismo es importante incidir con los ciudadanos que la información permitirá la comunicación oportuna de montos de deuda y fechas de vencimiento que les permitirá acceder a los incentivos y ventajas que ofrece la institución por el pago puntual.



⁶ De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción 2012 realizada por Arellano Marketing.

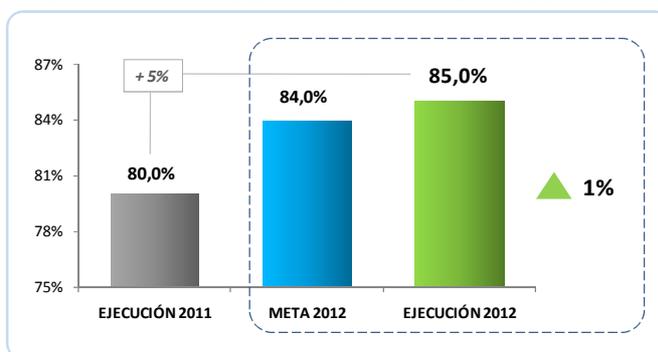
3.2. INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión para incrementar la satisfacción de los ciudadanos realizada por el SAT durante el ejercicio 2012 continuó con la mejora de la atención presencial y a través de medios alternativos como el call center, así como el fomento de uso de canales de pago alternativos a Caja SAT mucho más cercanos a los ciudadanos para facilitarles el pago.

La satisfacción general de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT, indicador del objetivo estratégico que está conformado por los ciudadanos encuestados que responden estar satisfechos con los servicios del SAT, **en el año 2012 alcanzó el 85% superando la meta en 1% y en 5% lo ejecutado en el 2011.**

GRÁFICO Nº 3
EJECUCIÓN 2011, META Y EJECUCIÓN 2012 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT



Fuente: Ejecución 2011 y 2012 Arellano Marketing
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

TABLA Nº 3
META Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	EJEC. 2011	META 2012	EJEC. 2012	VALOR. 2012
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	79,0%	81,5%	82,0%	●
	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	94,4%	94,0%	94,0%	●
INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADAS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	26,2%	30,9%	28,0%	●

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

Así también los indicadores específicos de satisfacción presencial y del Call center mostraron resultados favorables, toda vez que se realizaron mejoras en la infraestructura y mobiliarios de las agencias del SAT para mejorar la calidad de la atención así como la ampliación de la capacidad operativa del Call center y la constante capacitación de los colaboradores que la conforman. No obstante que el indicador de uso de canales alternativos de pago no alcanzó la meta propuesta, se registraron más de 1,9 millones de operaciones de pago por canales distintos a caja SAT que facilitaron al ciudadano realizar el pago en lugares más cercanos permitiéndoles en muchos casos ahorro de tiempo y dinero.



B. ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS

1. MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA ATENCIÓN

- ✓ Nuevos mobiliarios para la atención:

La renovación de más de 180 muebles y equipos para la atención del ciudadano en todas las agencias del SAT permitió brindar mayor comodidad e incrementar la calidad en la prestación de los servicios que ofrece el SAT.

- ✓ Nueva sede de la agencia de Los Olivos:

Una nueva y más amplia agencia en el distrito de Los Olivos permitió brindar un mejor servicio de recepción de pagos, ampliando el número de terminales de caja; y una mejor atención y orientación, con nuevos y más amplios terminales de atención presencial.



- ✓ Mejora integral de la agencia Colonial:

Se ejecutaron mejoras integrales en la agencia de la Avenida Colonial del Cercado de Lima lo que permitió una mejor disposición de los espacios para ubicar mayor número de terminales de caja, atención y orientación, así como incrementar los espacios de la sala de espera para los ciudadanos.

- ✓ Ampliación de la capacidad operativa del Call Center:

Se ejecutaron mejoras en la infraestructura de los espacios físicos del Call Center, incrementando su capacidad operativa de 14 a 22 puntos de atención a los ciudadanos a través de los canales de aló SAT, @suservicio y chat SAT; asimismo permitirá ejecutar la gestión de cobranza telefónica.

2. CANALES DE INTERECCIÓN ALTERNATIVOS AL PRESENCIAL

- ✓ Consolidación de uso de canales alternativos de atención y orientación:



Los niveles de uso de los canales de atención y orientación alternativos al presencial en el 2012 marcaron su consolidación como confiables y rápidos, ya que las operaciones de atención y orientación a través del Saldomático se incrementaron en 19% respecto del año 2011, las del SARA en 12%, las del Chat SAT en 90%, las de @suservicio en 45% y las del CabiS@T en 16%. Estos resultados se reflejan gracias a la rapidez en la absolución de consultas de los ciudadanos.

- ✓ Incremento de canales de pago a través de banco y agentes bancarios:

A través de los bancos y sus canales web y de agentes, el SAT facilita al ciudadano el pago de sus obligaciones, para ello se han establecido convenios con las principales instituciones bancarias del país, las que cuentan con más de 4 mil agentes en los que los ciudadanos pueden efectuar el pago de sus obligaciones sin ningún costo adicional. Asimismo en el 2012 se concluyó el desarrollo del aplicativo informático para la ejecución de la recaudación a través del **Banco de la Nación**.



- ✓ Atenciones a través de socios estratégicos

El SAT facilita a los ciudadanos la declaración de las compras ventas de viviendas y vehículos que se graban con impuestos municipales, permitiéndoles registrar dicha información en más de 85 notarias y concesionarios de ventas de vehículos de Lima con los cuales el SAT tiene convenio. En el 2012 más de 30 mil declaraciones juradas se registraron por estos medios.

