

EVALUACIÓN del Plan Estratégico Institucional 2014



CONTENIDO

| | <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 | 16 |
| 3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT | 21 |
| IV. CONCLUSIONES | 27 |
| V. RECOMENDACIONES | 29 |

I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima– SAT a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2014^{1,2} ha definido 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 optimizar las actividades de apoyo a la gestión institucional.

En el año 2014, el SAT de Lima ha definido sus estrategias para la consecución de los objetivos; en el presente documento se expone los resultados que se ha logrado en la última etapa del PEI 2010 – 2014. Labor encabezada por la Alta Dirección del SAT y ejecutada por colaboradores técnicos y comprometidos, lo que ha hecho posible que la Institución sea reconocida internacionalmente por su modelo de recaudación y por sus certificaciones obtenidas en diversos procesos internos.

En este contexto, el año 2014 fue positivo, ya que **la efectividad de la recaudación alcanzó el 88,5%** superando la meta en 1,3%, ello gracias a diversas estrategias de cobranza como la de identificación de perfil de pago del contribuyente mediante el uso del “Business Analytics”; la generación de riesgo mediante el fortalecimiento de la fiscalización de tributos y el fortalecimiento de las acciones de cobranza coactiva. Estas estrategias, entre otros, permitieron en el 2014 alcanzar una cifra de recaudación por 912,8 millones de nuevos soles.

Por otro lado, **la satisfacción de los ciudadanos alcanzó el 81,0%**, cifra que si bien es cierto no superó la meta, si logra superar en 7% al resultado del año 2013, esta mejora se debe 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 que amplió su alcance al proceso de atención de reclamos a cargo de la Oficina de Defensoría del Contribuyente y Administrado.

Adicionalmente, se ha ejecutado campañas de bienestar y salud para el trabajador SAT, con la finalidad de garantizar una adecuada gestión en sus labores. Asimismo, se han desarrollado actividades y proyectos que mejoren la gestión de soporte del SAT.

Por lo antes expuesto, la Oficina de Planificación y Estudios Económicos elabora el presente informe de Evaluación del PEI 2010 – 2014 correspondiente al ejercicio 2014 en el cual se muestra los resultados de los objetivos e indicadores institucionales y las estrategias desarrolladas para el logro de los mismos.



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

² El plan estratégico 2010 – 2014 tuvo ampliación de metas hasta el año 2016 en concordancia con la directiva de formulación de presupuesto interanual y fue aprobado mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 11-2013-CD-SAT

II. MARCO ESTRATÉGICO 2010 – 2014

El marco estratégico con el que se trabajó el año 2014 fue el que se encuentra plasmado en El Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014 y su ampliación al 2016, este se define de la siguiente manera:

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

01



INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN

03



MEJORAR EL CLIMA LABORAL

02

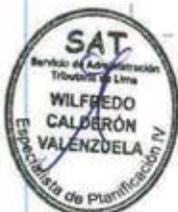


INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT

04



MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT

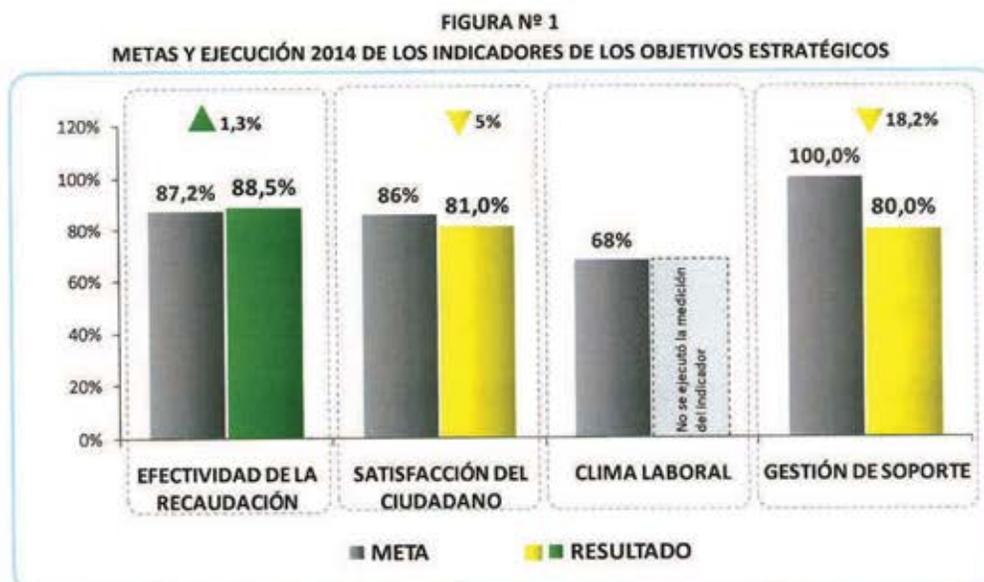


III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS

La evaluación del PEI para el ejercicio 2014 muestra el nivel de ejecución de las metas de 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:



A continuación y de acuerdo al criterio ya definido se muestra en la Figura N° 1 el resultado de las metas planteadas de cada uno de los objetivos estratégicos para el ejercicio 2014, en el cual se puede observar que sólo una (1) de las cuatro (4) metas se logró alcanzar.



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

Para el desarrollo del presente informe se utilizó la información de la presentación de los “Resultados de los indicadores estratégicos al cuarto trimestre 2014” elaborado por la Oficina de Planificación y Estudios Económicos, 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 2014.

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



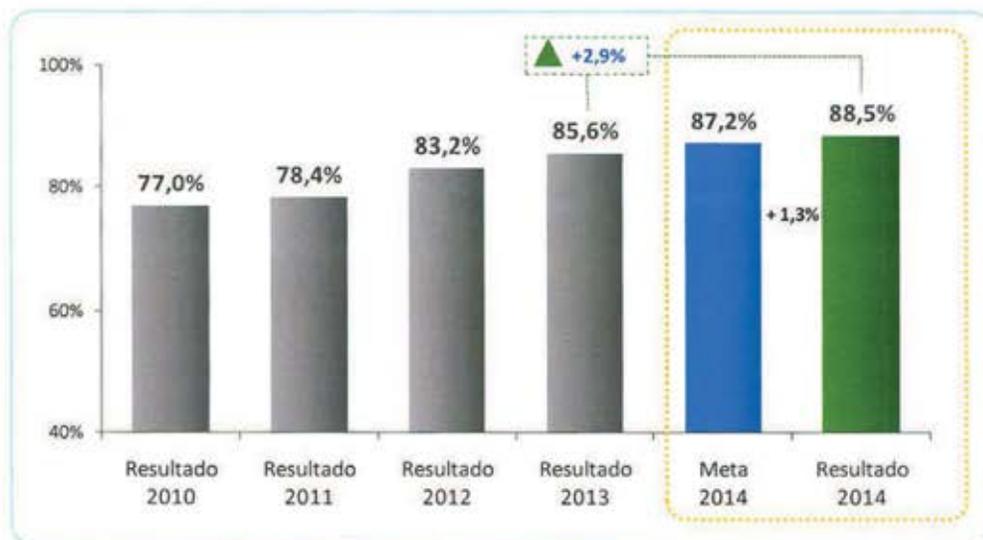
3.1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN

A. OBJETIVOS E INDICADORES

La gestión de recaudación del SAT durante el ejercicio 2014 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 de forma oportuna con sus obligaciones.

La **efectividad de la recaudación en el 2014**, indicador del objetivo estratégico que se define como la recaudación lograda respecto de la deuda emitida de los principales tributos, **alcanzó 88,5% sobrepasando la meta programada en 1,3% y en 2,9% respecto a lo ejecutado en el 2013** (ver figura N° 2). Asimismo, se observa que desde el año 2010 la performance de este indicador ha sido positiva mostrando una tendencia creciente, producto del fortalecimiento de la gestión de cobranza especialmente por la identificación del perfil de pago de los contribuyentes que originó estrategias de cobranza más eficientes (Business Analytics).

