

SAT

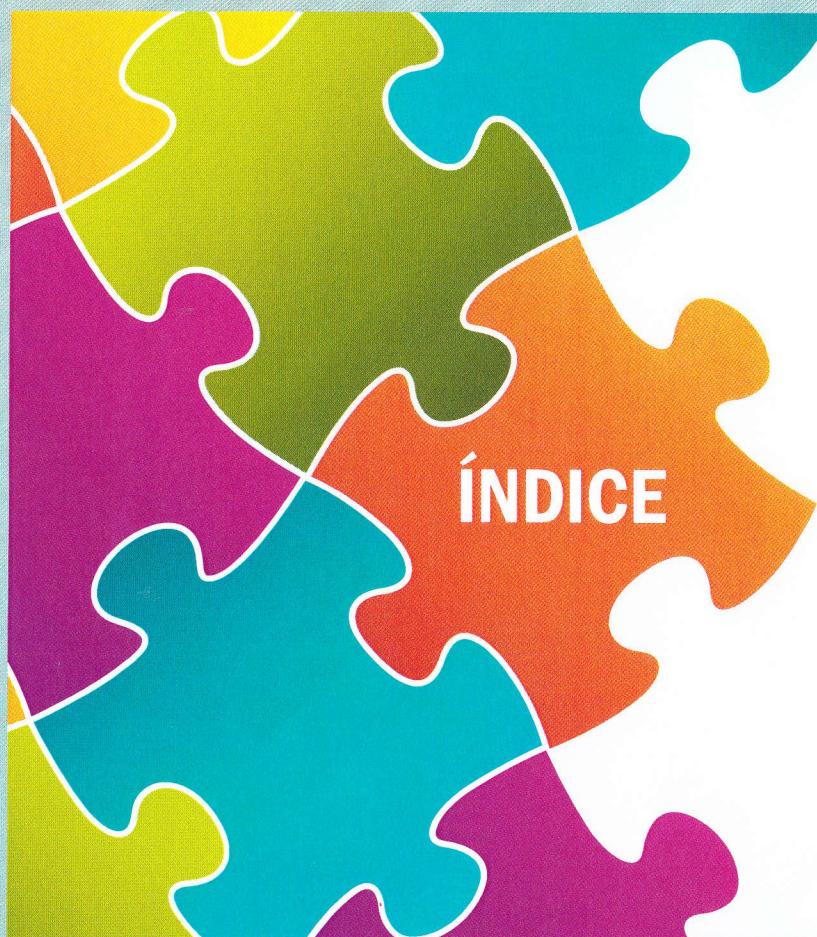
Servicio de Administración Tributaria de Lima

**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2010 - 2014**



Municipalidad Metropolitana
de Lima





Capítulo 01
PRESENTACIÓN

Capítulo 02
ANTECEDENTES

2.1 Historia	10
2.2 Funciones	11
2.3 Marco legal	11
2.4 Organigrama del SAT	13
2.5 El modelo SAT	14

Capítulo 03
DIAGNÓSTICO

3.1 Ambiente Externo	18
3.1.1 Aspecto Económico	18
3.1.2 Aspecto Social	20
3.1.3 Aspecto Legal	21
3.1.4 Aspecto Político	21
3.1.5 Aspecto Tecnológico	22
3.2 Ambiente Interno	23
3.2.1 Gestión de recaudación tributaria municipal	23
3.2.2 Gestión al servicio del ciudadano	25
3.2.3 Gestión por procesos y mejora continua	28
3.2.4 Gestión del desarrollo del capital humano	29

Capítulo 04
GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

4.1 Diseño del sistema de planificación SAT	34
4.2 Marco estratégico del SAT	37
4.3 Objetivos estratégicos	38
4.4 Cuadro de mando integral	41
4.5 Control y seguimiento del PEI	45

Capítulo 05
NUESTRO RETO:

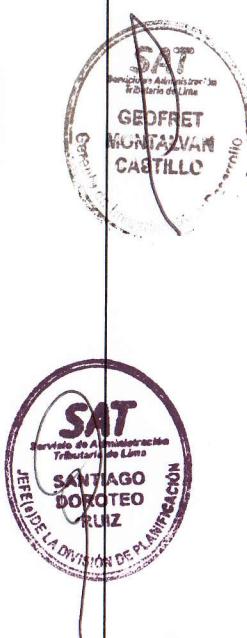
5.1 Rumbo a la excelencia en la gestión de SAT	48
--	----

Capítulo 06
TERMINOLOGÍA





El Plan Estratégico Institucional, fue elaborado con la participación de los colaboradores de las distintas unidades orgánicas del SAT.



Dentro de este nuevo marco Municipal, el SAT actualiza su Plan Estratégico Institucional considerando su horizonte de ejecución hasta 2014, permitiendo así contar con un plazo de vigencia similar al PEI de la MML, así como alinearse al séptimo Objetivo Estratégico² de la MML referido a; Gestión del Gobierno Metropolitano de Lima basado en los principios del buen gobierno³, el cual de manera específica busca articular y fortalecer el sistema de gestión y captación de recursos.

En el año 2010, el SAT de Lima con la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2013 definió su Marco Estratégico y prioridades institucionales para dicho periodo, en el que orienta su modelo de gestión al desarrollo de aplicaciones tecnológicas para simplificar y masificar los servicios, fomentando el acercamiento hacia el ciudadano a fin de guiarlo hacia una cultura de cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

Sin embargo, la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), de acuerdo a Resolución de Alcaldía N° 332 de fecha 27 de julio de 2011, aprobó su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2011-2014 en el que definió su nuevo marco estratégico con enfoque al desarrollo humano, derechos, desarrollo sostenible, gestión de riesgos, equidad de género, innovación tecnológica y competitividad, junto con los principios del buen gobierno, promoviendo las capacidades y ampliando los derechos de los ciudadanos.

En esta actualización se ha establecido un cuarto objetivo, "Mejorar la Gestión de Soporte SAT" el cual permitirá evaluar la eficiencia de los procesos de soporte interno de la institución. Asimismo, plantea la modificación del objetivo "Incrementar el nivel de cumplimiento del pago voluntario" por el de **"Incrementar la efectividad de la recaudación"**; cambio que tiene como finalidad, fortalecer la gestión de recaudación, garantizando y facilitando el cumplimiento del pago oportuno de todos los ciudadanos que mantiene algún tipo de deuda tributaria y no tributaria con el SAT.

Confiamos que el presente documento cumpla su objetivo de orientar y trazar la línea directriz de la gestión del Servicio de Administración Tributaria en el periodo 2010 – 2014, con la consiguiente generación de valor para la Municipalidad Metropolitana de Lima y la corporación en general.

¹ Aprobado mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 23-2011-CD-SAT de fecha 29/12/2011 y sustendido bajo el informe N° 2011-082-00000096

² Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima 2011 – 2014, aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 332.

³ Definición y características de acuerdo a las Naciones Unidas, en "¿Qué es buen gobierno?", disponible en:

<http://www.unesap.org/pdd/prj/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>. De las ocho (08) características que se destacan dentro del paradigma del Buen Gobierno se puede mencionar la Eficiencia y la Eficacia.

1. PRESENTACIÓN

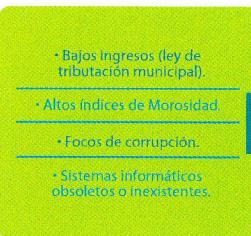


2.1 HISTORIA

La recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima hasta el año 1996 estuvo a cargo de la Oficina General de Administración Tributaria – OGAT, denominado también Oficina de Rentas, la misma pertenecía a la estructura interna de la misma Municipalidad. Corrian los años 90, los municipios fueron limitados en sus competencias y recursos, la disciplina fiscal se relajó, la corrupción se incrementó, se retrasó la reforma de catastro y la OGAT tenía bajos niveles de recaudación de los impuestos, arbitrios y licencias municipales, no tenía capacidad para fiscalizar el cumplimiento tributario y aplicar estrictamente la legislación vigente, debido a un sistema informático obsoleto de registro de contribuyentes, una inadecuada infraestructura y a un personal de bajo nivel de profesionalización, desmotivado y no comprometido.