3. RENOVACIÓN DE COMPROMISOS CON EL CIUDADANO

- ✓ Nueva Carta de Servicios SAT:

Se logró actualizar los compromisos de calidad en la prestación de los servicios que ofrece el SAT a los ciudadanos, proceso en el que se convocó a los ciudadanos para considerar la retroalimentación directa y establecer compromisos de acuerdo a sus expectativas.



- ✓ Renovación de la certificación de calidad ISO 9001:2008 del Call center:

Se logró superar la auditoría externa realizada por Bureau Veritas a la certificación ISO 9001:2008 del Centro de Llamadas del SAT, renovando de esta forma el compromiso de mejora continua institucional para brindar servicios al ciudadano.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ El incremento en la imposición de multas por infracciones a las normas de tránsito efectuado por la PNP y la Gerencia de Transporte Urbano – GTU propicio el incremento del ingreso de expedientes de reclamación por estos conceptos en más de 95% respecto del año 2011. Asimismo del total de expedientes resueltos (no tributarios) el porcentaje de los fallos a favor del ciudadano se incrementó de 13% en el año 2011 a 24% en el 2012⁷.
- ✓ En el 2012 los índices de rotación de los colaboradores de atención a los ciudadanos fue elevado, debido principalmente a oportunidades laborales externas con distintas condiciones laborales a las que ofrece la institución⁸, generando pérdidas por inversión económica y de tiempo para la capacitación de nuevo personal.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Debe identificarse las casuísticas más recurrentes que motivan la presentación de reclamos de los ciudadanos con fallo favorable respecto de las multas por infracciones a las normas de tránsito, ello a fin de establecer coordinaciones directas con la PNP y la GTU para determinar las acciones necesarias que permitan disminuir su recurrencia y la consecuente presentación de reclamos por parte de los ciudadanos.
- ✓ Así también es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos implemente, en coordinación con todas las unidades orgánicas del SAT, un formato de entrevista o encuesta que permita identificar los factores que determinan la salida del personal y establecer acciones de mejora sobre aquellas en las que la institución pueda incidir.
- ✓ Es necesario revisar las estrategias y acciones para la difusión de los canales de pago alternativos a Caja SAT, toda vez que en el 2012 no se logró cumplir la meta planteada del indicador del objetivo específico “incrementar el uso de canales alternativos a Caja SAT”. Para ello debe evaluarse establecer incentivos diferenciados para los ciudadanos que cumplen con el pago puntual de sus obligaciones y realizan la operación de pago por los canales alternativos.

⁷ Según información del memorando N° 186-092-00003534 de la Gerencia de Servicios al Administrado.

⁸ De acuerdo al memorando N° 187-092-00012451 de la Gerencia de Recursos Humanos.



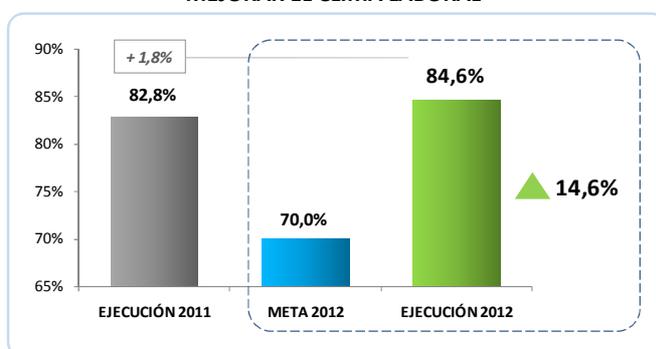
3.3. MEJORAR EL CLIMA LABORAL

A. OBJETIVOS E INDICADORES

El capital humano, como principal factor para efectivizar la gestión institucional, es de vital importancia para el SAT. En este contexto el 2012 fue un año bastante positivo toda vez que se logró brindar importantes mejoras a los colaboradores con la finalidad de alcanzar las metas institucionales de recaudación y satisfacción de los ciudadanos.

La satisfacción de los colaboradores por trabajar en el SAT, indicador del objetivo estratégico conformado por los colaboradores encuestados que responden estar satisfechos de trabajar en el SAT, **en el año 2012 alcanzó el 84,6% superando la meta en 14,6% y en 1,8% lo ejecutado en el 2011.**

GRÁFICO Nº 4
EJECUCIÓN 2011, META Y EJECUCIÓN 2012 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
MEJORAR EL CLIMA LABORAL



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

TABLA Nº 4
META Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE CLIMA LABORAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	EJEC. 2011	META 2012	EJEC. 2012	VALOR. 2012
ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	83,0%	81,0%	93,0%	●
FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	70,2%	71,0%	72,1%	●
MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	71,0%	70,2%	78,0%	●

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

Los indicadores de los objetivos específicos de clima laboral lograron superar la meta en un 100%, debido a que se ejecutaron programas de bienestar de equilibrio vida y trabajo en beneficio de los colaboradores y de sus familiares, de cuidado preventivo de la salud y de relajación en el mismo centro de labores.

Las capacitaciones otorgadas a los colaboradores para mejorar su rendimiento y crecimiento profesional en el 2012 alcanzó el 72,1% del total de colaboradores, indicador que materializa la preocupación constante de la institución por cada vez contar con profesionales más competentes. Asimismo se ejecutaron mejoras en la infraestructura física y tecnológica del SAT, brindándoles a los colaboradores de esta forma la comodidad y las herramientas tecnológicas necesarias para el eficiente desarrollo de sus funciones.



B. ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS

1. EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO

- ✓ Programa de integración SAT:
Se ejecutaron actividades de integración y deportivas entre los colaboradores SAT, fomentando de este modo su compañerismo y el trabajo en equipo. Por estas actividades se registraron más de 1 035 participaciones de los colaboradores.
- ✓ Programa de integración familiar:
El programa se desarrollo con la participación de los hijos de los colaboradores, quienes accedieron a un paseo guiado en el nuevo museo metropolitano de Lima, departieron del almuerzo y reconocieron los lugares de trabajo con sus padres, finalmente participaron de un taller de manualidades en las instalaciones del SAT. Fueron más de 90 las participaciones registradas en estas actividades en el 2012.
- ✓ Programa de beneficios especiales:
La entrega de vales de descuentos en restaurantes y centros recreativos permitió a los colaboradores y sus familiares acceder a estos servicios a precios especiales. Más de 4 mil fueron los vales de descuentos especiales entregados a los colaboradores SAT.



2. CUIDADO INTEGRAL DE LA SALUD DEL COLABORADOR

- ✓ Consultorios médicos preventivos:
A través de consultorios psicológicos, nutricionales, dermatológicos, oftalmológico y odontológico se ofreció a los colaboradores la posibilidad de llevar un control integral preventivo de su salud. Las participaciones de estos consultorios registraron más de mil participaciones de los colaboradores en el 2012.
- ✓ Cuidado permanente de la salud – MediSAT:
MediSAT desde el 2012 cuenta con atención médica permanente para la atención de cualquier consulta, así como el apoyo de una enfermera para el cuidado y seguimiento de los tratamientos de salud de los colaboradores. En el 2012 fueron más de 300 las atenciones que se realizaron a través de este nuevo servicio.
- ✓ Evitando el estrés físico y psicológico – Gimnasia Laboral:
Por el programa de gimnasia laboral y las campañas anti estrés realizadas en el 2012 se registró más de 800 participaciones. Estas actividades buscan evitar tanto el estrés psicológico y físico de los colaboradores SAT.



3. CAPACITACIÓN Y CRECIMIENTO PROFESIONAL

- ✓ Programa Básico de Operaciones:

Programa de capacitaciones



A través del programa básico de operaciones – PBO – se brinda a los colaboradores los conocimientos necesarios para la adecuada ejecución de las actividades del core business de la institución y permite que generen propuestas de mejora integrales y transversales a la gestión institucional. En el 2012 participaron del curso más de 130 colaboradores

- ✓ **Capacitación externa para crecimiento profesional:**

Los cursos de capacitación a favor de los colaboradores SAT se ejecutan en las mejores instituciones educativas que se encuentran a la vanguardia del conocimiento en el país,



asegurando de esta forma la calidad de los contenidos para su posterior adaptación y aplicación práctica en beneficio de la institución y de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, así como el constante crecimiento profesional de los colaboradores SAT. En el 2012 fueron 511 los colaboradores capacitados.

4. MEJORAS EN LOS ESPACIOS Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE TRABAJO

✓ Nuevo mobiliario para los colaboradores:

En el 2012 se mejoró la infraestructura y el mobiliario puesto a disposición de los colaboradores, ya que de esta forma se brinda la comodidad necesaria para la adecuada ejecución de las labores de todo el personal. En este contexto fueron más de 250 los bienes entre muebles, escritorios, sillones, armarios y otros equipos no tecnológicos los que se renovaron en el 2012.



✓ Renovación tecnológica:

La renovación del parque tecnológico, permitió en el 2012 mejorar el rendimiento y velocidad de comunicación y respuesta de más del 50% del total de equipos asignados a los colaboradores SAT. De esta forma se pone a la vanguardia tecnológica los equipos que se utilizan para la gestión institucional.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ Los aplicativos informáticos de gestión de la información de los colaboradores no cuentan con las funcionalidades necesarias para brindar el apoyo en la obtención de información que facilite la evaluación y toma de decisiones respecto del capital humano del SAT. Asimismo las tareas de bienestar y de capacitación no cuentan con módulos informáticos que faciliten su operatividad.
- ✓ Los espacios del SAT destinados para brindar las capacitaciones (auditorio y biblioteca) fueron utilizados para actividades distintas que no permitieron el normal desarrollo de las actividades programadas. La ejecución de la campaña del primer vencimiento de pago 2012 ocupó de enero a marzo el auditorio para la distribución de las cuponerías de determinación de impuestos.
- ✓ Los niveles de rotación de personal⁹, afectaron la capacidad operativa para atender la demanda, generando retrasos en la ejecución de actividades y tareas programadas

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Debe priorizarse la ejecución de mejoras e implementar módulos informáticos que faciliten e integren la información de la gestión del capital humano del SAT, permitiendo obtener información rápida y confiable para el apoyo en la toma de decisiones a favor del desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores.
- ✓ Dada la continua necesidad de espacios físicos en la sede central, generada por los proyectos y actividades extraordinarias, debe evaluarse la optimización y redistribución de los espacios disponibles considerando las medidas de seguridad y las reglamentarias que permitan generar nuevos espacios que permitan atender las nuevas demandas y brindar las condiciones de comodidad a los colaboradores SAT.
- ✓ Asimismo, considerando los niveles de rotación de personal, debe trabajarse en implementar un formato de entrevista y/o encuesta a los colaboradores que renuncian que permita identificar los principales factores que determinan esta decisión y establecer las medidas correctivas necesarias sobre aquellos factores en los que la institución pueda incidir. Asimismo es importante se elaboren planes de sucesión que puedan asegurar la continuidad de la gestión institucional sin inconvenientes y establecer una política de permanencia que permita a los colaboradores buscar posibilidades de crecimiento profesional en la institución.