FIGURA N° 2
EJECUCIÓN 2010 - 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA



Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT



No obstante, pese al balance positivo del indicador estratégico “**efectividad de la recaudación tributaria**”, los resultados de los indicadores específicos no fueron los esperados (Ver cuadro N° 2), considerando que sólo cinco (5) de los nueve (9) indicadores obtuvieron un nivel de cumplimiento aceptable (igual o mayor a 95% respecto de su meta programada).

CUADRO N° 2
EJECUCIÓN 2010 – 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE RECAUDACIÓN

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADOR | EJECUTADO | | | | 2014 | | |
|--|--|-----------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | META | RESULTADO | VALOR |
| INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN | EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO | 59,0% | 59,6% | 63,4% | 64,3% | 66,2% | 66,0% | ● |
| | EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE EN ETAPA COACTIVA TRIBUTARIA | 58,9% | 43,0% | 53,3% | 60,7% | 56,1% | 62,6% | ● |
| | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA | 75,8% | 73,1% | 72,8% | 62,6% | 73,6% | 54,0% | ● |
| | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO | 69,9% | 68,4% | 62,8% | 49,0% | 63,6% | 44,8% | ● |
| | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA COACTIVA DE DEUDA CORRIENTE NO TRIBUTARIA | 39,3% | 44,7% | 42,1% | 37,1% | 43,3% | 26,1% | ● |
| INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES | CONTRIBUYENTES PUNTUALES | 30,4% | 31,7% | 30,1% | 31,4% | 32,7% | 32,0% | ● |
| | CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES | 21,8% | 22,7% | 20,6% | 21,8% | 22,8% | 21,3% | ● |
| | CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES | 10,2% | 10,1% | 10,3% | 10,4% | 11,9% | 11,6% | ● |
| MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO PARA LA INFORMACIÓN DE SUS OBLIGACIONES | NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO Y/O EMAIL | 35,2% | 34,2% | 35,5% | 36,5% | 38,6% | 44,7% | ● |

El criterio de valorización (determinación de colores: verde, amarillo y rojo), se obtiene dividiendo el resultado del indicador entre la meta establecida.

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

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT

Respecto del objetivo específico “Incrementar el nivel de la recaudación”, los tres (3) indicadores referidos a cobranza por conceptos no tributarios no alcanzaron su meta, obteniendo un nivel de cumplimiento menor a 75%, considerando además que el 2014 hubo menor imposición de multas por infracción a las normas de tránsito.

En este punto es preciso señalar que los resultados se vieron impactados por la menor efectividad en la cobranza de las infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito – RNT que muestra una reducción de 8% respecto del año 2013 como se muestra en la figura N° 3. Por el contrario las efectividades de los otros reglamentos (RTC, RTR y SET) tuvieron incrementos en el 2014.

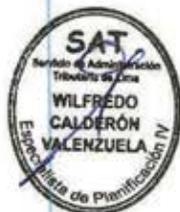
FIGURA N° 3
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA
POR TIPO DE REGLAMENTO 2013 – 2014
 (En cantidad de papeletas)



1/ Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año hasta el 31 de diciembre de 2013 y 2014. Asimismo no se considera las papeletas anuladas.

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

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT



Así también, el indicador “**contribuyentes puntuales anuales**³” no cumplió con su meta y tuvo un nivel de cumplimiento de su meta menor a 95%, así también tuvo una ligera disminución de 0,5% respecto del año 2013.

Asimismo, los resultados de los indicadores “**contribuyentes puntuales trimestrales**” y “**Contribuyentes puntuales**”, si bien es cierto no lograron cumplir con su meta, obtuvieron un nivel de cumplimiento mayor al 95% respecto de su meta, además de mostrar un comportamiento de crecimiento en relación al año 2013.

Por otro lado, es preciso señalar el buen resultado obtenido en el indicador “**nivel de contribuyentes con teléfono y/o email**”, que superó la meta en 6,1% y en 8,2% a lo obtenido en el año 2013, esto se debe a las diversas estrategias de actualización de datos que se ejecutaron en todo el año 2014.

B. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

B.1. SOCIOS ESTRATÉGICOS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

✓ SENTINEL – Central de Riesgos y alertas:

En el mes de agosto de 2014 el SAT suscribió convenio con Sentinel, moderna central de riesgos, alertas y reportes de deuda de ciudadanos. En ese sentido, el SAT proporciona la relación de contribuyentes morosos para su incorporación en la base de Sentinel, a cambio dicha empresa proporciona información de ciudadanos contenida en su base de datos, lo que nos permite: (1) generar riesgo en los ciudadanos que no pagan sus deudas; y (2) obtener información de los ciudadanos que permitan mejorar la calidad de la cartera de los contribuyentes haciendo más eficaz las estrategias de cobranza. Al cierre del año el SAT reportó una relación de 429 519 ciudadanos que registran deuda tributaria y no tributaria, de esta forma se generó riesgo en los ciudadanos.

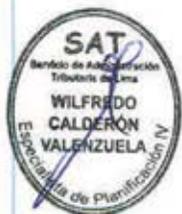
B.2. BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES

✓ Incentivos por pago puntual:

Los ciudadanos que realizan los pagos puntuales de sus tributos acceden a sorteos de premios como: automóviles, equipos tecnológicos, electrodomésticos, viajes turísticos y otros, todo ello como reconocimiento a su buen comportamiento de pago. En el 2014 se registró más de 545 mil participaciones de los ciudadanos en los 4 sorteos realizados por los vencimientos en los que se pudo premiar a de 236 ciudadanos puntuales.

✓ 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; es así que en el año 2014 se benefició a 3 725 ciudadanos a través de este programa.



³ Contribuyentes puntuales anuales, son aquellos ciudadanos que pagan las cuatro cuotas de sus impuestos en el primer vencimiento.

B.3. GESTIÓN DE COBRANZA POR PERFIL DE PAGO

Gracias a la incorporación de los sistemas de Business Intelligence al cierre del año 2013 y Business Analytics en el año 2014 se viene desarrollando estrategias de cobranza diferenciadas identificando los perfiles de pago de los ciudadanos, para de esta manera mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza del SAT.

En este contexto se han desarrollado estrategias de cobranza diferenciadas sobre grupos controlados a fin de identificar la eficiencia de los **modelos predictivos** y la eficacia de las acciones de cobranza realizadas a los contribuyentes en los meses de vencimiento del año 2014.

B.4. ACERCAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DEUDA

✓ Servicio "Infomóvil SAT":

El servicio Infomóvil - SAT se ejecuta en diversos centros comerciales y vías de la ciudad, permitiendo entregar información sobre sus deudas a los ciudadanos y los canales por los cuales puede efectuar el pago. En el 2014 con este servicio se logró detectar deuda tributaria y no tributaria a más de 4 773 placas de vehículos comunicando deuda por 2,1 millones de nuevos soles.

✓ Servicio "Pitazo":

El servicio Pitazo, al cual deben inscribirse los ciudadanos, permite comunicar vía mensaje de texto y/o correo electrónico deuda por impuesto vehicular y multas de infracciones al reglamento de tránsito. De esta forma el ciudadano toma 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 2014 cerró con más de 178 mil ciudadanos inscritos.

B.5. INCORPORACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZA

✓ Gestión de cobranza telefónica:

La gestión telefónica, como medio para el contacto más directo con el ciudadano, durante el 2014 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:

La gestión de cobranza a través de mensajes de texto masivos a teléfonos móviles en el año 2014 registró más de 458 mil mensajes de texto enviados para la gestión de cobranza por conceptos tributarios.

