

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Evaluación 2013



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	10
3.3. MEJORAR EL CLIMA LABORAL	13
3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	16
IV. ESCENARIO DEL SIGUIENTE PERIODO – 2013	21
V. RECOMENDACIONES	24
VI. CONCLUSIONES	26

I. PRESENTACIÓN

En el año 2011, el SAT de Lima con la aprobación¹ del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2014 definió su Marco Estratégico y sus nuevas prioridades institucionales para dicho periodo, así también orientó su modelo de gestión al desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas para simplificar y masificar los servicios, fomentando el acercamiento hacia el ciudadano, con la finalidad de guiarlo hacia una cultura de cumplimiento de sus obligaciones. Para ello, orienta sus estrategias de servicio en la búsqueda de la mejora continua de los procesos internos y al fortalecimiento de las capacidades técnicas y directivas del equipo de colaboradores que conforma esta institución.

Asimismo, el 8 de abril de 2013 la Dirección General de Presupuesto Público – MEF, mediante Resolución Directoral N.º 007-2013-EF/50.01 aprueba la Directiva N.º 002-2013-EF/50.01 “**Directiva para la programación y formulación anual del Presupuesto del Sector Público, con una perspectiva de Programación Multianual**”, dicho documento tiene como objetivo que las entidades públicas programen y formulen sus presupuestos anuales con una perspectiva multianual de los objetivos y metas institucionales para un periodo de tres (3) años consecutivos.

En ese sentido, siendo el SAT un organismo afecto a esta directiva, amplió el periodo de vigencia del PEI 2010 – 2014 hasta el año 2016, estableciendo nuevas metas de los objetivos institucionales.

En este escenario la Oficina de Planificación y Estudios Económicos, elabora el presente informe de Evaluación del PEI 2010 – 2016 correspondiente al ejercicio 2013 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 2014.

¹ Aprobado mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 23-2011-CD-SAT de fecha 15 de diciembre de 2011.

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:



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".

Visión
 "Ser una institución líder a nivel internacional en gestión pública a partir de la excelencia de sus servicios al ciudadano".

Valores ➤

- ✓ **Equidad:**
 Difundimos la igualdad en las acciones para avanzar en una sociedad más justa.
- ✓ **Compromiso:**
 Nos esforzamos para cumplir nuestras promesas con el ciudadano.
- ✓ **Confianza:**
 Generamos un ambiente basado en la igualdad de los ciudadanos y la administración.
- ✓ **Honestidad:**
 Actuamos respetando los principios de verdad y justicia.

4

Objetivos estratégicos

01



03



02



04



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

La evaluación del PEI para el ejercicio 2013 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**² de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

TABLA Nº 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 2013, en el cual se puede observar el alcance de metas.

TABLA Nº 2
META Y EJECUCIÓN 2013 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO S	META	EJEC.
 O.E. Nº 1 INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN	85,2%	85,6%
 O.E. Nº 2 INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT	85,5%	74,0%
 O.E. Nº 3 MEJORAR EL CLIMA LABORAL*	67,0%	N.D.
 O.E. Nº 4 MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	100,0%	95,5%

* El resultado de la evaluación de clima laboral 2013 se realizó en el mes de enero del presente por lo que a la fecha de elaboración de este informe aún se encontraba no disponible.

Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Para el desarrollo del presente informe se utilizó la información publicada en el portal de transparencia de los “Resultados de los indicadores estratégicos al cuarto trimestre 2013” elaborado por la Oficina de Planificación y Estudios Económicos, y la información remitida por todas las unidades orgánicas del SAT respecto de su gestión y lo ejecutado durante el ejercicio 2013.

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.

² El nivel de valoración de cumplimiento del indicador será; el cálculo del resultado de la ejecución sobre la meta programada.

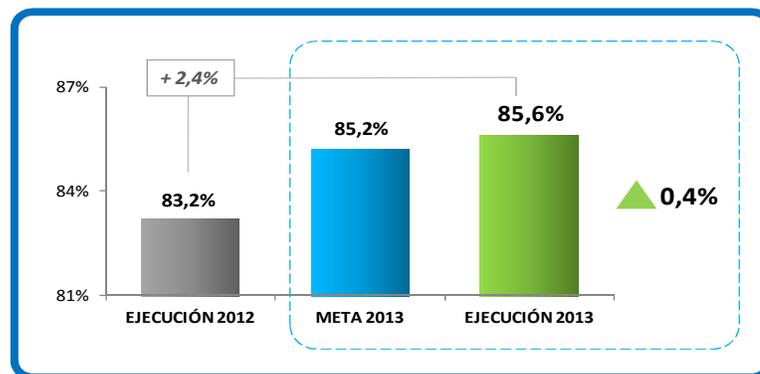
3.1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión de recaudación del SAT durante el ejercicio 2013 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 2013, 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 85,6 puntos porcentuales sobrepasando la meta programada para el presente ejercicio en 0,4% y en 2,4% respecto a lo obtenido en el 2012.**

GRÁFICO N° 1
EJECUCIÓN 2012, META Y EJECUCIÓN 2013 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN



Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

TABLA N° 3
META Y EJECUCIÓN 2013 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE RECAUDACIÓN

OBJETIVO ESPECIFICOS	INDICADORES	EJEC 2012	META 2013	EJEC 2013	VALOR 2013
INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	63,4%	64,8%	64,3%	●
	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	53,3%	54,7%	60,7%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	72,8%	73,0%	62,6%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	62,8%	63,0%	49,0%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	42,1%	42,5%	37,1%	●
INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	30,1%	31,4%	31,4%	●
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	20,6%	21,7%	21,8%	●
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	10,3%	11,1%	10,4%	●
MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO PARA LA INFORMACIÓN DE SUS OBLIGACIONES	NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELEFONO E EMAIL	35,5%	37,1%	36,5%	●

Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Si bien el indicador del objetivo estratégico de efectividad de la recaudación logro superar la meta propuesta, los resultados de los indicadores de sus objetivos específicos no fueron los esperados, ya que sólo 5 de los 9 obtuvieron una valoración de cumplimiento igual o mayor a 95%.