⁹ De Acuerdo al memorando N° 187-092-00012451 de la Gerencia de recursos Humanos.



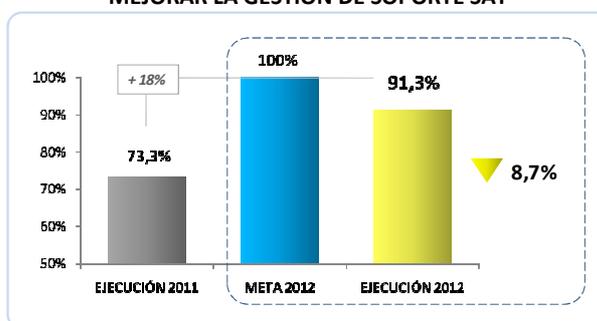
3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión de soporte, aquella que viabiliza la ejecución de las acciones y estrategias para el logro de los demás objetivos estratégicos del SAT, durante el ejercicio 2012 en el marco de este objetivo se ejecutaron mejoras en procesos, se desarrollaron nuevas herramientas para brindar los servicios a los ciudadanos y se ejecutaron programas con enfoque de responsabilidad social en beneficio de la comunidad.

El nivel de cumplimiento de las actividades de soporte programadas en el Plan Operativo Institucional, indicador del objetivo estratégico conformado por las actividades que cumplen dentro del rango, en el año 2012 alcanzó el 91,3% no llegando a la meta por 8,7% pero superando la ejecución del año 2011 en 18%.

GRÁFICO Nº 5
EJECUCIÓN 2011, METAS Y EJECUCIÓN 2012 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT



Fuente: Módulo de Control de la Gestión - División de Planificación
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

TABLA Nº 5
META Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE GESTIÓN DE SOPORTE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	EJEC. 2011	META 2012	EJEC. 2012	VALOR. 2012
OPTIMIZAR LOS GASTOS DE RECAUDACIÓN	EFICACIA DEL GASTO	86,1%	100%	82,6%	●
OPTIMIZAR LOS PROCESOS	PROCESOS OPTIMIZADOS	2	2	2	●
DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	2	2	2	●
DESARROLLAR GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD	PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	1	2	●

Fuente: Gerencias de Finanzas, Informática, Organización y Racionalización, Oficina de Secretaría General y Módulo de Control de la Gestión.
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

No obstante no se logró alcanzar la meta del indicador del objetivo estratégico, el nivel de cumplimiento de los indicadores específicos es positivo, toda vez que se logró la optimización de los procesos de “Registro y Determinación” y de “Gestión de Personas”, así como el desarrollo de nuevas herramientas informáticas que facilitan los servicios de pago web “Módulo de pre liquidaciones” y pago en operativos de secuestro conservativo “Pago móvil”.

Asimismo el desarrollo del programa “SAT visita su barrio” en el 2012 permitió acercar información respecto de los tributos municipales y brindar servicios de salud a los ciudadanos del Cercado de Lima y el programa “Tributito SAT” acerca información tributaria y de ciudadanía a niños y adolescentes de educación básica del Cercado de Lima.



Sin embargo el nivel de eficacia del gasto solo alcanzó el 82,6%; considerando que el presupuesto se programó para la ejecución de actividades y proyectos es necesario se mejoren los resultados, toda vez que ello permitirá ejecutar adecuadamente las acciones programadas y otras que por factores poco controlables y/o la coyuntura sean necesarias ejecutar en beneficio del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la institución.

B. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

1. MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

✓ Mejora de procesos:

Las mejoras efectuadas en el proceso de “Registro y determinación” en el 2012 permitió disminuir los tiempos para su realización así como la definición precisa de las actividades y responsabilidad de las unidades orgánicas que intervienen en su ejecución.

El proceso de “Gestión de personas” se mejoró replanteando el sub proceso de inducción, excluyendo etapas innecesarias y propiciando su ejecución con la participación de diversas unidades orgánicas del SAT permitiendo transmitir de forma integral el modelo de gestión institucional a los nuevos colaboradores.



✓ Mejora de sistemas informáticos para el desarrollo de los procesos:

Durante el 2012 se ejecutaron diversos proyectos institucionales que permitirán en el 2013 efectivizar mejoras en los sistemas informáticos en los siguientes procesos:



NOTIFICACIÓN

MEJORA INTEGRAL DEL PROCESO Y NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS

Permitirá mejorar la gestión de las notificaciones necesarias para la gestión de cobranza e iniciar el envío de notificaciones electrónicas con valor legal.



FISCALIZACIÓN

MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA DE LIMA

Permitirá mejorar la ejecución de las tareas de fiscalización e inspección que realiza la institución incorporando información georeferencial.



ORIENTACIÓN

CONTACT CENTER SAT Y NUEVOS EQUIPOS DE ATENCIÓN REMOTA

Permitirá mejorar la atención no presencial e incrementará el número de terminales de atención remota asistida.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Permitirá mejorar la generación y análisis de información para agilizar el proceso de toma de decisiones.

De esta forma se evidencia la preocupación constante de incorporar tecnologías de vanguardia en la gestión y ejecución de los procesos del SAT en beneficio de los ciudadanos.

2. GESTIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA OFRECER LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

✓ Desarrollo de nuevas herramientas para facilitar el pago:

La implementación de la solución informática para facilitar el pago web en el “Módulo de Pre liquidaciones”, permitirá en el 2013 a los principales contribuyentes realizar el pago de diversas cuentas en una sola operación de pago, lo que le significará un importante ahorro de tiempo para realizar los pagos.

