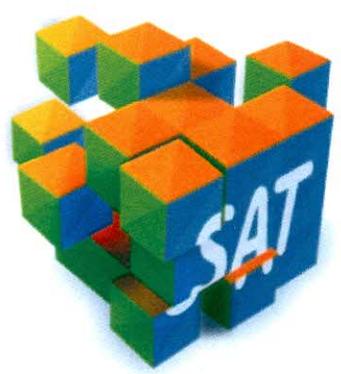


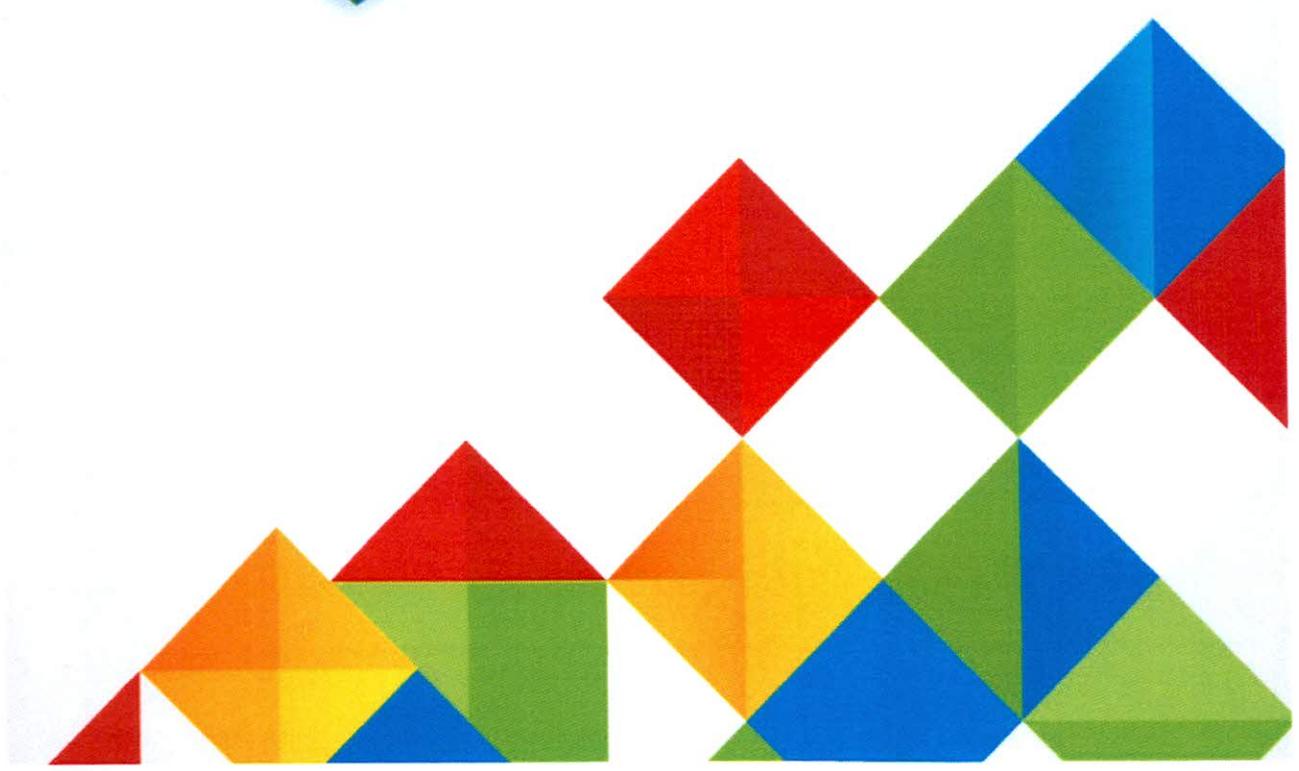


SAT
Servicio de Administración
Tributaria de Lima

Evaluación 2015



**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**



ÍNDICE

	<i>Página</i>
I. PRESENTACIÓN	3
II. MARCO ESTRATÉGICO	4
III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS	5
3.1. PERSPECTIVA DE RESULTADO	6
3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS	17
3.3. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	23
IV. ESCENARIO DEL SIGUIENTE PERIODO – 2016	27
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	31

I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) a través de su Plan Estratégico Institucional 2015-2017¹ ha definido tres (03) perspectivas en su mapa estratégico, las cuales son: “Perspectiva de Resultado”, “Perspectiva de Procesos” y la “Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje”. Asimismo, se establecieron los objetivos estratégico institucionales, los cuales son “Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria”, que permita a la institución recuperar el mayor porcentaje de deuda tributaria emitida en el año, así como lograr un mayor número de papeletas de tránsito pagadas; y “Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados”, mejorando constantemente la calidad de los servicios existentes y poniendo a disposición nuevos canales alternativos de atención y de pago, que le facilite a los ciudadanos cumplir con sus obligaciones tributarias y no tributarias.

En el presente documento se expone los resultados de la gestión del SAT en el primer año de su PEI 2015-2017, labor liderada por la alta dirección y ejecutada por todos los colaboradores de las distintas unidades orgánicas que conforman el SAT, lo que ha hecho posible que la institución sea reconocida por el Alcalde de Lima Metropolitana como una de las instituciones más eficientes de la corporación municipal en el 2015².

En este contexto, los resultados de los indicadores estratégicos de los objetivos institucionales son los siguientes: la efectividad de la recaudación tributaria en el 2015 alcanzó un 88,3%, logrando un performance muy cercano a lo obtenido en el 2014 (88,5%), se precisa que dicho resultado se dio en un escenario marcado por la desaceleración económica; a pesar de ello se orientaron los esfuerzos a fin de garantizar la sostenibilidad de la recaudación, fortaleciendo la gestión de cobranza tributaria mediante la identificación más precisa del perfil de pago de los contribuyentes (Business Analytics) y promoviendo el pago oportuno de los tributos a través de sorteos y beneficios a los ciudadanos. Por su parte, la efectividad de la cobranza no tributaria alcanzó una efectividad de 64,6%, superando en 10,6% lo obtenido el año anterior (54,0%), este resultado plausible se logró por las acciones tácticas ejecutadas como el fortalecimiento operativo de los depósitos y a las coordinaciones realizadas entre el SAT y entidades externas.

Por otro lado, el nivel de satisfacción de los ciudadanos alcanzó un 77% cifra menor en 4% al resultado obtenido en el 2014 (81%), este resultado se debió principalmente a la insatisfacción con el “tiempo de espera” ocasionado por una elevada afluencia de ciudadanos en busca de atención personalizada; en ese sentido, el SAT adoptó medidas para revertir esta situación como la asignación de mayor número de personal en las áreas de atención y la ejecución de campañas de fomento de canales alternativos. Además, dentro de la búsqueda de mejorar sus procesos internos, se logró la re-certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y la aprobación de la auditoría externa a la Carta de Servicios lo que demuestra el compromiso que tiene SAT con la ciudadanía para brindar un servicio de calidad.

Por lo antes expuesto, la Oficina de Planificación y Estudios Económicos elabora el presente informe de evaluación del PEI 2015 - 2017 correspondiente al ejercicio 2015 en el cual se muestra los resultados de los indicadores estratégicos de los objetivos institucionales y específicos, así como las estrategias desarrolladas para la consecución de los mismos.

¹ Se realizó una ampliación del Plan Estratégico Institucional al 2018 según Sesión Ordinaria N° 225-2015-CD-SAT.

² Correo institucional de la Lic. Danitza Milosevich Caballero (Jefe del SAT) del 17.12.2015.

II. MARCO ESTRATÉGICO 2015

El Servicio de Administración Tributaria – SAT de Lima fue creado mediante los Edictos N.º 225 y N.º 227 publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima – MML con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera responsable de la Gestión Tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios de la municipalidad.

En ese sentido, con las atribuciones dadas por la MML y para el cumplimiento de su finalidad el SAT define su marco estratégico en el PEI 2015 – 2017 de acuerdo a lo siguiente:

**VISION**

Ser la institución modelo en gestión tributaria municipal a nivel nacional, a partir de la calidad del servicio al ciudadano, el fomento de la cultura tributaria y la eficiencia en nuestro procesos.

**MISIÓN**

Somos el Organismo Público Descentralizado responsable de la gestión tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios encargados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que facilita al ciudadano el cumplimiento oportuno de sus obligaciones basando nuestra gestión sobre la innovación, el buen gobierno, y el compromiso de nuestros colaboradores para brindar servicios de calidad.