B.6. 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 (Impuesto Predial, Impuesto Vehicular, Alcabala) en el 2014 permitió la detección y generación de más de 45,3 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, el módulo de INFOMUNI y el cruce con la base SUNARP. Asimismo, del monto detectado por fiscalización se logró recaudar el 51,4% (23,3 millones de nuevos soles).

✓ **Fortalecimiento de la ejecución de medidas cautelares:**

La gestión de cobranza de la deuda en estado coactivo se fortaleció con la puesta en operación de más depósitos vehiculares para la ejecución de las medidas cautelares ordenadas por obligaciones tributarias y no tributarias. En este contexto con la puesta en operación de **5 depósitos** se tienen disponibles 42,6 miles de metros cuadrados para la custodia de vehículos principalmente.

El incremento de depósitos vehiculares **posibilitó la recaudación de más de 52,1 millones de nuevos soles** por la ejecución de medidas cautelares a través de operaciones de captura vehicular en el periodo 2014, esta cifra **representa una eficacia de 64,7%** respecto del monto total de deuda involucrada en las capturas vehiculares.

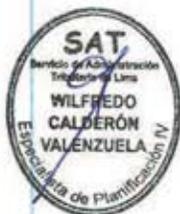
Adicionalmente, durante el ejercicio 2014 se realizaron cinco (5) remates vehiculares en donde se logró rematar 473 vehículos, cifra mayor en los últimos cuatro años.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ Según lo manifestado por el área de Cobranza No Tributaria, es necesario contar con herramientas informáticas que les permitan el mejor seguimiento de las acciones de cobranza realizadas⁴, así como establecer posibles estrategias de cobranza según segmento de ciudadanos.
- ✓ Otro factor que afectó la cobranza no tributaria según lo señalado por la Gerencia de Gestión de Cobranza⁵ fue la huelga de los trabajadores de la empresa Courier, que realiza el servicio de notificaciones (SERPOST), que originó que los documentos masivos y actos administrativos no se notificaran en su totalidad.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Debe priorizarse la posibilidad de la aplicación de herramientas de análisis que permita determinar estrategias eficientes en la cobranza no tributaria, teniendo en cuenta que el Reglamento Nacional de Tránsito (RNT) fue el que tuvo menor efectividad en su cobranza a pesar de que la imposición fue menor al del año 2013.
- ✓ Respecto de los indicadores de pago oportuno, el nivel de contribuyentes **Puntuales Anuales**⁶ cayó ligeramente en 0,5% respecto de lo alcanzado en el año 2013 y no logró cumplir con la meta programada. 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 puntual; apoyados en las nuevas soluciones tecnológicas que permitirán evaluar los comportamientos de pago, todo ello a fin de tener la misma performance de crecimiento que el indicador de **Contribuyentes Puntuales Trimestrales**.



⁴ Según informe N° 176-082-00002751 de la Gerencia de Gestión de Cobranza.

⁵ Según informe N° 176-082-00002791 de la Gerencia de Gestión de Cobranza.

⁶ Aquellos contribuyentes que pagan todas sus cuotas en el primer 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 2014 continuó con la mejora de la atención presencial y el fomento del uso de los canales alternativos ya sea para atención como para pagos, de esta forma se busca que cumplan oportunamente con sus obligaciones tributarias y no tributarias.

La **satisfacción general de los ciudadanos**, indicador del objetivo estratégico que está conformado por los ciudadanos encuestados que responden estar satisfechos con los servicios del SAT, en el año 2014 alcanzó el **81%**, cifra menor a la meta en **5%**, pero superior en **7%** a lo ejecutado en el 2013 (ver figura N° 4).

Asimismo, cabe precisar que durante los últimos 4 años el presente indicador ha mantenido una tendencia positiva a excepción del 2013 (74,0%) que por motivos del incremento en la presentación de recursos impugnatorios, saturó los canales de atención induciendo a un mayor tiempo de espera y por ende a la insatisfacción de los ciudadanos.

FIGURA N° 4
EJECUCIÓN 2010 – 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT



Fuente: Ejecución 2011 - 2014 Arellano Marketing
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT

Así también, los tres (3) indicadores específicos relacionados a este objetivo estratégico, mostraron resultados favorables (ver cuadro N° 3), obteniendo un nivel de cumplimiento aceptable (igual o mayor a 95% respecto de su meta programada).



CUADRO N° 3
EJECUCIÓN 2010 – 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE
SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | EJECUTADO | | | | 2014 | | |
|--|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | META | RESULTADO | VALOR. |
| INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL | - | 84,0% | 84,0% | 78,0% | 85,0% | 81,0% | |
| | ÍNDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS | 93,2% | 94,4% | 94,0% | 93,6% | 94,0% | 93,7% | |
| INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT | NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADOS EN CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT | 21,1% | 26,2% | 28,0% | 28,7% | 30,4% | 32,0% | |

El criterio de valorización (determinación de colores: verde, amarillo y rojo), se obtiene dividiendo el resultado del indicador entre la meta establecida.

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

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT

En relación al indicador “satisfacción de los ciudadanos respecto de la atención presencial” que brindan los colaboradores del SAT, este fue de 81%, mostrando una recuperación de 3% respecto del año 2013, sin embargo, no se logró cumplir con la meta (85%). Por otro lado, se debe tener en cuenta que el atributo más importante para el ciudadano sobre la atención del personal es la “amabilidad de personal”⁷ por lo cual es importante realizar mediciones constantes respecto de este atributo.

Así también, el “índice de conformidad de la atención del Centro de llamadas” fue de 93,7%, cifra ligeramente menor a la meta en 0,3%, pero que se encuentra dentro del rango de cumplimiento y supera el compromiso asumido en la Carta de Servicios del SAT⁸ que busca “Lograr un nivel de satisfacción al ciudadano no menor al 90%, por el servicio ofrecido a través del Aló SAT”. En este punto es importante reforzar las estrategias que permitan cubrir los atributos más importantes que debe tener este servicio para el ciudadano, según Arellano Marketing⁹ los tres atributos principales son: (a) la rapidez con que se atiende la consulta, (b) el tiempo de espera para el ingreso de la llamada, y (c) la amabilidad del personal.

Asimismo, el indicador “nivel de operaciones de pago realizados en canales alternativos a caja SAT”¹⁰ superó la meta propuesta en 1,6%; por estos canales alternativos se recaudó más de 260 mil nuevos soles, de esta forma se facilitó al ciudadano a realizar el pago en lugares más cercanos permitiéndoles en muchos casos ahorro de tiempo y dinero.

B. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

B.1. CANALES DE INTERACCIÓN ALTERNATIVOS AL PRESENCIAL

✓ Canales alternativos de atención y orientación:

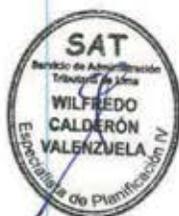
Los niveles de uso de los canales de atención y orientación alternativos al presencial en el 2014 marcaron su consolidación como confiables y rápidos, ya que las

⁷Según encuesta 2014 realizada por la consultora Arellano Marketing.

⁸Documento que establece compromisos de calidad en la prestación de los servicios que brinda el SAT, certificado por AENOR de España.

⁹La encuesta fue realizada del 26 de agosto al 04 de septiembre del 2014.

¹⁰Se considera a los pagos realizados en entidades financieras, notarias, pagos virtuales.



operaciones de atención y orientación a través del Saldomático se incrementaron en 17,4% respecto del año 2013, las del SARA en 23,4% y las del Chat SAT en 12,3%. Estos resultados se reflejan gracias a la rapidez inmediata en la absolución de consultas de los ciudadanos.

Asimismo, se debe precisar que respecto a los canales de atención "Asuservicio" y "C@bisat", estos mostraron una variación negativa en relación al año 2013 en el nivel de uso por los ciudadanos de -4,2% y -23,1% respectivamente.