Asimismo el aplicativo de “Pago móvil” permite a los ciudadanos que tienen orden de ejecución de medida cautelar realizar el pago en línea de su deuda y evitar la ejecución de la medida cautelar y la retención de su vehículo.

✓ Concurso “Innovación SAT: una buena idea, un mejor servicio”:



Incentivó la presentación de ideas innovadoras para la prestación de servicios del SAT a los ciudadanos entre todos los colaboradores, de esta forma se premió a las mejores propuestas las cuales en el transcurso del ejercicio 2013 se desarrollarán y ejecutarán con la participación de los colaboradores ganadores.

3. GESTIÓN CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD CON LA CIUDADANÍA

✓ El SAT visita su barrio:

El programa se desarrolla con la finalidad de entregar información respecto de los tributos que recauda el SAT a los ciudadanos del Cercado de Lima, a los que además se les brinda diversos servicios gratuitos de salud, así como atención veterinaria para las mascotas. De esta forma se favoreció a más de 3 mil ciudadanos del Cercado de Lima en el 2012.

✓ Tributito SAT te enseña:



El SAT desde el 2011 viene realizando en colegios del Cercado de Lima actividades para fortalecer los valores ciudadanos y la conciencia tributaria en los niños, quienes más adelante serán los futuros contribuyentes. En este contexto en el 2012 se implementó la página virtual “**TRIBUTITO SAT te enseña**”, que de manera gráfica, práctica y divertida enseña a los niños la administración de los tributos y las obligaciones que los ciudadanos tienen respecto a estos. En solo 8 meses de

puesto a disposición de los niños la página registró más de 3 mil 500 visitas.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ La comunicación interna, en algunos casos, no permitió a los colaboradores del SAT conocer las acciones que se desarrollan en la institución, afectando la calidad y oportuna atención de las demandas internas y/o de los ciudadanos.
- ✓ El nivel de ejecución de los recursos programados para la gestión disminuyó 3,5% en el 2012, considerando que las múltiples fuentes (módulos informáticos) de información respecto de la gestión administrativa y operativa no facilitaron la ágil toma de decisiones para la determinación de acciones correctivas necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Deberá establecerse un plan de comunicación directa entre colaboradores, jefes de división, gerentes y gerentes centrales propiciando a periodos establecidos la comunicación en cascada que permita a todo el personal del SAT conocer las acciones que se desarrollan en la institución para el logro de las metas y objetivos institucionales.
- ✓ Establecer un grupo de coordinación gerencial que realice el seguimiento de las actividades y el avance en la utilización de los recursos programados para su ejecución, que establezca lineamientos, recomendaciones y acciones para que se ejecuten las actividades y recursos dentro de los plazos programados. Así también es de necesidad que la información de la gestión se encuentre integrada en un módulo que facilite las tareas de seguimiento, control y toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales.



IV. ESCENARIO EN EL SIGUIENTE PERIODO – 2013

ASPECTO ECONÓMICO

El escenario económico respecto del crecimiento de la economía mundial según el Banco Central de Reserva del Perú¹⁰ para el año 2013 se proyecta en 3,2%, crecimiento menor en 0,3% respecto de las proyecciones de inicio de 2012 debido a que la actividad económica a nivel regional mostró disparidades. Por un lado, Estados Unidos mantiene un crecimiento moderado, China aumentó su tasa de crecimiento en el cuarto trimestre de 2012; mientras que, de otro lado, las perspectivas de la Eurozona, Japón e India se han deteriorado. En el caso de la Eurozona, indicadores recientes muestran señales de desaceleración en las exportaciones y el consumo de sus principales economías, como Alemania y Francia. Asimismo el crecimiento económico proyectado para América Latina se estima en 3,7%, proyecciones que se sustentan en los altos términos de intercambio, las favorables condiciones de financiamiento externo y el dinamismo de la demanda interna apoyado por la aún favorable evolución del crédito.

El crecimiento económico del Perú para el año 2013, proyecta el BCRP, se registrará en un rango entre 6,0 y 6,4% considerando la evolución reciente de la demanda interna, en particular de la inversión privada y pública que entre enero y setiembre de 2012 crecieron en 14,7% y 29,2% respectivamente. A nivel sectorial se espera¹¹ que los sectores no primarios reciban importantes inversiones relacionadas a la expansión de negocios y a la entrada de nuevos participantes al mercado nacional, se destaca el crecimiento de la inversión en los sectores financiero, comercio e infraestructura.

De los sectores económicos que tienen impacto sobre los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima que recauda el SAT; es importante mencionar el crecimiento del sector inmobiliario que se espera¹² para el 2013 (9,5%); respaldado en las inversiones que se realizarían en la construcción de nuevos centros comerciales, supermercados y tiendas por departamento, así como la construcción nuevos edificios de vivienda anunciadas a ejecutarse en Lima Metropolitana y que impactarían en la recaudación del Impuesto de Alcabala.

Asimismo el comercio automotriz ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, situación que según el BBVA Research¹³, permitió cerrar el 2012 con un record de ventas de más de 190 mil nuevos automóviles; desempeño que se explica, principalmente, por el dinamismo de la inversión que ha impulsado la adquisición de vehículos de carga, y la expansión del empleo y el incremento de los ingresos de las familias que se han reflejado en una mayor demanda por autos familiares. Con estas perspectivas se espera que en el 2013 las ventas de autos nuevos crezcan en 15% anual, con lo que las transacciones en el mercado peruano alcanzarán las 220 mil unidades en el 2013, incrementándose de ese modo el número de afectos al Impuesto al Patrimonio Vehicular.