Respecto del objetivo específico “Incrementar el nivel de la recaudación” los indicadores por conceptos tributarios, alcanzaron una valoración superior al 95% de cumplimiento, motivado principalmente a que en el 2013, el SAT desarrollo diversas estrategias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Lo indicado en el párrafo anterior, se refleja también en los niveles de pago oportuno para el 2013 en el que los indicadores de pago puntual y puntual anual lograron también un nivel de cumplimiento superior al 95%.

Respecto del objetivo de mejora de la comunicación con el ciudadano para la información de sus obligaciones, el indicador, nivel de contribuyentes con información de número telefónico y/o correo electrónico también logró superar el 95% de cumplimiento permitiendo obtener dicha información de los contribuyentes, con la finalidad de efectuar 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 2013 ha participado en diversas ferias informativas organizadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima en las que se entregó a 12 700 ciudadanos³ información respecto de los tributos municipales que recauda el SAT y sobre 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:**

Como parte de las estrategias para lograr que el ciudadano pague de manera oportuna sus tributos, el SAT realizó campañas de sorteo de vales de consumo, equipos tecnológicos y electrodomésticos, paquetes turísticos, automóvil, entre otros. Es así que en el 2013 se registró más de 490 mil participaciones en los 4 sorteos realizados en cada uno de los vencimientos, logrando premiar a más de 300 ciudadanos puntuales con la entrega de premios⁴.

✓ **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 2013 se benefició a más de 2 mil ciudadanos a través de este programa⁵.

3. ACERCAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DEUDA

✓ **Servicio “Pitazo”:**

El servicio Pitazo, al cual deben inscribirse los ciudadanos a través de la pagina web del SAT, 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

³ Información al 31 de diciembre de 2013 remitida por la Oficina de Imagen Institucional mediante correo electrónico de fecha 14/01/2014.

⁴ Idem referencia 3.

⁵ Idem referencia 3.

descuentos ofrecidos por los conceptos no tributarios. El 2013 cerró con más de 149 mil ciudadanos inscritos⁶.

✓ **SAT Visita tu condominio**

El SAT, en el 2013 ofrece un nuevo servicio a la comuna limeña, en el que a través de un servicio itinerante el ciudadano recibe información detallada desde su hogar así como la opción de cumplir con sus obligaciones tributarias. Es así que desde el mes de junio se realizan visitas a diversos condominios logrando beneficiar a más de 330 contribuyentes⁷.

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 y el refuerzo del equipo de colaboradores para la gestión de cobranza domiciliaria permitió mejorar los tiempos dedicados para la definición de rutas e incrementar la cobertura de la gestión domiciliaria, es así que más de 492 mil visitas⁸ fueron realizadas por gestión de cobranza domiciliaria en el 2013.

✓ **Gestión de cobranza telefónica:**

La gestión telefónica, como medio de contacto más directo con el ciudadano, registró en el 2013 más de 900 mil llamadas efectivamente contactadas⁹ por los conceptos tributarios y no tributarios que recauda el SAT.

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 2013 permitió la detección y generación de más de 37,5 millones de nuevos soles¹⁰, 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.

6. ADQUISICIÓN DE DEPÓSITOS

✓ **Nuevos Depósitos SAT:**

La adquisición de 3 nuevos depósitos con más de 13 mil m² permitió al área de ejecución coactiva ampliar la zona de acción de los operativos de secuestro conservativo realizados durante el 2013¹¹, cubriendo así los distritos de la zona centro, sur y norte de Lima Metropolitana.

⁶ Información mensual emitida por la Gerencia de Gestión de Cobranza en el año 2013.

⁷ Idem referencia 6.

⁸ Idem referencia 6.

⁹ Según memorandos trimestrales remitidos por la Gerencia de Gestión de Cobranza en el año 2013 para indicadores del Sistema de Gestión de Calidad del procesos de Centro de llamadas.

¹⁰ Información mensual emitida por la Gerencia de Fiscalización en el año 2013.

¹¹ Según memorando N° 178-092-00006109 de la Gerencia de Operaciones Especiales e informe N° 281-082-00000077 de la Gerencia de Ejecución Coactiva.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ En el último trimestre del 2013 las multas por infracción a las normas de tránsito impuestas por la Policía Nacional del Perú (PNP) se vieron involucradas de manera mediática respecto a su imposición, lo que originó retrasos en la cancelación de las deudas de los ciudadanos.
- ✓ El personal de front office aún no se encuentra totalmente interiorizado con la importancia de recoger información esencial de los contribuyentes que permitan generar contacto para la gestión de cobranza.
- ✓ No se incorpora herramientas tecnológicas que permitan establecer posibles estrategias de cobranza según grupo o segmento de contribuyentes por cada perfil de pago.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Debe priorizarse la implementación de módulos informáticos que permitan la evaluación y control 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.
- ✓ Si bien, en relación al 2012 los indicadores de pago oportuno han incrementado en su conjunto, uno de ellos no logró superar la meta planteada, número de contribuyentes “Puntuales Trimestrales”¹², lo que refleja la importancia de fortalecer las campañas de vencimiento para el incentivo al pago oportuno de los ciudadanos en cada vencimiento.
- ✓ 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, el realizar campañas de levantamiento de información a través del personal de front office ayudara a que tanto el personal como los contribuyentes se interioricen en la importancia de tener sus datos actualizados en la Administración, permitiendo así, una comunicación oportuna de montos de deuda y fechas de vencimiento que finalmente ofrecerá acceder a los incentivos y ventajas que brinda la institución por el pago puntual.

¹² Aquellos contribuyentes que pagan todas sus cuotas puntualmente en cada vencimiento.