Frente a este escenario, la Alta Dirección de la municipalidad provincial decide llevar a cabo en el año 1996 una reorganización en el área de administración y recaudación tributaria local, acción similar a la emprendida por el Gobierno Central al reformar estructuralmente el sistema tributario nacional.

A mediados de los 90'



Modelo SAT (1996)

PROCESO DE MODERNIZACIÓN

- Resaca los aspectos positivos del sistema burocrático y aplica instrumentos de la nueva gestión pública.
- Profesionalización de la carrera pública local.
- Transparencia en la gestión.
- Aplicación de nuevas soluciones tecnológicas.

Como resultado se creó el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima, mediante los Edictos N° 225 y 227, publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 respectivamente, como una alternativa para modernizar, optimizar, organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios (impuesto predial, impuesto vehicular, alcabala, arbitrios, impuesto a los juegos y espectáculos) y no tributarios (multas administrativas, de tránsito y transporte urbano) de la Municipalidad Metropolitana de Lima.



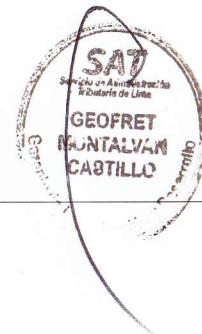
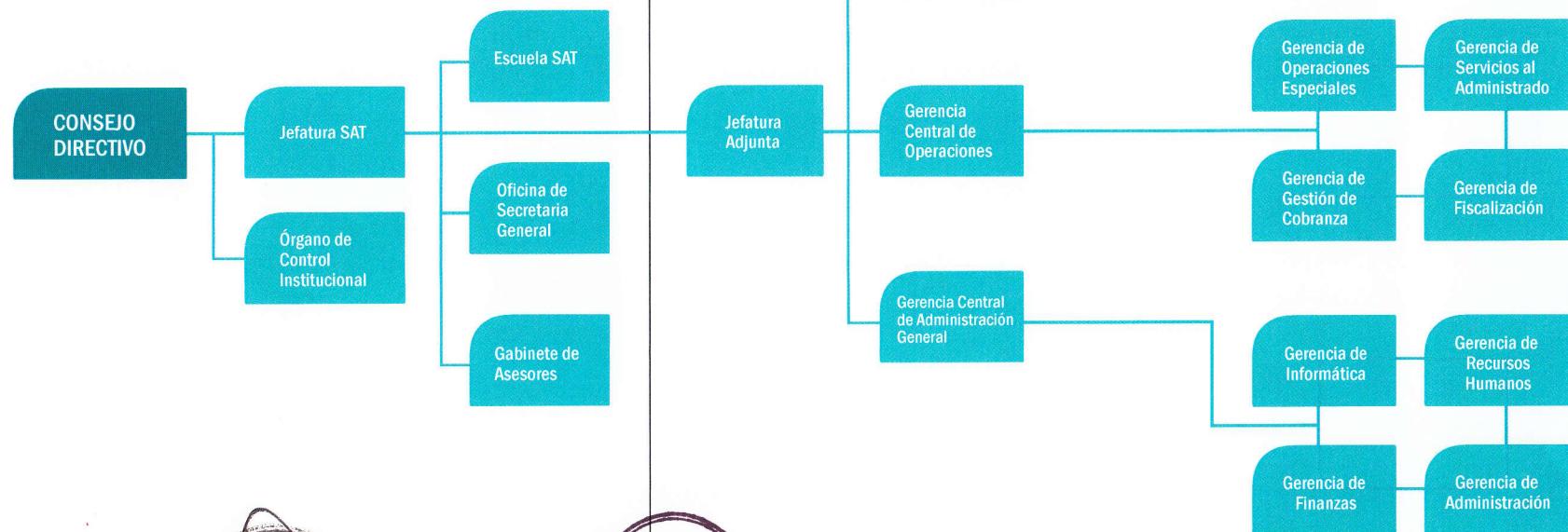
2.2 FUNCIONES

- Establecer la política tributaria y promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- Determinar la deuda tributaria y realizar las gestiones de cobranza pertinentes para recaudar los ingresos municipales por los distintos conceptos.
- Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Conceder el aplazamiento o el fraccionamiento de las deudas.
- Atender y orientar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben conocer.
- Brindar la adecuada infraestructura y canales de atención que faciliten el cumplimiento de las obligaciones.
- Atender los reclamos de su competencia que los contribuyentes presenten contra actos de la Administración, entre otras.

2.3 MARCO LEGAL

- Edicto N° 227 que aprueba el Estatuto del SAT "Ley Orgánica del SAT de Lima".
- Edicto N° 225 que crea el Servicio de Administración Tributaria SAT.
- DS - 156-2004-EF "Ley de Tributación Municipal".
- Resolución de Alcaldía N° 332, en el que se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 de la MML.
- Directivas anuales de programación, formulación y ejecución presupuestaria para las entidades de tratamiento empresarial.
- Manual de Formulación y Administración de Planes, Presupuesto, Proyectos, Acciones extraordinarias y tareas Informáticas. GCN-GID-MN del 16/10/2009.

2.4 ORGANIGRAMA DEL SAT



2.5 EL MODELO SAT

El SAT fue creado como un organismo público descentralizado, con derecho público interno, personería jurídica y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Además de contar con un régimen laboral perteneciente a la actividad privada que le permitiría una mayor flexibilidad para la contratación de personal.

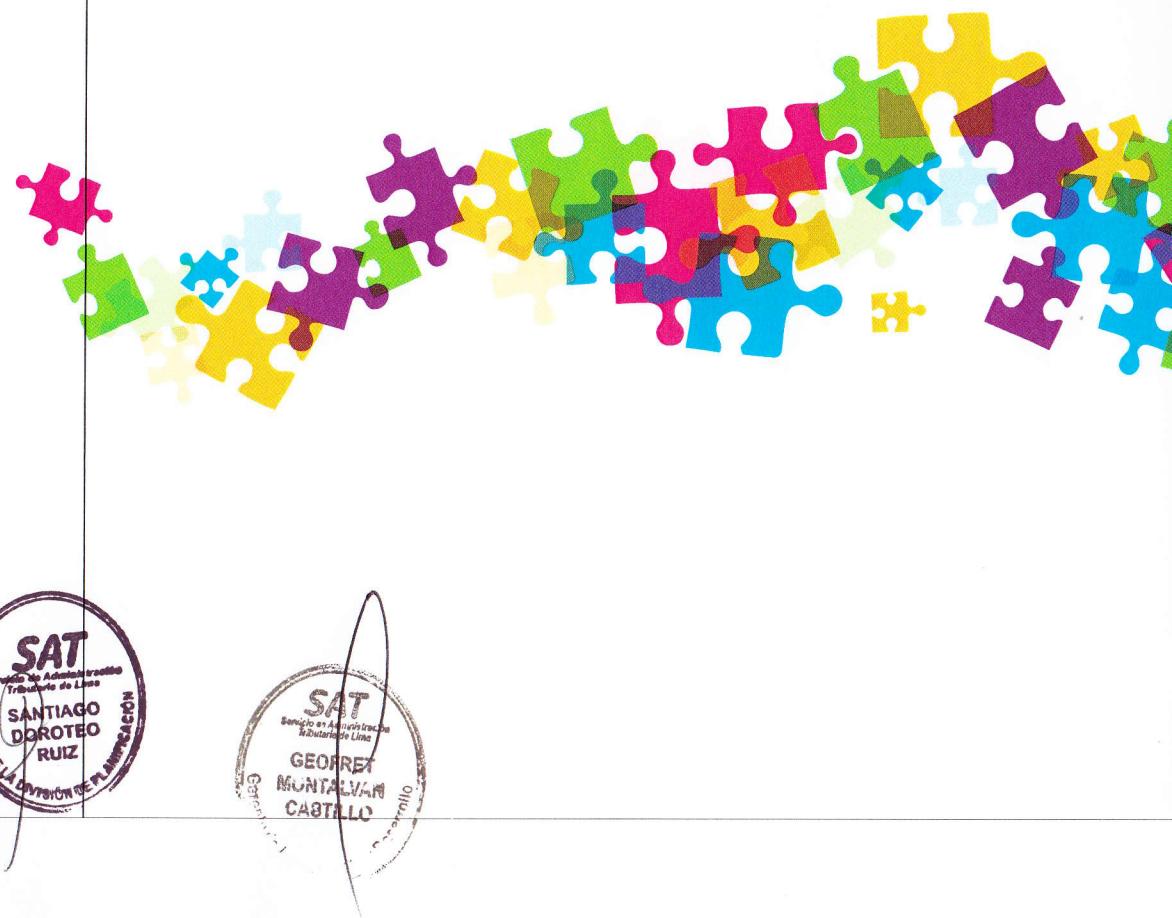
Desde el inicio de sus actividades, el SAT de Lima se ha caracterizado por su constante crecimiento y evolución en el desarrollo de su accionar, el mismo que flexibiliza y adecua las nuevas tecnologías y procesos en beneficio del ciudadano, con una alta vocación de servicio y respeto estricto a la normativa vigente.