ASPECTO POLÍTICO

El escenario político para Lima en el 2013 inicia con la consulta de revocatoria a la actual gestión de la Municipalidad Metropolitana de Lima, situación que podría generar el cambio de las autoridades ediles; no obstante este escenario el SAT de Lima, como órgano técnico de la municipalidad, continuará ejecutando su gestión basado en los principios del “Buen Gobierno” en concordancia a lo establecido en el PEI 2011 – 2014 de la MML, el cual de manera específica busca articular y fortalecer el sistema de gestión y captación de recursos. Por lo expuesto el escenario político en Lima no tendría mayor repercusión sobre los objetivos del SAT.

¹⁰ Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014 del Banco Central de Reserva del Perú, Diciembre de 2012.

¹¹ Según Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2013 – 2015, Ministerio de Economía y Finanzas.

¹² Ídem punto 11.

¹³ Perú situación automotriz, BBVA Research, diciembre de 2012



ASPECTO SOCIO DEMOGRÁFICO

La provincia de Lima, según proyecciones del INEI¹⁴, en el 2013 alcanzará los 8,6 millones de habitantes con una tasa de crecimiento poblacional de 2%. Asimismo de acuerdo a la división de Lima Metropolitana por grandes sectores, Lima Norte se proyecta sumará más 2,4 millones habitantes, encabezado por San Martín de Porres con 673 143 habitantes; Lima Este tendrá más de 2,3 millones de habitantes, encabeza la lista San Juan de Lurigancho con 1 047 725 habitantes; Lima Tradicional sumará más de 1,9 millones, Santiago de Surco será el distrito más poblado con 332 725 habitantes; y Lima Sur sumará más de 1,8 millones, Villa el Salvador continuará siendo el distrito más poblado de esta zona con 445 189 habitantes.

Asimismo respecto de los accesos y usos de tecnologías de la información en Lima Metropolitana se obtiene de la Encuesta Nacional de Hogares¹⁵, realizado por el INEI al tercer trimestre de 2012, que el 88% de los encuestados en Lima tienen acceso a un teléfono celular en su hogar, el 57% a un teléfono fijo y el 40% tiene acceso a internet. De la misma encuesta realizada para el periodo anual 2011, el 46% de los encuestados en Lima respondieron haber utilizado, el mes anterior a la encuesta, por lo menos una vez el servicio de internet, de los cuales el 90% lo hizo para obtener información, el 79% para comunicarse vía correo electrónico, 7% para realizar alguna operación de banca electrónica y el 8% para realizar alguna transacción con una institución pública.

ASPECTO TECNOLÓGICO

Actualmente las tecnologías de la información ocupan un lugar preponderante en la vida cotidiana de las personas, ante ello el Servicio de Administración Tributaria – SAT de la Lima, tiene el reto permanente de consolidar su gestión apoyado en las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones – TIC como herramienta que facilita a los ciudadanos la obtención de información respecto de los servicios del SAT.

En este contexto el 2013 se presenta retador frente a las metas planteadas en el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2012 – 2013 del SAT (cuya evaluación se realiza en anexo N°1 del presente documento) que se elaboró bajo los lineamientos establecidos en la Resolución Ministerial N° 61-2011-PCM, el cual orienta la gestión de las TIC's en las instituciones públicas hacia un Gobierno Electrónico eficiente y eficaz, que permita a los ciudadanos acceder a todos los servicios ofrecidos por el Estado desde cualquier lugar y en cualquier momento.

ASPECTO ECOLÓGICO

A través de diversas normas se han venido implementando en las instituciones públicas medidas para el cuidado y protección del medio ambiente. En este contexto la Ley N° 29951, "Ley de Presupuesto para el año fiscal 2013" establece que las entidades públicas, teniendo en cuenta las medidas de ecoeficiencia establecidas en el D.S 009-2009-MINAM, deben incorporar actividades relacionadas a la implementación de su Plan de Ecoeficiencia Institucional.

Es por ello que dentro del Plan de ecoeficiencia 2013 del SAT, se realizará el diagnóstico de las medidas de ecoeficiencia, se determinará la línea base de indicadores de ecoeficiencia en comparación con otras instituciones del estado, así como las actividades a realizar durante el año las cuales permitirán cumplir con los objetivos de ecoeficiencia, así como contribuir a la mejora de la calidad del servicio público, ahorro en el gasto y tener un impacto positivo en el cuidado del medio ambiente.

¹⁴ En INEI: <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>. Perú: Estimaciones y proyecciones de población según departamento, provincia y distrito 2000 – 2015.

¹⁵ En INEI: <http://www.inei.gob.pe/srienaho/Enaho2011N.asp> - ENAHO Encuesta Nacional de Hogares



Tabla N° 6
Resumen de la ejecución 2011, meta y ejecución 2012 de los indicadores de los objetivos del PEI 2010 - 2014

