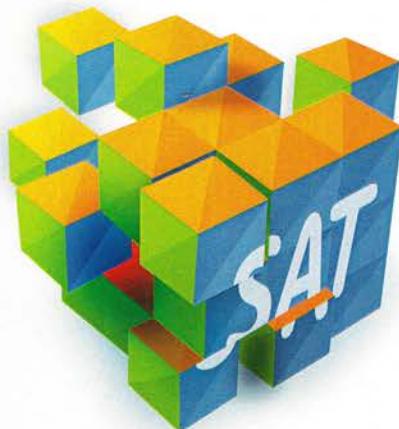




SAT

*Servicio de Administración
Tributaria de Lima*



**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2015-2017**



Municipalidad Metropolitana
de Lima



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015-2017



ÍNDICE

PRESENTACIÓN _____ 4

2

METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1. Proceso de Formulación Estratégica _____ 13

4

DIAGNÓSTICO

4.1. Evaluación Externa _____ 21
4.1.1. Análisis del Entorno _____ 21
4.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) _____ 26
4.1.3. El SAT de Lima y sus Competidores _____ 27
4.1.4. El SAT de Lima y sus Referentes _____ 28

5

EL PROCESO ESTRATÉGICO

5.1. Intereses del SAT de Lima _____ 41
5.2. Prioridades Estratégicas _____ 42
5.3. Articulación con los objetivos nacionales y locales _____ 42
5.4. Estrategias del SAT de Lima _____ 43

7

ANEXOS _____ 57



1**SITUACIÓN GENERAL**

1.1.	Historia _____	7
1.2.	Funciones _____	8
1.3.	Marco Legal _____	8
1.4.	Estructura Organizacional _____	9

3**MARCO ESTRATÉGICO**

3.1.	Visión _____	17
3.2.	Misión _____	17
3.3.	Valores _____	17
3.4.	Cultura SAT _____	18
3.5.	Código de Ética _____	18
4.2.	Evaluación Interna _____	28
4.2.1.	Análisis Interno _____	28
4.2.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) _____	36

6**IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

6.1.	Objetivos Institucionales _____	49
6.2.	Mapa Estratégico del SAT de Lima _____	50
6.3.	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) _____	51
6.4.	Matriz de Iniciativas Estratégicas Interanual _____	52
6.5.	Futuro del SAT de Lima _____	53





PRESENTACIÓN

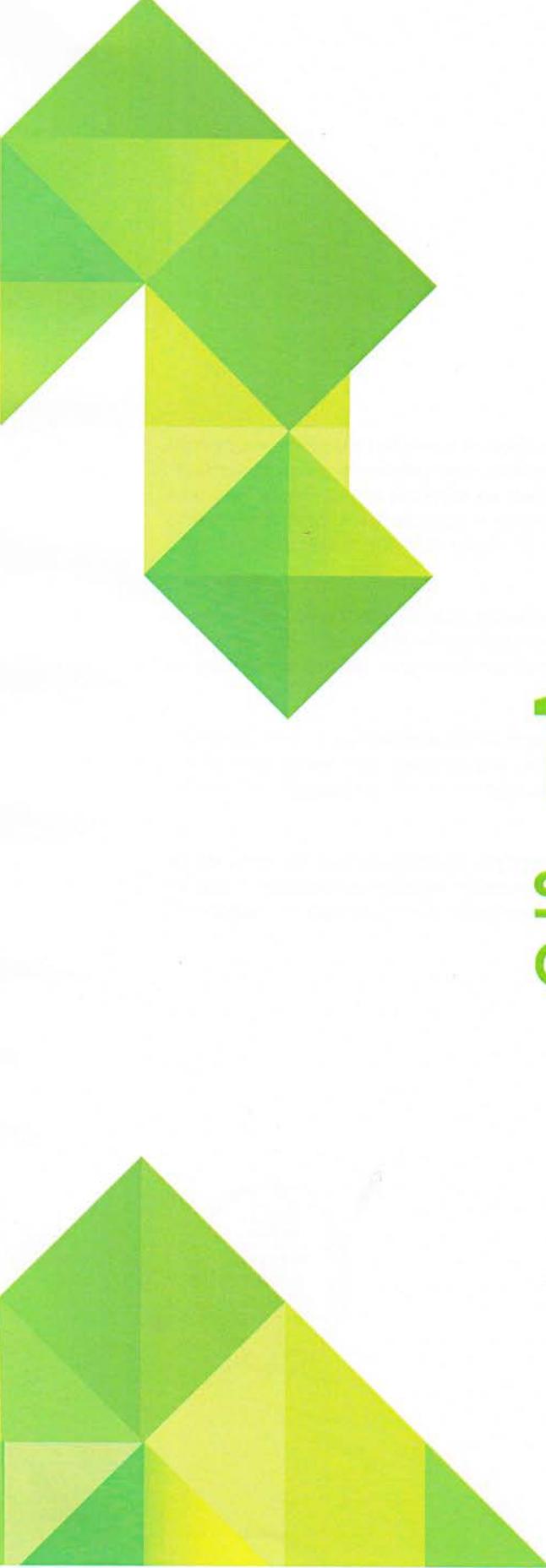
El Servicio de Administración Tributaria de Lima durante sus 18 años de creación ha logrado evolucionar dentro de la gestión pública local, orientando sus funciones a lograr la mayor eficiencia en las acciones de recaudación así como buscando siempre satisfacer al ciudadano por los servicios que ofrece. De la misma forma el SAT de Lima, no sólo ha realizado esfuerzos por incrementar la recaudación o mejorar el servicio brindado a los ciudadanos, sino también considera importante el capital humano como parte del logro obtenido en cada año.

El presente documento se elaboró teniendo presente los lineamientos dados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, donde se pone de manifiesto la importancia de orientar los esfuerzos de todas las instituciones públicas para servir mejor a los ciudadanos; asimismo, se tuvo en cuenta la dinámica del entorno actual.

En este nuevo contexto, el SAT de Lima requiere diseñar un conjunto de estrategias que no sólo le permita crecer en recaudación de manera sostenida en los próximos años, sino también, atendiendo las mayores demandas de los ciudadanos por nuevos y mejores servicios, todo ello con un equipo humano de profesionales altamente capacitados.

En ese sentido el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2017, tiene por finalidad dotar a la institución de nuevos lineamientos estratégicos que le permitan cumplir su nueva visión así como a través del diseño de estrategias y el planteamiento de objetivos que deben ser cumplidos para alcanzar la visión anhelada y su misión como razón de ser.





1.

SITUACIÓN GENERAL





1. SITUACIÓN GENERAL

1.1 HISTORIA

Hasta el año 1996 la recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima estuvo a cargo de la Oficina General de Administración Tributaria (OGAT) que pertenecía a la estructura interna de la misma Municipalidad. Esta oficina no estuvo preparada para enfrentar los cambios que exigían tanto el proceso de descentralización como las modificaciones que se dieron en la legislación municipal vigente en aquel momento.

Durante su periodo de gestión, la OGAT presentó bajos niveles de recaudación de los impuestos, tasas y licencias municipales, esto acompañado a que 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, todo lo que, sumado, originó que afrontara problemas de corrupción entre sus funcionarios, mala administración y un desorden generalizado.



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. Producto de esta reorganización, en reemplazo de la OGAT, se creó el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima (SAT 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 y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

De esta forma El SAT Lima se instituyó como una alternativa a la administración tributaria tradicional. Moderniza el sistema de recaudación de tributos, no sólo al tornar los procesos más transparentes, sino al sistematizarlos y auditarse. Asimismo, incorporó a su equipo de trabajo personal técnico capacitado para esta gestión. Este nuevo modelo evidenció una mayor eficiencia en la recaudación de los tributos, lo cual está plasmado en los buenos resultados obtenidos durante los últimos años.



1.2 FUNCIONES

Las funciones generales del SAT consideradas en su norma de creación incluyendo sus modificaciones a la fecha, son¹:

- Promover la política tributaria de la Municipalidad.
- Individualizar al sujeto pasivo de las obligaciones tributarias municipales.
- Determinar y liquidar la deuda tributaria.
- Recaudar los ingresos municipales por concepto de impuestos, contribuciones y tasas, así como multas de tránsito y multas administrativas.
- Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Conceder aplazamiento o fraccionamiento de la deuda tributaria.
- Resolver los reclamos que los contribuyentes presenten contra actos de la administración tributaria provincial y de las administraciones tributarias distritales.
- Realizar la ejecución coactiva para el cobro de las deudas tributarias, considerando todas aquellas deudas derivadas de obligaciones tributarias municipales, así como el cobro de multas y otros ingresos de derecho público.
- Informar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Desarrollar labores de consultorías, asesorías u otros similares de apoyo para una eficiente gestión en la administración tributaria y/o no tributaria celebrando convenios de cooperación técnica con Municipalidades, Regiones o Entidades Públicas, con cargo a dar cuenta al Concejo Metropolitano, entre otras funciones.

1.3 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 “Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal”.
- Ordenanza N° 1698 que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- 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.
- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 004-2013 – PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016.
- Decreto Supremo N° 081-2013-PCM, Aprueban la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017.
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, Aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.
- Resolución Ministerial N° 085-2012-PCM, Aprobación del Plan de Acción para la incorporación del Perú a la Sociedad de Gobierno Abierto (Open Government Partnership).
- Ordenanza N° 1659 que aprueba el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2012 – 2025 (PRDC de la MML).
- Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”.



¹ Información señalada en el Reglamento de Organización y Funciones del SAT (ROF) que fue aprobado con Ordenanza N° 1698 el 30 de abril del 2013.