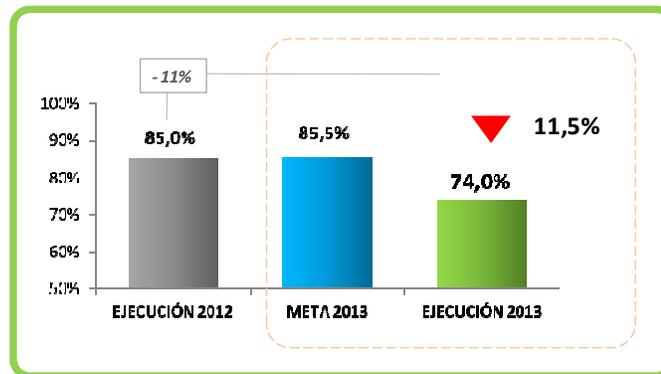
3.2. INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión para incrementar la satisfacción de los ciudadanos realizada por el SAT durante el ejercicio 2013 se vio opacada por la coyuntura por la que atravesó la Institución en los últimos meses del año, puesto que este indicador refleja la percepción que tiene el ciudadano respecto a los servicios que brinda el SAT.

En ese sentido, la satisfacción general de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT, indicador del objetivo estratégico medido a través de una encuesta a los ciudadanos, en el año 2013 alcanzó el 74% no logrando superar la meta establecida para dicho periodo.

GRÁFICO Nº 2
EJECUCIÓN 2012, META Y EJECUCIÓN 2013 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT



Fuente: Encuesta realizada por la Consultora Arellano Marketing 2013
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

TABLA Nº 4
META Y EJECUCIÓN 2013 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE SATISFACCIÓN DEL
CIUDADANO

OBJETIVO ESPECÍFICOS	INDICADORES	EJEC 2012	META 2013	EJEC 2013	VALOR 2013
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	84,0%	84,5%	78,0%	🟡
	INDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	94,0%	94,0%	93,6%	🟢
INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADOS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	28,0%	29,0%	28,7%	🟢

Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Así también los indicadores específicos de; conformidad en la atención a través del Call Center y nivel de pagos realizados en canales alternativos a caja SAT, mostraron resultados favorables con un cumplimiento mayor al 95%, toda vez que se realizaron diversas acciones de mejora en la infraestructura y mobiliarios de las agencias del SAT, así como las constantes capacitaciones al personal, de la misma manera se adicionaron nuevos socios estratégicos al SAT facilitando así el pago de las obligaciones de los ciudadanos. 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

✓ Remodelación de Agencias SAT:

Se ejecutaron mejoras integrales en las agencias Colonial, Ate y Los Olivos permitiendo brindar un servicio de calidad con la renovación de mobiliario, módulos de caja, butacas y señalización dentro de las agencias para mayor comodidad del ciudadano en la prestación de los servicios que ofrece el SAT.

✓ Mejora de las áreas de recaudación en depósitos SAT

Se realizaron mejoras en las áreas de caja de los depósitos con la adquisición de mobiliario y la habilitación de ventanillas así como centros de pago en los nuevos depósitos.

2. CANALES DE INTERACCIÓN ALTERNATIVOS AL PRESENCIAL

✓ Módulo de atención automatizado:

El SAT cuenta con 20 Saldomáticos en todas sus agencias permitiendo a los ciudadanos que se acerquen al SAT obtener de manera sencilla y rápida información respecto de estados de deuda de los conceptos tributarios y no tributarios, así como el estado de los expedientes de reclamo y los requisitos de los servicios que ofrece la institución. A través de este servicio en el 2013 se atendieron más de 2 millones de consultas¹³ de los ciudadanos, 17,0% más que el 2012.

✓ Sistema de Atención Remota Asistida, SARA:

Permite a los ciudadanos realizar consultas en línea a través de una videoconferencia de manera no presencial. Al cierre del 2013 se han atendido más de 130 mil consultas¹⁴, 328,3% más de lo registrado en el 2012, esta mayor cantidad de consultas realizadas a través de este medio obedece a que en el primer semestre se instalaron dos nuevos equipos SARA en las Agencias del SAT.

✓ Incremento de canales de pago a través de socios estratégicos:

Con el fin de facilitar a los ciudadanos el pago voluntario de sus obligaciones el SAT logró incorporar como nuevos socios estratégicos a Western Union y al Banco de la Nación. La suscripción de estos convenios permitirá a los ciudadanos realizar sus pagos a través de sus diversos canales de atención siendo medios de pagos alternativos a los de caja SAT. Es así que a partir del mes de julio el Banco de la Nación recepcionó los pagos del SAT logrando recaudar por este medio entre julio y diciembre más de 522 mil nuevos soles¹⁵.

3. RENOVACIÓN DE COMPROMISOS CON EL CIUDADANO

✓ Nueva Carta de Servicios SAT:

En el mes de mayo del 2013 se realizó el lanzamiento de la cuarta versión de la Carta de Servicios del SAT elaborada bajo las especificaciones y requisitos de la UNE 93200:2008, siendo renombrada como "Compromisos de Calidad".

Asimismo, recibió la recertificación por parte de la empresa auditora AENOR confirmando así el cumplimiento de los compromisos asumidos con los ciudadanos.

¹³ Según informe N° 271-082-00000140 remitido por el Área Funcional de Atención y Orientación.

¹⁴ Idem referencia 13.

¹⁵ Según informe N° 162-082-00000666 remitido por la Gerencia de Finanzas.