Este modelo tiene como ventajas y características intrínsecas las siguientes:

- La transparencia en la gestión.
- La profesionalización de la carrera pública local.
- La aplicación de nuevas soluciones tecnológicas.
- La reforma gerencial, como resultado de aplicar los instrumentos de la nueva gestión pública, que ha recogido lo mejor de la administración y gestión del sector privado, dentro de lo permitido por el marco legal.
- Resalta los aspectos positivos del sistema burocrático, como la meritocracia, el establecimiento de procedimientos, la uniformidad de criterios, la definición y respeto de la jerarquía, entre otros.

El modelo SAT resulta más efectivo que el modelo de la administración tributaria tradicional porque:

- Aplica una fiscalización intensiva, generando la ampliación de la base tributaria.
- Realiza mayores esfuerzos de cobranza, disminuyendo la tasa de morosidad.
- Aplica una gestión estratégica de los recursos humanos.
- Gestiona financieramente de manera autónoma y tiene un sistema de adquisición eficiente.
- Invierte en infraestructura, sobre todo en tecnología de información.
- Genera ingresos adicionales mediante la ampliación de su campo de actividades.





3.1 AMBIENTE EXTERNO

3.1.1 Aspecto Económico

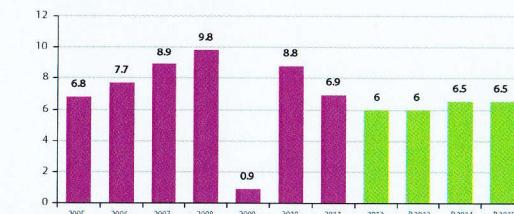
La economía mundial en los últimos tres años ha enfrentado diversas crisis económicas que han reducido los índices de crecimiento mundial y han provocado la entrada a un período de recesión en varios países desarrollados. Sin embargo estas crisis han afectado en menor proporción a los países emergentes, que en la última década sostuvieron los índices de crecimiento mundial en positivo, no obstante se espera que el avance de estos en los próximos años se sitúe por debajo del promedio mostrado en los últimos 10 años ante la menor demanda externa.

En este contexto se espera que la economía global crezca 3.2% en el 2012, 0.5% menos que en el 2011, debido principalmente a los problemas fiscales que enfrentan países como Grecia, Portugal, España e Italia que debilitan la economía de la Eurozona y han propiciado que prevalezca la incertidumbre en la economía mundial. Asimismo el crecimiento de los países emergentes se encontrará alrededor de 5.3%, menor al promedio de 6.5% alcanzado en los últimos 10 años pero bastante por encima del crecimiento proyectado para los países desarrollados de 1.3%⁴.

La economía peruana en el 2012 se expandirá 6%⁵ y continuará siendo la más dinámica de la región, ello gracias a la recuperación de la confianza del sector empresarial que permitirá que el motor del crecimiento económico del país siga siendo el gasto privado, proyectándose así un crecimiento del PBI para el 2013 similar al proyectado para el presente ejercicio. A nivel sectorial se espera que los sectores no primarios reciban importantes inversiones relacionadas a la expansión de negocios y a la entrada de nuevos participantes al mercado nacional, se destaca el crecimiento de la inversión en los sectores financiero, comercio e infraestructura.

PRODUCTO BRUTO INTERNO 2005 - 2015

(VARIACIÓN PORCENTUAL REAL)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

P/Proyectado

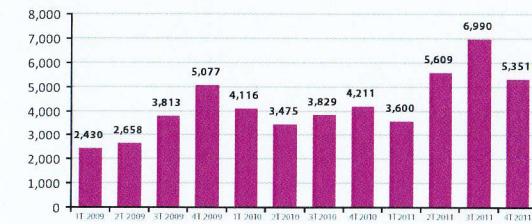
*Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015

⁴ Reporte de Inflación, Banco Central de Reserva del Perú.

⁵ Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2013 – 2015, Ministerio de Economía y Finanzas.

De los sectores económicos que tienen impacto sobre los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima que recauda el SAT, es importante mencionar la recuperación que tendría el sector construcción en el 2012 (12%) y el crecimiento más moderado que se espera para el 2013 (7.6%); ambas proyecciones se respaldan en las inversiones que se realizarían en la construcción de nuevos centros comerciales, supermercados y tiendas por departamento, así como la construcción nuevos edificios de vivienda anunciatadas a ejecutarse en Lima Metropolitana y que impactarían en la recaudación del Impuesto de Alcabaña.

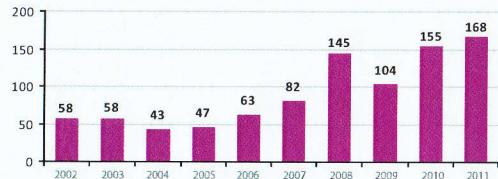
UNIDADES INMOBILIARIAS VENDIDAS POR TRIMESTRE 2009 - 2011 LIMA METROPOLITANA Y CALLAO



Fuente: TINSA PERU SAC
*Informe de Coyuntura Inmobiliaria - 2011

Asimismo el comercio automotriz ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, por lo que se espera que en el 2012 y 2013 las ventas de autos nuevos crezcan en 20% anual, con lo que las transacciones en el mercado peruano alcanzarán las 220 unidades en el 2013, incrementándose de ese modo el número de ciudadanos gravados al Impuesto al Patrimonio Vehicular.

⁶ Reporte de Inflación, Banco Central de Reserva del Perú.
⁷ Perú situación automotriz 2011, BBVA Research.

IMPORTACIONES DE VEHICULOS 2002 - 2011
(MILES DE VEHICULOS)

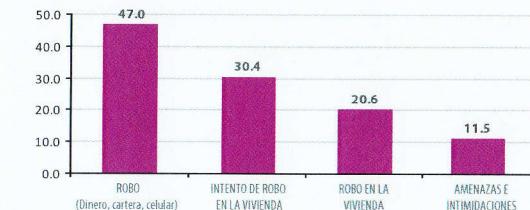
Nota: Incluye la importación de vehículos nuevos y usados, no incluye la importación de vehículo automotor menor
Fuente: Asociación Automotriz del Perú S.A.- AAP

3.1.2 Aspecto Social

El buen desempeño de nuestro país permitió salvaguardar los logros obtenidos en los años anteriores, se puede ver un crecimiento económico a través de la generación de empleo que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, se incrementó en un 9.5%, así como un mayor ingreso fiscal, el cual a su vez ha permitido financiar el gasto social.

Esta transformación social se está dando con una mejor distribución del ingreso y mayores estándares de calidad de vida, la misma que puede medirse a través de la reducción de la pobreza de un 54% a 34.8%, el mayor acceso a bienes de consumo durables, mayor acceso a los servicios básicos y la mejora progresiva de la calidad educativa e indicadores de salud.

Asimismo, debemos resaltar que en la actualidad un factor importante para la ciudadanía es la Seguridad, el mismo que según los resultados de la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos – 2010, Seguridad Ciudadana, señala que el 45.5% de la población urbana del país de 15 y más años de edad, que representa cerca 16 millones de personas, sufrió de algún evento que atentó contra su seguridad, en los últimos 12 meses, siendo el más frecuente el robo de dinero, cartera, celular.

PRINCIPALES EVENTOS DELICTIVOS 2010
(PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN VICTIMA DE ALGUN TIPO DE EVENTO DELICTIVO)

Fuente: INEI - Nota de prensa N.º 064 - 29 de Abril 2011.