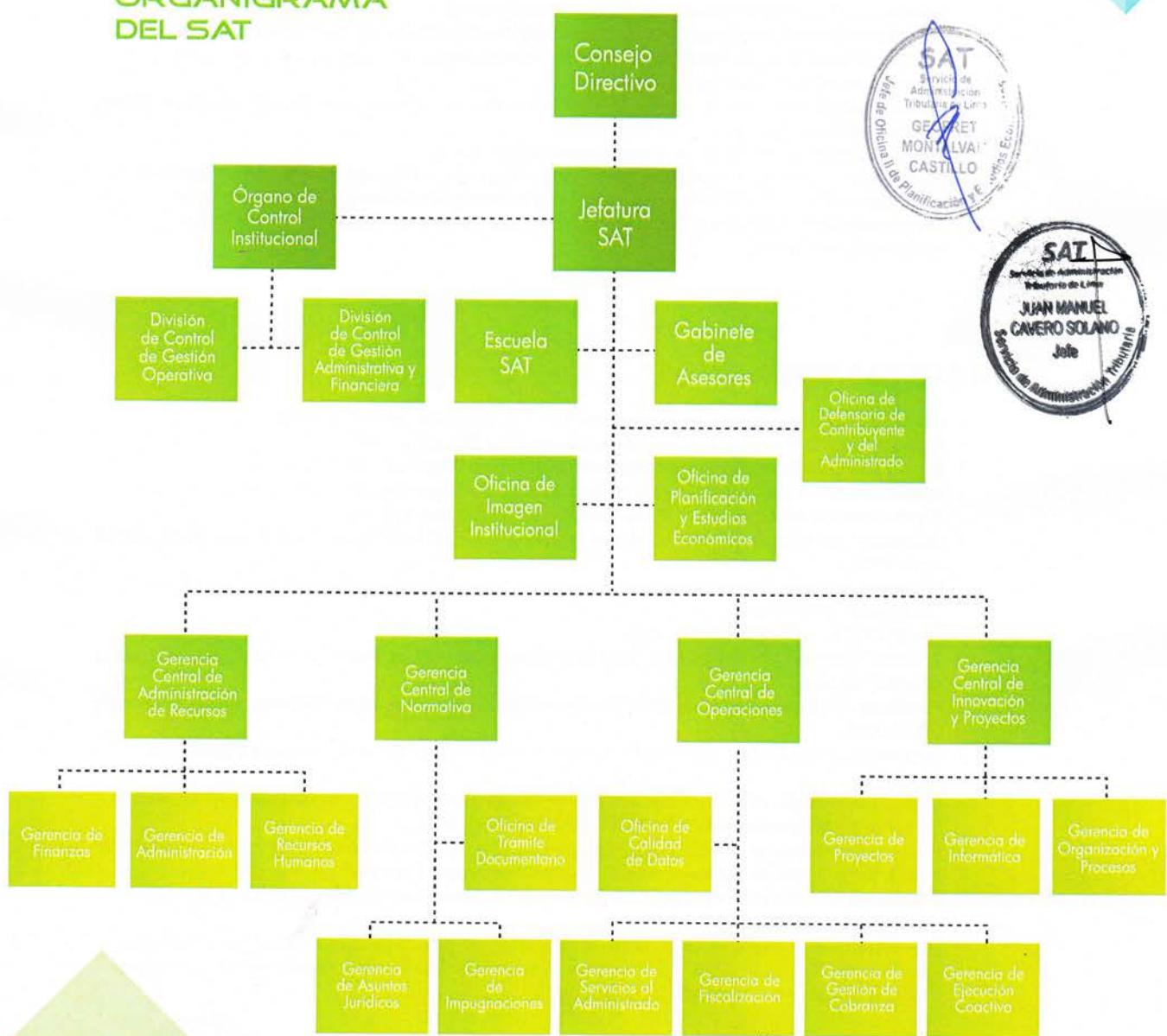
14

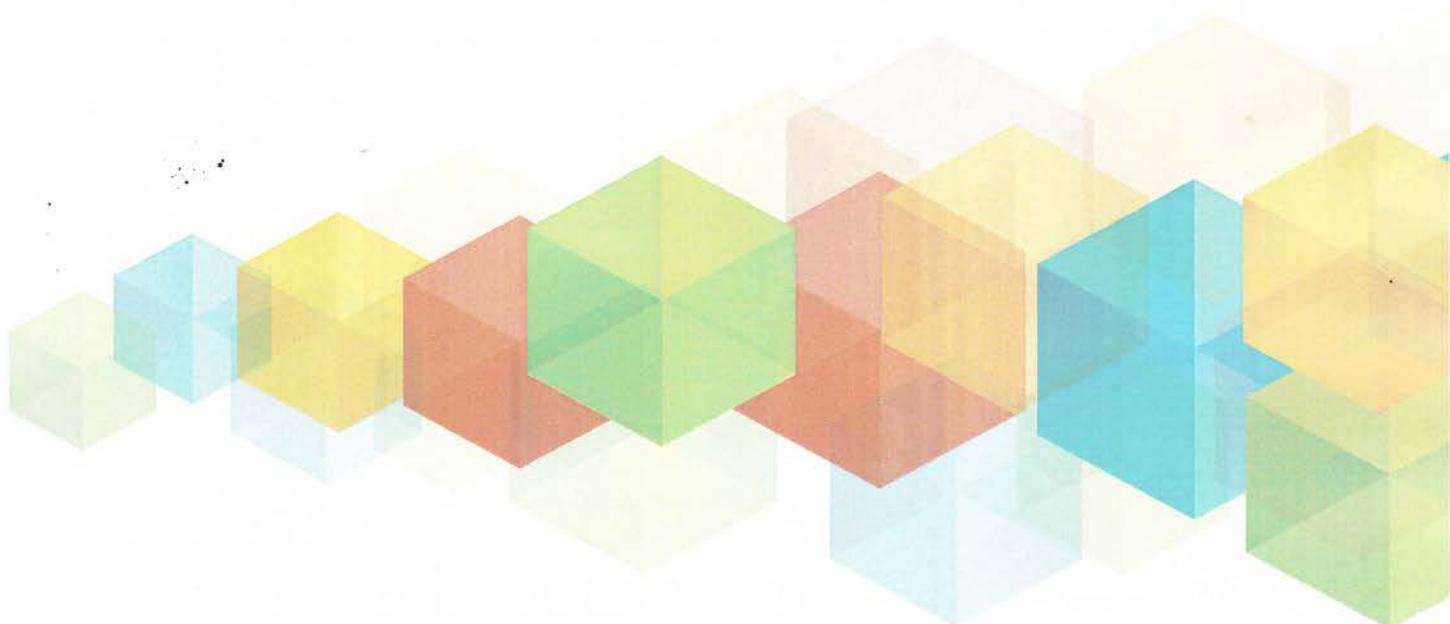
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

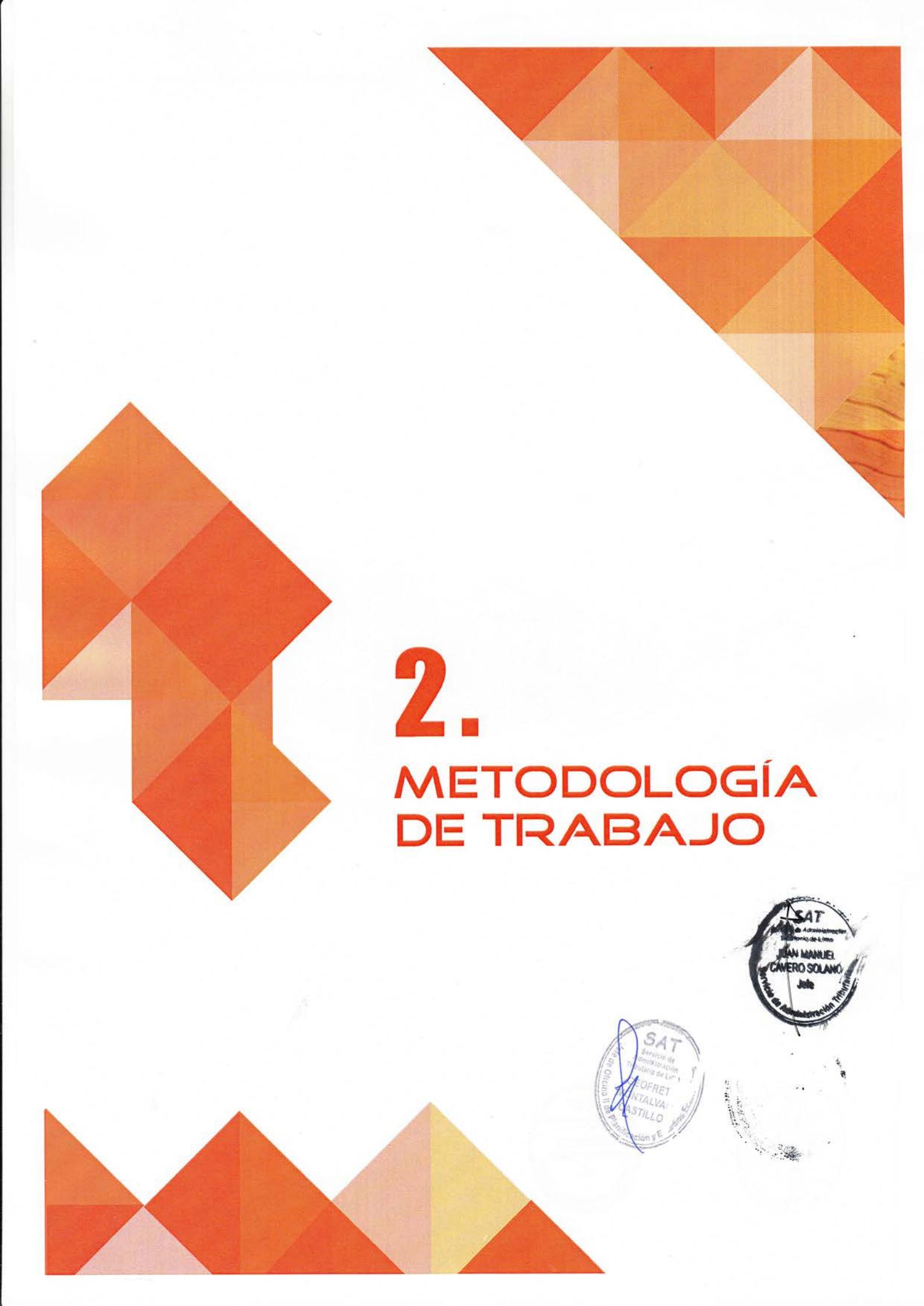
La actual estructura organizacional del SAT fue aprobada el 30 de abril de 2013 mediante Ordenanza N°1698 de la MML y entra en vigencia el 30 de setiembre del mismo año, estableciéndose así las nuevas unidades orgánicas que ejercerán las funciones para las cuales se creó el SAT.

De esta forma el SAT amplía su visión para trabajar dentro de una política innovadora y con enfoque de atención al ciudadano, que le permita ser una entidad eficiente respecto del logro de sus objetivos por lo que es imprescindible que la institución cuente con los mecanismos necesarios que le permitan una gestión eficiente, dentro del cual se encuentra el proceso de rediseño institucional.