- ✓ Renovación de la certificación de calidad ISO 9001:2008 del Call center¹⁶:

Durante el proceso de auditoría externa, desarrollado por la firma auditora Bureau Veritas durante el mes de marzo 2013, se demostró que el Centro de Llamadas cumple con los requisitos de la norma ISO 9001 permitiendo lograr la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 del Centro de Llamadas.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ La afluencia de ciudadanos a las agencias del SAT se incrementó notablemente en el 2013 con la visita de más de 800 mil ciudadanos¹⁷, 28% más a lo obtenido en el 2012, lo cual generó un incremento en promedio de 22 segundos en los tiempos de espera del ciudadano para su atención.
- ✓ Respecto del cumplimiento del compromiso N° 1 de la Carta de Servicios del SAT, durante el 2013 el número de ciudadanos que fueron atendidos en más de 25 minutos se redujo en 84% respecto del 2012 pasando de 4 623 a 727 ciudadanos¹⁸ no atendidos dentro del tiempo establecido, sin embargo aún cuando se han realizado mejoras se sigue observando incumplimiento y con mayor incidencia en los meses de vencimiento.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Es importante la presencia de personal que ayude y/u oriente a los ciudadanos en el uso de los servicios que se ofrecen en la Plataforma Virtual, muchos de los ciudadanos desconocen sus funcionalidades y ventajas por lo que optan por una atención presencial.
- ✓ Mejorar el material de apoyo a la orientación, los ciudadanos podrían informarse a través de este medio de manera más didáctica con videos interactivos y/o folleteria con las casuísticas más recurrente en las consultas realizadas.
- ✓ Es necesario revisar las estrategias y acciones para la difusión de los canales de pago alternativos a Caja SAT, toda vez que en el 2013 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.
- ✓ Asimismo para el cumplimiento del compromiso de tiempo de espera para la recepción de pagos en Caja SAT, es necesario coordinar con las áreas involucradas a fin de que se evalúen y ejecuten las recomendaciones dadas en el informe N° 243-082-0000002¹⁹, en el que se estipula la necesidad de establecer en el modelo y flujo de atención una plataforma de bienvenida en la que se brinde la orientación básica para recibir los servicios del SAT, entre ellas la recepción de pago.

¹⁶ Según informe N° 260-082-00000039 remitido por la Gerencia de Organización y Procesos.

¹⁷ Según informe N° 271-082-00000140 remitido por la Área Funcional de Atención y Orientación.

¹⁸ Información extraída de los informes mensuales emitidos al coordinador de Calidad respecto de los resultados de los indicadores de la Carta de Servicios SAT en el año 2013.

¹⁹ Informe de Monitoreo a la Gerencia de Servicios al Administrado.

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. Es por ello que durante el 2013 la Institución realizó diversas actividades de mejora en bienestar de los colaboradores con la finalidad de alcanzar así las metas institucionales de recaudación y satisfacción de los ciudadanos.

Para el 2013 la meta propuesta del indicador que mide la satisfacción de los colaboradores por trabajar en el SAT expresada en colaboradores encuestados que responden estar satisfechos de trabajar en el SAT es de 67%.

La medición de este indicador se realizó en el mes de enero del 2014 por lo que a la fecha de elaboración de este informe no se encontraba disponible el resultado obtenido.

GRÁFICO N° 1
METAS DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
MEJORAR EL CLIMA LABORAL



Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

TABLA N° 5
META Y EJECUCIÓN 2013 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE CLIMA LABORAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	EJEC 2012	META 2013	EJEC 2013	VALOR 2013
ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	92,6%	93,0%	84,0%	●
FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	72,1%	74,1%	80,5%	●
MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	INDICE DE PERCEPCION DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	78,3%	78,8%	78,0%	●

Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Dos de los indicadores de los objetivos específicos de Clima Laboral lograron un cumplimiento mayor al 95%, toda vez que en el 2013 el SAT fomentó la participación de los colaboradores en las capacitaciones, logrando que más del 80% de ellos reciba por lo menos una capacitación con la finalidad de incrementar sus competencias y conocimientos para mejora de su desempeño interno.

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, por otro lado, aunque el indicador de satisfacción de los colaboradores respecto a los programas de bienestar no logró superar la meta propuesta registró la participación de más de 3 mil colaboradores.

B. ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS

1. EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO²⁰

✓ 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 2 mil participaciones de los colaboradores.

✓ 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 COLABORADOR²¹

✓ Consultorios médicos preventivos:

A través de consultorios psicológicos y nutricionales se ofreció a los colaboradores la posibilidad de llevar un control preventivo de su salud. Las participaciones de estos consultorios registraron cerca de 500 participaciones de los colaboradores en el 2013.

✓ Cuidado permanente de la salud – MediSAT:

El SAT desde el 2012 cuenta con una atención médica permanente para efectuar cualquier consulta relacionada a su salud, así como el apoyo de una enfermera para el cuidado y seguimiento de los tratamientos de salud de los colaboradores. En el 2013 fueron más de 360 las atenciones que se realizaron a través de este servicio.

✓ Evitando el estrés físico y psicológico – Gimnasia Laboral:

Por el programa de gimnasia laboral y las campañas anti estrés realizadas en el 2013 se registró más de 2000 participaciones. Estas actividades buscan evitar tanto el estrés psicológico y físico de los colaboradores SAT.

3. CAPACITACIÓN Y CRECIMIENTO PROFESIONAL

✓ Programa de Inducción:

Con la finalidad de lograr que los colaboradores se identifiquen con el SAT, el área de Bienestar realiza el programa de inducción para los nuevos colaboradores, con el que busca comunicar la cultura institucional así como las políticas de calidad y de seguridad y salud en el trabajo. Al cierre del 2013 han participado en este programa 149²² nuevos colaboradores a quienes, además de la información institucional, se les hace entrega de materiales de oficina con distintivos y mensajes institucionales.

✓ Capacitación externa para crecimiento profesional:

Los cursos de capacitación a favor de los colaboradores SAT se ejecutan en reconocidas instituciones educativas que se encuentran a la vanguardia del conocimiento en el país, entre ellas: ESAN, CENTRUM, ISIL, USMP, entre otras. Estas capacitaciones han permitido a los colaboradores de diversas unidades orgánicas tener conocimiento integral de los procesos de la institución, permitiéndoles de este modo plantear alternativas de mejora que tengan impacto institucional, así al cierre del 2013 se capacitaron con al menos un curso/taller a 572²³ colaboradores.