**VALORES**

- Transparencia
- Compromiso
- Confianza
- Vocación de Servicio

SAT Servicio de Administración Tributaria de Lima



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

La evaluación del PEI para el ejercicio 2015 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 tres perspectivas y se ha considerado una **valoración de cumplimiento**³ de las metas de los indicadores de acuerdo al siguiente criterio:

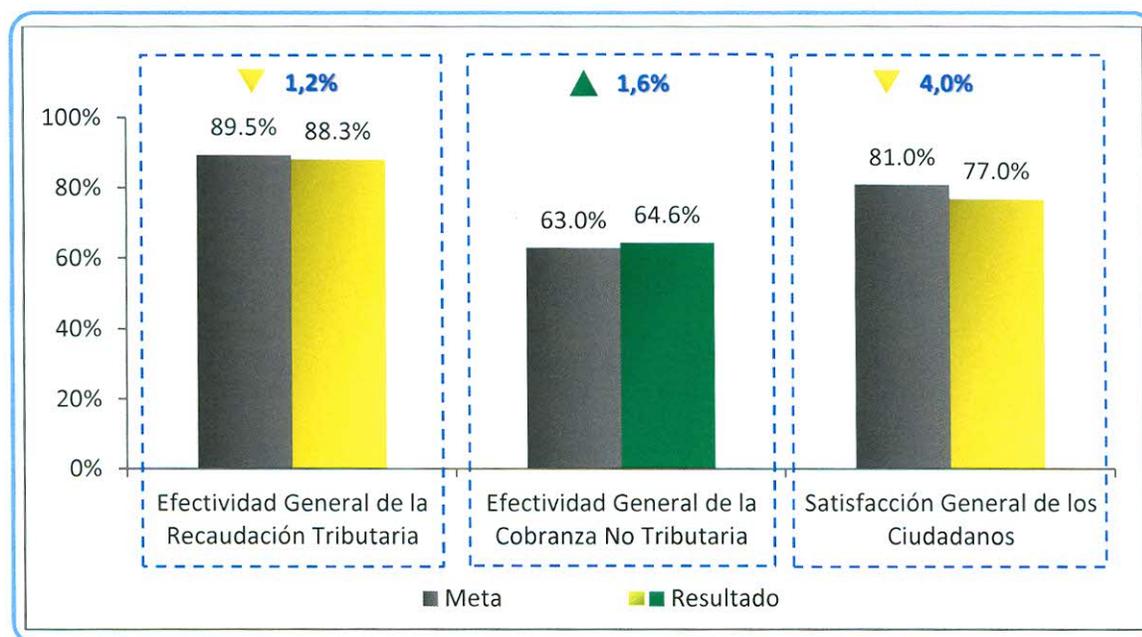
TABLA N° 01
CRITERIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA META DE LOS INDICADORES

Nivel de Cumplimiento		
Menor a 94%		Entre 94% y 99%
		Mayor a 99%
		

El desarrollo de las perspectivas se encuentran enmarcadas en la aplicación del Balanced Scorecard como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual, el cual nos permite convertir la visión, misión y estrategia en acción.

En ese contexto, el SAT gestiona su estrategia en base a las perspectivas de: i) Resultado, ii) Procesos, y iii) Crecimiento y Aprendizaje. Esto a través de cadenas de relaciones causa efecto que se traduce finalmente en el cumplimiento de los indicadores estratégicos institucionales: i) Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria, y ii) Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados. Ver figura N° 01

FIGURA N° 01
METAS Y EJECUCIÓN 2015 DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



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

³ El nivel de valoración de cumplimiento del indicador será; el cálculo del resultado de la ejecución sobre la meta programada.

3.1 PERSPECTIVA DE RESULTADO

En esta perspectiva se revelan las acciones realizadas por la institución y su influencia en los ciudadanos, Se evalúa si estas acciones están logrando los objetivos planteados. En ese punto se hace vital dos temas: (i) la recaudación global y su eficacia, y (ii) los estándares de atención al ciudadano.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES E INDICADORES

De los tres (3) indicadores que forman parte de la perspectiva de resultado, solo uno (1) cumplió con su meta, mientras que dos (2) de ellos lograron una ejecución respecto a su meta en el rango intermedio como se puede apreciar en la tabla N° 02.

TABLA N° 02
EJECUCIÓN 2014, META Y EJECUCIÓN 2015 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE RESULTADOS

OBJETIVO	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	Meta	Resultado	Valor.
MAXIMIZAR LA EFICACIA DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA.	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	PORCENTAJE	89.5%	88.3%	●
	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA.	PORCENTAJE	63.0%	64.6%	●
CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS POR LOS SERVICIOS PRESTADOS.	SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS.	PORCENTAJE	81.0%	77.0%	●

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2015
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

3.1.1 Maximizar la Eficacia de la Recaudación Tributaria y No Tributaria

Con este objetivo la institución busca concretar la máxima recaudación de las obligaciones tributarias y no tributarias emitidas e impuestas en un ejercicio fiscal, en los diversos estados de la gestión de cobranza y buscando minimizar la generación de cartera por cobrar de años anteriores.

En ese sentido, el presente objetivo está conformado por los siguientes indicadores:

- Efectividad general de la recaudación tributaria.
- Efectividad general de la cobranza no tributaria.

A. Efectividad General de la Recaudación Tributaria

La gestión de recaudación tributaria del SAT durante el ejercicio 2015 finalizó con una efectividad general de los principales tributos en 88,3%, cifra ligeramente inferior en 0,2% respecto del periodo 2014 y menor en 1,2% respecto a su meta, esto debido a una compensación (monto insoluto de la deuda corriente) registrado durante el 2015 (3,9 millones como pago efectivo). Ver figura N° 02



FIGURA Nº 02
EFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA ANUAL: 2014 – 2015

(En millones de soles y porcentaje)



^{1/} Considera la emisión y recaudación de deuda corriente al 31 de diciembre de 2014 y 2015 (monto insoluto).
^{2/} Si consideramos el monto de compensación (monto insoluto de la deuda corriente) registrado durante el 2015 (s/. 3,9 millones) como pago efectivo, la efectividad hubiese alcanzado el 89.3%, cifra muy cercana a su meta anual.
 Fuente: Gerencia de Informática

Asimismo, evaluando el efecto de la compensación por cada tributo, en la tabla N° 03 se observa que el impuesto vehicular se redujo de 93,3% a 92,0%, el impuesto predial de 86,5 a 85,8 y los arbitrios de 80,2% a 79,6%, lo que repercutió en una disminución de la efectividad general tributaria.

TABLA Nº 03
EFECTIVIDAD POR TRIBUTO 2015

Concepto	Con Compensación	Sin Compensación	Var. %
Impuesto Vehicular	92.0%	93.3%	1.3%
Impuesto Predial	85.8%	86.5%	0.7%
Arbitrios	79.6%	80.2%	0.6%
Total	88.3%	89.3%	1.0%

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

En correspondencia con lo descrito líneas arriba se identificó que la compensación tuvo un mayor impacto en la performance de la efectividad del impuesto al patrimonio vehicular específicamente en el segmento "Principales Contribuyentes" (PRICO) que derivó en una disminución en el nivel de efectividad respecto al 2014 como se aprecia en la tabla N° 04.

TABLA Nº 04
EFECTIVIDAD POR CONTRIBUYENTE Y CONCEPTO
2014 - 2015

Cont.	Arb - 14	Arb - 15	IP - 14	IP - 15	IPV - 14	IPV - 15	Total - 14	Total - 15
Prico	78.6%	80.1%	87.1%	87.2%	97.7%	94.6%	89.8%	88.3%
Mepeco	74.8%	78.2%	78.1%	80.8%	90.0%	90.5%	87.0%	88.2%
Total	77.4%	79.6%	85.2%	85.8%	93.2%	92.0%	88.5%	88.3%

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

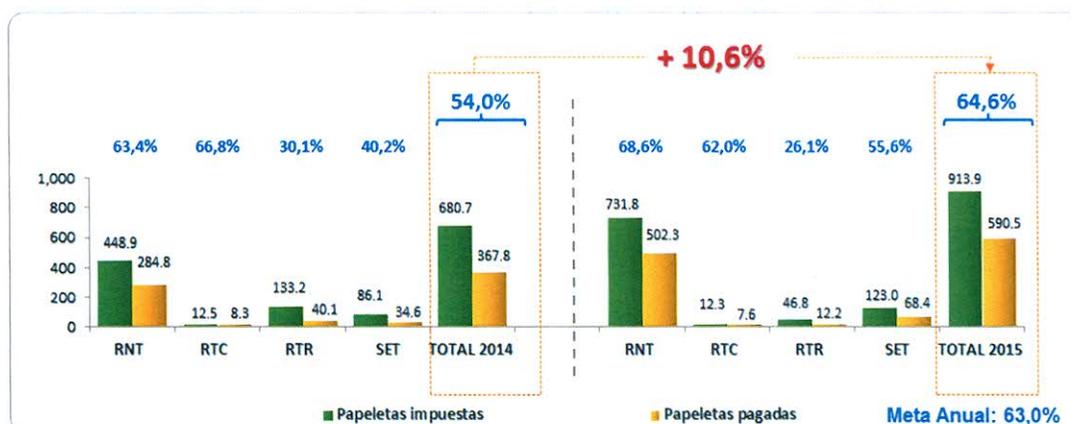


B. Efectividad General de la Cobranza No Tributaria

La gestión de recaudación no tributaria del SAT durante el ejercicio 2015 finalizó con una efectividad general de los principales reglamentos de 64,6%, cifra significativamente superior en 10,6% respecto del periodo 2014 (54,0%); además, de superar en 1,6% a la meta establecida para el periodo 2015 (63,0%).

En este punto es preciso señalar que los resultados se vieron impactados por una mayor efectividad en la cobranza de las infracciones al Reglamento Nacional de Transito – RNT (68,6%) y Actas de Control por SETAME (55,6%), en relación al periodo 2014 (63,4% y 40,2% respectivamente). Ver figura N° 03.