3.1.3 Aspecto Legal

Durante estos últimos años el Congreso de la República ha dictado diversas disposiciones con el objeto de mejorar el clima de inversión y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, una de ellas, es que los notarios se encuentran obligados a comunicar a la municipalidad respectiva las transferencias de dominio de predios, en caso lo requieran las partes, con el fin de que la autoridad tributaria de dicha municipalidad realice la correspondiente alta y baja de los contribuyentes del impuesto; otorgando así celeridad e inmediatez en la atención de dichas comunicaciones tributarias.

Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha regulado el procedimiento administrativo para la imposición de multas a los peatones ante la comisión de una infracción al transporte y tránsito terrestre y ha dado diversas modificaciones respecto de las infracciones a los conductores; ello con la finalidad de educar el comportamiento vial, tanto de los peatones como de los conductores.

3.1.4 Aspecto Político

Para el Perú la estabilidad política y gubernamental son factores importantes que permitirán atraer y mantener la inversión de capitales extranjeros, convirtiéndose el Estado en un promotor que garantizará en los 5 años siguientes la estabilidad política, el mismo que se convertirá en el soporte para el desarrollo y crecimiento del país.

Asimismo, durante el 2011 inicio una nueva administración municipal en Lima Metropolitana, un nuevo grupo político, que a través de su plan de gobierno 2011 – 2014, sustenta su accionar mediante la democracia, transparencia, desarrollo humano y económico sostenible, gestión de riesgos, equidad de género, innovación tecnológica y competitividad, junto con los principios del buen gobierno.

3.1.5 Aspecto Tecnológico

A partir de la última década del siglo pasado, la globalización y el uso intensivo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones son los rasgos principales que distinguen la economía. En esta nueva economía, la información, el conocimiento y la comunicación se han convertido en las fuentes principales de riqueza; por lo que, las tecnologías de información son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación.

Según la última versión del Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) elaborado por Everis y el IESE Business School de la Universidad de Navarra (España), el Perú sigue avanzando en la penetración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) con una mejora interanual de 11 por ciento al tercer trimestre del 2011, superando al crecimiento de países como Estados Unidos, Argentina, Colombia, Chile, México y toda la Unión Europea. En este estudio se destaca que los usuarios de Internet y de redes sociales tuvieron importantes aumentos, así, de cada mil personas 351 utilizan la red, lo que representa un incremento interanual de 8.1 por ciento; mientras que 190 usuarios de cada mil navegan en redes sociales, lo que implica un crecimiento interanual de 147 por ciento.

Ante esta nueva era de tecnologías de información, el gobierno electrónico es una herramienta importante para el sector público, teniendo en cuenta que en Lima Metropolitana el 43,3% de los hogares dispone de al menos una computadora.

Asimismo, se observa que en Lima Metropolitana⁸:

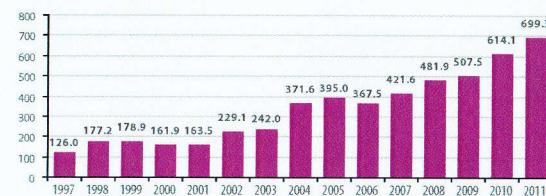
- El 35,0% de los hogares tienen Internet.
- El 54,5% de la población que accede a Internet, lo hace en mayor proporción mediante cabinas públicas.
- El 37,8% de la población usa Internet en el hogar.
- El 89,3% de los hogares de Lima Metropolitana tienen al menos un miembro con celular.

3.2 AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Gestión de Recaudación Tributaria Municipal

La recaudación por los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad de Lima durante los meses de enero a diciembre del periodo 1997 al 2011, presenta una evolución positiva constante, alcanzando en el año 2011 la más alta recaudación histórica anual de S/. 699,3 millones desde 1997.

EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN 1997 - 2011
(millones de nuevos soles)



Fuente: SAT - Gerencia de Investigación y Desarrollo

Asimismo, es destacable la performance del cumplimiento oportuno en la recaudación tributaria corriente que se mantiene ascendente hasta el 2011. Del mismo modo, la recaudación tributaria de deuda de años anteriores se ha incrementado respecto del 2010, pasando de S/. 23,0 millones a S/. 28,0 millones en el 2011 y los ingresos no tributarios se han incrementado de S/. 67,3 a S/. 95,8 millones respectivamente.

En ese contexto, la recaudación al cierre del año 2011 registró un incremento de S/. 85,3 millones respecto de la recaudación anual del 2010.



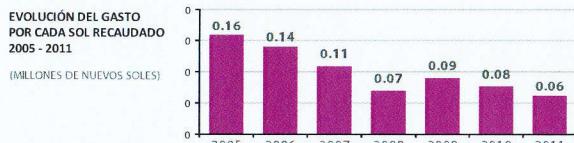
Evolución de la recaudación según componentes 1997-2011
(en millones de nuevos soles)

Años	Trib. Corriente 1/	Trib. Años Anteriores 1/	Otros Tributos 2/	No Tributario	Alcabala O.D.	TOTAL
1997	66,0	5,6	27,5	26,9		126,0
1998	69,9	19,1	42,9	45,3		177,2
1999	71,2	15,2	36,8	55,7		178,9
2000	71,2	17,0	24,7	49,0		161,9
2001	65,6	31,5	23,3	43,1		163,5
2002	69,1	31,7	44,1	51,7	32,6	229,1
2003	80,9	37,8	30,7	50,5	42,1	242,0
2004	100,2	64,8	38,4	100,3	67,9	371,6
2005	102,9	50,4	45,9	94,3	101,5	395,0
2006	106,4	25,6	41,6	72,1	121,8	367,5
2007	124,0	24,3	35,2	59,1	179,0	421,6
2008	146,0	17,7	42,5	61,6	214,2	481,9
2009	186,0	21,3	39,1	63,4	197,7	507,5
2010	194,8	23,0	41,7	67,3	287,4	614,0
2011	218,7	28,0	44,9	95,8	311,9	699,3

1/ Incluye: Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios Municipales

2/ Incluye: Alcabala de Cercado de Lima, Apuestas, Espectáculos públicos no deportivos, Juegos, Fraccionamiento tributario, Otras deudas tributarias, Licencia de funcionamiento, Derechos y Multas y sanciones tributarias.

Por otro lado, el nivel de gasto por cada sol recaudado ha mostrado una evolución positiva pues ha ido disminuyendo. Para el año 2005 el gasto era de 0.16 céntimos por sol recaudado, mientras que en el año 2011 se registró la menor cifra: 0.06 céntimos, esto debido al incremento de la recaudación y a la optimización del gasto.

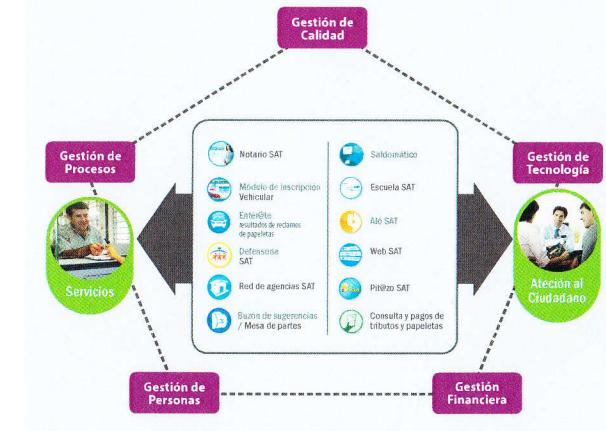


Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas
SAT - Gerencia de Investigación y Desarrollo

3.2.2 Gestión al Servicio del Ciudadano

El servicio es una filosofía de vida que nos impulsa, como personas o entidades, a ayudar a los demás; es aquella vocación interna que nos compromete con el otro a satisfacer sus necesidades, sus requerimientos, sus expectativas e inquietudes. El SAT de Lima reconoce por ello que el ciudadano es el eje de la gestión pública, todos y cada uno de los esfuerzos deben estar dirigidos a facilitar que los ciudadanos cumplan con sus deberes, contribuyendo así a elevar la calidad de vida en nuestra ciudad.