ORGANIGRAMA DEL SAT



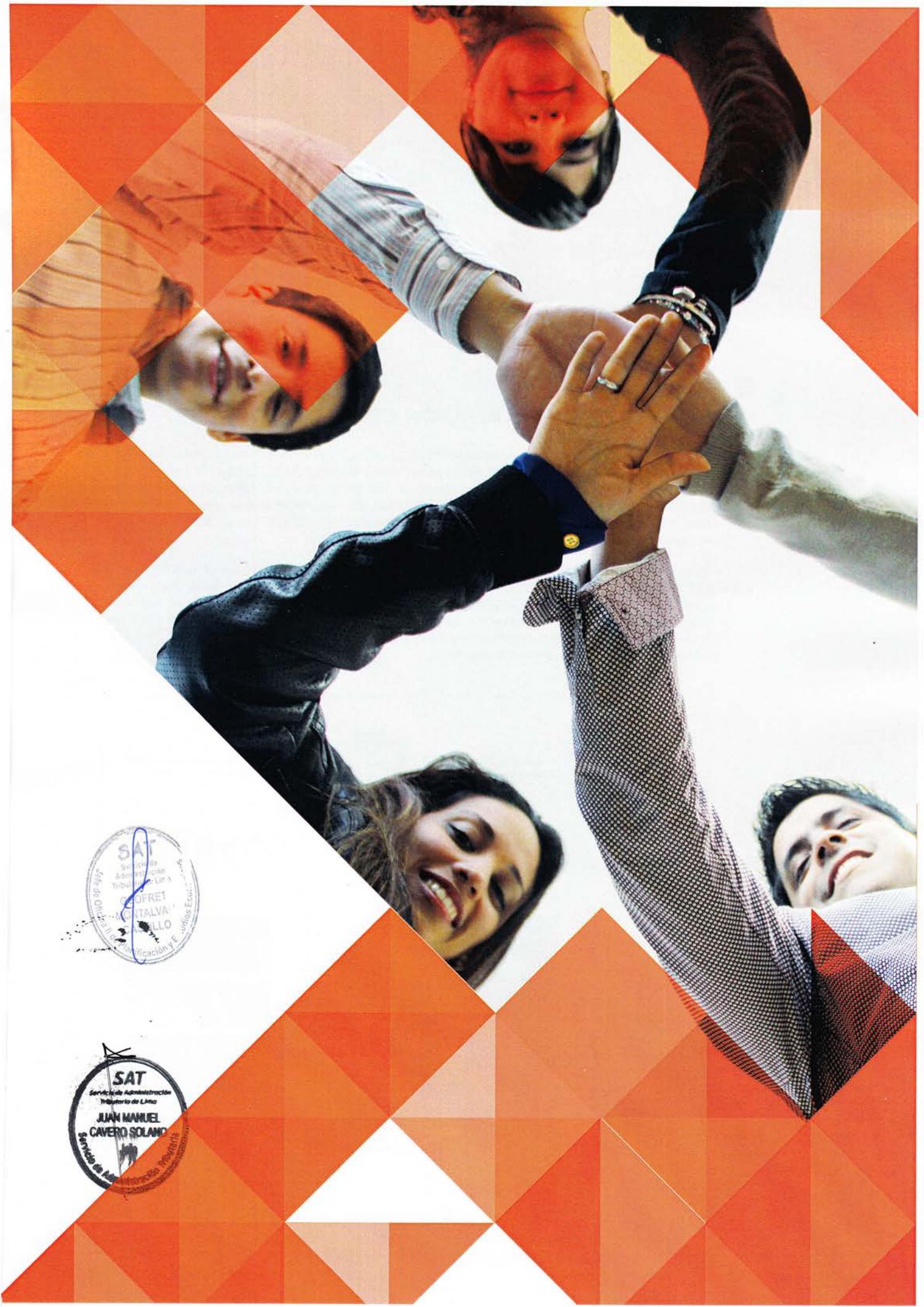




2.

METODOLOGÍA DE TRABAJO





2.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1

PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2015 – 2017 del SAT de Lima se realizó teniendo como punto de partida los lineamientos dados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021², el mismo que enfatiza la necesidad de orientar los esfuerzos de todas las instituciones públicas para servir mejor a los ciudadanos. De esta misma forma, se tomó en cuenta los lineamientos generales dados por CEPLAN en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico³.

En este contexto se destaca la necesidad de recoger las prioridades y objetivos del país, definidos en el plan de desarrollo nacional “Plan Bicentenario: Perú al 2021”; y de la región, “Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima al 2025”⁴, para a partir de ellos articular y orientar las actuaciones institucionales al logro de resultados que beneficien a los ciudadanos. Asimismo, se recogió los principios orientadores, los pilares centrales y los ejes transversales como marco para la definición de estrategias y objetivos de la gestión institucional.



² Aprobado mediante Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM.

³ Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Nº 26-2014-CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva Nº 001-2014-CEPLAN.

⁴ Aprobado Ordenanza Nº 1659.

Para llevar de forma integral el proceso de planificación estratégica se utilizaron herramientas desarrolladas en el libro "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" de Fernando D'alessio Ipinza, elaborado a partir de su experiencia como docente del MBA y Director General de CENTRUM Católica, adaptando el procedimiento y las herramientas a la particularidad de la institución con la finalidad de desarrollar un proceso coherente que permita proyectar el largo plazo y lograr las metas que se plantean para el futuro.

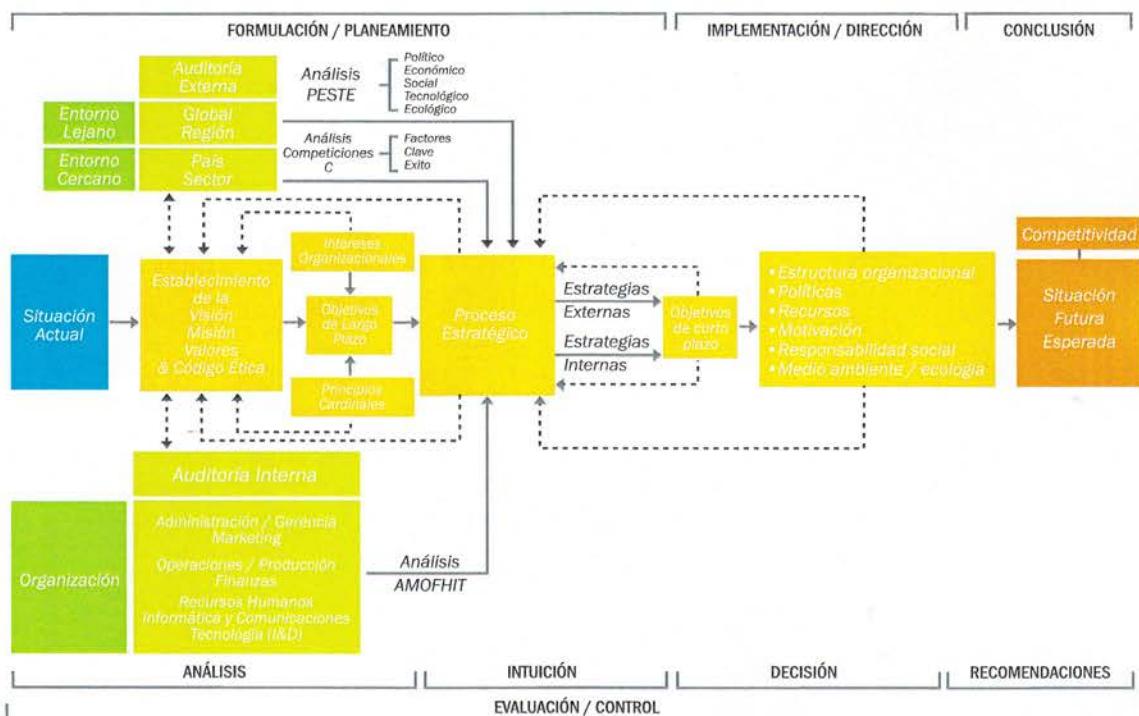
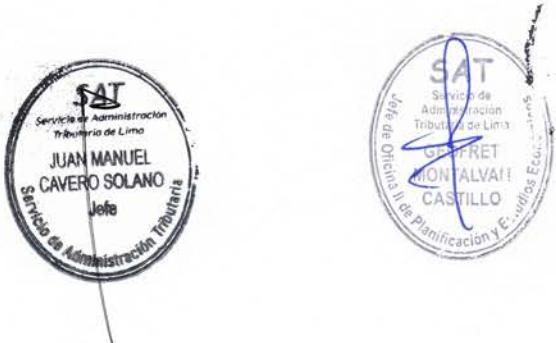


Figura 4 Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

Para el proceso de evaluación interna se utilizó como herramienta para el levantamiento de información, una encuesta adaptada a partir del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, la misma que fue auto-aplicada por todos los gerentes y responsables de áreas funcionales, y de forma focalizada a especialistas, analistas y técnicos (bajo las modalidad de contrato D.L. N° 728 y 1057), de esta forma se obtuvo información valiosa que permitió esbozar los principales desafíos que afronta la institución. Asimismo, se revisaron los niveles de cumplimiento y avance de los objetivos e indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional vigente al 2014, información que permitió identificar las áreas de mejora institucional y nuevos retos que afrontar.

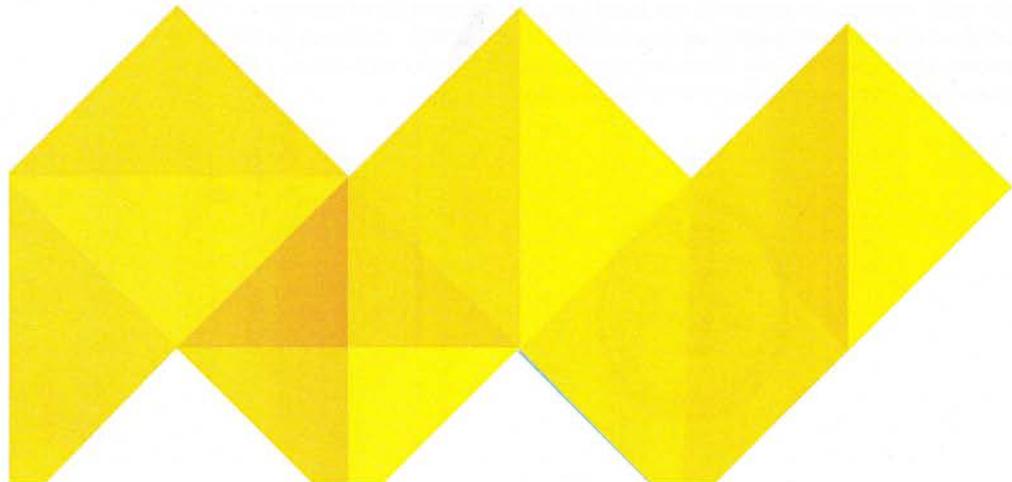
Finalmente, a partir de la información recopilada del ámbito externo e interno de la institución la Alta Dirección del SAT definió el marco estratégico para el periodo 2015 – 2017, en el que se define la visión, misión y valores institucionales, así como las estrategias, objetivos, indicadores y metas a conseguir que permitan a la institución alcanzar el futuro deseado.