FIGURA N° 03
EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA ANUAL: 2014 – 2015
 (En millones de soles y porcentaje)



^{1/} Considera la cantidad de papeletas impuestas y pagadas en el año al 31 de diciembre de 2014 y 2015. Asimismo, no se considera las papeletas anuladas.
 Fuente: Gerencia de Informática

Según lo observado en la figura N° 03, se aprecia que durante el periodo 2015 la cantidad de papeletas impuestas por infracción RNT se incrementó significativamente respecto al periodo 2014, identificándose entre los principales códigos de falta los siguientes: "G47", "G07", "L07", "G40", "G58", los cuales representaron el 56,5% de las papeletas con pago y con una efectividad del 72,5%, cifras mayores a las registradas en el periodo 2014 (44,5% y 66,1% respectivamente). Ver tabla N° 05

TABLA N° 05
NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE PAPELETAS RNT
2014 - 2015

Etiquetas	2014				2015			
	Pap.Imp	P.Con Pag	% Part. Pap Pago	Efectividad	Pap.Imp	P.Con Pag	% Part. Pap Pago	Efectividad
Principales	191,866	126,778	44.5%	66.1%	391,358	283,555	56.5%	72.5%
G47	51,695	36,185	12.7%	70.0%	147,672	106,118	21.1%	71.9%
G07	27,463	16,987	6.0%	61.9%	98,186	78,706	15.7%	80.2%
L07	55,740	43,398	15.2%	77.9%	63,725	51,039	10.2%	80.1%
G40	11,875	8,402	3.0%	70.8%	31,842	23,138	4.6%	72.7%
G58	45,093	21,806	7.7%	48.4%	49,933	24,554	4.9%	49.2%
Resto ^{1/}	257,046	158,007	55.5%	61.5%	340,484	218,749	43.5%	64.2%
Total	448,912	284,785	100.0%	63.4%	731,842	502,304	100.0%	68.6%

^{1/} Considera 119 distintos códigos de falta RNT.
 Fuente: Gerencia de Informática
 Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



Asimismo, se aprecia que durante el periodo 2015 la cantidad de papeletas impuestas por SETAME - GTU se incrementó significativamente respecto al periodo 2014, identificándose entre los principales códigos de falta los siguientes: "R01", "R13" y "R15", los cuales representaron el 67,0% de las papeletas con pago y con una efectividad del 56,9%, cifras mayores a las registradas en el periodo 2014 (47,5% y 52,5% respectivamente). Ver tabla N° 06

TABLA N° 06
NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE PAPELETAS SETAME
2014 - 2015

Etiquetas	2014				2015			
	Pap.Imp	P.Con Pag	% Part. Pap Pago	Efectividad	Pap.Imp	P.Con Pag	% Part. Pap Pago	Efectividad
Principales	31,330	16,453	47.5%	52.5%	80,491	45,818	67.0%	56.9%
R01	13,504	4,162	12.0%	30.8%	44,564	20,231	29.6%	45.4%
R13	13,712	9,777	28.2%	71.3%	20,473	15,412	22.5%	75.3%
R15	4,114	2,514	7.3%	61.1%	15,454	10,175	14.9%	65.8%
Resto^{1/}	54,810	18,180	52.5%	33.2%	42,513	22,606	33.0%	53.2%
Total	86,140	34,633	100.0%	40.2%	123,004	68,424	100.0%	55.6%

1/ Considera 19 distintos códigos de falta SETAME-GTU.

Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Por otro lado, otro factor preponderante en el buen desempeño del nivel de efectividad de cobranza no tributaria fue la mayor efectividad de la cantidad de papeletas con pago en estado pre coactivo registrando el 58,3% del total de papeletas impuestas; dicha cifra es superior en 7,5% respecto de lo obtenido en el 2014 (50,8%). Ver tabla N° 07

TABLA N° 07
EFECTIVIDAD POR PAGO PRECOACTIVO
2014 - 2015

Periodo	Pap. Imp	Concepto	Pap. Con Pago	Efect.
2015	913,899	RNT	453,237	49.6%
		GTU	79,389	8.7%
		Total	532,626	58.3%
2014	680,709	RNT	267,714	39.3%
		GTU	77,907	11.4%
		Total	345,621	50.8%

Fuente: Gerencia de Informática

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

FORTALECIMIENTO DE LA COBRANZA

Gestión de Cobranza por Perfil de Pago

El SAT aplica soluciones informáticas, que ayuden a aprovechar de manera adecuada la base de datos de los contribuyentes, viene trabajando el desarrollo de un modelo de perfil de pago por concepto de impuesto al patrimonio vehicular; la misma que fue desarrollado a través del Business Analytics. Esto nos permite el diseño de estrategias de cobranza más eficientes y focalizadas con el fin de tomar una mejor decisión en la gestión de cobranza.

✚ Fortalecimiento Operativo de los Depósitos Vehiculares

La gestión de la cobranza tributaria y no tributaria en estado coactivo se fortaleció con la puesta en marcha de ampliación de la capacidad de los depósitos vehiculares para la ejecución de las medidas cautelares. En este contexto el SAT al cierre del 2015 cuenta con 10 depósitos vehiculares con una capacidad instalada total de 75 277 m² para la custodia de los vehículos.

El fortalecimiento de la capacidad de los depósitos vehiculares permitió la recaudación de más de 63,3 millones de soles por la ejecución de medidas cautelares, esta cifra representa un incremento del 21,5% respecto a lo recaudado por este medio el año anterior.

ACERCAMIENTO DE INFORMACION DE DEUDA

✚ Mensajería Vecinal

Como parte de una estrategia de registrar una mayor efectividad y celeridad en la notificación de documentos, la institución lanzó durante el 2015 la opción de “Mensajería Vecinal” con la cual se pretende ampliar el radio de alcance inicial al pasar de la notificación solo en Lima Cercado a otros cinco distritos locales más (Jesús María, Breña, Pueblo Libre, Lince y San Miguel), esto acompañado del desempeño de los vecinos notificadores aledaños a las zonas de notificación.

✚ Servicio Pitazo

El servicio “Pitazo” tiene como finalidad brindar información al ciudadano sobre sus deudas por impuesto al patrimonio vehicular y/o por multas de tránsito de manera preventiva a través de un mensaje de texto y/o correo electrónico, permitiéndoles acceder así cumplir con sus obligaciones, así como acceder a los descuentos ofrecidos por los conceptos tributarios y no tributarios, es así que durante el 2015 se registraron 42 665 nuevas inscripciones, 46,6% más que el 2014 (29 098); totalizándose 221 478 ciudadanos inscritos, superando en 23,9% al 2014 (178 813).

Es preciso mencionar que durante el 2015 el monto de deuda involucrada en la comunicación del programa ascendió a S/ 108,1 millones de deuda y de los cuales se recaudó S/ 7,3 millones, registrando una mayor efectividad (6,8%) a diferencia del 2014 (3,9%).

INCORPORACION Y USO DE TECNOLOGIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTION DE COBRANZA

✚ Gestión de Cobranza Telefónica

La gestión telefónica, como medio de comunicación y contacto con el contribuyente permitió realizar más de 1,6 millones de llamadas de cobranza telefónica por conceptos tributarios, expresadas en S/ 394,3 millones de deuda y de los cuales se recaudó alrededor de S/ 79,5 millones. Por lo tanto, la efectividad registrada en el 2015 (20,1%) fue superior a la del periodo 2014 (18,5%).

✚ Gestión de Cobranza Vía Mensaje de Texto

La gestión de cobranza a través de mensajes de textos registró 673,6 mil envíos durante el 2015, expresados en S/ 158,3 millones de deuda y de los cuales se recaudó S/ 24,1 millones. En ese sentido, la efectividad registrada en el 2015 (15,2%) fue ligeramente inferior a la del periodo 2014 (15,8%).



PRINCIPALES LIMITANTES

- La efectividad de documentos tributarios notificados a través del servicio de Courier, durante el periodo 2015, fue de 88,0%, cifra superior a lo registrado en el 2014 (85,1%). Sin embargo, la notificación efectiva con “Acuse de Recibo” registro una efectividad de 1,0% para ambos periodos, evidenciando un estancamiento y un punto a fortalecer en el proceso de cobranza.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Actualmente la notificación a través de **Mensajería Vecinal** tiene una cobertura local a nivel de cinco distritos (Jesús María, Breña, Pueblo Libre, Lince y San Miguel), siendo reconocida durante el 2015 como una Buena Práctica de Gestión Municipal.

Si comparamos la efectividad de notificación de documentos por conceptos tributarios con **Acuse de Recibo** realizadas tanto por **Mensajería Vecinal** y **Servicio de Courier**, evidenciaremos una efectividad de 33,5% y 1,0% respectivamente durante el 2015.

En ese contexto, se identifica una oportunidad de replicar la experiencia de Mensajería Vecinal a otros distritos, bajo una serie de criterios técnicos que permitan jerarquizar los distritos a trabajar tales como: i) Nivel de efectividad por distrito, ii) Monto de deuda a gestionar, iii) Efectividad de pago por concepto, iv) Efectividad de pago por distrito y v) Calidad de información de contacto. Esto con el fin de incrementar la notificación con “Acuse de Recibo” por distritos estratégicos y una mejor imagen de la institución ante la sociedad por trabajar con los residentes locales.

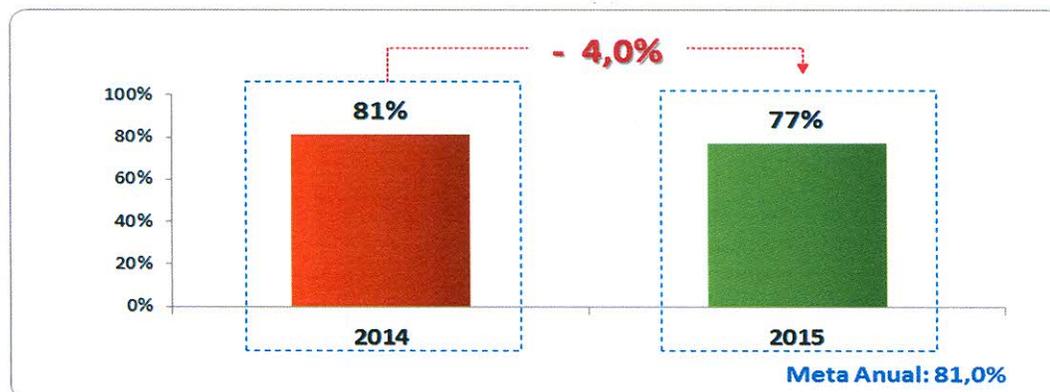
- Una nueva modalidad de envío de información muy popular en la actualidad es el “Whatsapp”, el cual permite verificar los estados de dicho mensaje (enviado, recibido y leído); en ese sentido, evaluar la posibilidad de su implementación.
- Asimismo, fortalecer el servicio Pitazo sería ventajoso para fines de mejorar la recaudación, enviando alertas sobre el inicio del procedimiento coactivo y/o cuando se genere la orden de captura del vehículo de manera automática.