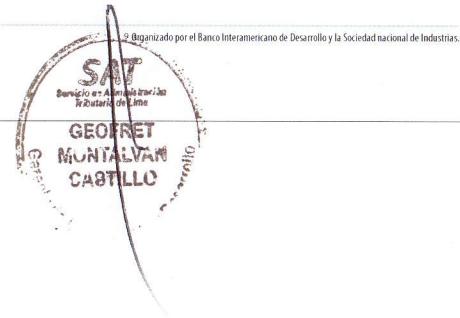
Los servicios que brinda el SAT constituyen uno de los ejes principales de la gestión institucional, es así que se aplican modelos orientados a la satisfacción del servicio brindado.



Gestión de la Calidad:

Con la finalidad de normalizar los procesos y brindar un servicio acorde con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, se inició la identificación de las posibles omisiones y/o errores de cada proceso de atención. En la actualidad el SAT cuenta con tres certificaciones de calidad, dos de ellos correspondientes a los procesos de atención y el último a la implementación de compromisos con el ciudadano, estos son:

- Certificación ISO 9001:2008, en la Gestión del Centro de Llamadas del SAT. Este logro, es el resultado de un trabajo en equipo de colaboradores comprometidos y conscientes que trabajan en la implementación, mantenimiento y mejora continua.
- Certificación del programa OPTISIGMA* por la implementación de la metodología Lean Six Sigma para el proceso de reclamos no tributarios lográndose el objetivo trazado y colocándose como las primeras entidades públicas en implementar esta metodología.
- Certificación de Carta de Servicios por la empresa española AENOR, de esta forma se garantiza que los compromisos (servicios) de calidad asumidos con el ciudadano son objeto de las evaluaciones y controles que se establecen en los sistemas de certificación y que AENOR ha obtenido la adecuada confianza en su conformidad con las normas correspondientes, siendo de esta manera la primera y única institución pública en América Latina que cuenta con una carta de servicios certificada.



Gestión Tecnológica:

La fusión de la tecnología de la información y los sistemas de telecomunicaciones con la informática nos lleva hacia un mundo en el que la información fluye en todas las direcciones y sentidos. La accesibilidad de la información será uno de los principales retos a los que se enfrentarán las instituciones en la próxima década.

Por ello, el SAT ha realizado esfuerzos para alcanzar esta evolución, debido a la flexibilidad en su gestión y a las capacidades del equipo humano con el que cuenta, ha logrado desarrollar aplicaciones usando las nuevas tecnologías de información y comunicación, de tal manera que faciliten los procesos internos y externos en beneficio de los ciudadanos, una arista importante son los contenidos que se ofrecen a través de estos medios por lo que se viene evaluando de forma permanente la información que se brinda a través de ellos.

Modelo de Atención al Ciudadano



En este último año se ha impulsado el diseño de diversas soluciones informáticas para brindar información al ciudadano, tales como:



CABIS@T



MÓVIL SAT



Aló SAT



3.2.3. Gestión por procesos y mejora continua

El SAT en su constante esfuerzo por mejorar la gestión de recaudación y con ello otorgar a la Municipalidad de Lima los fondos necesarios para el desarrollo y modernización de la ciudad, viene implementando el enfoque transversal denominado "Gestión por Procesos".

Este nuevo enfoque permite al SAT mejorar la forma como trabaja, a través de estrategias inteligentes que se soportan en la sinergia generada por el funcionamiento de todas las áreas del SAT que actúan en conjunto como un todo en vez de partes independientes. Es por ello, que la gestión por procesos complementa a la gestión funcional clásica, dándole al SAT una perspectiva más amplia de su entorno y de los problemas que enfrenta.

De esta forma la institución logrará satisfacer las expectativas de sus principales grupos de interés (en el caso del SAT sus principales grupos de interés son: la MML, los colaboradores y los ciudadanos) y para lo cual desarrolla una cultura orientada a la mejora continua y sistematización de los procesos, que permitirá cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Mapa de procesos del SAT



3.2.4. Gestión del Desarrollo del Capital Humano

Forma parte importante en una institución el capital humano ya que ellos constituyen parte primordial en la consecución de las metas y objetivos. Asimismo, sabemos que cuando las instituciones planifican su objetivo principal de rentabilidad analizan los factores que inciden en el logro de sus objetivos, uno de estos factores es el capital humano, por esta razón para muchas instituciones el capital humano forma parte importante del proceso que permite cumplir las metas institucionales.

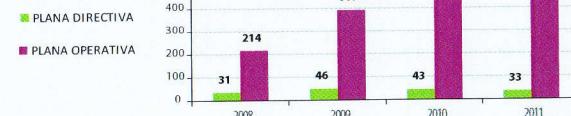
Ante esto, la Alta Dirección del SAT de Lima ha tenido un especial interés en impulsar de manera concreta y planificada la gestión de los recursos humanos, de hecho la preocupación por tener un índice que mida el clima laboral o satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral se ha evidenciado al contar con la evaluación de empresas reconocidas¹⁰ en el mercado internacionalmente y con experiencia en la medición de estos indicadores.

Es por ello que la institución ha puesto énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades directivas, en brindar un adecuado ambiente de trabajo y otorgar programas de bienestar y salud.

▪ Fortaleciendo el desarrollo de capacidades

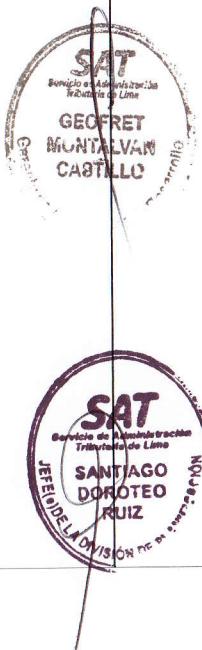
En los dos últimos años vemos un crecimiento en los cursos de capacitación brindados, estos cursos han sido dictados por los mismos funcionarios que pertenecen al equipo de docentes de Escuela SAT y por entidades educativas de prestigio asimismo se observa que existe un especial interés por brindar formación a los cargos de especialistas, analistas, técnicos y aquellos colaboradores que se encuentran con régimen laboral de Contratación Administrativa de Servicios - CAS.

CAPACITACIONES POR CATEGORÍA DE CARGO 2008-2011 EN NÚMERO DE COLABORADORES



Fuente: Escuela SAT

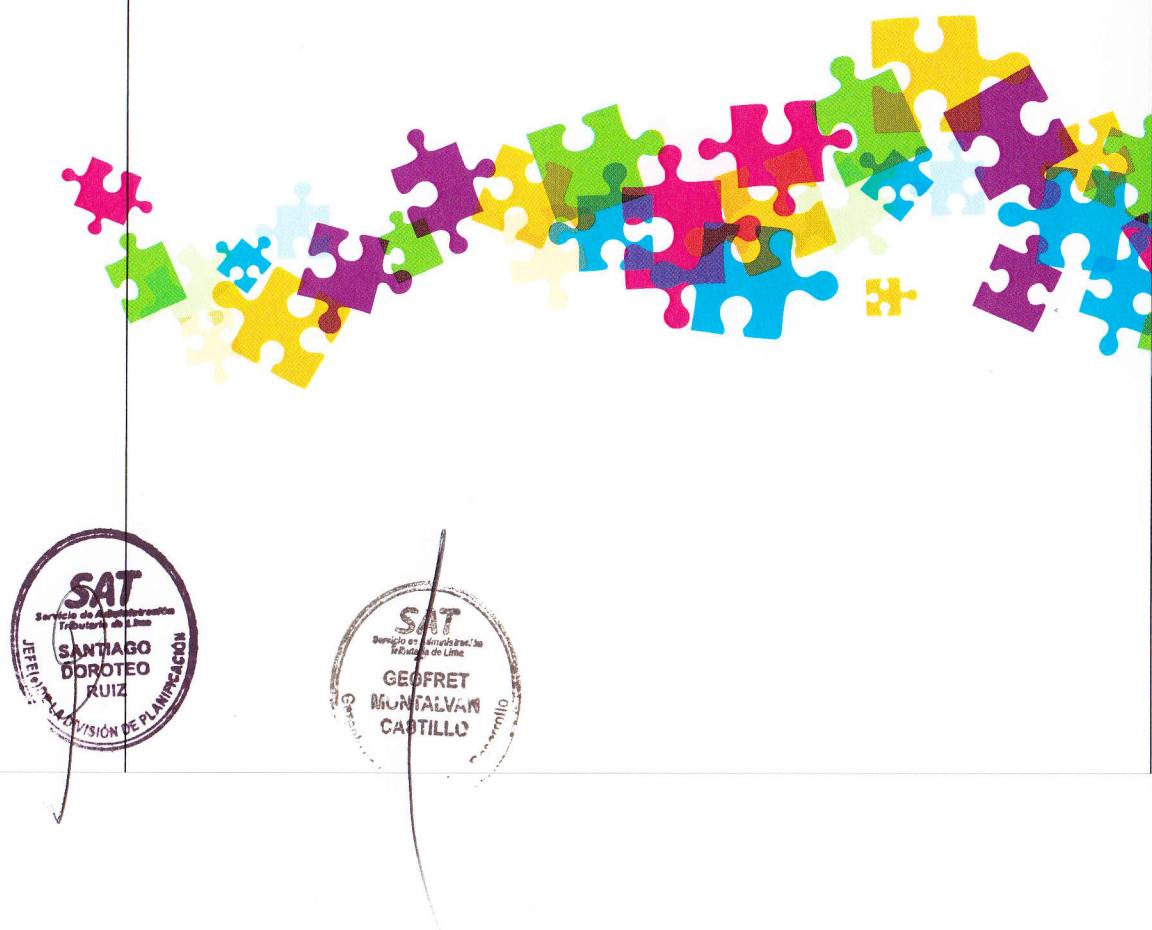
10 Estudio de clima por Hay Group, 2008 y Great Place to Work, 2010.