²⁰ Información emitida por la Gerencia de Recursos Humanos mediante correo electrónico de fecha 16/01/2014.

²¹ Idem referencia 20.

²² Idem referencia 20.

²³ El dato fue extraído del cruce de información de la base de dato de capacitaciones de Escuela SAT y la que administra la Gerencia de Recursos Humanos y que son enviadas al finalizar cada trimestre.

4. MEJORAS EN LOS ESPACIOS Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE TRABAJO

✓ **Nuevo mobiliario para los colaboradores:**

En el 2013 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.

✓ **Mejora de ambientes en Agencias**

Se equiparon los ambientes de los comedores en las agencias de Los Olivos, San Juan Miraflores, con frigobars, horno microondas, dispensador entre otros, así como la habilitación de casilleros de uso personal para cada colaborador.

✓ **Renovación tecnológica:**

La renovación del parque tecnológico se realiza de manera constante en la Institución ya que permite mejorar el rendimiento y la velocidad de comunicación y respuesta para el correcto cumplimiento de las funciones de cada colaborador SAT permitiendo así estar en la vanguardia tecnológica los equipos que se utilizan para la gestión institucional.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ No se cuenta con un sistema informático que permita administrar el Plan Anual de Capacitaciones y su ejecución correspondiente, manteniendo dicha información en bases Excel que son limitadas para un adecuado control y seguimiento.
- ✓ El tener personal en diversas agencias SAT hace difícil la participación de dichos colaboradores en las campañas de bienestar por lo que la mayor cantidad de participaciones en las campañas corresponde al personal de la agencia central.
- ✓ El Plan Anual de Capacitaciones fue aprobado por la Alta Dirección las últimas semanas del mes de marzo de 2013 por lo que la ejecución de este se realizó de manera efectiva solo en los ocho meses restantes, (hasta el mes de noviembre).

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, no solo para la administración de las capacitaciones realizadas sino información correspondiente a su legajo permitiendo obtener información actualizadas de una manera rápida y confiable para el apoyo en la toma de decisiones a favor del desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores.
- ✓ Debe realizarse un sondeo del personal para evaluar sus necesidades respecto de los programas de bienestar a fin de programar diversas campañas en beneficio de los colaboradores que se encuentren acorde a sus necesidades.
- ✓ Debe iniciarse la formulación del Plan Anual de Capacitación con mayor anticipación para su aprobación, esto con la finalidad de tener un mayor plazo de ejecución que permita incorporar aquellos cursos programados en los primeros meses del año por diversas instituciones educativas al plan anual de capacitaciones.

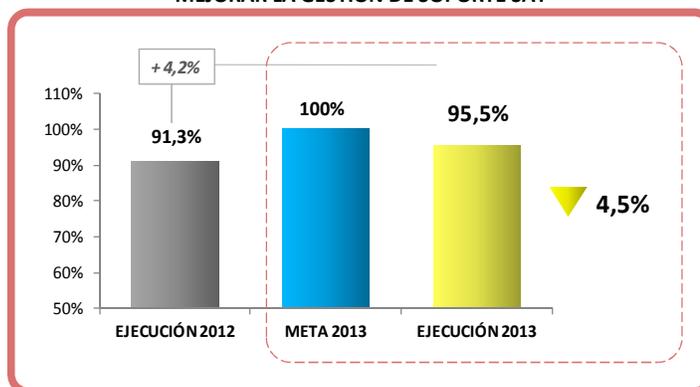
3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT

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 2013 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 2013 alcanzó el 95,5% por lo que no se alcanzó la meta programada del 100% pero si fue superior la ejecución al año 2012 en 4,2%.

GRÁFICO N° 3
EJECUCIÓN 2012, METAS Y EJECUCIÓN 2013 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT



Fuente: Oficina de Planificación y Estudios Económicos
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

TABLA N° 6
META Y EJECUCIÓN 2012 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE GESTIÓN DE SOPORTE

INDICADORES	2010	EJEC 2012	META 2013	EJEC 2013	VALOR 2013
<i>OPTIMIZAR LOS GASTOS DE RECAUDACIÓN</i>	EFICACIA DEL GASTO	82,6%	100,0%	81,8%	●
<i>OPTIMIZAR LOS PROCESOS</i>	PROCESOS OPTIMIZADOS	-	1	1	●
<i>DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</i>	NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	-	2	3	●
<i>DESARROLLAR LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD</i>	PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	-	1	2	●

Fuente: Gerencias de Finanzas, Informática, Organización y Racionalización, Oficina de Secretaria General y Módulo de Control de la Gestión.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Sin embargo el nivel de cumplimiento de los indicadores específicos es positivo, toda vez que se logró la optimización del proceso de “Rediseño de formatos de atención y orientación” así como el desarrollo de nuevas herramientas informáticas “Módulo de remate de bienes”, “Aplicativo Info-Movil” y “Modulo de compromiso de pago”. Asimismo, el SAT bajo la premisa de impartir cultura tributaria a los futuros contribuyentes implementó el Modulo de atracción para niños en Divercity, de igual manera auspicio la

Publicación del Libro “Del transporte a la Movilidad Sostenible” realizando estas actividades bajo un enfoque de responsabilidad social.

Por otro lado, el nivel de eficacia del gasto alcanzó el 78,0%; 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 en beneficio del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la institución.

B. ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS

1. GESTION EFICIENTE

✓ Nueva estructura organizacional del SAT

En base a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, en la cual se declara al Estado Peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública, y a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública²⁴ que tiene como objetivo “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”. El SAT amplía su visión para trabajar dentro de un enfoque de atención al ciudadano, que le permita ser una entidad eficiente respecto del logro de sus objetivos por lo que es imprescindible que la institución cuente con los mecanismos necesarios que le permitan una gestión eficiente, dentro del cual se encuentra el proceso de rediseño institucional.