3.1.2 Cumplir con las Expectativas de los Ciudadanos por los Servicios Prestados.

La Satisfacción General de los Ciudadanos respecto de los servicios brindados por el SAT, indicador del objetivo estratégico institucional medido a través de una encuesta anual a los ciudadanos, en el año 2015 fue 77,0%, cifra inferior en 4,0% respecto del periodo 2014 (81,0%) y de su meta programada para el 2015 (81,0%). Ver figura N° 04

FIGURA N° 04
EJECUCIÓN 2014, META Y EJECUCIÓN 2015 DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
SATISFACCION GENERAL DE LOS CIUDADANOS



Fuente: Encuesta realizada por la Consultora Arellano Marketing - 2014
Encuesta realizada por la Oficina de Planificación y Estudios Económicos - 2015.

La gestión realizada por el SAT durante el ejercicio 2015 respecto a la calidad del servicio al ciudadano se vio mermado por una menor satisfacción en los siguientes aspectos: el “Tiempo de espera”, esto debido a mayor cantidad de ciudadanos que acudieron a las agencias SAT y a la “Cantidad de ventanillas/terminales de atención”, las que fueron consideradas insuficientes por los ciudadanos (Ver tabla N° 08).

Sin embargo, los aspectos relacionados a la amabilidad del personal, limpieza de las agencias, comodidad y señalización mostraron resultado positivo.

TABLA N° 08
NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS ATRIBUTOS VALORADOS

N°	Aspectos Generales	Nivel
1	Tiempo de espera antes de la atención	46%
2	Cantidad de ventanillas/terminales de atención	68%
3	Tiempo de atención en la ventanilla/terminal	70%
4	Capacidad de solución de problemas/quejas	73%
5	Simplicidad de los procedimientos para trámites y/o consultas	73%
6	Claridad de la información recibida	74%
7	Cantidad de documentación solicitada	76%
8	Conocimiento de procedimientos para tramites y/o consultas	77%
9	Ubicación de las agencias	78%
10	Disposición para escuchar y resolver problemas	80%
11	Amabilidad del personal de ventanilla/terminal	82%
12	Limpieza de las agencias	84%
13	Comodidad del lugar de espera	85%
14	Señalización de las áreas dentro de las oficinas	86%

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano 2015
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



Asimismo, la “Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano” revela que el canal presencial (73%), el canal Aló SAT (73%) y el canal Web (81%) influyeron en la disminución del nivel de satisfacción (77%) en relación a lo obtenido el 2014. Ver tabla N° 09

TABLA N° 09
NIVEL DE SATISFACCIÓN POR CANAL EVALUADO
2014 - 2015

N°	Descripción	Nivel 2014	Nivel 2015
1	Satisfacción canal Presencial	77%	73%
2	Satisfacción canal Aló SAT	81%	73%
3	Satisfacción canal Web SAT	88%	81%
4	Satisfacción canal PITAZO	92%	95%
Satisfacción General		81%	77%

Fuente: Encuesta General de Satisfacción al Ciudadano 2015
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

CANALES ALTERNATIVOS DE ATENCIÓN

Saldomático

A través de este módulo de atención automatizado, los contribuyentes que acuden a las agencias o depósitos de la institución obtienen de manera sencilla y rápida información respecto de estados de deuda de los conceptos tributarios y no tributarios, lo cual permitió que durante el 2015 se realizaran cerca de 2,3 millones de consultas, cifra ligeramente inferior a lo registrado en el 2014 (cerca de 2,4 millones). Sin embargo, en porcentaje de representatividad respecto al total de medios de atención registró una participación de 62,1%, lo cual refleja la relevancia de este módulo para la atención a los ciudadanos. Ver tabla N° 10

TABLA N° 10
CANTIDAD DE ATENCIONES AL CIUDADANO POR CANALES DE ATENCIÓN
2014 - 2015

Canal	Atenciones	Part. (%) 2014	Atenciones	Part. (%) 2015
Saldomático	2,372,169	62.1%	2,291,199	61.5%
SARA	168,777	4.4%	40,799	1.1%
Chat	9,679	0.3%	10,467	0.3%
Asuservicio	17,708	0.5%	21,295	0.6%
Cabisat	12,191	0.3%	11,057	0.3%
IVR	217,664	5.7%	260,198	7.0%
Aló SAT	215,850	5.6%	277,656	7.4%
Atención presencial	808,128	21.1%	815,261	21.9%
Total	3,822,166	100.0%	3,727,932	100.0%

Fuente: Gerencia de Servicios al Ciudadano
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



Servicio de Atención Remota Asistida - SARA

A través de este canal la institución permite atender consultas en línea por medio de video-conferencia, permitiendo así a los contribuyentes realizar sus consultas de manera virtual. Durante el 2015 se realizaron cerca de 41 mil consultas, cifra significativamente inferior a lo registrado en el 2014 en el que se registraron más de 168 mil, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer y focalizar esta alternativa a la atención presencial.

Chat

A través del portal web SAT los ciudadanos acceden a este servicio, por el cual una asesora de servicios resuelve de manera inmediata y en línea las consultas realizadas por chat. Durante el 2015 se atendieron más de 10 mil consultas, registrando un incremento de 8,1% respecto al año 2014. Asimismo, es preciso recalcar la importancia de este servicio por estar considerado dentro de uno de los compromisos asumidos por el SAT ante el contribuyente y estar plasmado en la Carta de Servicios, la cual es auditada por la certificadora AENOR. Cabe precisar, que se ha venido cumpliendo con la meta del 100% de atenciones como está establecido en el compromiso asumido por la institución.

Asuservicio – Correo Electrónico

A través de este servicio el SAT se compromete a atender todas las consultas ingresadas mediante correo electrónico (asuservicio@sat.gob.pe) al día hábil siguiente a su presentación. Durante el 2015 se atendieron más de 21 mil consultas, 20,3% más de las atendidas en el 2014. Asimismo, es preciso recalcar la importancia de este servicio por estar considerado dentro de uno de los compromisos asumidos por la Institución ante el contribuyente y estar plasmado en la Carta de Servicios, la cual es auditada por la certificadora AENOR. Cabe precisar, que se ha venido cumpliendo con la meta del 100% de atenciones como está establecido en el compromiso asumido por la institución.

Módulo de Inscripción Vehicular - MIV

La gestión de inscripción de vehículos nuevos en la red de concesionarios de vehículos afiliados al MIV, permitió durante el periodo 2015 el registro de 42 712 vehículos, cifra menor a lo registrado en el 2014 (43 038). Sin embargo, en porcentaje de representatividad del año corriente el periodo 2015 tuvo un mejor performance, evidenciando así el rol significativo que va cobrando el MIV como canal de registro de DDJJ vehicular. Ver tabla N° 11.

TABLA N° 11
CANTIDAD DE DDJJ IMPUESTO VEHICULAR POR MODALIDAD DE REGISTRO
2014 - 2015

Modalidad	DDJJ	Part. (%) 2014	DDJJ	Part. (%) 2015
Presencial SAT	91,664	66.4%	61,743	58.1%
Notario SAT	3,303	2.4%	1,864	1.8%
MIV	43,038	31.2%	42,712	40.2%
Total	138,005	100.0%	106,319	100.0%

Fuente: Gerencia de Servicios al Ciudadano
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos



MANTENIENDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Carta de Servicio

A través de la Carta de Servicios el SAT se compromete a brindar servicios de calidad al contribuyente, mediante la mejora continua de nuestros procesos y otorgar servicios efectivos que brinden una adecuada experiencia al contribuyente en los servicios de pagos y atención u orientación.

En ese contexto, el SAT viene gestionando de manera continua su Proceso de Auditoría de Certificación de Calidad a través de la empresa AENOR (Asociación española de Normalización y Certificación). Cabe precisar, que el SAT aprobó la auditoría externa de la carta de servicios evidenciando su compromiso de brindar un servicio de calidad.

Recertificación del Sistema de Gestión de calidad

Durante el proceso de auditoría externa, desarrollado por la firma auditora Bureau veritas en el mes de diciembre de 2015, se logró la Recertificación ISO 9001:2008 de nuestros dos procesos certificados: i) Atención del Centro de Llamadas, y ii) Atención de Reclamos y Sugerencias. Con lo cual se demuestra la capacidad y el compromiso de los colaboradores por responder de manera eficiente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, los requisitos legales y normativos internos.

PRINCIPALES LIMITANTES

-  Como se observa en la tabla N° 12 el tiempo promedio de espera para la atención en “plataforma” aumentó en el 2015, superando los 30 minutos y presentando una tendencia creciente en relación a los últimos años. Por su parte el tiempo de espera para “mesa de partes” también presentó un aumento aunque en menor escala respecto al año 2014. Estos resultados guardan concordancia con los resultados de la “Encuesta de General de Satisfacción al Ciudadano” realizada en el 2015, donde el atributo con menor nivel de satisfacción fue el “tiempo de espera”.