Asimismo, el SAT ha firmado convenios con entidades educativas a nivel nacional e internacional, ello ha beneficiado en la obtención de becas a varios de nuestros colaboradores permitiendo así un enriquecimiento técnico y cultural.

▪ **Gestionando el Bienestar**

La gestión de recursos humanos ha mantenido constante preocupación por los programas de salud y bienestar en beneficio de los colaboradores, buscando otorgar un equilibrio del trabajo y vida de los colaboradores, por lo que se han brindado distintos beneficios no económicos tales como: el día libre para el onomástico del colaborador, se ha dispuesto días libres al colaborador por paternidad, se efectuaron mejoras en las instalaciones del puesto de trabajo, se ha contratado un médico y personal de salud para las distintas consultas de nuestros colaboradores; y a fin de mejorar y su trabajo se han renovado los equipos informáticos.



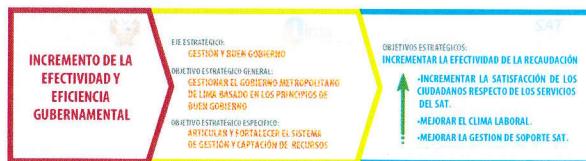


4.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN SAT

La planificación estratégica del SAT se ha diseñado dentro de un enfoque de visión integral de país, definiendo y articulando las estrategias y objetivos institucionales a las definidas en los ámbitos locales y nacionales, generando de esta forma las sinergias necesarias para el logro de los objetivos de país.

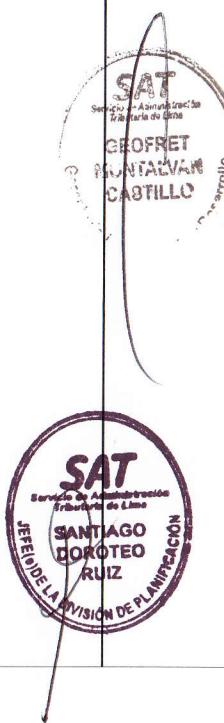


Estado democrático y descentralizado que funciona con eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo garantiza la seguridad ciudadana.



En este contexto es de necesaria observancia los objetivos nacionales planteados en el plan estratégico de desarrollo nacional: "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021", cuyo tercer objetivo define al Perú como un "Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional"; objetivo que implica que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas; criterios de conducción institucional que el SAT propende en su marco estratégico.

Asimismo el Plan Estratégico de la Municipalidad Metropolitana de Lima 2011 – 2014 define su séptimo objetivo estratégico como: "Gestionar el Gobierno Metropolitano de Lima basado en los principios del Buen Gobierno" y cuyo tercer objetivo específico declara la necesidad de "Articular y fortalecer el sistema de gestión y captación de recursos", objetivos en los que el SAT ha definido su contribución dado que las características del Buen Gobierno se encuentran reflejadas en el marco estratégico institucional.



Por otro lado, el proceso de gestión estratégica del SAT evalúa permanentemente los cambios en el entorno interno y externo que impactan dentro de su accionar diario, lo que obliga a modificar y plantear nuevas estrategias y políticas, a tener capacidad de adaptación, respuesta inmediata y anticipar necesidades futuras y desarrollarse en un contexto dinámico, todo ello para la obtención de resultados eficientes.

Si bien el SAT no logra resultados de impacto directo en la población, su gestión está orientada a satisfacer las expectativas de sus principales grupos de interés así como a fortalecer los recursos de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Grupos de interés y sus expectativas

DENOMINACIÓN	SEGMENTO	FUENTES DE INFORMACIÓN	EXPECTATIVAS
CLIENTES EXTERNOS	Ciudadanos contribuyentes e infractores	Quejas y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oportuna de sus liquidaciones y papeletas.
		Estudio de demanda de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez. • Orientación clara y sencilla. • Amabilidad. • Reuniones comunes de los bancos.
		Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y disposición para de solucionar sus problemas. • Simplicidad de procedimientos bancos.
	Municipalidad Metropolitana de Lima	Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de recaudación. • Satisfacción del ciudadano.
CLIENTE INTERNO	Colaboradores del SAT	Encuesta de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen lugar para trabajar.
ESTADO Y SOCIEDAD	Entidades de gobierno central, regional y local. Entidades reguladoras.	Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia de la gestión. • Optimización de recursos.
	Ciudadanos de la Provincia de Lima	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Honesta y transparente. • Igualdad y justicia.
PROVEEDORES	De bienes, servicios y de información	Contacto personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento contractual.
ALIADOS	Instituciones, Notarias, Entidades educativas, financieras y otros con los que se tiene convenio.	Contacto personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reciprocid.

Bajo este nuevo enfoque de buen gobierno y de una gestión para resultados, la elaboración de este documento ha sido un proceso participativo de todos los niveles organizacionales de la institución y se trabajó en las siguientes etapas:



4.2 MARCO ESTRÁTÉGICO DEL SAT



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".

Confianza:

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

Honestidad:

Actuamos respetando los principios de verdad y justicia.

Equidad:

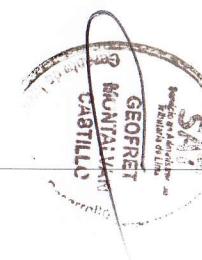
Difundimos la igualdad en las acciones para avanzar en una sociedad más justa.

Compromiso:

Nos esforzamos para cumplir nuestras promesas con el ciudadano.



SANTIAGO
DOROTEO
RUIZ
JEFÉ DE LA DIVISIÓN DE PLANEACIÓN



GEORET MONTALVO
CASTILLO
JEFÉ DE LA DIVISIÓN DE PLANEACIÓN

Cultura SAT

"Orientación al ciudadano"

Es nuestro principal eje impulsor de las acciones que realizamos.

"Nos orientamos a innovar"

Somos un equipo de profesionales con experiencia y formación de alto nivel que nos orientamos a mejorar permanentemente.

"Trabajamos en equipo"

Todos somos responsables de nuestras actitudes para contribuir al buen funcionamiento del equipo.

"Comunicación"

Promovemos no solo hablar bien sino también saber escuchar bien.

"Hacia los resultados"

Hacemos que día a día sea un hábito obtener resultados en nuestra gestión.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para garantizar el cumplimiento del marco estratégico de la institución, se han definido cuatro objetivos estratégicos: 1. "Incrementar la efectividad de la recaudación", que permite a la Municipalidad de Lima contar con los recursos económicos para hacer frente a las necesidades de la ciudad; 2. "Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT", que refleja la vocación institucional de servicio al ciudadano; 3. "Mejorar el clima laboral", que revalora y permite el desarrollo de los servidores públicos para una gestión eficaz y eficiente; y 4. "Mejorar la gestión de soporte SAT", que permite la mejora constante de los procesos de la institución para hacerlas cada vez más eficientes y al servicio del ciudadano.