✓ SAT – Institución Modelo a Nivel Internacional

El SAT consecuente con lo que propugna su visión de ser una Institución líder a nivel Internacional en Gestión Pública, participó como oferente en el Proyecto Triangular de Cooperación Sur-Sur “**Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala**” en el que promovió el intercambio de experiencias y buenas prácticas para ser tomadas como **Modelo de Éxito** en la aplicación de mejoras para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Gestión Tributaria Local en Guatemala.

✓ Buenas prácticas en Gestión Pública

En el 2013, el SAT presentó tres procesos para el concurso de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2013 organizado por “Ciudadanos al Día”, que reconoce las acciones de mejora de los servicios brindados a la ciudadanía a las distintas entidades de los diferentes niveles de gobierno.

Los tres procesos presentados por la Institución²⁵:

1. Geopago 360°.
2. Plataforma Informática de Satisfacción al Ciudadano.
3. Sistema de Gestión de Calidad.

Los cuales han sido reconocidos como Buenas Prácticas en Gestión Pública a nivel nacional en las categorías Servicios de Atención al Ciudadano y Sistema de Gestión Interna consolidando nuestro compromiso de brindar un servicio de excelencia a nuestros ciudadanos.

²⁴ Aprobado el 8 de enero de 2013 aprobado con Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM

²⁵ Según informe N° 260-082-0000039 remitido por la Gerencia de Organización y Procesos.

✓ Mejora de procesos:

Se efectuaron mejoras en el proceso de Orientación a través del “Rediseño de formatos de atención y orientación”²⁶ en el 2013, basado en un criterio de estandarización de la información al ciudadano.

✓ Gestión de proyectos de mejora 2013

Durante el 2013 se ejecutaron diversos proyectos institucionales que permitirán en el 2014 efectivizar mejoras en los procesos operativos de la Institución:



**PROYECTO
OBSERVATORIO INMOBILIARIO**

Nueva herramienta de mejora de la gestión del Imp. de alcabala y de contribuyentes a nivel de Lima provincia con la georeferenciación de las liquidaciones de Alcabala



**PROYECTO
PAPELETAS ELECTRÓNICAS**

Implementar una **Solución** para la imposición de multas de tránsito (GTU) mediante el desarrollo de aplicativos y dotación de **equipos móviles** permitiendo **reducir los errores** en la imposición de papeletas.



**PROYECTO
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Permitirá obtener una **solución** para conocer los **perfiles de pago** de los contribuyentes complementando con actividades de **minería de datos** para la **toma de decisiones** en los procesos de Recaudación y Fiscalización.



**PROYECTO
NUEVOS DEPÓSITOS VEHICULARES**

3 nuevos depósitos con más de 13 mil mts² que permitirán ampliar la zona de acción de los operativos de secuestro conservativo en la zona sur y norte de Lima Metropolitana

2. 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, así también, se les brinda diversos servicios gratuitos de salud, atención veterinaria para las mascotas, etc. De esta forma se favoreció a más de 4 mil ciudadanos²⁷ del Cercado de Lima en el 2013.

✓ Festiferias informativas

El SAT, durante el 2013 ha participado de diversas ferias informativas realizadas por la MML, entre ellas la campaña “LIMA A TU SERVICIO” en el que la Municipalidad da a conocer las principales actividades, programas y proyectos que promueve la comuna desde las gerencias, sub gerencias y empresas de la Corporación. En dichos eventos el SAT brindó información a más de 12 700 ciudadanos²⁸ respecto de los servicios con los que cuenta, así como orientación para el pago oportuno de sus tributos.

✓ El SAT en Divercity

El SAT en el mes de octubre bajo implementó un modulo en la ya conocida ciudad de los niños DIVERCITY, con la finalidad de impartir cultura tributaria a los futuros contribuyentes, es así que a partir del mes de octubre cerca de 5 mil niños²⁹ aprendieron de una manera distinta y divertida la importancia del pago de tributos.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

La falta de mejores equipos informáticos de almacenamiento y transmisión de datos en los primeros meses del año 2013 originó un impacto negativo haciendo más lenta la labor de los usuarios, debido a que el procesamiento de información a nivel Institucional se incrementa en cada año, por ello, es necesario contar equipos informáticos y servidores de red que aseguren la transmisión de datos y el almacenamiento de la información de manera eficiente, en ese sentido en los primeros meses del año no se contó con una mayor cantidad de dichos equipos para mejora de la productividad de los usuarios.

²⁶ Según informe N° 260-092-00000070 remitido por la Gerencia de Organización y Procesos.

²⁷ Información mensual remitida por la Gerencia de Gestión de Cobranza en el año 2013.

²⁸ Información remitida por la Oficina de Imagen Institucional mediante correo electrónico de fecha 14/01/2014.

²⁹ Idem referencia 28.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ La Institución cuenta con diversas plataformas informáticas, entre ellas el SIAT y el SAF, las cuales almacenan información sensible de la Administración, es necesario evaluar posibles adecuaciones y/o actualizaciones en el sistema que permitan reducir los tiempos de respuesta de los procesos internos del SAT así como la calidad en el servicio tanto para los usuarios internos y externos.
- ✓ Considerando que la Simplificación Administrativa forma parte de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se debe Desarrollar e implementar metodologías y mecanismos de simplificación administrativa que contribuyan a la optimización de los procedimientos y los servicios administrativos fortaleciendo así la gestión por procesos y la mejora continua de los actuales servicios al ciudadano.