✓ 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 88 notarias y 18 concesionarios de ventas de vehículos de Lima con los cuales el SAT tiene convenio. Es así que en el 2014 por estos dos canales se registraron más de 46 mil declaraciones juradas al impuesto vehicular, cifra similar al del año 2013. Asimismo, sólo en notarias se registraron más de 9 mil liquidaciones de Alcabala.

B.3. CERTIFICACIONES DE CALIDAD

✓ Carta de Servicios SAT:

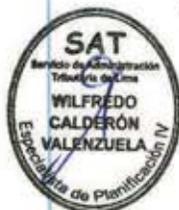
En el 2014 la empresa AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) realizó la auditoría externa a la Carta de Servicios del SAT, en dicha auditoría se demostró la eficacia de la Carta de Servicios, el compromiso del personal a cargo de los servicios prestados y el buen control y seguimiento de los indicadores asociados a los compromisos¹¹.

✓ Certificación ISO 9001:2008 del proceso de Atención de Reclamos y Sugerencias:

Se logró superar la certificación de la ampliación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad del SAT, que ahora comprende no solo el proceso de "Atención y Orientación del Centro de Llamadas", sino también, el proceso de "Atención de reclamos y sugerencias" de la Oficina de Defensoría del Contribuyente y administrado. Esta certificación fue confirmada por la empresa Bureau Veritas encargada de la auditoría externa. De esta forma el SAT renueva su compromiso de mejora continua institucional para brindar servicios de calidad al ciudadano.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ Según lo manifestado por la Gerencia de Impugnaciones, la mayor imposición de actas de control por parte de los inspectores municipales originó el incremento de las impugnaciones en 1ª instancia por conceptos no tributarios presentados por los ciudadanos y con ello una mayor carga laboral para los colaboradores. En el 2014 ingresaron 231 499 expedientes no tributarios, cifra que representa 61,5% más que el año 2013 (Ver cuadro N° 4). Cabe resaltar la labor de los analistas que resuelven estos expedientes, ya que pese a elevarse la cantidad de expedientes ingresados la eficacia en la resolución fue de 93,6% cifra mayor al del año 2013.



¹¹ Según Informe N° 260-082-00000139 de la Gerencia de Organización y Procesos.

CUADRO Nº 4
VARIACIÓN PORCENTUAL Y EFICACIA EN LA RESOLUCIÓN DE EXPEDIENTES DE 1º INSTANCIA
POR CONCEPTOS NO TRIBUTARIOS 2013 - 2014

| CONCEPTO | 2013 | 2014 | VAR. % |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| EXPEDIENTES INGRESADOS EN EL AÑO | 143 317 | 231 499 | 61,5% |
| EXPEDIENTES RESUELTOS DEL AÑO | 108 918 | 216 731 | 99,0% |
| EFICACIA EN LA RESOLUCIÓN | 76,0% | 93,6% | 17,6% |

Considera los Expedientes ingresados y resueltos en el mismo año.

Fuente: Gerencia de Impugnaciones – SAT.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.

- ✓ Asimismo, una consecuencia de la mayor imposición de actas de control en el 2014 y el factor mediático de la imposición de las fotopapeletas ocurrido en el último trimestre del 2013, los ciudadanos optan por interponer la cobranza de las multa de tránsito, de esta forma se incrementa la cantidad de ciudadanos que visitan las agencias del SAT y con ello el tiempo de espera. Como se observa en el cuadro Nº 5 el tiempo de espera en el 2014 superó los 20 minutos, cifra mayor a lo obtenido en el 2013.

CUADRO Nº 5
COMPARATIVO TIEMPOS PROMEDIO DE ESPERA, ATENCIÓN Y PERMANENCIA DEL
CIUDADANO EN LAS AGENCIAS DEL SAT 2012-2014
 (EN MINUTOS Y SEGUNDOS)

| DESCRIPCIÓN | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|----------|----------|
| TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA | 00:13:32 | 00:23:31 |
| TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN | 00:06:33 | 00:06:48 |
| TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA | 00:20:05 | 00:30:19 |

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado – SAT.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.

- ✓ Otra cifra de interés como consecuencia de la presentación de expedientes, está referida a los expedientes de impugnación de 1º instancia con resolución a favor del ciudadano, debemos entender que una resolución a favor del ciudadano puede implicar que la actuación del SAT en ciertos procesos no se está realizando de forma correcta, en el cuadro Nº 6 se observa que estos expedientes en cantidad se incrementaron de un año a otro, pero en términos de participación respecto de los expedientes resueltos han disminuido.

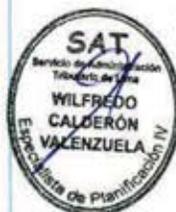
CUADRO Nº 6
VARIACIÓN PORCENTUAL Y EXPEDIENTES DE 1º INSTANCIA NO TRIBUTARIO RESUELTOS A FAVOR DEL
CIUDADANO 2013 - 2014

| CONCEPTO | 2013 | 2014 | Var. % |
|--|--------------|--------------|--------|
| TOTAL EXPEDIENTES RESUELTOS (INCLUYE PASIVO DE AÑOS ANTERIORES) | 115 335 | 252 103 | 118,6% |
| EXPEDIENTES RESUELTOS A FAVOR DEL CIUDADANO | 43 646 | 77 106 | 76,7% |
| % DE RESUELTOS A FAVOR DEL CIUDADANO | 37,8% | 30,6% | |

Expedientes resueltos, considera también el pasivo de años anteriores resueltos en el año en mención.

Fuente: Gerencia de Impugnaciones – SAT.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.



- ✓ Asimismo, el área de atención de recursos de impugnaciones de 2º instancia señala que no cuenta con una base integral de datos para el correcto monitoreo de sus expedientes y sumado a que los recursos impugnatorios no son elevados dentro del plazo¹², estos factores limitan la labor de atención de los expedientes en 2º instancia, obteniendo en el 2014 una eficacia en la atención de expedientes de 11,1% y una atención dentro del plazo de 7,7%.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Se debería identificar las casuísticas más recurrentes que motivan la presentación de expedientes de impugnación, lo cual permitirá determinar las acciones necesarias para disminuir su recurrencia y la consecuente presentación de dichos expedientes.
- ✓ Se sugiere realizar mejoras al **Sistema de Gestión Documentaria – SGD**, lo cual ayudaría a optimizar el proceso de atención de medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas, donde se encuentran la atención de impugnaciones de 1º y 2º instancia y la atención de trámites simples.
- ✓ Se debería explorar **nuevas alternativas para la medición en línea de la satisfacción del ciudadano respecto de la atención presencial que brindan los asesores de servicio**. Asimismo, es importante la participación del personal en este tipo de encuestas, toda vez que permitirá reforzar ciertas áreas débiles tanto de la institución como del personal que atiende.



¹² Según memorando N° 179-092-00002668 de la Gerencia Central de Normativa.

3.3. MEJORAR EL CLIMA LABORAL

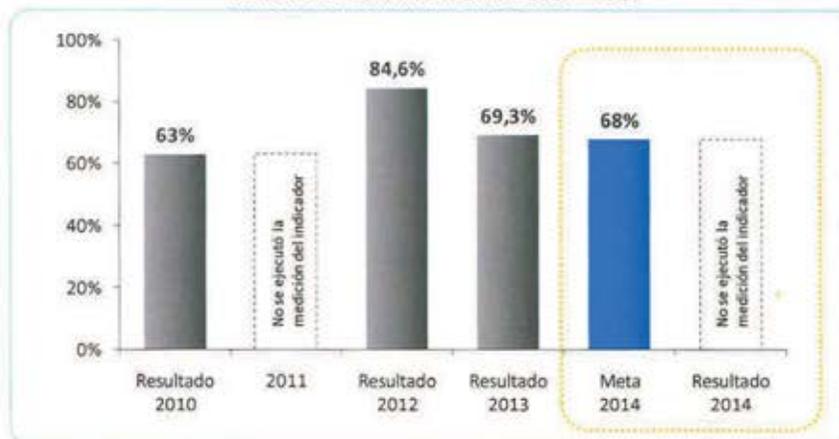
A. OBJETIVOS E INDICADORES

Considerando que el capital humano es el mayor activo de la institución y uno de los pilares básicos que soporta la organización, el SAT durante el periodo 2010 – 2014 tenía como uno de sus objetivos estratégicos la “Mejora del Clima Laboral”.