3.

MARCO ESTRATÉGICO





3.

MARCO ESTRATÉGICO

El SAT Lima ha definido para el periodo comprendido entre el 2015 - 2017 el siguiente marco estratégico:



3.1 VISIÓN

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.



3.2 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.



3.3 VALORES

TRANSPARENCIA:

Actuamos en base a la verdad y las normas, facilitando el acceso a información clara y oportuna.

COMPROMISO:

Asumimos con responsabilidad nuestras funciones y nos caracterizamos por la perseverancia y firme actitud para alcanzar nuestros objetivos.



CONFIANZA:

Generamos seguridad y credibilidad a través de nuestros actos y en la calidad de los servicios que brindamos.

VOCACIÓN DE SERVICIO:

Damos respuesta a las expectativas de los ciudadanos de forma oportuna y mostrando amabilidad en la atención.



3.4 CULTURA SAT

- “**Respeto a los derechos de las personas**”; Comprendemos, aceptamos y valoramos las cualidades y la condición inherente a las personas.
- “**Búsqueda constante de la excelencia**”; Mejoramos constantemente para la obtención de mejores resultados y adaptamos nuestros servicios a las necesidades de los ciudadanos.
- “**Responsabilidad con nuestro entorno**”; Contribuimos con el desarrollo de la sociedad y procuramos el cuidado del medio ambiente.



3.5 CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética se constituye como un elemento importante del marco estratégico, pues al igual que los valores y la cultura SAT, inciden al logro de la visión, misión y objetivos institucionales, para tal fin cada integrante del SAT tiene la obligación de cumplir con los principios, deberes y prohibiciones plasmados en la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815).





4.

DIAGNÓSTICO





4.

DIAGNÓSTICO

4.1 EVALUACIÓN EXTERNA

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El Perú, en la actualidad, atraviesa un clima de estabilidad política considerando que los cambios de mandato presidencial de los últimos años se han realizado por elecciones libres, garantizando las libertades y derechos de los ciudadanos, desde el ejercicio democrático para elegir autoridades hasta el de las libertades para hacer empresa.

Esta situación ha posibilitado que la gestión de las instituciones encargadas del manejo económico, monetario y fiscal del país se desarrolle de manera técnica y alejada de imposiciones políticas; situación que ha favorecido la ejecución de una serie de reformas que han sido componentes clave para el crecimiento económico experimentado en la última década. En este contexto el reporte Doing Business 2013 indica que las reformas implementadas propician un buen clima para atraer y desarrollar inversiones posicionando al Perú como el segundo país de Latinoamérica en clasificación de facilidad para hacer negocios. Estos avances en políticas y un marco macroeconómico estable favorecen el crecimiento económico del país, situación que permite mantener y atraer la inversión en la ciudad de Lima, y con ello posibilitar se afronten los retos de desarrollo.

El entorno político local se enmarca en la gestión del municipio de Lima, cuyas autoridades son elegidas en elecciones democráticas por un periodo de cuatro años. Estas autoridades establecen los lineamientos estratégicos y de gestión de la corporación municipal, corporación de la cual es parte el SAT, así también el Alcalde de la ciudad es quien designa al Jefe del SAT. Esta situación podría poner en riesgo las estrategias y acciones que se planifiquen en la institución, considerando las tendencias políticas y prioridades que se definan en la gestión municipal. No obstante ello, considerando los últimos tres cambios de gobierno edil, en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2012, el SAT de Lima ha mantenido su autonomía administrativa, económica, presupuestaria, financiera y para formular y ejecutar su plan estratégico. Esta independencia le ha permitido ser considerada una de las entidades más técnicas de la corporación municipal, y ha permitido que la Municipalidad Metropolitana de Lima mantenga desde el año 2011 la clasificación de "grado de inversión" dadas por las calificadoras de riesgo Fitch Ratings y Standard & Poor's.

En el ámbito legal, es importante mencionar que el accionar de la organización se encuentra sujeto a las disposiciones que se establezcan el Poder Ejecutivo y Legislativo. Es así que en el año 2013, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó, mediante decreto supremo N° 004-2013-PCM, la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021", política cuyo objetivo general busca orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Esta política propone un modelo de gestión basado en cinco pilares: (i) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, cuya rectoría se encuentra a cargo del CEPLAN; (ii) Presupuesto para Resultados, impulsado por el MEF; (iii) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, encargado a la SGP; (iv) Servicio Civil Meritocrático, cuyo rector es el SERVIR; y (v) el Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, que es de responsabilidad de todas las organizaciones.

En este contexto se han promulgado diversas normas y lineamientos como: el Plan Bicentenario Perú al 2021, que establece objetivos y metas nacionales y a la cual deben alinearse todas las instituciones del Estado; la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 24811 y sus modificatorias, que rige el Presupuesto por Resultados como una estrategia de gestión pública de implementación progresiva que abarca todo el proceso presupuestario; la Resolución Ministerial 048-2013-PCM que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016; la Resolución Ministerial 156-2013-PCM que aprueba los lineamientos para la mejora de los servicios de atención al ciudadano; la Ley N° 30057 del Servicio Civil, que busca mejorar los estándares de calidad de los profesionales del sector público; y la Ley N° 29783 "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo" que busca promover una cultura de prevención de riesgos laborales. Asimismo, desde el año 2006 las leyes anuales de Presupuesto Público⁵ han prohibido el reajuste o incremento de remuneraciones en todo el sector público, situación que pone en desventaja la posibilidad de mantener y contratar personal calificado considerando la oferta laboral del sector privado e instituciones públicas que por norma expresa modifican sus escalas salariales. Estas disposiciones legales, entre otras, son de observancia obligatoria y por ende la institución debe adaptarse para cumplirlas.

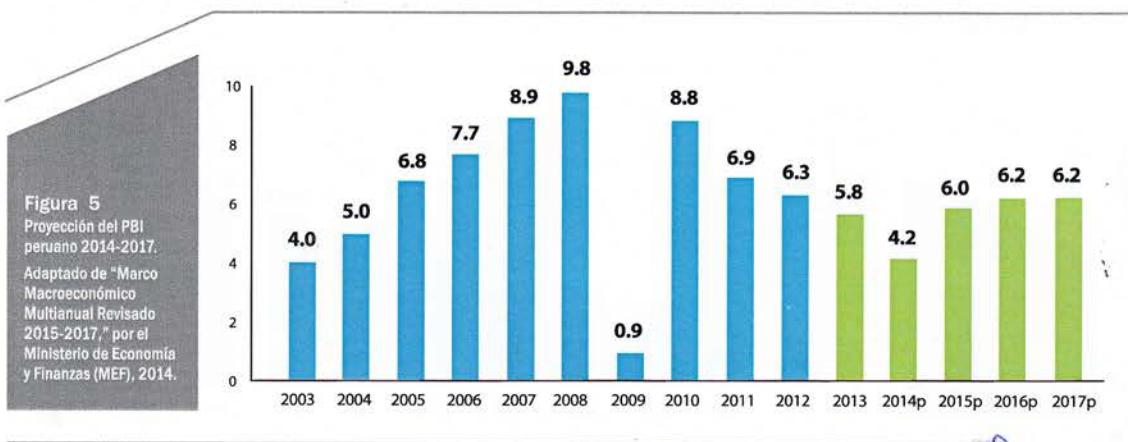
B. Fuerzas económicas y financieras

El año 2013 fue marcado por un menor crecimiento y problemas fiscales en los países desarrollados. Sin embargo este escenario viene cambiando, durante los últimos meses la economía mundial está pasando por una fase de transición gradual hacia un nuevo equilibrio, que se caracteriza por menores precios de materias primas, mayores costos financieros y, con ellos, un menor crecimiento de las economías emergentes.

En este contexto la economía peruana si bien es cierto experimentó, en la última década, períodos de crecimiento sobresalientes, el PBI creció a razón de 8%, a excepción de 2009, año de la crisis internacional iniciada en el 2008, durante el año 2014 este crecimiento se vería a la baja, según el último Marco Macroeconómico Revisado 2015 - 2017 - MMMR⁶ el PBI del Perú cerraría en 4,2%, el cual obedece a un contexto de menor crecimiento mundial así como al menor volumen exportado del sector tradicional y una menor inversión privada (sector minero e hidrocarburos).

Sin embargo, para el 2015 el crecimiento del PBI peruano se espera que sea del 6,0%, cifra mayor a la del 2014 y que colocaría al Perú como uno de los más altos en la región, todo ello impulsado por la aceleración de la inversión privada que considera recuperación de las expectativas de los agentes económicos y el inicio de diversos proyectos, entre ellos de infraestructura, e inversión pública.

Siguiendo esta línea, según las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2015 - 2017, uno de los sectores con mayor crecimiento en el 2015, será la Minería e Hidrocarburos con 8,7%, seguido de los sectores Construcción, Servicios y Comercio con un crecimiento de 7,3%, 6,2% y 5,8% respectivamente, de los cuales se rescata el sector Construcción y sector Comercio por su incidencia en los principales impuestos que recauda el SAT (a la Alcabala y al Patrimonio Vehicular) permitiendo proyectar la recaudación para el 2015 con niveles superiores a los años anteriores.