TABLA N°8
RESUMEN DE INDICADORES 2013 DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y ESTRATEGICOS DEL PEI 2010-2016

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	2013			
		META	EJECUCIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
OE 1: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN	1	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTOS TRIBUTARIOS	85,2%	85,6%	
	2	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	64,8%	64,3%	
	3	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	54,7%	60,7%	
	4	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	73,0%	62,6%	
	5	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	63,0%	49,0%	
	6	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	42,5%	37,1%	
	7	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	31,4%	31,4%	
	8	CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	21,7%	21,8%	
	9	CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	11,1%	10,4%	
	10	NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELEFONO E EMAIL	37,1%	36,5%	
OE 2: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT	11	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	85,5%	74,0%	
	12	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	84,5%	78,0%	
	13	INDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	94,0%	93,6%	
OE 3: MEJORAR EL CLIMA LABORAL	14	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADOS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	29,0%	28,7%	
	15	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR	67,0%	N.D.	
	16	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	93,0%	84,0%	
	17	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	74,1%	80,5%	
OE 4: MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	18	INDICE DE PERCEPCION DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	78,8%	78,0%	
	19	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE	100,0%	95,5%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	20	EFICACIA DEL GASTO	100,0%	81,8%	
	21	NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS	1	1	
	22	NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS	2	3	
	23	NÚMERO DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REALIZADAS	1	2	

MAYOR O IGUAL A 95% ENTRE 94% Y 75% MENOR A 75%

IV. ESCENARIO EN EL SIGUIENTE PERIODO – 2014

ASPECTO ECONÓMICO

La economía mundial en el año 2013 mantuvo un ritmo de expansión moderado y se estima una recuperación más generalizada para los años 2014 - 2015 con un crecimiento promedio anual entre 3,6 y 3,8%. Las economías avanzadas irán cerrando progresivamente sus brechas de producto negativos, por lo que se espera un crecimiento promedio en torno al 2,2%. Por su parte, las economías emergentes se espera que crezcan a un promedio anual de 5,7%. En este contexto, el crecimiento de nuestros socios comerciales se ubicará alrededor de 3,5%.

El escenario económico respecto del crecimiento de la economía peruana según el BCRP proyecta un crecimiento entre un 6,7% y 6,5%, este crecimiento potencial asume que se van a realizar reformas que aumentarían la productividad. Asimismo la recuperación de las exportaciones que presenta un ritmo de crecimiento superior al promedio de la última década entre 6,3% y 10,9%. Así la inversión privada alcanzaría una tasa de crecimiento entre 6,3% y 6,6%, y el consumo privado mantendría un ritmo de crecimiento con un 5,2% y 5,4%.

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 que se espera del sector inmobiliario³⁰ en Lima que para el primer trimestre 2014 es entre 10% y 12%; respaldado en las inversiones que se realizarían en la construcción de nuevos centros comerciales, supermercados y tiendas por departamento, así como la construcción de nuevos edificios para vivienda y que impactarían en la recaudación del Impuesto de Alcabala.

Asimismo, respecto del comercio automotriz este ha mostrado un menor crecimiento en el año 2013 cerrando con aproximadamente 200 mil autos nuevos vendidos, 5% menor a la expansión registrada el año anterior de 27%, situación que según el BBVA Research³¹ obedece a una mayor cautela por el lado del gasto privado (familias y empresas). De esta forma nos señalan también, que para el 2014 y 2015 se espera que las ventas de autos nuevos crezcan entre un 10% y 15%, con estos porcentajes podemos señalar que para el 2014 las transacciones en el mercado peruano alcanzarían los 225 mil unidades de vehículos, incrementándose de ese modo el número de afectos al Impuesto al Patrimonio Vehicular.

ASPECTO POLÍTICO

El 2014 se caracteriza por ser un año de elecciones municipales en las cuales se elegirán alcaldes y regidores de todas las comunas del país; así como presidentes, vicepresidentes y consejeros de gobiernos regionales que ejercerán cargos desde el 1 de enero del 2015 hasta el 31 de diciembre del 2018; no obstante 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.

³⁰ Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios-ADI Perú.

³¹ Perú situación Automotriz 2013, BBVA Research.

ASPECTO SOCIO DEMOGRÁFICO

La provincia de Lima, según proyecciones del INEI³², en el 2014 alcanzará los 8,7 millones de habitantes. Asimismo de acuerdo a la división de Lima Metropolitana por grandes sectores, Lima Norte se proyecta sumará más 2,5 millones habitantes, encabezado por San Martín de Porres con 686 703 habitantes; Lima Este tendrá más de 2,4 millones de habitantes, encabeza la lista San Juan de Lurigancho con 1 069 566 habitantes; Lima Tradicional sumará más de 2 millones, Santiago de Surco será el distrito más poblado con 338 509 habitantes; y Lima Sur sumará más de 1,9 millones, Villa el Salvador continuará siendo el distrito más poblado de esta zona con 454 114 habitantes.

Asimismo respecto de los accesos y usos de tecnologías de la información en Lima Metropolitana se obtiene de la Encuesta Nacional de Hogares³³, realizado por el INEI al tercer trimestre de 2013, que el 91,8% de los encuestados en Lima tienen acceso a un teléfono celular en su hogar, el 58,9% a un teléfono fijo y el 44,3% tiene acceso a internet.

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 2014 se presenta retador frente a las metas planteadas en el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2012 – 2014 del SAT 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.

³² En INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>. Perú: Estimaciones y proyecciones de población según departamento, provincia y distrito 2000 – 2015.