Para el 2014 la meta del indicador que mide el clima laboral fue de 68%, sin embargo la medición de este indicador no se realizó, esto obedece a que el proceso de contratación del servicio de una empresa consultora para realizar el estudio de clima laboral fue declarada desierto en más de una oportunidad originando la cancelación del proceso¹³. Sin embargo, debemos precisar que durante el 2014 se trabajaron acciones específicas en beneficio del colaborador SAT.

Por otro lado, es importante mencionar que durante el periodo 2010 – 2014 sólo se han realizado dos mediciones del clima laboral del SAT (ver figura N° 5), por lo que es importante realizar para los próximos años la medición de este indicador con la finalidad de identificar las debilidades en la gestión del recurso humano y realizar acciones de mejora integral.

FIGURA N° 5
RESULTADOS DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
“MEJORAR EL CLIMA LABORAL” 2010 – 2014



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos¹⁴

Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo

Respecto de los indicadores de los objetivos específicos de clima laboral, de los tres indicadores, dos (2) de ellos lograron superar el rango de cumplimiento de su meta mayor a 95% (Ver cuadro N° 7).



¹³ Según lo comunicado por la Gerencia de Recursos Humanos mediante informe N° 187-082-00000359.

¹⁴ La medición del clima laboral del año 2010 fue realizada por la consultora Great Place to Work® Institute, la del año 2012 por la Gerencia de Recursos Humanos del SAT y la del año 2013 por la consultora Athanor®.

CUADRO N° 7
EJECUCIÓN 2010 – 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE CLIMA LABORAL

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | EJECUTADO | | | | 2014 | | |
|---|--|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | META | EJEC. | VALOR |
| ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR | 79,4% | 82,9% | 92,6% | 84,0% | 93,4% | 71,8% | ● |
| FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL | COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES EN LOS COLABORADORES | 74,5% | 70,2% | 72,1% | 80,5% | 76,1% | 74,4% | ● |
| MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA | 70% | 71,1% | 78,3% | 78,0% | 79,3% | 81,0% | ● |

El criterio de valorización (determinación de colores: verde, amarillo y rojo), se obtiene dividiendo el resultado del indicador entre la meta establecida.

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

Elaboración: SAT - Oficina de Planificación y Estudios Económicos

En relación al indicador *“Satisfacción del colaborador respecto de los programas de bienestar”*; se obtuvo como resultado un nivel de satisfacción de **71,8%**; siendo este inferior a la meta establecida (93,4%) y la más baja en los últimos 4 años, lo que denota una preocupación en mejorar las estrategias que se brinda por estos programas.

Las *capacitaciones* otorgadas a los colaboradores para mejorar su rendimiento y crecimiento profesional, *en el 2014 alcanzaron una cobertura de 74,4% del total de colaboradores*, indicador que materializa la preocupación constante de la institución de contar con profesionales más competentes. Asimismo es importante resaltar que el índice de inversión en capacitación respecto del costo laboral del SAT en el 2014 fue de 2,8%. Dicho índice se encuentra 1,8% por encima del promedio nacional y a solo 1,2% del promedio internacional, de acuerdo a lo manifestado por Néstor Astete¹⁵, presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú.

Por otro lado, 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, de esta forma el indicador de satisfacción respecto de la infraestructura física y tecnológica alcanzó el **81%**, cifra superior a la meta (79,3%) y a los obtenido en los años anteriores.

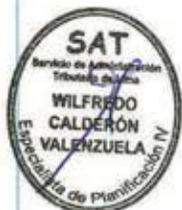
B. ESTRATEGIAS EJECUTADAS

B.1. FOMENTO DEL EQUILIBRIO VIDA FAMILIAR Y TRABAJO

✓ Programas de integración familiar:

El programa se desarrolló con la participación de los hijos de los colaboradores, quienes accedieron a paseos en la ciudad a escala DIVERCITY, conociendo de esta forma las actividades que realiza el SAT en el módulo de DIVERCITY. Asimismo, se realizó el primer “Full day” que permitió de una forma divertida promover los valores institucionales en los hijos de los colaboradores. Fueron 89 niños los beneficiados por estas actividades durante el año 2014.

¹⁵ Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cuanto-invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-noticia-1733564> “¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?”.



✓ **Programas recreativos y deportivos:**

Se ejecutaron actividades recreativas y deportivas entre los colaboradores SAT, fomentando de este modo su compañerismo y el trabajo en equipo, dichas actividades corresponden a los campeonatos deportivos, torneo de ajedrez y talleres de baile. Por estas actividades se registraron 792 participaciones de los colaboradores.

B.2. FOMENTO DEL CUIDADO INTEGRAL DE LA SALUD

✓ **Cuidado permanente de la salud:**

A través de campañas nutricionales, oncológicas, dermatológicas, oftalmológicas, odontológicas y de vacunación se ofreció a los colaboradores la posibilidad de llevar un control integral preventivo de su salud. Estas campañas registraron 538 participaciones de los colaboradores.

Asimismo, el SAT a través de su centro de cuidado de salud "MediSAT" atiende consultas de los colaboradores, así también cuenta con el apoyo de una enfermera para el cuidado y seguimiento de los tratamientos de salud de los colaboradores.

✓ **Evitando el estrés físico y psicológico:**

Por el programa de gimnasia laboral y las campañas anti estrés realizadas en el 2014 se registró más de 1 269 participaciones. Estas actividades en conjunto buscan evitar tanto el estrés psicológico y físico de los colaboradores SAT.

✓ **Campañas de prevención:**

Con la finalidad de prevenir riesgos futuros en la salud, durante el 2014 se ejecutaron campañas para todos los colaboradores sobre la importancia del lavado de manos y el uso de protectores solares, y los excesos generados por los malos hábitos en el consumo de alimentos.

B.3. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES Y DESARROLLO PROFESIONAL

✓ **Capacitación externa para crecimiento profesional:**

Con la finalidad de fortalecer las competencias de los colaboradores, se brindaron cursos de capacitación 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 desarrollo profesional de los colaboradores SAT. En el 2014 fueron 574 los colaboradores capacitados con una inversión de S/. 1,02 millones.

✓ **Programa Básico de Operaciones:**

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 2014 participaron del curso 74 colaboradores.



✓ **Capacitación en cursos especializados:**

Se ejecutaron cursos especializados de impacto directo en la institución, el personal que participó en estas capacitaciones fue seleccionado de acuerdo a perfiles y áreas de trabajo. Los principales cursos de especialización fueron: (a) El Diplomado en Business Intelligence, orientado en el uso de herramientas para el mejor aprovechamiento de la gestión de la información, (b) El Diplomado en Gestión Integral de la Innovación, orientado en brindar herramientas que permitan responder a los cambios y retos del entorno, y (c) El Diplomado en Gestión de Proyectos, enfocado en brindar métodos y herramientas para planificar, ejecutar y controlar proyectos, a fin de que éstos se cumpla en el plazo, costo y con el objetivo esperado. De esta forma fueron 186 las participaciones de los colaboradores en dichos programas.

✓ **Convenio educativo con ESAN:**

Durante el primer semestre del 2014, el SAT firmo convenio con ESAN, una de las instituciones educativas más reconocidas en el país, a fin de que dicha entidad otorgue descuentos en los cursos y/o especializaciones que se dictan en dicho centro educativo, de esta forma los colaboradores pueden capacitarse en temas de su interés a costos menores que el que pagarían si no existiera dicho convenio.