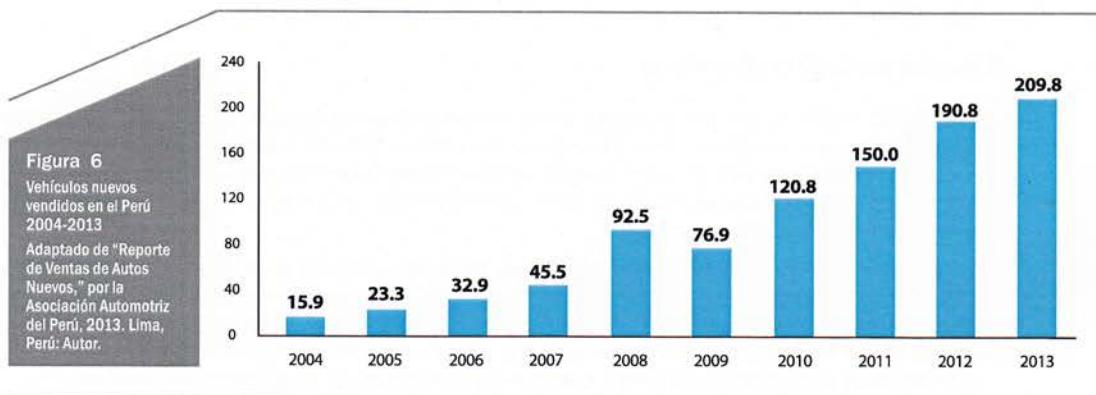


⁵ Ley de Presupuesto del sector público para el año fiscal 2006 N° 28652

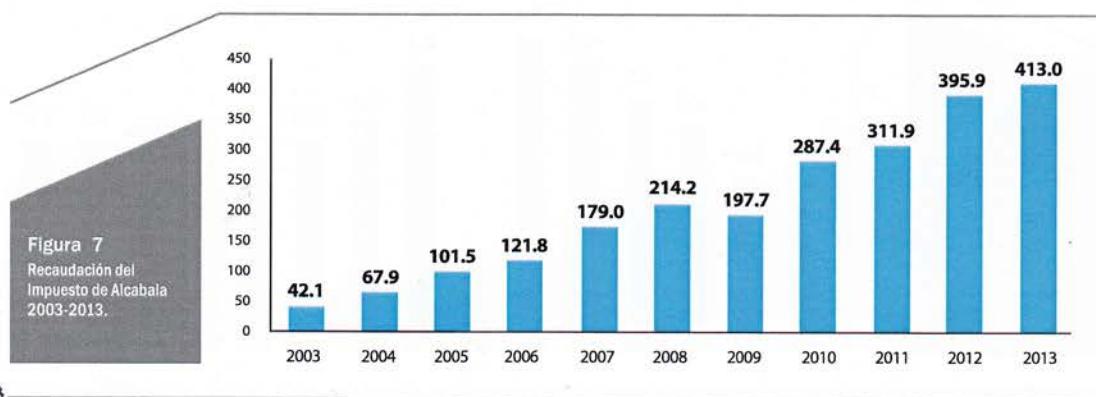
⁶ Ministerio de Economía y Finanzas, Marco Macroeconómico Multianual 2015 - 2017, Agosto 2014

Asimismo, en lo que respecta a los intereses de la organización por el Impuesto al Patrimonio Vehicular, la cantidad de vehículos nuevos vendidos se ha incrementado de manera sostenida en los últimos años, no obstante, durante el 2013 la expansión (10%) fue más moderada que la registrada en el 2012 (27%), debido a una mayor cautela del gasto privado y al incremento del tipo de cambio, que encareció el precio en nuevos soles de las unidades vehiculares.

Para los años 2014 y 2015, según el reporte Perú situación Automotriz 2013 elaborado por el BBVA Research, se prevé que el crecimiento de venta de autos nuevos se encontrará entre 10% y 15% anual, favorecido por condiciones de oferta y demanda. Por el lado de la demanda se considera las proyecciones de crecimiento de la economía y el dinamismo del mercado laboral. Por el lado de la oferta, se considera una mayor competencia de marcas y menores aranceles por la entrada en vigencia de tratados comerciales con Japón, México y la Eurozona. No obstante, es necesario mencionar que la infraestructura vial de Lima requiere de nuevas inversiones que alivien los costos que genera la congestión vehicular, situación negativa que podría restringir el crecimiento de la venta de vehículos nuevos.



El mercado inmobiliario, cuyo dinamismo incide en la recaudación del Impuesto de Alcabala, en Lima Metropolitana durante el 2013 presentó una desaceleración. En este contexto la actividad edificadora con fin residencial se contrajo ligeramente, 3,9% menos unidades de viviendas, respecto del año 2012. Esta situación es consistente con el menor dinamismo de los préstamos hipotecarios, que al cierre del año 2012 tuvo un crecimiento que bordeaba el 26% y a octubre de 2013 crecía en torno al 18%. No obstante, según el BBVA Research, el dinamismo sigue siendo bueno con importantes soportes de oferta y demanda. Por el lado de la oferta se ha seguido registrando una disminución de las tasas de interés debido a la menor percepción del riesgo país, y la mayor competencia entre bancos por captar clientes. Por el lado de la demanda, la evolución favorable del ingreso per cápita y de los indicadores de empleo ha permitido seguir incrementando la inclusión financiera y el acceso al crédito. La dinámica del sector inmobiliario en los últimos años ha permitido que los niveles de recaudación del Impuesto de Alcabala tenga una variación real promedio de 23,9% en los últimos 10 años.



C. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

El número de habitantes de la ciudad de Lima al cierre del año 2013 se estima sea mayor a los 9,5 millones, estimación realizada por el INEI considerando una tasa de crecimiento de 1,55%. Asimismo, se espera que la población de Lima llegue a los 10,5 millones al año 2018, consolidando su posición como la ciudad más poblada del país.

El crecimiento poblacional de Lima Metropolitana, la estabilidad macroeconómica del país, y la importancia de Lima en la economía nacional, han sido factores que favorecieron que la porción de la población considerada de "clase media" crezca de manera significativa en los últimos años. Según datos del INEI el porcentaje de hogares considerados de clase media⁷ en Lima pasó de 43,9% en el 2005 a 56,9% en el 2012, proporción bastante significativa considerando que el promedio nacional es de 32,5%. Esta transformación de la pirámide socioeconómica, comenta el BID en su publicación "La clase media en Perú: Cuantificación y evolución reciente" favorece el crecimiento económico por la mayor propensión de esta parte de la población a la acumulación de capital físico y humano, y sus patrones de consumo que estimulan la inversión en producción y comercialización de bienes de calidad, con efectos positivos en la generación de ingresos.

Lo que respecta al empleo en Lima Metropolitana a enero de 2014 la tasa de ocupación fue de 93,6% de la PEA, el 58,6% adecuadamente empleada y el 35,0% sub empleada, y la tasa de desempleo alcanzó el 6,4%. De la PEA ocupada el 49% tiene un nivel de educación secundaria, 23% superior universitaria, 19% superior no universitaria, y 9% primaria o sin nivel. Respecto de los ingresos promedios, los más altos lo obtienen la población con educación universitaria, S/. 2 406 nuevos soles, lo que representa 2,6 veces más que el ingreso de una trabajador con educación primaria o sin nivel, 2,1 veces más que el ingreso de una persona con educación secundaria, y 1,8 veces que el ingreso de un trabajador con educación superior no universitaria. En este contexto, según el informe Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2013 realizada por IPSOS, el 50% de jefes de hogar manifiestan, respecto de la situación económica del hogar, que sus ingresos les alcanzan justo para cubrir sus necesidades sin grandes dificultades, el 41% manifiesta que no les alcanza y tiene dificultades o grandes dificultades, y solo el 9% manifiesta que les alcanza bien y pueden ahorrar.

Respecto del acceso a las tecnologías de información y comunicación de los hogares de Lima Metropolitana en los últimos años han sufrido variaciones considerables acordes con la mejora de la economía nacional y del desarrollo tecnológico. Del informe técnico del INEI respecto de Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, se evidencia que el principal cambio corresponde al porcentaje de hogares de Lima que por lo menos un miembro tiene teléfono celular, pasando de 44,7% en el año 2005 a 91,8% al tercer trimestre de 2013. Asimismo, el porcentaje de hogares con conexión a internet se incrementó de 12,8% en el último trimestre de 2005 a 44,3% al tercer trimestre de 2013. El porcentaje de hogares con acceso a un teléfono fijo contrariamente disminuyó de 61,6% en el 2005 a 58,9% al tercer trimestre del año 2013.

En tanto, del informe Perfil del Internauta de Lima 2013 elaborado por Ipsos Apoyo, se identificó que el 76% de los internautas limeños se conecta a internet 2 a más veces por semana, el 46% asiste a una cabina pública, y 25% navega desde un teléfono celular. Así mismo, el 84% de los encuestados manifestaron tener una cuenta en alguna red social, el 47% prefiere anuncios publicitarios mediante videos, el 25% visita blogs, y 12% suele responder encuestas.

D. Fuerzas tecnológicas y científicas

El ranking general de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial para el periodo 2013 - 2014 ubica al Perú en el puesto 61º; no obstante, este mismo ranking ubica al país, de un universo de 148 países, en el puesto 122º en capacidad para la innovación y 124º en inversión en Investigación y Desarrollo, situación que dificulta la capacidad del país para diversificar la economía y avanzar hacia más y nuevas actividades ricas en conocimientos.

En este contexto el Ministerio de Economía ha elaborado la Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación-CTI-2013-2020 en la que determina las siguientes prioridades: 1º La adopción y uso de conocimientos y tecnologías, 2º La transferencia y difusión de conocimiento, y 3º La generación de conocimiento; y considera necesario realizar esfuerzos para fortalecer las condiciones básicas de su desarrollo, tales como los de recursos humanos y la infraestructura tecnológica.

⁷ Suma de los estratos B y C según la publicación La clase media en Perú: Cuantificación y evolución reciente del BID.



La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática⁸(ONGEI), órgano de la PCM responsable de dirigir y supervisar el Sistema Nacional de Informática y las políticas de Gobierno Electrónico, ha establecido mediante el Decreto Supremo N° 081-2013-PCM la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, con 5 objetivos orientados a (i) Fortalecer las entidades de la administración pública para garantizar su interoperabilidad y el intercambio de datos; (ii) Acercar el Estado a los ciudadanos a través de las tecnologías de la información y el acceso oportuno e inclusivo; (iii) Garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información de la administración pública; (iv) Fomentar la inclusión digital, especialmente de los sectores vulnerables; y (v) promover la transformación de la sociedad peruana en una Sociedad de la Información y el conocimiento. Se puede deducir, a partir de la información precedente, que el Estado peruano busca promover los servicios que permitan a los ciudadanos acceder a la información y a la posibilidad de realizar trámites de manera virtual de acuerdo con sus necesidades e intereses. Asimismo, se reconoce que la interoperabilidad y el intercambio de datos en la administración pública será un elemento clave para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos.