TABLA N° 12
COMPARATIVO DE TIEMPOS DE ESPERA EN PLATAFORMA Y MESA DE PARTES
2013 - 2015

Descripción	2013 ¹	2014	2015
Tiempo promedio de espera para la atención en plataforma ²	00:13:40	00:21:57	00:33:12
Tiempo promedio de espera para mesa de partes ³	00:18:38	00:36:32	00:38:26

^{1/} Información de la L.B. 2013 para los indicadores operacionales 2014.

^{2/} Considera los tickets por atenciones preferenciales, consultas y operaciones; sólo en estado atendido y no abandonado.

^{3/} Considera los tickets trámite documentario, mesa de partes especial, oficios y entre otros; sólo en estado atendido y no abandonado.

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos.



OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Asimismo, se considera necesario realizar un plan de mejora en las agencias que presentan un mayor tiempo de espera para la atención de los contribuyentes (ver tabla N° 13). Esto tomando en cuenta que según los resultados obtenidos de la “Encuesta de Satisfacción General” el “Tiempo de espera para la atención” es el atributo más importante que valora el ciudadano para alcanzar la calidad en la atención.

Es preciso mencionar que la agencia de Mega Plaza ha mantenido un buen desempeño de manera continua durante el 2015, registrando un estimado de tiempo de espera promedio anual por debajo de la meta institucional y más aun considerando que es la 2° agencia con mayor cantidad de tickets atendidos.

TABLA N° 13
TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA POR AGENCIA 2015

Agencias	Tickets atendidos	Tiempo de espera
San Juan de Miraflores	57 876	00:43:33
Sede Principal	292 476	00:41:17
Miraflores	39 650	00:30:54
Jockey Plaza	55 076	00:30:00
Colonial	54 471	00:25:14
Mega Plaza	88 678	00:14:11

/ No considera el tiempo de espera por: i) Trámite documentario (oficios),
ii) Expedientes y iii) Caja. Además, solo incluye los tickets en estado atendido o terminado.



3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS

Esta perspectiva analiza los procesos de la organización y cómo éstos están orientados al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de resultados. Los objetivos en este nivel buscan hacer más eficiente la gestión interna; es decir, buscan obtener procesos optimizados, a través de una mejora continua que permitan alcanzar una gestión eficiente.

OBJETIVOS E INDICADORES

De los nueve (9) indicadores que forman parte de la perspectiva de procesos, seis (6) cumplieron con su meta, mientras que tres (3) de ellos lograron una ejecución respecto a su meta en el rango intermedio de 94% y 98% como se puede apreciar en la tabla N° 14.

TABLA N° 14
EJECUCIÓN 2014, META Y EJECUCIÓN 2015 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	Resultado 2014	Meta 2015	Resultado 2015	Valor
MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA Y GENERACIÓN DE RIESGO.	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE PAGO OPORTUNO.	PORCENTAJE	66.0%	66.6%	64.6%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN ESTADO COACTIVO.	PORCENTAJE	62.6%	62.3%	67.3%	●
	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE FISCALIZADA.	PORCENTAJE	72.7%	71.2%	69.1%	●
	REDUCCIÓN DE LA CARTERA TRIBUTARIA DE AÑOS ANTERIORES.	PORCENTAJE	15.9%	14.5%	16.7%	●
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES.	PORCENTAJE	32.0%	34.0%	32.0%	●
MEJORAR LOS PROCESOS DE INTERRELACIÓN CON EL CIUDADANO.	PERCEPCIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS A LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO.	PORCENTAJE	-	70.0%	73.8%	●
MEJORAR LA GESTIÓN DE DATOS RELACIONADOS AL CIUDADANO.	CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO Y/O EMAIL.	PORCENTAJE	44.7%	43.0%	69.6%	●
FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SAT.	ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	NÚMERO	1	1	8	●
OPTIMIZAR PROCESOS DE SOPORTE PARA LA OPERACIÓN INSTITUCIONAL.	PROCESOS DE SOPORTE OPTIMIZADOS.	NÚMERO	1	2	2	●

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2015
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

Respecto al objetivo **“Mejorar la Gestión de Cobranza y Generación de Riesgo”**, tres (3) de sus cinco (5) indicadores no alcanzaron su meta, y a su vez dos (2) de ellos presentan una reducción respecto a lo presentado el año anterior.

Se debe precisar que el indicador de **“Efectividad de la Recaudación Tributaria de Pago Oportuno”**, se vio afectado por la compensación realizada en el 2015⁴.

En lo que respecta al indicador de **“Reducción de Cartera Tributaria de Años anteriores”** se vio beneficiado por los incentivos para el pago de saldos de deuda de cartera pesada de entidades públicas realizada en el 2015⁵.

⁴ Si consideramos el monto de compensación (monto insoluto de la deuda corriente) registrado durante el 2015 (S/ 3,9 millones) como pago efectivo, la efectividad hubiese alcanzado el 65,6%, dentro del pago oportuno por cuota emitida.

⁵ Recaudación de S/ 5,8 millones (insolutos). Considerando el escenario de que no se hubiera dado dicho incentivo la efectividad hubiera alcanzado el 14,2% cifra ligeramente inferior a la meta.

Por otro lado, a pesar que el indicador “**Contribuyentes con Teléfono y/o Email**” supero su meta, la Gerencia de Gestión de Cobranza⁶ señaló que la cantidad de datos de contacto (Teléfono fijo, Celular y/o Email) ha sido insuficiente, esto sumado a la falta de personal especializado que realice la depuración y validación de datos según lo manifestado por la Oficina de Calidad de Datos⁷; no permitieron un óptimo desempeño de las acciones de cobranza, teniendo así un impacto en el nivel de efectividad.

Asimismo, la información proveniente de fuentes externas (SUNARP, INFOMUNI, entre otros) presentó inconsistencias que dificultaron las labores de fiscalización según lo manifestado por la Gerencia de Fiscalización⁸.

Sin embargo, en términos nominales la recaudación tributaria de pago oportuno y la recaudación de deuda corriente fiscalizada aumentaron en el 2015 en comparación a lo recaudado el año anterior. Por su parte, la cantidad de contribuyentes puntuales también presentó un incremento el 2015 respecto al 2014. Ver tabla N° 15

TABLA N° 15
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE PAGO OPORTUNO Y DE DEUDA CORRIENTE FISCALIZADA,
CANTIDAD DE CONTRIBUYENTES PUNTUALES 2014 - 2015
(Millones de soles y en cantidades)

CONCEPTO	U.M	2014	2015
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE PAGO OPORTUNO.	Soles	227,44	240,81
RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE FISCALIZADA.	Soles	7,20	7,59
CONTRIBUYENTES PUNTUALES.	Personas	96 583	101 778

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

Por otro lado, seis (6) indicadores de la perspectiva de procesos si cumplieron con su meta establecida, esto debido a las diferentes acciones ejecutadas por el SAT orientadas a dar soporte a las actividades de cobranza y mitigación del riesgo de no pago como el fortalecimiento operativo de los depósitos vehiculares, las campañas de actualización de datos, la adecuación de servicios para el ciudadano, los programas de fomento de cultura tributaria y de responsabilidad social, y a la optimización de procesos internos.

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

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: automóvil cero kilómetros, equipos tecnológicos, electrodomésticos, viajes turísticos nacionales, vales de gasolina entre otros, todo ellos como reconocimiento a su buen comportamiento de pago. En el 2015 se registró más de 6 millones de participaciones en los 4 sorteos realizados en el año, en donde se premió a 228 ciudadanos puntuales.

Actividades complementarias

El SAT realiza el programa “Ciudadano Puntual” que 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 2015 se benefició a más de 6 mil ciudadanos a través de este programa. Asimismo, el SAT

⁶ Informe N° 176-082-00002944 de la Gerencia de Gestión de Cobranza del 18.01.2016.

⁷ Informe N° 270-082-00000092 de la Oficina de Calidad de Datos del 11.01.2016

⁸ Informe N° 045-082-00000476 de la Gerencia de Fiscalización del 11.01.2016



realizo la entrega de la tarjeta “Contribuyente Puntual” que otorga descuentos en diversos establecimientos del Cercado de Lima con la finalidad de fortalecer el pago oportuno de los tributos municipales.

FISCALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RIESGO POR NO PAGO

🚧 Generación de deuda por fiscalización

La fiscalización de los omisos y/o subvaluadores de los tributos municipales que recauda el SAT (Imp. Predial, Imp. Vehicular, Arbitrios Municipales y Alcabala) en el 2015 permitió la detección y generación de más de 48,7 millones de 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 INFOMUNI y el cruce con la base de SUNARP. Asimismo, del monto total detectado por fiscalización en su conjunto se logró recaudar 28,1 millones de soles, lo que representa un incremento del 20,6% respecto a lo recaudado por este medio el año anterior (23,3 millones de soles).

FORTALECIMIENTO DE MEDIDAS CAUTELARES

🚧 Fortalecimiento Operativo de los Depósitos Vehiculares

La gestión de la cobranza en estado coactivo se fortaleció con la puesta en marcha de nuevos depósitos vehiculares para la ejecución de las medidas cautelares por obligaciones tributarias y no tributarias.

🚧 Predictivo de Capturas

Se implementó en los operativos de cobranza coactiva una funcionalidad que permite la identificación de vehículos con orden de captura que tengan una mayor probabilidad de pago contribuyendo así la optimización de espacios en los depósitos vehiculares, maximizando así la recaudación.

🚧 Remates Vehiculares

El SAT realiza subastas públicas de los vehículos capturados que tienen una obligación pendiente de pago y que habiéndose agotado los medios para lograr el pago de la deuda, estos pasan a ser rematados. Durante el ejercicio 2015 se realizaron dos (2) remates vehiculares de gran relevancia en abril y setiembre en donde se logró rematar un total de 781 vehículos, cifra record en los últimos años.

FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA

🚧 El SAT en DIVERCITY

El SAT en el 2013 implementó un módulo en la 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 2015 el modulo recibió 23 515 visitas, cifra mayor en 20,8% a lo registrado en el 2014 (19 460 visitas).

🚧 El SAT en Colegios

La institución realiza programas de cultura tributaria para niños de nivel primaria en el cual, a través de actividades educativas, promueve la importancia de los tributos en el desarrollo de la ciudad, así como el reforzamiento de valores de responsabilidad y



respeto a los demás para la formación de futuros ciudadanos comprometidos con el progreso del país. En el año 2015 se benefició a más de 3 mil niños con esta iniciativa.

SAT Visita tu 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 1 mil⁹ ciudadanos del Cercado de Lima.

ADECUACIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO

Aplicativo Smart SAT

Con el propósito de brindar un mejor servicio, el SAT en el 2015 puso a disposición de los ciudadanos una nueva aplicación para los Smartphone cuya plataforma sea Android y iOS, el “Smart SAT”, con el cual se puede hacer consultas sobre papeletas, impuesto vehicular, predial y arbitrios, así como conocer la ubicación de nuestras agencias.

SAT en plataformas virtuales

El SAT tiene una participación activa a través del Facebook y de recursos web, los cuales facilitan el acercamiento de información a los ciudadanos, es así que mediante estos medios comunica las fechas de vencimiento de los pagos (Imp. Predial y Arbitrios así como del Imp. Vehicular), beneficios por pago puntual (sorteos y programas), subastas públicas (remates vehiculares) entre otra información de interés. Al cierre del 2015 la cuenta de Facebook institucional reportó más de 15 mil seguidores.

GESTIÓN DE DATOS DE LOS CIUDADANOS

Actualización de Datos de Contacto

Al cierre del 2015, el SAT cuenta con un nivel de contribuyentes con teléfono y/o email de 69,6%¹⁰, habiendo superado ampliamente la meta establecida de 43,0%. Este resultado plausible se debió a las campañas externas de registro y/o actualización de datos de contacto, así como a la sensibilización del personal de “front office” sobre la importancia del registro de datos de contacto. Asimismo, se realizaron cruces de información con bases de datos alternas tales como SUNAT y RENIEC que permitieron la validación de información de los ciudadanos.

Proyecto: Optimización del Proceso de Registro Vehicular - MIV

El Proyecto consiste en la optimización e implementación de mejoras en el proceso del Registro Vehicular realizado a través del Módulo de Inscripción Vehicular - MIV, el cual facilita que se completen las Bases de Datos de los ciudadanos con información real y de calidad, teniendo como principales beneficios el optimizar el proceso de registro de datos de contacto, mejorar la calidad de la información y disminuir el nivel de consultas presenciales en las oficinas del SAT por parte del ciudadano.

FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Actividades de Responsabilidad Social

En el 2015 el SAT formó parte de distintas campañas de responsabilidad social tales como: Campaña de Salud Visual, Campaña Protección del Medio Ambiente, Campaña Dona Tu Banner, Campaña Recolección de Tapitas, Campaña ayuda Social de la Casita

⁹ Informe N° 176-082-00002944 de la Gerencia de Gestión de Cobranza del 18.01.2016.

¹⁰ Informe N° 270-082-00000092 de la Oficina de Calidad de Datos del 11.01.2016



de la Paz y la Campaña Juntos para ayudar reciclar en conjunto con la ONG Aniquem entre otros.

Buenas Practicas en Gestión Pública

El SAT participó en el Seminario Internacional de Buenas Prácticas en la Gestión Pública organizado por el Centro Latinoamericano de Estudios Locales CELADEL, el cual se desarrolló en la ciudad de Panamá. En el seminario se presentaron como buenas prácticas gubernamentales: “Mensajería Vecinal” y “Mejora de la Gestión Tributaria”, donde “Mensajería Vecinal” fue distinguida con el segundo puesto, entre 55 buenas prácticas de Latinoamérica las cuales compitieron en dicho evento internacional, cabe indicar que esta buena práctica promueve la participación vecinal inclusiva en la gestión tributaria local.

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE SOPORTE

Prescripciones en línea – Fase II

En el mes de agosto del 2015 se implementó la Fase II de atención en línea de las Solicitudes de Prescripción, se definió el alcance y criterios para su implementación, optimizando con ello recursos y tiempos de atención. Además, se amplió el alcance para la implementación de criterios para la atención en línea de los procesos de los medios impugnatorios y solicitudes de no contenciosas, como el descargo y la apelación de tránsito¹¹.

Implementación del Web Service

Consiste en la automatización de la tarea manual de la carga de información de resultados de la notificación remitida por SERPOST. Desde su puesta en producción en el mes de noviembre de 2015 se ha generado un ahorro de 3 horas/Hombre al día¹¹.

Automatización del Sistema de Gestión de Calidad – Calidad 2.0

Proyecto culminado en el 2015, donde se implementó el Modulo de Gestión de Mejora Continua, que permite el modelamiento y automatización de procesos implementando la metodología BPM, así como los procesos de gestión de las auditorias del SGC.

PRINCIPALES LIMITANTES

-  A pesar de los avances en la gestión de datos de contacto, el nivel de contribuyentes afectos que cuentan con registros de información de contacto para gestionar la cobranza de su deuda es 69,6%. A pesar de ello, la cantidad de datos de contacto resulto insuficiente de acuerdo a lo manifestado por la GGC¹² lo que no permitió realizar una óptima gestión de cobranza puesto que poco más del 30% de los ciudadanos afectos están aún fuera del alcance de las acciones de cobranza del SAT.
-  La información proveniente de SUNARP e INFOMUNI presentaron inconsistencias, y a su vez los encargados de remitir dicha información incumplen en los plazos de envío, evidenciando poca voluntad de intercambio de información según lo señalado por la Gerencia de fiscalización¹³.
-  A pesar de los avances en la actualización de documentación normativa, aún existe una alta cantidad de documentos que regulan la operatividad de la institución que se

¹¹ Informe N° 260-082-00000240 de la Gerencia de Organización y Procesos del 11.01.2016

¹² Informe N° 176-082-00002944 de la Gerencia de Gestión de Cobranza del 18.01.2016

¹³ Informe N° 045-082-00000476 de la Gerencia de Fiscalización del 11.01.2016



encuentran pendientes de actualización, esto debido a cambios internos y externos de las normas vigentes así como a la falta de personal que se encargue de dicha labor.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Fortalecer las campañas de registro y/o actualización de datos a través de la Página Institucional y del Facebook, y de ser posible realizar de manera más frecuente campañas externas que brinden premios a los ciudadanos que actualicen sus datos. Por otro lado, seguir sensibilizando al personal que brinda atención en plataforma la importancia de recoger datos de contacto.
- Se debe continuar evaluando los documentos normativos, según los lineamientos de antigüedad y de los cambios en la normatividad, a fin de actualizar la documentación existente. Asimismo, se debe identificar aquellos documentos que debido a los cambios en la norma ya no deberían estar vigentes.
- Se deben realizar coordinaciones y/o capacitaciones constantes con los responsables de remitir la información de las fuentes externas para un intercambio de información sin inconsistencias y dentro del plazo establecido en el convenio suscrito.
- Facebook como medio de acercamiento de información a los ciudadanos es muy útil, es por ello que para lograr un mayor número de seguidores a los que se les podría comunicar información sobre los vencimientos, beneficios por pago puntual entre otros, se podrían realizar sorteos a los que le den “me gusta” y “compartan” una publicación del Facebook del SAT, siendo esta una modalidad muy usada por diversos fanpage para conseguir más seguidores.



3.3 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

En esta perspectiva, se definen los objetivos encaminados a fortalecer el capital humano para que este pueda contribuir a alcanzar la visión organizacional. Así pues, el factor humano es clave dentro del SAT de Lima, puesto que, al estar motivado, capacitado y con los objetivos claros, podrá viabilizar las estrategias de corto plazo.

OBJETIVOS E INDICADORES

De los tres (3) indicadores estratégicos que forman parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se precisa lo siguiente: el indicador **“Productos Nuevos Implementados”** cumplió con su meta al implementarse la funcionalidad Pago Fácil - Mejora en los canales alternativos de pago y al implementarse la “Tarjeta Contribuyente Puntual”. El indicador **“Satisfacción General del Colaborador SAT”** presentó un resultado positivo de 72,0% logrando alcanzar su meta; y por último el indicador **“Desarrollo de soluciones TIC’s para la operación”** a pesar de no tener una meta programada para el 2015, éste presenta un resultado debido a que se desarrolló el aplicativo para Smartphone “Smart SAT” que permite realizar consultas por deudas sobre impuestos (predial y vehicular), arbitrios y papeletas de tránsito. Ver la tabla N° 16

TABLA N° 16
EJECUCIÓN 2014, META Y EJECUCIÓN 2015 DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

OBJETIVO	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	Resultado 2014	Meta 2015	Resultado 2015	Valor
DESARROLLAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INNOVACIÓN.	PRODUCTOS NUEVOS IMPLEMENTADOS.	NÚMERO	3	2	2	●
FORTALECER LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL SAT.	SATISFACCIÓN GENERAL DEL COLABORADOR SAT.	PORCENTAJE	-	72.0%	72.0%	●
IMPLEMENTAR SOLUCIONES TIC'S QUE SOPORTEN LA DEMANDA DE SERVICIOS.	DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA OPERACIÓN.	NÚMERO	-	-	1	●

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV trimestre 2015
Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

PRODUCTOS NUEVOS IMPLEMENTADOS

- Funcionalidad Pago Fácil – Mejora en los canales alternativos de Pago**
 Consiste en la implementación de mejoras en el proceso de pagos presenciales realizados a través de los canales alternativos a Caja SAT (agencias bancarias y agentes), entre ellas la opción de pago con el número de placa del vehículo y la confirmación de este vía mensaje de texto; teniendo así como principal beneficio el generar más confianza en el ciudadano al momento de realizar sus pagos facilitar el pago al ciudadano con la consulta de número de placa y reducir la afluencia de ciudadanos en las oficinas del SAT.
- Tarjeta Contribuyente Puntual**
 Iniciativa que busca fortalecer el pago oportuno de los tributos municipales, otorgando descuentos en diversos establecimientos del Cercado de Lima, logrando así una fidelización y acercamiento con nuestros contribuyentes.