B.4. MEJORAS EN LOS ESPACIOS FÍSICOS DE TRABAJO

En el 2014 se mejoró la infraestructura, el mobiliario y el espacio puesto a disposición de los colaboradores, brindando la comodidad necesaria para la adecuada ejecución de las labores de todo el personal. En este contexto se han mejorado las áreas de Recursos Humanos, Oficina de Planificación y Estudios Económicos, Gerencia de Administración y Gerencia de Informática, entre otros.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ Una de las principales limitantes para la Gerencia de Recursos Humanos es que el módulo SAF tiene pendiente la implementación de funcionalidad correspondientes a la gestión de información de los colaboradores como: la capacitación, selección de personal, evaluación de desempeño, programas de bienestar, entre otros; esta limitante dificulta la labor en la evaluación y toma de decisiones respecto del capital humano del SAT, ya que actualmente estos registros se realizan de forma manual que no garantiza en muchos casos información uniforme y confiable¹⁶.
- ✓ A esta limitante, se le suma que la información del personal que se tiene en el sistema SAF es a partir del 2005, esto se debe a que aún se encuentra pendiente la migración o digitalización en dicho sistema de la información histórica del 2004 hacia atrás¹⁷.
- ✓ Otro punto muy importante es el personal que fue beneficiado con alguna capacitación y que ya no labora en la institución por despido o renuncia por mejores ofertas laborales, originando pérdidas a la institución en conocimiento y experiencia. En el año 2014 fueron 80 los colaboradores que recibieron una capacitación y que dejaron de laborar en la institución.



¹⁶ Según informe N° 187-082-00000363 de la Gerencia de Recursos Humanos.

¹⁷ Según informe N° 187-082-00000363 de la Gerencia de Recursos Humanos.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Se sugiere a la Gerencia de Informática evaluar y de ser el caso ejecutar las mejoras al módulo del SAF-Recursos Humanos, que facilite e integren la información de la gestión del capital humano, permitiendo obtener información rápida y confiable para el apoyo en la toma de decisiones a favor del desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores.
- ✓ Considerando la rotación de personal durante el 2014, se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos la posibilidad de implementar un formato de entrevista y/o encuesta a los colaboradores que renuncian y 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 mentoría que puedan asegurar que no se pierda el conocimiento y establecer una política de permanencia que permita a los colaboradores buscar posibilidades de crecimiento profesional en la institución.



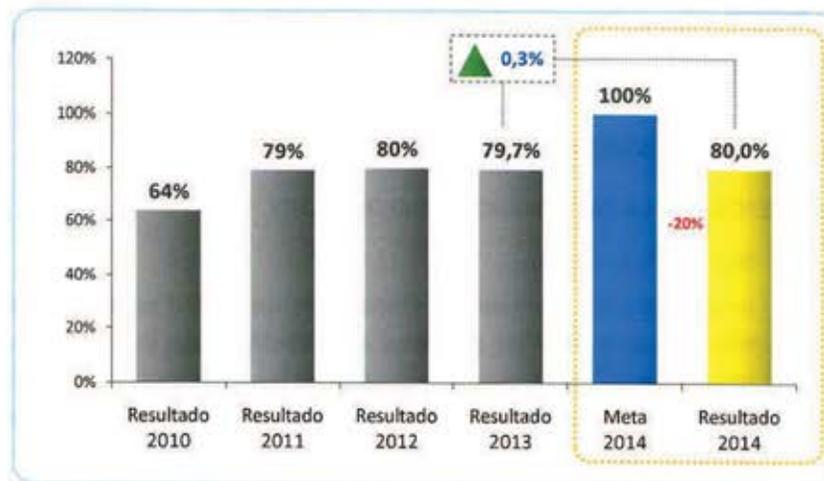
3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT

A. OBJETIVOS E INDICADORES

Con este objetivo se viabiliza la ejecución de las acciones y estrategias para el logro de los demás objetivos estratégicos del SAT. Durante el ejercicio 2014 se ejecutaron acciones de mejora en los procesos, se desarrollaron nuevas herramientas para brindar mejores servicios a los ciudadanos y se ejecutaron programas con enfoque de responsabilidad social en beneficio de la comunidad.

El indicador de este objetivo, **nivel de cumplimiento de las actividades del Plan Operativo Institucional**, en el año 2014 alcanzó el **80,0%** no logrando cumplir con su meta, sin embargo pudo superar la ejecución del año 2013 en 0,3% (Ver figura N° 6). Las actividades que incumplieron con su meta están relacionadas a las áreas de Recursos Humanos, Proyectos y Cobranza Coactiva. Asimismo, podemos observar que desde el año 2010 se observa un ligero crecimiento en los resultados de este indicador.

FIGURA N° 6
EJECUCIÓN 2010 - 2013, METAS Y EJECUCIÓN 2014 DEL INDICADOR
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO



Fuente: Módulo de Control de la Gestión
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT

No obstante, si bien es cierto no se logró alcanzar la meta del indicador estratégico, el nivel de cumplimiento de los indicadores específicos es positivo (ver cuadro N° 8), toda vez que tres (3) de los cuatro (4) indicadores lograron cumplir con su meta. A continuación se detalla cada indicador:

- La eficacia del gasto alcanzó el 90,3%; si bien es cierto no cumplió con la meta, su resultado muestra una mejora considerable en 8,5% respecto del año 2013.
- El proceso optimizado fue el de "Atención de Reclamos y Sugerencias" de la Oficina de Defensoría del Contribuyente y administrado, que culminó con la certificación de este proceso bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Los nuevos productos y/o servicios desarrollados e implementados fueron tres (03), superando la meta de dos (02). Entre los que tenemos: (a) Portal de Datos Abiertos



(Open data); (b) Sistema de Gestión electrónica de documentos de archivo y (c) Módulo de conciliación bancaria de pagos por página web SAT.

- Las acciones de responsabilidad social ejecutadas fue uno (1), básicamente se fortaleció la educación tributaria en niños a través del módulo temático del SAT en la ciudad a escala de DIVERCITY, recibiendo más de 19 460 visitas.

CUADRO N° 8
EJECUCIÓN 2010 – 2013, META Y EJECUCIÓN 2014 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS DE GESTIÓN DE SOPORTE

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | EJECUTADO | | | | 2014 | | |
|---|---|-----------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | META | EJEC | VALOR |
| OPTIMIZAR EL GASTO | EFICACIA DEL GASTO | 92,7% | 86,1% | 82,6% | 81,8% | 100% | 90,3% | 🟡 |
| OPTIMIZAR PROCESOS INTERNOS | NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS | - | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 🟢 |
| DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 🟢 |
| DESARROLLAR LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD | NÚMERO DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REALIZADAS | - | - | 2 | 2 | 1 | 1 | 🟢 |

El criterio de valorización (determinación de colores: verde, amarillo y rojo), se obtiene dividiendo el resultado del indicador entre la meta establecida.

Fuente: Gerencias de Finanzas, Organización y Racionalización, Proyectos, Informática y Oficina de Imagen Institucional.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos - SAT

B. ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS

B.1. MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

✓ Mejora de procesos:

La actualización efectuada al Mapa de Procesos SAT permitió el modelamiento de la situación actual de los procesos y la identificación de aquellos que requieren una optimización¹⁸, esta mejora incluyó la elaboración de la primera Cadena de Valor del SAT, basada en los lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

✓ Sistemas informáticos para el desarrollo de los procesos:

Durante el 2014 se ejecutaron diversos proyectos institucionales que permitirán en los siguientes años efectivizar mejoras en los procesos de trabajo de las áreas del SAT. 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. En la figura N° 7 se detalla los proyectos implementados en el 2014 y los proyectos que iniciaron y que se tiene proyecto culminar en el 2015.



¹⁸ Según informe N° 260-082-00000139, remitido por la Gerencia de Organización y Procesos, el 09/01/15.