En la revista digital TheEconomist, una nota sobre banca digital indica que “la proliferación y sofisticación de smartphones y tablets está permitiendo que más servicios financieros sean ofrecidos online” (“Third time lucky”, 2013), lo cual conlleva a que cada día disminuyan las atenciones en las sucursales: “Los avances tecnológicos hacen que la tercera ola de la banca digital parezca más sostenible, los clientes de los bancos prefieren revisar sus cuentas o hacer transacciones apoyados en sus dispositivos móviles en lugar de ir a una oficina sucursal o incluso sentarse frente a la computadora”. Cada vez se venden más teléfonos inteligentes en el país (“Penetración de smartphones se incrementó de 14% a 17% en un año”, 2013), asimismo, la tecnología 4G ya viene siendo implementada en Lima y proporcionará a los usuarios una mayor velocidad al momento de transferir datos con internet.

La tendencia del sector privado, específicamente de los bancos, consiste en convencer a los clientes de abandonar las caras sucursales y realizar la mayor cantidad de operaciones a través de los teléfonos celulares y las tablets. En poco tiempo, esta tendencia también ha llegado al Perú y el sector bancario adopta estos nuevos modelos de negocio. Se impone, entonces, que los clientes, que a su vez son ciudadanos, exijan al sector público la misma infraestructura tecnológica y de servicios.

En este contexto el Estado viene realizando esfuerzos para la digitalización de los servicios financieros. Mediante Ley N° 29985 se ha regulado la emisión de dinero electrónico, que según la Asociación de Bancos del Perú estaría disponible a partir del mes de agosto de 2014, y será la primera experiencia de este tipo en el mundo, pues pueden participar sin limitaciones todas las instituciones financieras del país. Asimismo, esta norma indica que en el marco de la implementación del DNI electrónico se habilitarán las aplicaciones necesarias para que en dicho documento se almacene **información para usos financieros, bancarios y no bancarios**; documento que, según una nota publicada en el diario la República, estaría disponible a todos los ciudadanos a partir del año 2016.

E . Fuerzas ecológicas y ambientales

La preocupación por el cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema de vital importancia. Ésto se refleja en el hecho mismo de que la humanidad cada vez es más consciente de que debe respetar y mantener el entorno en donde vive. En este contexto desde mediados de los años 90, la norma ISO 14000 recoge un conjunto de documentos que se refieren a la gestión ambiental aplicada a las empresas, y cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y prestar de servicios que protejan al medio ambiente.

El Estado peruano no ha sido ajeno a esta realidad, ya que en mayo del año 2008 el Poder Ejecutivo mediante Decreto Legislativo N° 1013 crea el Ministerio del Ambiente cuyo objetivo es la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, que permita contribuir al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con su entorno, y así asegurar a las presentes y futuras generaciones el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida.

En este escenario, el Ministerio del Ambiente mediante Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM determinó las Medidas de Ecoeficiencia en el Sector Público en el que se identifican las “acciones que permiten la mejora continua del servicio público mediante el uso de menos recursos así como la generación de menos impactos negativos en el ambiente” (Art. 2). En dicho decreto, se estableció que cada institución pública debe implementar un plan de ecoeficiencia, sostenido en innovaciones tecnológicas y organizacionales, con el propósito de prestar un mejor servicio público a la ciudadanía. El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2012), consideró que “la ecoeficiencia en el sector público constituye un avance importante hacia la modernidad y crea así mismo la oportunidad para asumir el liderazgo de esta importante estrategia, por lo que la organización deberá implementar políticas internas que propugnen el manejo eficiente de recursos en el mediano y largo plazo que hagan sostenible la gestión basados en procesos amigables con el medio ambiente”.

4.1.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

En la Tabla 1, se aprecia la MEFE aplicada al SAT de Lima. En ella, se detallan las oportunidades y las amenazas del proceso. Éstas se incluyen entre los factores determinantes de éxito. El valor de 2.39 obtenido en esta matriz muestra que la institución está por debajo del promedio, lo que indica poco aprovechamiento de las oportunidades y poca capacidad de respuesta para neutralizar las amenazas que presenta el entorno.

Tabla 1
Matriz Evaluación de Factores Externos del SAT Lima

	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	TOTAL
1	Estabilidad política, macroeconómica, monetaria y fiscal en el país favorecen proyecciones de crecimiento económico.	0.10	3	0.25
2	Evolución favorable de los ingresos per cápita y el crecimiento de la clase media en Lima.	0.09	3	0.24
3	La competencia de la banca comercial favorece la disminución de tasas de interés por créditos hipotecarios y vehiculares manteniendo el dinamismo de dichos sectores de la economía.	0.08	2	0.18
4	La entrada en vigencia de nuevos tratados de libre comercio favorece la disminución de los precios de automóviles nuevos.	0.06	2	0.13
5	Desarrollo de tecnologías de información y comunicación que facilitan el acercamiento de nuevos y más ágiles canales y los mecanismos transaccionales y relacionales con el ciudadano.	0.10	3	0.28
6	La implementación de la política de modernización de la gestión pública, entre otras herramientas, favorece mecanismos de articulación interinstitucional, la gestión por resultados, y el servicio civil meritocrático.	0.07	2	0.14
SUB TOTAL OPORTUNIDADES		0.50		1.26



Matriz Evaluación de Factores Externos del SAT Lima

	AMENAZAS	PESO	VALOR	TOTAL
1	Propuestas y promulgación de normas legales que afecten la autonomía funcional y/o las fuentes de recursos económicos del SAT.	0.11	2	0.28
2	Situaciones coyunturales y sociedad civil más informada y con voz activa a través de medios de comunicación masiva y redes sociales que pudieran generar un entorno desfavorable para el SAT y que afecten su imagen ante la sociedad.	0.08	2	0.18
3	Insuficiente inversión en infraestructura vial en Lima Metropolitana podría provocar la saturación de principales vías y no favorecer el dinamismo del mercado automotriz.	0.06	2	0.11
4	Políticas y normas de los sistemas administrativos del sector público poco flexibles que pongan en desventaja la gestión del SAT frente a otras instituciones privadas o públicas con regulación especial.	0.08	2	0.21
5	Débil coordinación intergubernamental para la articulación de objetivos y acciones en materia de competencias compartidas; así como para compartir información.	0.08	2	0.18
6	Mercado laboral más competitivo y cambio generacional que modifiquen las necesidades de los colaboradores y postulantes al SAT.	0.08	2	0.18
SUB TOTAL AMENAZAS		0.50		1.13
TOTAL		1.00		2.39

4.1.3. EL SAT DE LIMA Y SUS COMPETIDORES

El SAT de Lima no tiene competidores, sin embargo se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter presentada en la Figura 8. Se observa que estas 5 dimensiones ejercen un bajo o nulo impacto sobre la organización, lo que explica como la organización en la práctica es un monopolio, se puede indicar lo siguiente: (a) no rivaliza con competidores, (b) no afronta amenazas de nuevos entrantes y servicios sustitutos porque sus funciones son exclusivas y determinadas por normativas, y (c) finalmente tanto proveedores como compradores tienen bajo poder de influir en las acciones de la organización.



4.1.4. EL SAT DE LIMA Y SUS REFERENTES

El ámbito de acción del SAT de Lima es la recaudación tributaria local. El SAT de Lima surgió como un símil de SUNAT, a fin de dotar a la provincia de Lima de una institución autónoma de recaudación local. No existe experiencia similar fuera de las fronteras. Esta es la razón por la cual, en el año 2013, el Organismo Alemán de Cooperación Técnica Internacional (GTZ), como parte de su programa de cooperación internacional, exportó la experiencia SAT a Centroamérica en convenio con el SAT de Lima.