OBJETIVOS	TIPO	INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO	EJECUCIÓN 2011	META 2012	EJECUCIÓN 2012	VALORA.
INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA	ESTRATÉGICO	ÍNDICE DE EFECTIVIDAD TRIBUTARIA	RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE (IP,IV,A) / MONTO EMITIDO DE DEUDA CORRIENTE (IP,IV,A)	78,4%	79,0%	83,2%	●
INCREMENTAR EL NIVEL DE LA RECAUDACIÓN	ESPECÍFICO	EFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE ANTES DEL VENCIMIENTO (IP,IV,A) / MONTO EMITIDO DE DEUDA CORRIENTE (IP,IV,A)	59,6%	60,4%	63,4%	●
		EFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	RECAUDACIÓN POR DEUDA EN ETAPA COACTIVA (IP,IV,A) / MONTO EMITIDO DE DEUDA EN ETAPA COACTIVA (IP,IV,A)	43,2%	42,3%	53,4%	●
		EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	NÚMERO DE PAPELETAS CON PAGO (RNT, RTC, RTR, RTU y SET) / NÚMERO DE PAPELETAS IMPUESTAS (RNT, RTC, RTR, RTU y SET)	73,1%	75,0%	72,8%	●
		EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	NÚMERO DE PAPELETAS CON PAGO ANTES DEL VENCIMIENTO (RNT, RTC, RTR, RTU y SET) / NÚMERO DE PAPELETAS IMPUESTAS (RNT, RTC, RTR, RTU y SET)	68,4%	69,9%	62,8%	●
		EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	NÚMERO DE PAPELETAS CON PAGO EN COBRANZA COACTIVA (RNT,RTU,SETAME, RTC) / NÚMERO DE PAPELETAS IMPUESTAS EN COBRANZA COACTIVA (RNT, RTC, RTR, RTU y SET)	44,7%	46,9%	42,1%	●
INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES	ESPECÍFICO	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	NÚMERO DE CONTRIBUYENTES PUNTUALES / NÚMERO TOTAL DE CONTRIBUYENTES SAT	31,7%	33,0%	30,1%	●
		CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	NÚMERO DE CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES / NÚMERO TOTAL DE CONTRIBUYENTES SAT	22,7%	24,6%	20,6%	●
		CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	NÚMERO DE CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES / NÚMERO TOTAL DE CONTRIBUYENTES SAT	10,1%	10,4%	10,3%	●
MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA EN LA SOCIEDAD	ESPECÍFICO	PROGRAMAS DE FOMENTO A LA CULTURA TRIBUTARIA	NÚMERO DE PROGRAMAS DE FOMENTO A LA CULTURA TRIBUTARIA	2	2	6	●
		NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO E EMAIL	NÚMERO DE CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO E EMAIL / NÚMERO TOTAL DE CONTRIBUYENTES AFECTOS EN EL PERIODO	34,2%	36,8%	35,5%	●
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT	ESTRATÉGICO	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	NÚMERO DE CIUDADANOS SATISFECHOS / NÚMERO TOTAL DE CIUDADANOS ENCUESTADOS	80,0%	84,0%	85,0%	●
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN	ESPECÍFICO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	NÚMERO DE CIUDADANOS SATISFECHOS CON LA ATENCIÓN PRESENCIAL / NÚMERO TOTAL DE CIUDADANOS ENCUESTADOS	79,0%	81,5%	82,0%	●
		ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	NÚMERO DE CIUDADANOS CONFORMES CON LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS / NÚMERO TOTAL DE CIUDADANOS ENCUESTADOS	94,4%	94,0%	94,0%	●
INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT	ESPECÍFICO	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADAS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	NÚMERO DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADAS POR LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT / NÚMERO TOTAL DE OPERACIONES DE PAGO	26,2%	30,9%	28,0%	●
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	ESTRATÉGICO	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR SAT	NÚMERO DE COLABORADORES SATISFECHOS / NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS	82,8%	70,0%	84,6%	●
ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES	ESPECÍFICO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	NÚMERO DE COLABORADORES SATISFECHOS CON LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR / NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS	83,0%	81,0%	93,0%	●
FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL	ESPECÍFICO	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	NÚMERO DE COLABORADORES CON CAPACITACIÓN / NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES QUE TRABAJARON EN EL PERIODO	70,2%	70,2%	72,1%	●
MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	ESPECÍFICO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	NÚMERO DE COLABORADORES QUE PERCIENEN UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA / NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS	71,0%	71,0%	78,0%	●
MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	ESTRATÉGICO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL PLAN OPERATIVO	NÚMERO DE ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL POI CON EJECUCIÓN MAYOR A 95% / NÚMERO TOTAL DE ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL POI	73,3%	100,0%	91,3%	●
OPTIMIZAR LOS GASTOS DE RECAUDACIÓN	ESPECÍFICO	EFICACIA DEL GASTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL EJECUTADO / PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO	86,1%	100,0%	82,6%	●
OPTIMIZAR LOS PROCESOS	ESPECÍFICO	PROCESOS OPTIMIZADOS	NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS	2	2	2	●
DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	ESPECÍFICO	NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS IMPLEMENTADOS	2	1	2	●
DESARROLLAR GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD	ESPECÍFICO	PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	NÚMERO DE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REALIZADOS	1	1	2	●



V. RECOMENDACIONES

✓ GESTIÓN DE RECAUDACIÓN

Considerando que los indicadores de contribuyentes puntuales no lograron superar la meta del 2012 y registraron retrocesos respecto de lo alcanzado en el 2011, las estrategias direccionadas a mantener e incrementar el número de contribuyentes con comportamiento de pago oportuno y de incentivo de pago deberán revisarse a fin de alcanzar o superar las metas del año 2013.

Para ello debe establecerse grupos “pilotos” de contribuyentes a los cuales se les realice estrategias de cobranza diferenciadas que permitan evaluar su efectividad, apoyados en las tecnologías que se han venido incorporando a la gestión institucional las cuales permitirán evaluar los comportamientos de pago de los ciudadanos. Asimismo mediante el uso de técnicas de estudio a profundidad de las opiniones y/o actitudes de los ciudadanos debe realizarse la validación de las estrategias de incentivo de pago planteadas.