FIGURA Nº 7
GESTIÓN DE PROYECTOS 2014



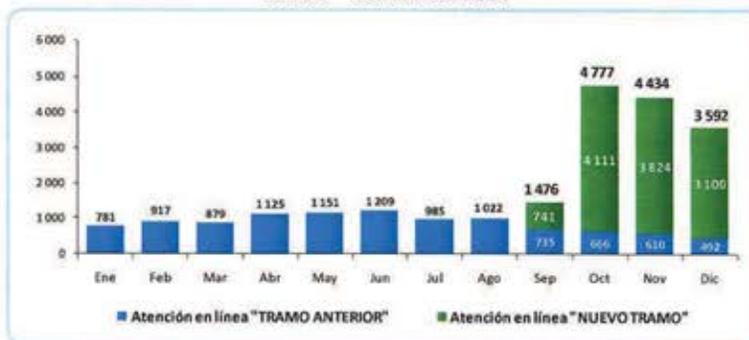
Fuente: Gerencia de Proyectos.
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.

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

✓ **Implementación del segundo tramo para Prescripciones en Línea No Tributario:**

La incorporación de la atención en línea de las Prescripciones por infracciones pecuniarias relacionadas al RNT e impuestos entre el 21.07.2009 y el 24.04.2014 (nuevo tramo) en el Sistema de Gestión Documentario – SGD desde el mes de setiembre del 2014 logró un incremento en la atención en línea de las prescripciones no tributarias (Ver figura Nº 8), obteniendo en tan sólo 4 meses la resolución en línea de 11 776 solicitudes de prescripción no tributaria, originando la reducción de las resoluciones que el personal de impugnaciones realizaba de forma manual y generaba una carga laboral.

FIGURA Nº 8
ATENCIÓN EN LÍNEA DE LAS PRESCRIPCIONES NO TRIBUTARIAS
ENERO – DICIEMBRE 2014



Fuente: Gerencia de Informática y Software QlikView del SAT.
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos – SAT.



✓ Programa de “Innovación SAT”:

Mediante la nueva herramienta Human Centered Desing (Diseño centrada en las personas)¹⁹, se incentivó a un equipo de 20 colaboradores la presentación de ideas innovadoras para la prestación de servicios del SAT a los ciudadanos. De esta forma se generó cinco (5) iniciativas que formarán parte de la cartera de proyectos las cuales en el transcurso del ejercicio 2015 se desarrollarán y ejecutarán con la participación de los colaboradores ganadores. Las iniciativas producto de esta programa fueron: (1) Servicio de Alerta Temprana en Grifos – SAT Grifos²⁰, (2) Pago Fácil - Mejora de los Canales Alternativos de Pago, (3) Optimización del Proceso de Registro Vehicular, (4) De SAT – Pago de Impuesto Vehicular vía Dinero electrónico, y (5) Equipo de atención – Transite sin trámites.

B.3. GESTIÓN CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD CON LA CIUDADANÍA

✓ El SAT en DIVERCITY:

El SAT desde octubre de 2013 implementó un módulo en la ya conocida ciudad a escala DIVERCITY, para fortalecer los valores ciudadanos y la conciencia tributaria en los niños, quienes más adelante serán los futuros contribuyentes. Es así, que de manera gráfica, práctica y divertida se enseña a los niños la administración de los tributos y las obligaciones que los ciudadanos tienen respecto a estos. En el año 2014 el módulo recibió más de 19 mil 400 visitas.

✓ El SAT visita su barrio:

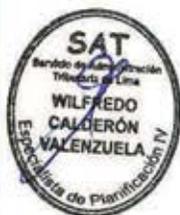
El programa se desarrolla con la finalidad de entregar información respecto de los tributos que recauda el SAT a los ciudadanos del Cercado de Lima, a los que además se les brinda diversos servicios gratuitos de salud, así como atención veterinaria para las mascotas. De esta forma se favoreció a más de 2 mil ciudadanos del Cercado de Lima.

✓ Buenas Prácticas en Gestión Pública:

La entidad privada Ciudadanos al Día – CAD reconoció como buenas prácticas en gestión pública los tres (3) programas de mejora que el SAT presentó para el concurso del año 2014. Estos programas son: (a) “Aprendiendo con el SAT” en la categoría Educación, (b) “El SAT junto a ti” en la categoría Incidencia Pública y (c) “Mejoras Tú, Mejoramos Todos” en la categoría Sistemas de Gestión Interna. Estos programas consolidan nuestro compromiso con el ciudadano.

C. PRINCIPALES LIMITANTES

- ✓ Retrasos en la ejecución de proyectos programados para el periodo 2014, tal es el caso de los proyectos: (a) “Sistema de Gestión Electrónica de Documentos (SGED)”, inadecuada elaboración de los términos de referencia; (b) “E – learning”, se consiguió la buena pro en la tercera convocatoria. Asimismo, no se realizaron las acciones programadas en el plan operativo como es el caso de la encuesta de clima laboral que fue originado porque se declaró desierto tres veces el proceso de convocatoria para la contratación de una consultora que realice la medición de dicha encuesta.



¹⁹ Herramienta orientada en las personas para quienes se quiere crear una nueva solución de trabajo.

²⁰ Propuesta ganadora en el programa de Innovación SAT.

- ✓ El incremento de los recursos impugnatorios en materia no tributaria presentados por los ciudadanos, los que buscan en muchos casos dilatar las acciones de cobranza, originó el incremento de la carga laboral del personal.

D. ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Según lo manifestado por distintas unidades orgánicas, se sugiere que la Gerencia de Organización y Procesos agilice la ejecución de su plan de actualización de procedimientos y formatos, ello en virtud a la nueva estructura orgánica que entró en vigencia en octubre de 2013, la última actualización del mapa de procesos culminada en diciembre de 2014 y las normativas que se han presentado durante el 2014. Todo esto en a fin de no afectar la operatividad de las unidades orgánicas.
- ✓ Es importante el fortalecimiento de la asesoría técnica que debiera realizar el personal del área de Logística hacia los representantes de distintas áreas, formando equipos multidisciplinarios, a fin de formular y elaborar adecuados términos de referencia en los diversos procesos de convocatoria tanto para el desarrollo de las actividades ordinarias como de los proyectos institucionales.