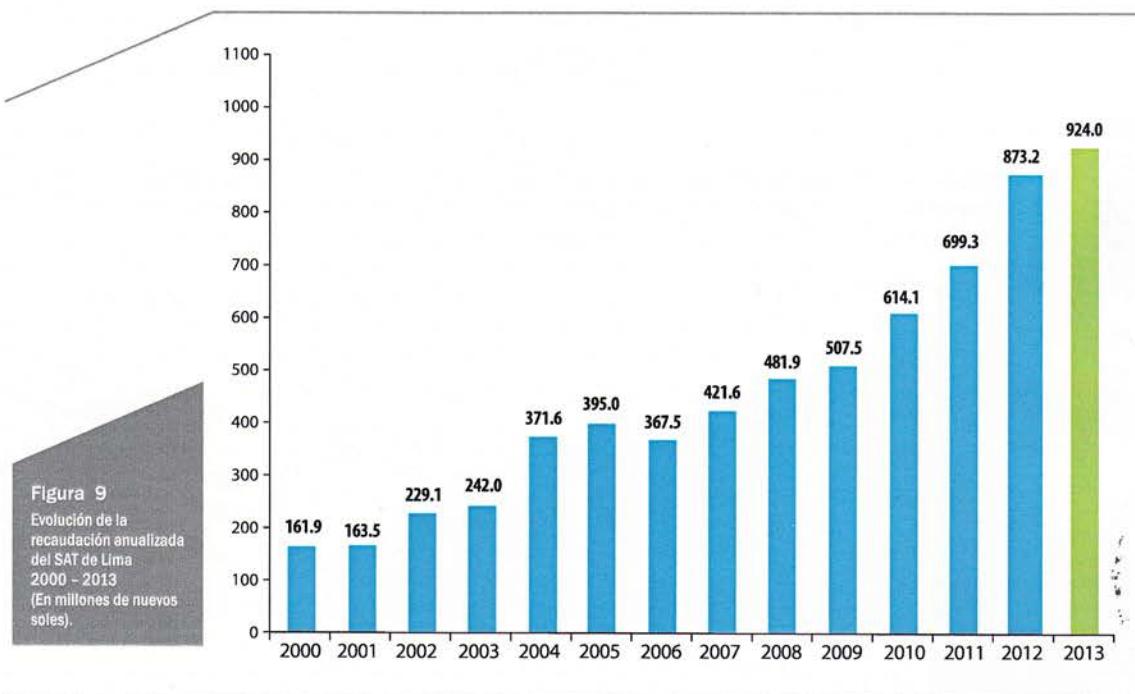
4.2

EVALUACIÓN INTERNA

4.2.1. ANÁLISIS INTERNO

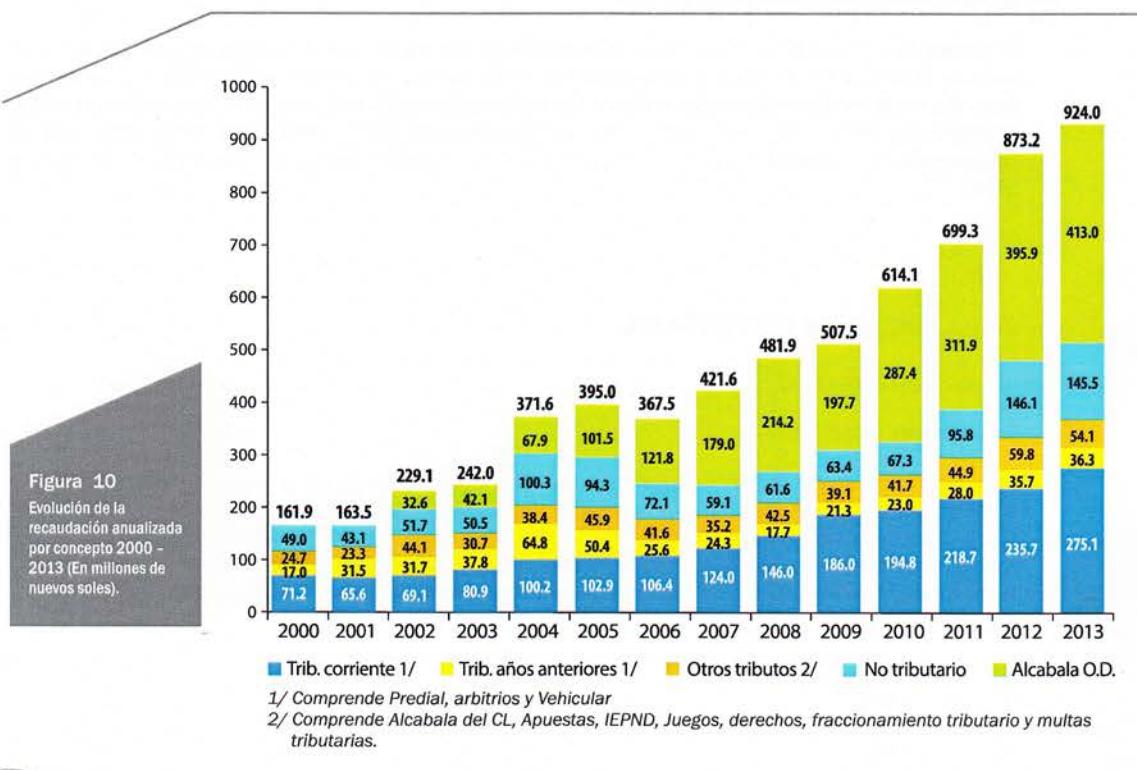
A. Gestión de recaudación.

La recaudación obtenida por los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad de Lima en la última década creció consistentemente, este crecimiento le ha proporcionado solidez financiera no sólo a la corporación municipal, sino también a la propia institución. En la Figura 9 se puede apreciar que en cada año la recaudación presenta una evolución positiva constante, alcanzando en el año 2013 un monto de S/. 924,0 millones, cifra histórica cercana a los S/. 1 000,0 millones.

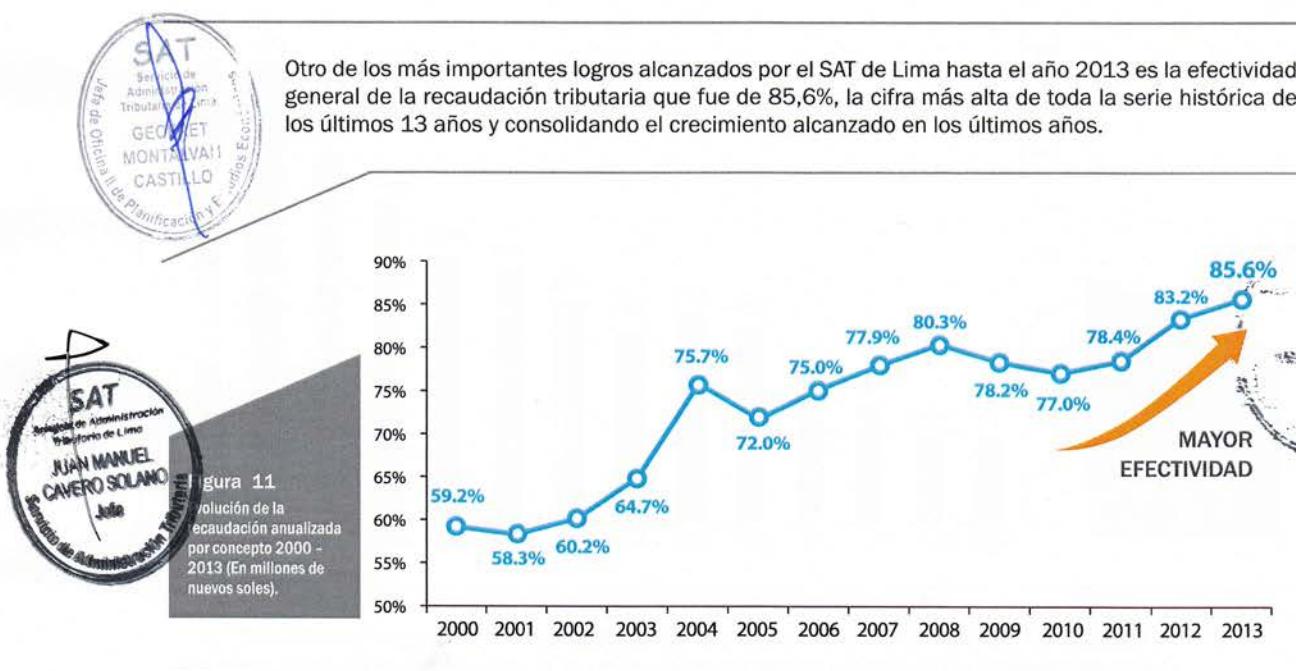


La recaudación general obtenida en cada año se sostiene por la destacable performance de la gestión de cobranza por conceptos tributarios en especial por la recaudación de Alcabala. Dentro de los conceptos tributarios se encuentra: (a) impuesto de alcabala, (b) impuesto predial, (c) impuesto vehicular, y (d) arbitrios municipales y derechos. Asimismo, se debe resaltar la mejora de la recaudación por conceptos no tributarios, esta última compuesta por: (a) multas de tránsito y (b) multas administrativas.

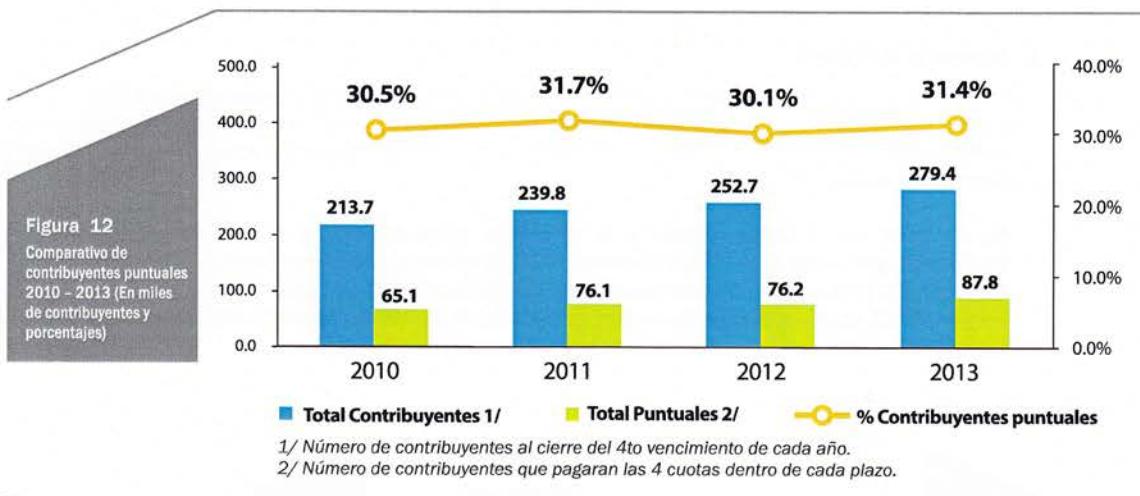




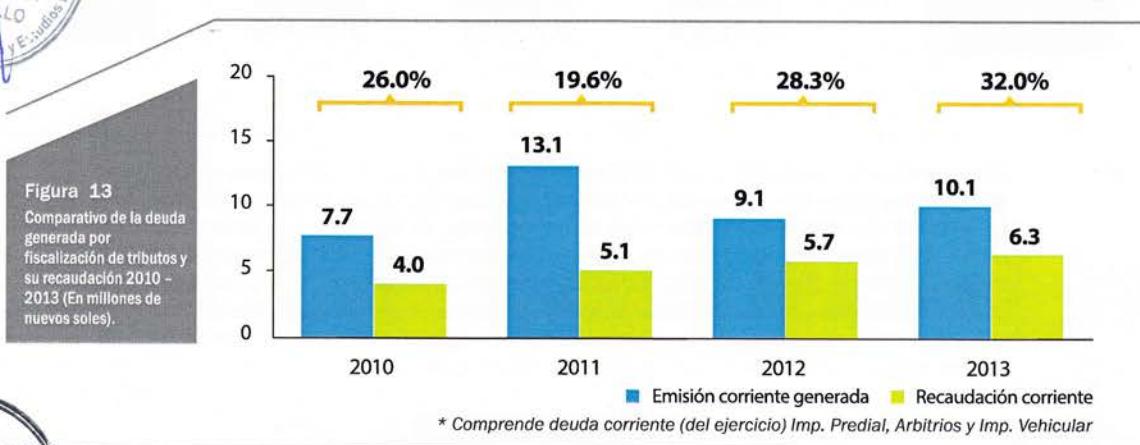
Otro de los más importantes logros alcanzados por el SAT de Lima hasta el año 2013 es la efectividad general de la recaudación tributaria que fue de 85,6%, la cifra más alta de toda la serie histórica de los últimos 13 años y consolidando el crecimiento alcanzado en los últimos años.