Para el cumplimiento de cada objetivo estratégico se han definido una serie de indicadores que pretenden medir el grado de avance de las metas establecidas para cada año, es así que tenemos lo siguiente:

Incrementar la efectividad de la recaudación

Con el logro de este Objetivo Estratégico se busca fortalecer la gestión de recaudación, buscando incrementar el nivel de recaudación y reduciendo así la cartera por cobrar del año corriente, incrementar el nivel de pago oportuno de las obligaciones tributarias y no tributarias, así mismo mejorar el proceso de comunicación y fomento de la cultura tributaria que permitan a los ciudadanos cumplir voluntariamente con sus obligaciones.

Indicador estratégico N.º 01



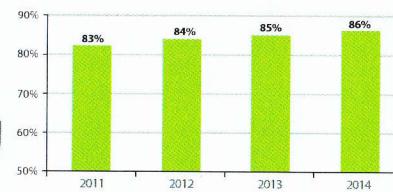
Incrementar la satisfacción del ciudadanos respecto de los servicios del SAT

Nuestra Institución busca superar constantemente las expectativas del ciudadano, por lo que, permanentemente propone actividades y proyectos innovadores con la finalidad de brindar un servicio de excelencia a todos los ciudadanos, el mismo se basa en una política de calidad que permite a nuestra institución tener altos estándares eficiencia y calidad en la gestión pública, la cual constituye una cultura transformadora que impulsa al SAT a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad, haciendo un uso eficiente de los recursos públicos.

Indicador estratégico N.º 02



Nivel de Satisfacción del Ciudadano



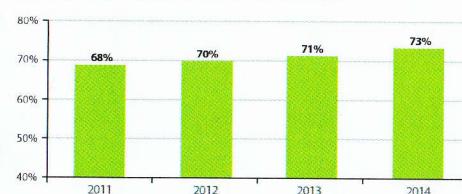
Mejorar el clima laboral.

Son los colaboradores que con su aporte materializan las estrategias y acciones planteadas por la institución, por ello es importante continuar ofreciéndoles las mejores condiciones de trabajo que permitan al SAT ser una de las mejores instituciones para trabajar.

Indicador estratégico N.º 03



Nivel de Satisfacción del Colaborador SAT



Mejorar la gestión de soporte SAT

Con la finalidad de mejorar la gestión interna de la institución se ha establecido, un cuarto objetivo estratégico que permitirá evaluar la eficiencia de los procesos del soporte interno del SAT. Se ha establecido como meta para cada año el cumplimiento al 100% de las metas de cada actividad alineada a este objetivo.

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El diseño del Cuadro de Mando Integral contribuirá a medir, evaluar y corregir la estrategia, a través de indicadores financieros y no financieros, así como indicadores de resultados. Para explicar el modelo de gestión que detallé las relaciones causa efecto de los diferentes objetivos utilizamos el Mapa Estratégico, que nos permite ver de manera gráfica y resumida nuestra estrategia, asimismo, nos facilitará la comunicación de la misma a todos los colaboradores del SAT con la finalidad de alinear sus iniciativas individuales con la estrategia de la institución.

La principal características de esta metodología es que se organiza en cuatro perspectivas: resultado, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.



Mapa estratégico

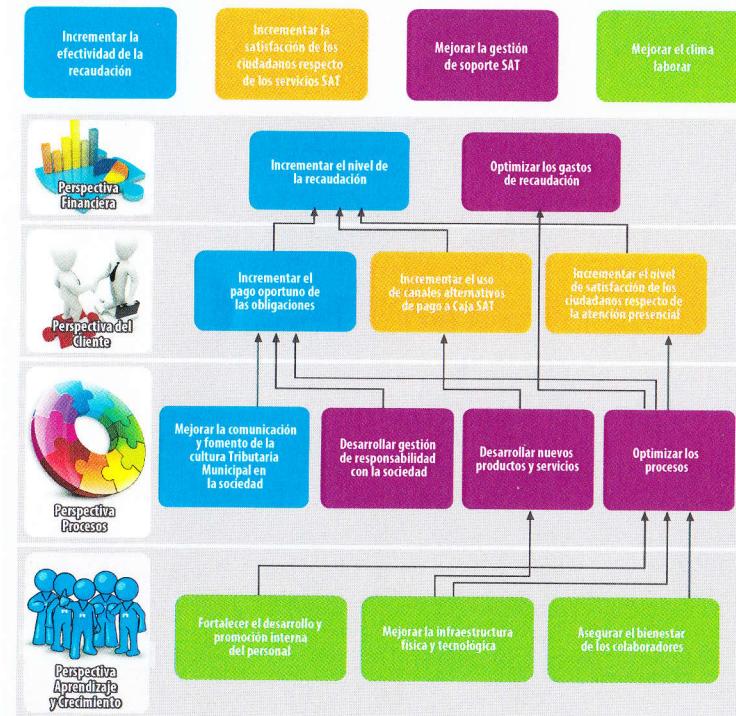


Tabla de objetivos del mapa estratégico indicadores, línea base, metas

INDICADOR	LÍNEA BASE	2011	2012	2013	2014
INCREMENTAR EL NIVEL DE LA RECAUDACIÓN	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DEL PAGO OPORTUNO TRIBUTARIO	59.7%	60.4%	61.2%	62.0%
	EFFECTIVIDAD DE RECAUDACIÓN DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA TRIBUTARIA	41.4%	42.3%	43.0%	44.9%
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA NO TRIBUTARIA	73.6%	75.0%	76.5%	78.0%
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DEL PAGO OPORTUNO NO TRIBUTARIO	68.7%	69.9%	71.1%	72.3%
	EFFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDA CORRIENTE COACTIVA NO TRIBUTARIA	43.1%	46.9%	50.6%	54.4%
CONTRIBUYENTES PUNTUALES	CONTRIBUYENTES PUNTUALES	31.4%	33.0%	34.6%	36.2%
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	23.5%	24.6%	25.8%	27.0%
	CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	10.1%	10.4%	10.7%	11.0%
MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA EN LA SOCIEDAD	PROGRAMAS DE FOMENTO A LA CULTURA TRIBUTARIA	2	3	3	4
	NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELÉFONO E EMAIL	34.5%	36.8%	39.5%	42.5%
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	80.0%	81.5%	83.0%	84.5%
	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO DE LA ATENCIÓN EN EL CENTRO DE LLAMADAS	94.0%	94.0%	94.0%	94.0%
INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADAS A TRAVÉS DE LOS CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	26.0%	30.9%	35.8%	40.7%
	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	80.0%	81.0%	82.0%	83.0%
FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES	68.0%	70.2%	72.5%	75.0%
	ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	70.0%	71.0%	72.0%	73.0%
OPTIMIZAR LOS GASTOS DE RECAUDACIÓN	EFICACIA DEL GASTO	100%	100%	100%	100%
	PROCESOS OPTIMIZADOS	-	2	2	2
OPTIMIZAR LOS PROCESOS	NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	-	1	2	2
	DESARROLLAR LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD	-	1	1	2



Relación entre grupos de interés, factores de éxito y líneas estratégicas

GRUPO DE INTERÉS	FACTOR DE ÉXITO	INSTITUCIÓN ENCAMINADA A:
MML 	Fidelizar al ciudadano para el cumplimiento de sus obligaciones de manera oportuna mediante la mejora continua en la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la efectividad de la recaudación • Incrementar el nivel de la recaudación • Incrementar el pago oportuno de las obligaciones • Optimizar los gastos de recaudación • Mejorar la gestión del soporte SAT
CIUDADANO 	Brindar servicios innovadores y de calidad que faciliten la interrelación de los ciudadanos con el SAT.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT • Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de la atención • Optimizar los procesos • Incrementar el uso de canales alternativos de pago a Capa SAT • Desarrollar nuevos productos y servicios
SOCIEDAD 	Impulsar la gestión socialmente responsable para generar una mayor conciencia tributaria, que sirva como elemento catalizador para elevar la calidad de vida y el entorno del ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones de impacto positivo en la sociedad en general, que conlleven a un mejor entendimiento y fortalecimiento de la conciencia tributaria • Mejorar la comunicación y fomento de la cultura tributaria municipal en la sociedad en el ámbito local, regional y nacional
COLABORADORES 	Generar un ambiente adecuado de trabajo en el que el colaborador se desarrolle profesionalmente cumpliendo sus funciones de forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el clima laboral • Asegurar el bienestar de los colaboradores • Mejorar la infraestructura física y tecnológica • Fortalecer el desarrollo y promoción interna de los colaboradores

4.5 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PEI

Bajo el nuevo enfoque de Gestión Pública para la obtención de resultados, el control de la gestión es un proceso estratégico muy importante dentro de las actividades de planificación y presupuesto de la institución porque permitirá identificar las desviaciones a las metas y objetivos programados realizando acciones correctivas de manera oportuna.