CUADRO Nº 9

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2010 - 2014

| NIVEL | OBJETIVO | INDICADOR | EJECUTADO | | | | 2014 RESULTADO VALOR | | |
|-------------|---|--|-----------|-------|-------|--------|----------------------|-------|---|
| | | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | | META | |
| ESTRATÉGICO | INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN | EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA | 77,0% | 78,4% | 83,2% | 85,6% | 87,2% | 88,5% | ● |
| ESPECÍFICO | INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN | EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO | 59,0% | 59,6% | 63,4% | 64,3% | 66,2% | 66,0% | ● |
| | | EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE EN ETAPA COACTIVA TRIBUTARIA | 58,9% | 43,0% | 53,3% | 60,7% | 56,1% | 62,6% | ● |
| | | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA | 75,8% | 73,1% | 72,8% | 62,6% | 73,6% | 54,0% | ● |
| | | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO | 69,9% | 68,4% | 62,8% | 49,0% | 63,6% | 44,8% | ● |
| | | EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA COACTIVA DE DEUDA CORRIENTE NO TRIBUTARIA | 39,3% | 44,7% | 42,1% | 37,1% | 43,3% | 26,1% | ● |
| ESPECÍFICO | INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES | CONTRIBUYENTES PUNTUALES | 30,4% | 31,7% | 30,1% | 31,4% | 32,7% | 32,0% | ● |
| | | CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES | 21,8% | 22,7% | 20,6% | 21,8% | 22,8% | 21,3% | ● |
| | | CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES | 30,2% | 10,1% | 10,3% | 10,4% | 11,9% | 11,6% | ● |
| ESPECÍFICO | MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO PARA LA INFORMACIÓN DE SUS OBLIGACIONES | 35,2% | 34,2% | 35,5% | 36,5% | 38,6% | 44,7% | ● | |
| ESTRATÉGICO | INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT | SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT | | 84,0% | 85,0% | 74,0% | 86,0% | 81,0% | ● |
| ESPECÍFICO | INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL | - | 84,0% | 84,0% | 78,0% | 85,0% | 81,0% | ● |
| ESPECÍFICO | INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT | ÍNDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS | 93,2% | 94,4% | 94,0% | 93,6% | 94,0% | 93,7% | ● |
| ESTRATÉGICO | MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL SAT | ÍNDICE DE CLIMA LABORAL | 63% | - | - | 69,30% | 68% | 7 | ● |
| ESPECÍFICO | ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR | 79,4% | 82,9% | 92,6% | 84,0% | 93,4% | 71,8% | ● |
| ESPECÍFICO | FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL | COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES EN LOS COLABORADORES | 74,3% | 70,2% | 72,1% | 80,5% | 76,1% | 74,4% | ● |
| ESPECÍFICO | MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA | 70% | 71,1% | 78,3% | 78,0% | 79,3% | 81,0% | ● |
| ESTRATÉGICO | MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT | NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO | 64,0% | 79,8% | 80,0% | 79,7% | 100% | 80,0% | ● |
| ESPECÍFICO | OPTIMIZAR EL GASTO | EFICACIA DEL GASTO | 92,7% | 86,1% | 82,6% | 81,8% | 100% | 90,3% | ● |
| ESPECÍFICO | OPTIMIZAR PROCESOS INTERNOS | NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS | - | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | ● |
| ESPECÍFICO | DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | ● |
| ESPECÍFICO | DESARROLLAR LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD | NÚMERO DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REALIZADAS | - | - | 2 | 2 | 1 | 1 | ● |

1/ No se realizó la medición del indicador de Clima Laboral en el 2014.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO

● MAYOR O IGUAL A 95%

● ENTRE 94% Y 75%

● MENOR A 75%



IV. CONCLUSIONES

Se puede apreciar en el cuadro N° 10, que de los 23 indicadores de los objetivos estratégicos y específicos, 14 lograron un nivel de cumplimiento igual o mayor a 95% y cinco (5) indicadores un nivel de cumplimiento entre 75% y 94%.

Por otro lado, tres (3) indicadores específicos se encuentran con un nivel de cumplimiento menor al 75%, estos indicadores están relacionados a la gestión de cobranza no tributaria. Con estos resultados los avances obtenidos hasta el 2013 sufren un significativo retroceso, esperando que se realicen las medidas correctivas que permitan mejorar los problemas presentados en el presente ejercicio.

Asimismo, un (1) indicador estratégico no fue medido debido a que el proceso de convocatoria para la contratación de una empresa consultora fue declarado desierto en 3 oportunidades, con lo cual no se realizó la medición del indicador de "Clima Laboral".

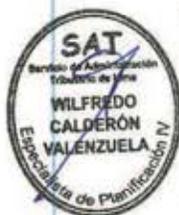
CUADRO N° 10
INDICADORES SEGÚN NIVEL DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DE LA META 2014

| INDICADORES | MAYOR O IGUAL A 95%  | ENTRE 94% Y 75%  | MENOR A 75%  | TOTAL |
|--------------|--|--|--|------------------------|
| ESTRATÉGICOS | 1 | 2 | - | 3 |
| ESPECÍFICOS | 13 | 3 | 3 | 19 |
| TOTAL | 14 | 5 | 3 | 22^{1/} |
| % | 64% | 23% | 14% | 100% |

1/ En el 2014 fueron 23 los indicadores programados, sin embargo la medición del indicador estratégico de "clima Laboral" no fue realizado.
Fuente: Portal de transparencia SAT – Indicadores estratégicos al IV trimestre
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos- SAT

✓ GESTIÓN DE RECAUDACIÓN:

Las estrategias de acercamiento de información al ciudadano como Pitazo e Infomóvil SAT, los incentivos por pago puntual a los ciudadanos, la incorporación de tecnologías de comunicación en la gestión de cobranzas; y la fiscalización y generación de riesgos mostraron un resultado positivo para poder superar las metas de las efectividades de recaudación tributaria planteadas para el ejercicio 2014. Sin embargo, las efectividades por conceptos no tributarios no lograron cumplir con su meta y han mostrado un decrecimiento sostenido, por lo que 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 efectividad alcanzados en el 2014.



✓ **GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO**

Si bien es cierto no se logró cumplir con la meta del objetivo estratégico, el fortalecimiento de los canales de interacción con el ciudadano para pagos y consultas, la renovación de nuestros compromisos de calidad; permitieron incrementar la satisfacción del ciudadano de 74% en el 2013 a 81% en el 2014 así como superar con éxito la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 del proceso de Atención de Reclamos y Sugerencias.

✓ **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

En el año 2014 no se realizó la medición de la encuesta de clima laboral, asimismo las estrategias desarrolladas en referencia a los programas de bienestar no impactaron positivamente, toda vez que el resultado del indicador que mide la satisfacción por estos programas no logró cumplir con su meta programada. Por otro lado el indicador de satisfacción con la infraestructura física y tecnológica logró superar su meta 2014. Asimismo la ejecución de la estrategia de capacitación y crecimiento profesional permitió obtener un resultado favorable del indicador **cobertura de las capacitaciones**.

✓ **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 2014, toda vez que permitieron alcanzar las metas de los indicadores específicos relacionados a la gestión de soporte. Sin embargo, el indicador estratégico **“cumplimiento de las actividades del plan operativo”** y el indicador específico **“eficacia del gasto”** no lograron cumplir con su meta establecida, sin embargo sus resultados fueron mejores que del año 2013.



V. RECOMENDACIONES

✓ GESTIÓN DE RECAUDACIÓN

Se sugiere, tomando como referencia los resultados obtenidos al aplicar la herramienta Bussines Analytics en la gestión de cobranza tributaria, la posibilidad de la aplicación de dicha herramienta en la gestión de **cobranza no tributaria** a fin de determinar estrategias más eficientes. Esta aplicación se debería realizar en su primera etapa como un piloto a un segmento específico.

✓ GESTIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO

Tomando como referencia los resultados de la automatización de las prescripciones en línea, se recomienda la optimización del proceso de atención de medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas, que involucra: la identificación de las casuísticas más recurrentes en la presentación de trámites, la mejora del Sistema de Gestión Documentaria – SGD y la mejora en la atención de impugnaciones de 2ª instancia.

✓ GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Se recomienda, según lo solicitado por la Gerencia de Recursos Humanos, que la Gerencia de Informática evalúe la importancia de la mejora del módulo SAF-Recursos Humanos, ello con la finalidad de que la Gerencia de Recursos Humanos pudiera disponer de información que le permita mejorar la toma de decisiones y diseñar estrategias referidas al capital humano.

Asimismo, se sugiere coordinar con el área de logística las consideraciones mínimas que se debería tener en cuenta en el proceso para la contratación de la empresa que realizará la medición del clima laboral, teniendo en cuenta que esta medición permitirá tener un feedback que ayude a diseñar estrategias adecuadas relacionadas a la satisfacción y bienestar del colaborador.

✓ GESTIÓN DE SOPORTE INSTITUCIONAL

Se recomienda que los responsables de cada unidad orgánica realicen un seguimiento más minucioso de las actividades y el avance en la utilización de los recursos programados para su ejecución dentro de los plazos y lineamientos establecidos.

Por otro lado, se recomienda que para el año 2015 el área de logística considere la realización de un taller de asesoría en la elaboración de términos de referencia a las unidades orgánicas, a fin de no tener inconvenientes en el momento de lanzar los procesos de convocatoria de servicios,