³³ En INEI: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tic-diciembre.pdf>

**TABLA N°8
RESUMEN DE INDICADORES 2014-2016 DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y ESTRATEGICOS DEL PEI 2010-2016**

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META			
		2014	2015	2016	
OE 1: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACION	1	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTOS TRIBUTARIOS	87,2%	88,6%	90,0%
	2	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	66,2%	67,7%	69,2%
	3	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	56,1%	57,4%	58,7%
	4	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	73,6%	74,2%	74,8%
	5	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	63,6%	64,2%	64,8%
	6	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	43,3%	44,1%	44,9%
	7	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	32,7%	34,1%	35,5%
	8	CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	22,8%	23,9%	25,0%
	9	CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	11,9%	12,7%	13,5%
	10	NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELEFONO E EMAIL	38,6%	40,4%	42,3%
OE 2: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT	11	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	86,0%	86,5%	87,0%
	12	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	85,0%	85,5%	86,0%
	13	INDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	94,0%	94,0%	94,0%
	14	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADOS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	30,4%	31,8%	33,2%
	15	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR	68,0%	69,0%	70,0%
OE 3: MEJORAR EL CLIMA LABORAL	16	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	93,4%	93,8%	94,2%
	17	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	76,1%	78,1%	80,1%
	18	INDICE DE PERCEPCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	79,3%	79,8%	80,3%
	19	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE	100,0%	100,0%	100,0%
OE 4: MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT	20	EFICACIA DEL GASTO	100,0%	100,0%	100,0%
	21	NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS	1	1	1
	22	NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS	1	1	1
	23	NÚMERO DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REALIZADAS	2	2	2

V. RECOMENDACIONES

✓ GESTIÓN DE RECAUDACIÓN

Considerando que los indicadores concernientes a materia no tributaria no lograron superar la meta en el 2013, las estrategias a desarrollar deben estar orientadas a un trabajo articulado con la PNP y la Gerencia de transporte Urbano, tanto para la imposición de papeletas como en los operativos de captura.

Asimismo se recomienda retomar la acción Infomovil para la parte no tributaria ya que según lo reportado por el área de cobranza no se viene realizando desde el mes de abril siendo esta acción una estrategia clave para mantener informado al ciudadano de las infracciones de tránsito que tiene pendientes de pago.

Respecto a nuevas acciones a realizar, considerando que la parte tributaria realiza visitas a condominios a fin de informar y facilitar el pago tributario a los contribuyentes desde su hogar se debe considerar la opción de realizar visitas a las diversas asociaciones de taxistas y/o empresas de transporte a fin de brindar información de multas de tránsito.

✓ GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO

Los niveles de uso de los canales de pago alternativos a Caja SAT en el 2013 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.

Asimismo debe realizarse un seguimiento al cumplimiento del protocolo de atención a través de una encuesta o de clientes incógnitos considerando que el nivel de satisfacción de atención presencial solo alcanzó el 78%.

✓ GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Realizar sondeos y/o encuestas periódicas que permitan conocer las necesidades de los colaboradores respecto a los programas de bienestar brindados por la institución.

Es importante también 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.

Asimismo, iniciar acciones que permitan determinar las competencias específicas por puestos clave de la institución, que desde el proceso de selección posibilite la identificación de las características necesarias para que los colaboradores puedan desarrollar exitosamente sus labores.

✓ GESTIÓN DE SOPORTE INSTITUCIONAL

La información constituye uno de los activos más importantes para el SAT, pudiendo verse afectada por muchos factores como robos, incendios, fallas de disco, virus u otros. Por ello, un punto importante que se debe tener en cuenta es la protección permanente de su información crítica para lo cual se requiere de equipos de almacenamiento y servidores de red que ayuden a guardar la información de forma eficiente, considerando que cada año la información de la institución se viene incrementando y se requiere que esté disponible en el menor tiempo.

Otro punto importante para la institución es asegurar el servicio con mejores plataformas informáticas tanto para la parte operativa como la administrativa, haciendo más ágil y rápido los tiempos de respuesta de los procesos internos, ello garantizará el soporte de la demanda actual del negocio que se ve afectada por el incremento de información que se genera y que podría poner en riesgo la operatividad de la Institución.

VI. CONCLUSIONES

✓ **GESTIÓN DE RECAUDACIÓN:**

Las estrategias de acercamiento de información al ciudadano como Pitazo, SAT visita tu condominio, los incentivos por pago puntual a los ciudadanos, la incorporación de tecnologías de comunicación en la gestión de cobranzas impactaron en un resultado positivo para poder superar la meta de recaudación y de efectividad planteadas para el ejercicio 2013. Sin embargo, aún se deben considerar diversas acciones de mejora y/o nuevas estrategias que incidan en la cobranza no tributaria a fin de elevar los niveles alcanzados en el ejercicio 2013.

✓ **GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO**

Las mejoras de la infraestructura para la atención del ciudadano, los canales de interacción con el ciudadano, así como la renovación de nuestros compromisos y la constante capacitación del personal de atención permitieron brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. Sin embargo, dichas estrategias no se reflejan en los resultados de satisfacción obtenidos a través de las encuestas realizadas a los ciudadanos por lo que es conveniente implementar un plan de acción con las áreas involucradas con las nuevas estrategias a desarrollar en mejora de la percepción del ciudadano respecto a los servicios brindados por el SAT.

✓ **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Aún no se tiene disponible el resultado de la evaluación de clima laboral realizada a los colaboradores del SAT, sin embargo las estrategias desarrolladas muestran un resultado positivo para los indicadores específicos. Asimismo la ejecución de la estrategia de capacitación y crecimiento profesional permitió superar la meta del indicador de cobertura de las capacitaciones alcanzando un 80,5% al cierre del 2013. Asimismo, resaltar la importancia de contar con módulos informáticos que integren la información de la gestión del capital humano del SAT.

✓ **GESTIÓN DE SOPORTE INSTITUCIONAL**

El desarrollo de nuevas herramientas informáticas así como la optimización de procesos institucionales sumados a las acciones de responsabilidad social ejecutadas permiten alcanzar una gestión de soporte eficiente que viabilice el cumplimiento de los demás objetivos estratégicos del SAT siendo para ello importante la participación de las unidades orgánicas de soporte a fin de cumplir con el compromiso del SAT para con el ciudadano.

Finalmente, en el presente documento se exponen diversas propuestas de mejora para cada uno de los objetivos estratégicos a fin de ser evaluadas por las áreas correspondientes para su consideración dentro de los planes de trabajo para el ejercicio 2014.