✚ Solución E – learning

Proyecto culminado en el 2015, consiste en un portal de educación y capacitación virtual en calidad de herramienta informática a utilizar para la capacitación de público en general de acuerdo a los cursos programados por el SAT.

FORTEALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

El resultado de la encuesta de clima laboral realizado por la Gerencia de Recursos Humanos presentó un resultado de 72,0%¹⁴ logrando cumplir con su meta, este resultado se debió a las distintas actividades de bienestar, recreación y de capacitación ejecutadas a lo largo del año 2015, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

✚ Cuidado permanente de la salud:

El SAT realizó actividades de salud a través del MEDISAT referidas a atención médica a favor de los colaboradores. Asimismo, realizó una serie de campañas tales como: terapia física preventiva (masajes), odontología, nutrición, dermatológicas, odontológicas, oncología entre otros. Al cierre del 2015 el total de participaciones ascendió a 2 327.

✚ Programas deportivos y recreativos

Se ejecutaron actividades deportivas entre los colaboradores del SAT, fomentando de este modo el espíritu de deportivo, el compañerismo y el trabajo en equipo. Asimismo, se realizó la obra teatral “Santos Metropolitanos” con la participación de los colaboradores de la institución y fue puesta en escena en el Teatro Municipal de Lima

✚ Capacitaciones internas y externas

Con la finalidad de fortalecer las competencias de los colaboradores de la institución, se brindaron seminarios de capacitación para lograr una aplicación práctica en beneficio de la institución y de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S

✚ Desarrollo del aplicativo “Smart SAT”

En el año 2015 se realizó se implementó el aplicativo para Smartphone “Smart SAT”, con el cual permite hacer consultas sobre papeletas, impuesto vehicular, predial y arbitrios, así como conocer la ubicación de nuestras agencias, dicho aplicativo se encuentra disponible en los sistemas operativos Android y iOS, registrando un total de 8 531 descargas al cierre del 2015.

PRINCIPALES LIMITANTES

✚ No se ejecutó el Programa Anual de Capacitaciones del año 2015, el mismo que contenía una serie de programas de especialización a realizarse en prestigiosas instituciones educativas de la capital. Sin embargo, se realizaron capacitaciones no programadas dirigidas a una parte de colaboradores de la institución.

✚ No fue posible iniciar la fase de implementación del proyecto institucional “SAT Grifos” por ausencia de una empresa de grifos que asegure la implementación del servicio propuesto. En ese sentido, el Proyecto fue suspendido al no encontrarse un socio estratégico interesado en la implementación de las alertas requeridas.

¹⁴ Informe N° 187-082-00000519 de la Gerencia de Recursos Humanos del 22.01.2016



- ✚ Inicialmente el BCP iba a participar dentro del “Proyecto Pago Fácil”, lo que hubiera generado una mayor cobertura de cobranza para el SAT por ser el BCP la entidad bancaria con la mayor red de agencias bancarias y agentes; sin embargo, por una decisión interna del banco declinaron su participación en el proyecto. Se precisa, que el Proyecto se trabajó en conjunto con el BBVA banco continental.
- ✚ Falta de actualización de los sistemas y/o aplicativos utilizados por la Gerencia de Recursos Humanos para el óptimo desempeño de sus actividades. Por ejemplo: el módulo SAF tiene pendiente la implementación de nuevas funcionalidades correspondientes a la gestión de información de los colaboradores como el registro en línea de asistencias, el mismo que actualmente se realiza de forma manual. Por otro lado, no se cuenta con espacios para evaluaciones de personal, capacitaciones u otras actividades programadas por la Gerencia de Recursos Humanos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✚ Es importante la capacitación continua del personal; en ese sentido, se debe fortalecer los programas de capacitación y ampliar el nivel de cobertura que asegure un mayor número de colaboradores capacitados para que estos apliquen lo aprendido en sus labores diarias en beneficio de la institución.
- ✚ Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Informática se reúnan a fin de evaluar y de ser el caso ejecutar las mejoras al módulo SAF - RRHH, que facilite e integren la información de la gestión del capital humano, permitiendo obtener información confiable y en línea para el apoyo en la toma de decisiones a favor de la institución y del colaborador.



RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2015

A continuación, se muestra el resultado de los indicadores estratégicos respecto a su meta en el año 2015. Ver tabla N° 17

TABLA N° 17: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICOS 2015

OE N°	OBJETIVO	N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	Meta	Resultado	Valor.
PERSPECTIVA DE RESULTADO							
OE.1	MAXIMIZAR LA EFICACIA DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA.	1	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA. ^{1,3/}	PORCENTAJE	89.5%	88.3%	●
		2	EFFECTIVIDAD GENERAL DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA. ^{2/}	PORCENTAJE	63.0%	64.6%	●
OE.2	CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS POR LOS SERVICIOS PRESTADOS.	3	SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS.	PORCENTAJE	81.0%	77.0%	●
PERSPECTIVA DE PROCESOS							
OE.3	MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA Y GENERACIÓN DE RIESGO.	4	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE PAGO OPORTUNO. ^{1,3/}	PORCENTAJE	66.6%	64.6%	●
		5	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN ESTADO COACTIVO. ^{1,3/}	PORCENTAJE	62.3%	67.3%	●
		6	EFFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE FISCALIZADA. ^{1,3/}	PORCENTAJE	71.2%	69.1%	●
OE.4	MEJORAR LOS PROCESOS DE INTERRELACIÓN CON EL CIUDADANO.	7	REDUCCIÓN DE LA CARTERA TRIBUTARIA DE AÑOS ANTERIORES. ^{4/}	PORCENTAJE	14.5%	16.7%	●
		8	CONTRIBUYENTES PUNTUALES.	PORCENTAJE	34.0%	32.0%	●
OE.5	MEJORAR LA GESTIÓN DE DATOS RELACIONADOS AL CIUDADANO.	9	PERCEPCIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS A LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO.	PORCENTAJE	70.0%	73.8%	●
OE.6	FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SAT.	10	CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO Y/O EMAIL. ^{5/}	PORCENTAJE	43.0%	69.6%	●
OE.7	OPTIMIZAR PROCESOS DE SOPORTE PARA LA OPERACIÓN INSTITUCIONAL.	11	ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.	NÚMERO	1	6	●
OE.8	DESARROLLAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INNOVACIÓN.	12	PROCESOS DE SOPORTE OPTIMIZADOS.	NÚMERO	1	2	●
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE							
OE.9	FORTALECER LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL SAT.	13	PRODUCTOS NUEVOS IMPLEMENTADOS.	NÚMERO	2	2	●
OE.10	IMPLEMENTAR SOLUCIONES TIC'S QUE SOPORTEN LA DEMANDA DE SERVICIOS.	14	SATISFACCIÓN GENERAL DEL COLABORADOR SAT.	PORCENTAJE	72.0%	72.0%	●
		15	DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC'S PARA LA OPERACIÓN.	NÚMERO	—	1	●

1/ Considera montos insolutos de deuda corriente emitidos y recaudados en el año corriente por IP, IPV, A.

2/ Considera cantidad de papeletas por RNT, RTR, RTC, SET impuestas y pagadas durante el año corriente.

3/ Considera montos insolutos.

4/ El saldo considerado en la cartera tributaria (IP, IPV, A) es al cierre del año anterior.

5/ Considera contribuyentes con deuda afecta en el año.

Fuente: Portal de Transparencia – Indicadores Estratégicos al IV Trimestre.

Elaboración: Oficina de Planificación y Estudios Económicos

IV. ESCENARIO EN EL SIGUIENTE PERIODO – 2016

ASPECTO ECONÓMICO

El PIB mundial en el 2015 registró cuatro trimestres consecutivos de crecimiento inferior al registrado en promedio entre 2010 y 2014. El desempeño más débil de la actividad global se debe, fundamentalmente a la progresiva desaceleración en los ritmos de crecimiento de los principales países emergentes, en un contexto de debilidad económica de China no visto en los últimos años.

De este modo, el PIB mundial reportó un crecimiento de 2,4% en 2015, el menor avance desde 2009. Sin embargo las perspectivas para el 2016 son ligeramente más favorables, con un repunte del crecimiento mundial hasta alcanzar un 2,9%, sustentada en un mejor comportamiento relativo tanto de las economías desarrolladas como las emergentes según el informe “Perspectivas Económicas Mundiales 2016”, publicado por el Banco Mundial¹⁵.

El escenario económico del 2016 respecto al crecimiento de la economía peruana es complejo, teniendo en consideración la presencia del Fenómeno “El Niño” que tendrá impactos negativos sensibles sobre la actividad económica, específicamente en la agricultura y pesca; en ese sentido, tomando como base lo anterior el BBVA Reserch¹⁶ proyecta un crecimiento de 2,8%.