✓ GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO

Los niveles de uso de los canales de pago alternativos a Caja SAT en el 2012 no lograron los niveles esperados, ante ello será necesario evaluar las estrategias de comunicación que permitan a los ciudadanos conocer los canales alternativos de pago, incidiendo en la información que se brinda en la sede central y agencias del SAT, considerando que el 97% de los ciudadanos encuestados en el 2012 respondieron que realizaron sus pagos en las agencias del SAT y también el 61% manifestó no conocer los canales alternativos de pago¹⁶.

Asimismo deben establecerse estrategias de incentivos diferenciados para aquellos ciudadanos que utilizan canales de pago alternativos, los mismos que deben aplicarse a todos los beneficios que entrega el SAT por el pronto pago. Es necesario también incidir en la comunicación de los beneficios que obtienen los ciudadanos que entregan información respecto de sus números telefónicos y correo electrónico, ya que el 53% y 27% de los encuestados¹⁷ en el 2012 prefieren estos medios para la comunicación de sorteos, deudas u otro tipo de información.

✓ GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Dado los niveles de rotación de personal¹⁸ debe trabajarse en implementar un formato de entrevista y/o encuesta a los colaboradores renunciantes, que permita identificar los principales factores que determinan esta decisión y establecer las medidas correctivas necesarias sobre aquellos factores en los que la institución pueda incidir.

Es importante también realizar mejoras e implementar soluciones informáticas que faciliten e integren la información de la gestión del capital humano del SAT, para de esta forma obtener información rápida y confiable que apoye la toma de decisiones a favor del desarrollo profesional y del bienestar de los colaboradores.

✓ GESTIÓN DE SOPORTE INSTITUCIONAL

Deberá establecerse un plan de comunicación directa que propicie la comunicación en cascada y permita, en periodos establecidos, que todos los colaboradores conozcan las acciones que se desarrollan en la institución para el logro de las metas y objetivos institucionales.

Asimismo es necesario establecer un grupo de coordinación gerencial que realice el seguimiento de las actividades y el avance en la utilización de los recursos programados para su ejecución, que establezca lineamientos, recomendaciones y acciones para que se ejecuten las actividades y recursos dentro de los plazos programados. Así también es de necesidad que la información de la gestión (administrativa y operativa) se presente integrada en un único módulo que agilice las tareas de seguimiento, control y toma de decisiones para el logro de los objetivos.

¹⁶ De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción 2012 realizado por Arellano Marketing.

¹⁷ Ídem punto 16.

¹⁸ De acuerdo a memorando N° 187-092-00012451 de la Gerencia de recursos Humanos.



VI. CONCLUSIONES

✓ GESTIÓN DE RECAUDACIÓN:

Las estrategias de acercamiento de información al ciudadano, infomóvil SAT y Pitazo; la incorporación de tecnologías de comunicación en la gestión de cobranzas, SMS alerta y georeferenciación para la gestión domiciliaria; y la fiscalización y generación de riesgo mostraron un resultado positivo toda vez que permitieron superar las metas de recaudación y de efectividad planteadas para el ejercicio 2012.

✓ GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO

Las mejoras de la infraestructura para la atención del ciudadano, la activa difusión de los canales alternativos a la atención - orientación presencial y la constante capacitación del personal de atención permitieron lograr las metas de satisfacción general respecto de los servicios y de la atención presencial, así como superar con éxito las auditorias de seguimiento a las certificaciones de la Carta de Servicios del SAT y del ISO 9001:2008 del Centro de Llamadas.

✓ GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Las estrategias desarrolladas muestran un resultado positivo, toda vez que se lograron superar las metas de los indicadores de satisfacción con las actividades de bienestar y de infraestructura física y tecnológica. Asimismo la ejecución de la estrategia de capacitación y crecimiento profesional permitió superar la meta del indicador de cobertura de las capacitaciones en el 2012.

✓ GESTIÓN DE SOPORTE INSTITUCIONAL

Las mejoras en la organización del trabajo (procesos y sistemas) y el desarrollo de nuevas herramientas para mejorar el servicio al ciudadano tuvieron resultados positivos en el 2012, toda vez que permitieron alcanzar las metas de los indicadores específicos relacionados a la gestión de soporte.

De los 24 indicadores de los objetivos estratégicos y específicos, 16 lograron un nivel de cumplimiento igual o mayor a 95% y 8 un nivel de cumplimiento entre 75 y 94%, estos últimos principalmente por el no cumplimiento de las metas de los indicadores de contribuyentes puntuales y contribuyentes con información de teléfono e email, afectados por el incremento de nuevos contribuyentes; y del indicador del objetivo estratégico "Mejorar la Gestión de Soporte SAT" cuyo incumplimiento se debió a demandas externas e internas poco controlables que afectaron las actividades del POI relacionadas. Sin embargo estos resultados significan un avance importante considerando que en la evaluación del PEI para el periodo 2011¹⁹ el 18% de los indicadores no llegaron a superar el 75% de ejecución, situación que no se ha repetido en el año 2012.

TABLA Nº 7
INDICADORES SEGÚN NIVEL DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DE LA META 2012

INDICADORES	MAYOR O IGUAL A 95% 	ENTRE 94% Y 75% 	MENOR A 75% 	TOTAL
ESTRATÉGICOS	3	1	-	4
ESPECÍFICOS	13	7	-	20
TOTAL	16	8	0	24
%	67%	33%	0%	100%

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

¹⁹ Respecto del PEI no vigente para el periodo 2010 – 2013.