En este marco se implementa las siguientes herramientas:

- **Módulo de Control de la Gestión**, través del cual se monitorea la realización de las actividades, metas y proyectos de la institución. Como resultado se hace seguimiento del desempeño de las unidades orgánicas mediante indicadores de cumplimiento para lo cual se diseñaron mecanismos de reporte y verificación de resultados alcanzados a fin de dar por cumplidas las actividades planeadas, o bien, para implementar las acciones correctivas necesarias.



Da seguimiento y verifica información

- **Sistema de indicadores**, se formuló en términos de resultados mensurables y verificables. La naturaleza cambiante de los productos/servicios requiere indicadores actualizados, por lo que se revisa permanentemente.



- **Informes de Evaluación de la Gestión**, se elabora un informe trimestral de evaluación de indicadores estratégicos, un informe semestral del cumplimiento del POI y un Informe de evaluación de Proyectos, que contrasta lo planeado y lo realizado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes, y se aplica a información relacionada con el grado de ejecución de actividades y de realización de compromisos, estándares de calidad, formas de empleo de los recursos y alcance de los resultados.



5.1 RUMBO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL SAT

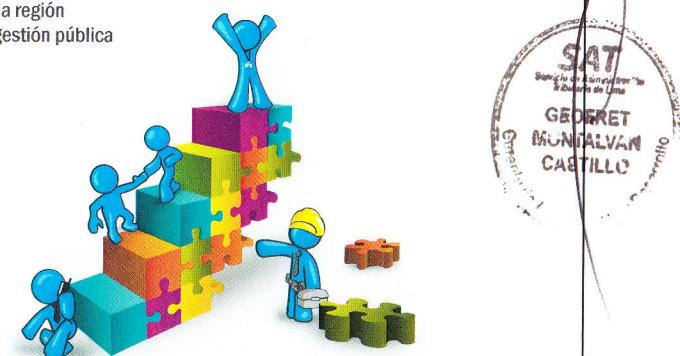
El SAT de Lima ha pasado por una serie de etapas durante su accionar, las mismas que han estado orientadas hacia el ciudadano, sin embargo, se debe tener en cuenta que el éxito de una administración tributaria municipal se refleja tanto en los resultados sobre el incremento sostenido de los ingresos municipales y la reducción de los niveles de morosidad, como también en la mejora de aspectos esenciales tales como la celeridad en los procesos, la innovación, la mejora de la calidad de atención y servicio al ciudadano, la actualización tecnológica y la promoción de la cultura tributaria.

¿Qué buscamos ser?

Líder en el Perú y en la región latinoamericana en gestión pública

48 PEI

OGAT1996	SAT 1 Mejora del Servicio 1997-2002	SAT 2 Gestor de Cobranza 2003-2007	SAT 3 Gestor de Satisfacción 2008 - 2010	SAT 4 Hacia la excelencia en la gestión
-------------------------	--	---	---	--



Bajo este nuevo enfoque el SAT propone desarrollar su gestión basado en cuatro 4 ejes que serán las directrices que permitirán diseñar y proponer las estrategias y acciones que le ayudarán a cumplir con su visión, misión y objetivos institucionales.



49 PEI



A

- **Actividad:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.
- **Administración por resultados:** Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos.
- **Ánalisis de riesgos:** Análisis o evaluación de factores (llamados « supuestos » en el marco lógico) que afectan o que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención.
- **Ánalisis FODA:** Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual.

B

- **Beneficiarios:** Individuos y grupos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención, hayan sido o no los destinatarios de la misma.
- **Buena práctica:** Es una experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovadores que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

C

- **Cadena de resultados:** La secuencia causal de una intervención que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.
- **Calidad:** Cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. La Excelencia mide la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la percepción de los usuarios.
- **Calidad del Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.
- **Capital Humano:** Comprende a las personas y su capacidad de ser económicamente productivas. La educación, la capacitación y la atención de la salud pueden ayudar a incrementar el capital humano.
- **Carta de compromiso con el ciudadano:** Es un instrumento de interacción entre la ciudadanía y un organismo de gobierno que brinda espacio para: a) la entrega de información oportuna, pertinente y veraz, b) la transparencia en la gestión pública c) el control ciudadano de la gestión pública, d) el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental.
- **Control de gestión:** Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

**D**

- **Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.
- **Desempeño:** Medida en que una intervención actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
- **Destinatario:** Beneficiarios y otras partes interesadas de una intervención.

E

- **Efectividad:** Capacidad de lograr el fin, meta u objetivo esperado, se refiere a los efectos sobre toda la población objetivo de una intervención o política pública.
- **Efecto:** Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención.
- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa.
- **Entorno:** Acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan con en este contexto.
- **Evaluación:** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

F

- **Factores críticos de éxito:** Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

G

- **Gestión estratégica:** El arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multi-funcionales que permitirán a la organización lograr sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de la organización, de desarrollar políticas y planes para lograr esos objetivos, y de asignar recursos para implementar esas políticas y planes para lograr dichos objetivos.
- **Gestión por procesos:** Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

- **Gestión para Resultados:** La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

H

- **Herramienta de recolección de datos:** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación.

- **Impacto:** Valoración socioeconómica global, incluyendo los efectos positivos y negativos, tanto aquellos que son deseados y estaban previstos, como los no previstos y no deseados.

- **Indicador de desempeño:** Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado.

- **Indicador de impacto:** Mide los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de la población.

- **Insumos:** Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.

M

- **Medición de Resultados:** Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones en función de los objetivos declarados.

- **Metas:** Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

- **Monitoreo:** Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

O

- **Objetivo:** Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.

- **Objetivo Estratégico:** Son los propósitos establecidos por el SAT en el periodo de duración del PEI.

P

- **Planificación estratégica:** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

- **Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

- **Producto:** Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

- **Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es el documento de gestión en el cual el SAT define su marco estratégico, este documento es de alcance institucional y se elabora en un tiempo de 3 a 5 años.

- **Plan Operativo Institución (POI):** Documento de gestión institucional donde se detallan las actividades, metas e indicadores que los órganos y las unidades orgánicas deben cumplir y ejecutar para alcanzar los objetivos definidos en el PEI.

- **Presupuesto Institucional:** Es la previsión de ingresos y egresos, que el SAT aprueba para un ejercicio fiscal determinado, debiendo permitir el cumplimiento de objetivos institucionales y metas presupuestarias trazadas; el Presupuesto es ejecutado de forma conjunta con el Plan Operativo Institucional.

R

- **Recursos:** Son las máquinas, los trabajadores, el dinero, y otras cosas que puede utilizar una institución para producir bienes y servicios. Los recursos pueden ser renovables o no renovables.

- **Rendición de cuentas:** Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. La rendición de cuentas en materia de desarrollo puede referirse a las obligaciones de las partes de actuar de conformidad con responsabilidades, funciones y expectativas de resultados claramente definidas, a menudo con respecto al uso prudente de los recursos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Los administradores y ejecutivos del sector público, deben rendir cuentas ante los contribuyentes y/o los ciudadanos.

- **Responsabilización:** Traducción de la voz inglesa accountability, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

- **Retroalimentar:** Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.



- **Revisión:** Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Con frecuencia, se realiza una « evaluación » para tener una determinación más completa y/o profunda que la que produce una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos.

S

- **Seguimiento:** Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.
- **Sistema de gestión de Calidad:** Es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