De los sectores económicos que tienen alto impacto sobre los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima que recauda el SAT; es importante mencionar que se vendieron poco más de 12 mil viviendas, 15% más que el año anterior. Para el 2016 se espera un crecimiento del sector inmobiliario¹⁷ en 7% sustentado en una ampliación de la clase media en los sectores B y C, esto impactaría positivamente en la recaudación del Impuesto de Alcabala.

Asimismo, respecto del comercio automotriz de vehículos nuevos el 2015 cerró con aproximadamente 172,5 mil autos nuevos vendidos, 8%¹⁸ menos respecto a la venta de vehículos nuevos en el 2014 situación que según el BBVA Research¹⁹ obedece a factores como: la debilidad del sol frente al dólar (incremento del tipo de cambio) y la tendencia a la alza de las tasas de interés que ha desacelerado el crecimiento de financiamiento vehicular; en ese sentido, se espera al cierre del 2016 una variación negativa de 3% respecto al 2015 lo cual incidirá en la cantidad de afectos al Impuesto al Patrimonio Vehicular.

¹⁵ Informe Perspectivas Económicas Mundiales 2016, Banco Mundial, enero 2016.

¹⁶ Situación Perú 4° Trimestre 2015, BBVA Research.

¹⁷ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), incluye Lima Metropolitana y Callao.

¹⁸ Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), Estadísticas Diciembre 2015.

¹⁹ Perú situación Automotriz 2015, BBVA Research.



ASPECTO POLÍTICO

El 2016 se caracteriza por ser un año de elecciones presidenciales en la cual se elegirá al nuevo presidente del Perú, los 130 congresistas y los representantes al parlamento andino para el periodo 2016 – 2021; no obstante el SAT de Lima, como órgano técnico de la Municipalidad Metropolitana de Lima, continuará ejecutando su gestión basado en los principios del “Buen Gobierno” en concordancia a lo establecido en el marco estratégico de la MML para el periodo 2016 – 2018, el cual establece los ejes estratégicos y las prioridades de la MML. Por lo antes expuesto el escenario político no tendría mayor repercusión sobre la gestión del SAT.

ASPECTO DEMOGRÁFICO

Lima Metropolitana, según información del INEI²⁰, registra una población de 8 890 792 habitantes en el 2015, donde destacan los siguientes distritos más poblados: San Juan de Lurigancho (1 091 303 habitantes), San Martín de Porres (700 178 habitantes), Ate Vitarte (630 085 habitantes), Comas (524 894 habitantes), Villa el Salvador (463 014 habitantes), Villa María del Triunfo (448 545 habitantes) y San Juan de Miraflores (404 001 habitantes). Asimismo, la población del Cercado de Lima registra una población de 271 814 habitantes.

En este contexto, Lima presenta una tasa de crecimiento poblacional respecto al año anterior de 1,57%; en ese sentido, para el año 2016 se estima una población de 9 030 377²¹ habitantes en la provincia de Lima (sin considerar el Callao).

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 Lima, tiene el reto permanente de consolidar su gestión apoyado en las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones – TIC’s como herramienta que facilita a los ciudadanos la obtención de información respecto de los servicios del SAT.

En este contexto, el 2016 se presenta positivo frente a las metas planteadas en el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2015 – 2017 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.

²⁰ Estado de la Población Peruana 2015 - INEI.

²¹ Formula de crecimiento poblacional: $P^{t+n} = P^t * (1 + Tcaa)^n$



V. CONCLUSIONES

Al cierre del año 2015, en el marco del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 se realizaron importantes acciones en el marco de los objetivos estratégicos de la institución:

5.1 PERSPECTIVA DE RESULTADO

✚ **Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria**

La efectividad de la recaudación tributaria reportó 88,3%, cifra menor a la meta esperada de 89,5%, esto obedeció a la compensación (monto insoluto de la deuda corriente) realizada durante el 2015 (3,9 millones) como pago efectivo. Asimismo, dicha compensación tuvo mayor impacto en el nivel de efectividad de la recaudación por el impuesto al patrimonio vehicular específicamente en el segmento "PRICOS".

Por su parte la efectividad de la cobranza no tributaria reportó un 64,6%, superando su meta de 63,0%, esto se debió principalmente al desempeño positivo de los niveles de efectividad de la cobranza de las multas RNT y SETAME.

✚ **Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados**

La satisfacción del ciudadano respecto a los servicios prestados por la institución obtuvo un resultado de 77,0%, cifra menor a la meta establecida (81,0%). Es preciso señalar que de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción general 2015, esto se debió principalmente al elevado tiempo de espera antes de la atención y a la insuficiente cantidad de ventanillas disponibles.

5.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS

✚ **Gestión de cobranza y generación de riesgo**

El fomento de cultura tributaria y las campañas de reconocimiento al pago oportuno favorecieron el logro de 32% de contribuyentes puntuales del total de contribuyentes afectos. Asimismo, se ejecutaron los sorteos de incentivo al pago puntual, premiando así a 228 ciudadanos que cumplieron puntualmente con sus obligaciones con electrodomésticos, paquetes turísticos, vales de combustible y un auto cero k.m.

Asimismo, se fortaleció la capacidad operativa de los depósitos vehiculares para la ejecución de medidas cautelares por obligaciones tributarias y no tributarias lo que permitió un incremento en los niveles de recaudación en 21,5% por este medio respecto al año 2014.

✚ **Gestión de datos relacionados al ciudadano**

El indicador estratégico de "Contribuyentes con teléfono y/o email" alcanzó un 69,6% sobrepasando su meta de 43,0%, principalmente por que se ejecutaron campañas internas y externas otorgando incentivos a los contribuyentes por la actualización de sus datos. Asimismo, se realizaron actividades de sensibilización del personal "front office" sobre la importancia del registro de datos de contacto.



🚦 **Mejorar los Procesos de Interrelación con el Ciudadano**

Con el propósito de brindar un mejor servicio, el SAT puso a disposición de los ciudadanos una nueva aplicación para los Smartphone, el “Smart SAT”, cuya plataforma sea Android y iOS. Asimismo, tuvo una participación activa a través del Facebook, interactuando de esta manera con los ciudadanos.

🚦 **Fortalecer la Imagen Institucional del SAT**

Con el propósito de fortalecer su imagen, el SAT participó en el Seminario Internacional de Buenas Prácticas en la Gestión Pública organizado por el Centro Latinoamericano de Estudios Locales - CELADEL desarrollado en la ciudad de Panamá, presentando como buena práctica gubernamental la “Mensajería Vecinal”, obteniendo el segundo puesto en dicho evento internacional.

🚦 **Optimizar procesos de soporte para la operación institucional**

Durante el 2015, se implementó la Fase II de la atención en línea de las Solicitudes de Prescripción, optimizando con ello los recursos y tiempo de los procesos (medios impugnatorios).

5.3 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

🚦 **Gestión del conocimiento y de la innovación**

Se implementó la funcionalidad “Pago Fácil”, que permite la opción de pago con el número de placa del vehículo en agencias bancarias y agentes, el cual es confirmado a través de un mensaje de texto; logrando una mayor confianza en el ciudadano al momento de realizar sus pagos.

🚦 **Cultura y clima organizacional del SAT**

Se realizaron actividades de recreación como la obra teatral “Santos Metropolitanos” y los campeonatos deportivos, así como, diversas campañas de salud y bienestar entre las que destacan las campañas de terapia física preventiva (masajes), de vacunación, oncológicas, dermatológicas entre otras, para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional del SAT.

🚦 **Soluciones TIC's que soporten la demanda de servicios.**

En el año 2015 se implementó el “Smart SAT”, el cual permite hacer consultas sobre papeletas, impuesto vehicular, predial y arbitrios, así como conocer la ubicación de las agencias SAT, facilitando un mayor acercamiento de información al ciudadano.



VI. RECOMENDACIONES

De la evaluación realizada al Plan Estratégico Institucional, se plantean las siguientes recomendaciones a fin de mejorar la gestión institucional y alcanzar resultados plausibles los años subsiguientes:

6.1 Gestión de Recaudación

- ✚ Ampliación de la cobertura de “Mensajería Vecinal” a nuevos distritos, debido a los resultados positivos respecto a la notificación mediante acuse de recibo.
- ✚ Considerar el envío de mensajes a través de otros canales de contacto con el ciudadano, por ejemplo “Whatsapp”, que a diferencia de los mensajes de texto si permiten conocer el estado enviado, recibido y/o leído a fin de medir resultados.
- ✚ Fortalecer el servicio Pitazo, enviando alertas sobre el inicio del procedimiento coactivo y/o cuando se genere la orden de captura del vehículo de manera automática, lo que permitiría mayores niveles de eficiencia en la gestión de cobranza.
- ✚ Se recomienda, la conveniencia de recalibrar las metas del indicador **“Contribuyente con Teléfono y/o Email”** debido a que este indicador sobrepaso ampliamente sus metas establecidas en el PEI 2015-2017.

6.2 Gestión del Servicio al Ciudadano

- ✚ Intensificar las campañas informativas sobre el uso de los canales alternativos de atención como lo es el SARA, saldomático, así como la atención en notarias, a fin de reducir el tiempo de espera en agencias del SAT.
- ✚ En el 2015 se realizó el lanzamiento del nuevo aplicativo para Smartphone **“Smart SAT”**, en ese sentido, se debería evaluar la posibilidad de implementar nuevas funcionalidades como las de consulta de estado de trámites y/o actualización de datos.
- ✚ Fortalecer el acercamiento de información a través de la página de Facebook del SAT, debido a que las redes sociales gozan de popularidad en un gran sector de la población.

6.3 Gestión del Talento Humano

- ✚ Ampliar el nivel de cobertura de las capacitaciones a todo el personal SAT, en temas de creatividad e innovación estratégica con el propósito de mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la institución y así fortalecer el clima laboral.