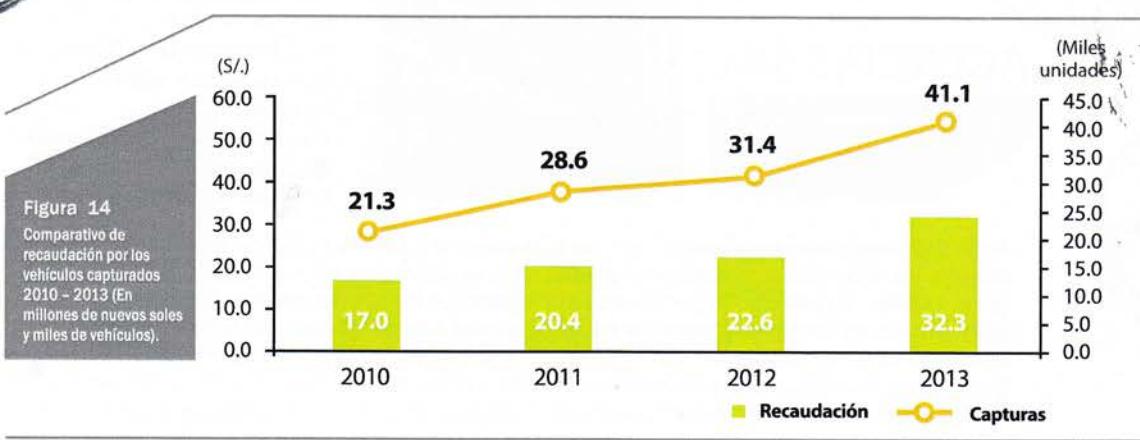
Siguiendo con esta senda de crecimiento, podemos observar en la Figura 12, que al 2013 la cantidad de contribuyentes que pagaron oportunamente sus obligaciones tributarias ascendió a 87,8 mil contribuyentes, ello producto de las campañas de fomento de cultura tributaria y los incentivos al pago oportuno que en cada año el SAT de Lima otorga a sus contribuyentes.



Otro punto importante en este análisis es la generación de riesgo, factor que ha contribuido a la recaudación general, en este punto es importante destacar la labor de las fiscalizaciones a las omisiones y/o subvaluaciones de las declaraciones al impuesto predial, impuesto vehicular y arbitrios municipales.



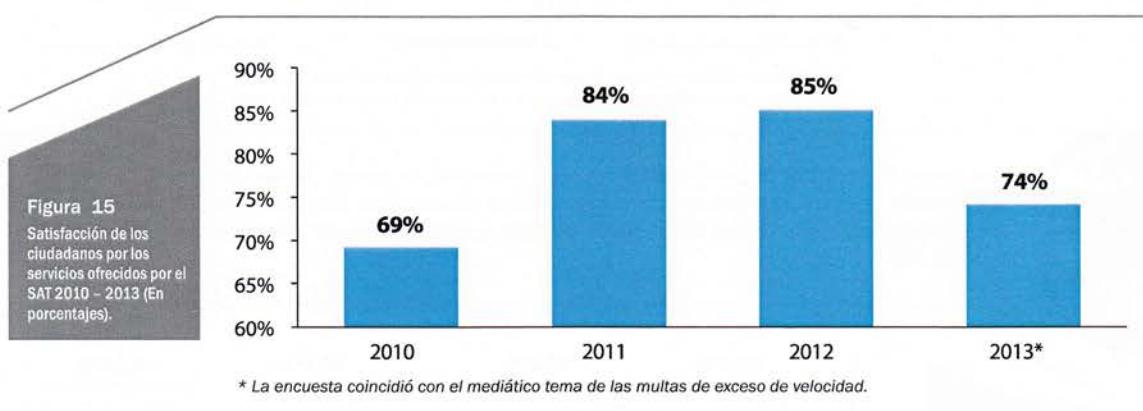
De la misma forma otro generador de riesgo es la cobranza en ejecución coactiva, en el último año se ha fortalecido las acciones a fin de persuadir a los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones oportunamente y evitar así que sus vehículos sean enviados a los depósitos vehiculares por el no pago de sus deudas.



B. Servicio al ciudadano

La mejora de los servicios que brinda el SAT han permitido que en los últimos años se alcancen altos niveles de satisfacción del ciudadano, cifras que se han convertido en las más altas de la historia SAT y demuestran el trabajo con enfoque de resultados que desarrolla la institución teniendo como eje la calidad y la mejora continua.

No obstante, en el 2013, debido a la mediática problemática de la imposición de papeletas electrónicas por parte de la Policía Nacional del Perú, se distorsionó la tendencia positiva que se venía logrando. Sin embargo, el nivel de satisfacción se situó en 74%, 11 % superior al promedio de los años 2008 – 2010, soportado en las acciones de mejora y la cultura de calidad centrada en la atención al ciudadano.



Para lograr estos resultados el SAT de Lima ha realizado diversas estrategias, como la ampliación de su red de agencias con la finalidad de brindar mayores facilidades para que los ciudadanos puedan cumplir con sus obligaciones tributarias y no tributarias, de esta forma la labor de recaudación y de atención al ciudadano se realiza en las distintas agencias. La oficina principal es propiedad de la institución y las restantes son alquiladas. La sede principal, ubicada en el Centro de Lima, es la que concentra la mayor cantidad de transacciones así como atenciones realizadas a los ciudadanos. Ésto impone el reto de seguir incrementando el número de agencias en Lima, a fin de poder desconcentrar las atenciones y llegar a la mayor cantidad de ciudadanos.



Figura 16 Distribución geográfica de las oficinas del SAT de Lima.

Lima:
Jr. Camaná N° 370
Av. Colonial N° 419
Los Olivos:
C.C. Megaplaza, Av. Alfredo Mendiola N° 3698,
2do. nivel tda. L-505.
Santiago de Surco:
C.C. Jockey Plaza, L-103
San Juan de Miraflores:
Av. De Los Héroes N° 638-A
Surquillo:
Calle Los Negocios N° 467, Urb. Limatambo
Módulo SAT-SUNARP:
Jr. Huáscar N° 1584 - Jesús María

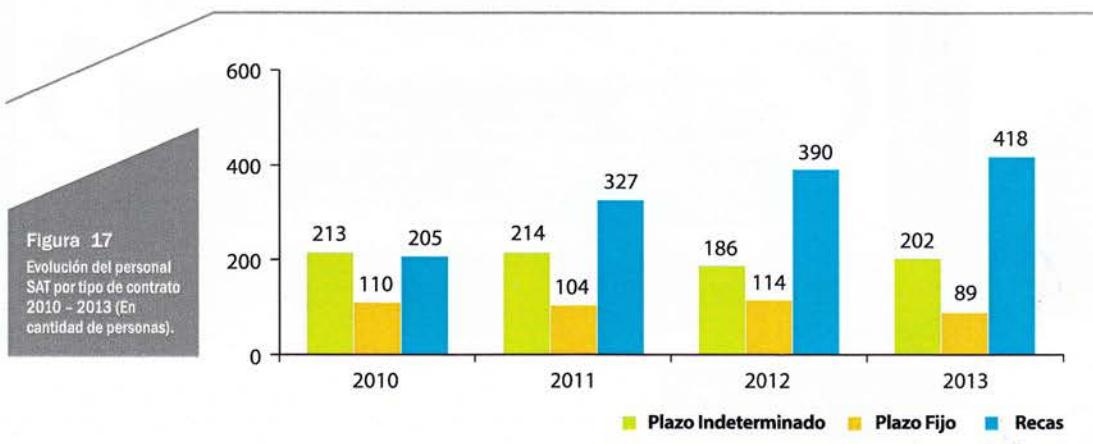
Otro punto importante en la satisfacción del ciudadano ha sido el rediseño del portal web y la incorporación a las redes sociales, considerando que en la actualidad se ha masificado el uso de internet y redes sociales. El rediseño del portal web se hizo para que los ciudadanos puedan realizar de manera ágil y sencilla las consultas y pagos de sus obligaciones tributarias y no tributarias. Asimismo, la presencia del SAT en la red social más popular a nivel mundial, Facebook, plataforma que permite interactuar con los ciudadanos e informar de manera permanente las fechas de pago, realizar la promoción de incentivos por el pago puntual y absolver las consultas en línea.

Existen otras acciones como el fortalecimiento del Aló SAT, y la incorporación de nuevos canales de pago, así como la adquisición de nuevos saldomáticos y SARA's, TOTEM's, entre otros.



C. Recursos humanos

La situación del personal del SAT al cierre del año 2013 con respecto al número de colaboradores, alcanza los 709, contratados a plazo fijo e indeterminado bajo el D.L. N° 726 y del Régimen CAS. Esta cifra se debió a la nueva estructura del SAT aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 1698 de la MML del 30 de abril del 2013, pero con vigencia desde el mes de octubre del mismo año, creando nuevas plazas y oportunidades para ser cubiertas.



Durante los últimos años la institución ha reconocido la importancia de los colaboradores. Tal es su interés en que éstos se desarrollen y cuenten con las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones y crecimiento personal que uno de sus objetivos estratégicos está referido a lograr un buen clima laboral. El indicador del clima laboral se sitúa en 63%, lo cual no es un buen resultado tanto por los esfuerzos realizados así como por el interés de la organización respecto de este variable clave. Sin embargo, también se observó que los colaboradores sienten orgullo de trabajar en la institución en el orden del 80% del total de los colaboradores entrevistados, según la última evaluación de la organización GPTW, realizada para el SAT de Lima en el año 2010.

Como se sabe, el capital humano es la piedra angular para el sostenimiento de las organizaciones. Es por ello que el SAT de Lima asegura algunas directrices para gestionar el capital humano brindándoles algunos beneficios como:(i) potenciar las capacidades y habilidades de sus colaboradores, (ii) propiciar una



vinculación laboral en concordancia con la ley vigente; (iii) brindar igualdad de oportunidades de mejora profesional a todos los colaboradores, y (iv) considerar, a nivel de la Gerencia, el capital humano como el activo más importante de la organización y un elemento valioso como motor de la innovación.

Sin embargo, a pesar de estos beneficios, aún hay puntos que están pendientes. Éstos deben ser trabajados con mayor profundidad y voluntad para poder concretar los objetivos. Éstos son los que siguen: (a) implementar una política de reconocimientos por logro de metas; (b) identificar los talentos, quienes serán los futuros equipos de reemplazo o sucesión, y (c) poseer un módulo que contemple el perfil e historial de cada trabajador, de manera que este se actualice según sea necesario.

D. Gestión de procesos y gestión de la calidad

El SAT de Lima reconoce que el ciudadano es el eje de la gestión pública, todos y cada uno de los esfuerzos deben estar dirigidos a facilitar que éstos cumplan con sus deberes, contribuyendo así a elevar la calidad de vida en nuestra ciudad. Por esta razón el SAT de Lima aplica modelos orientados a la satisfacción del servicio brindado.

De esta forma, la institución en los últimos años viene introduciendo la gestión por procesos en cada una de sus actividades y que en muchos casos ha generado impactos positivos para el ciudadano. Actualmente el SAT de Lima cuenta con 14 procesos agrupados en: (i) procesos estratégicos, (ii) procesos de realización del servicio, (iii) procesos de soporte, y (iv) procesos de seguimiento, evaluación y mejora.

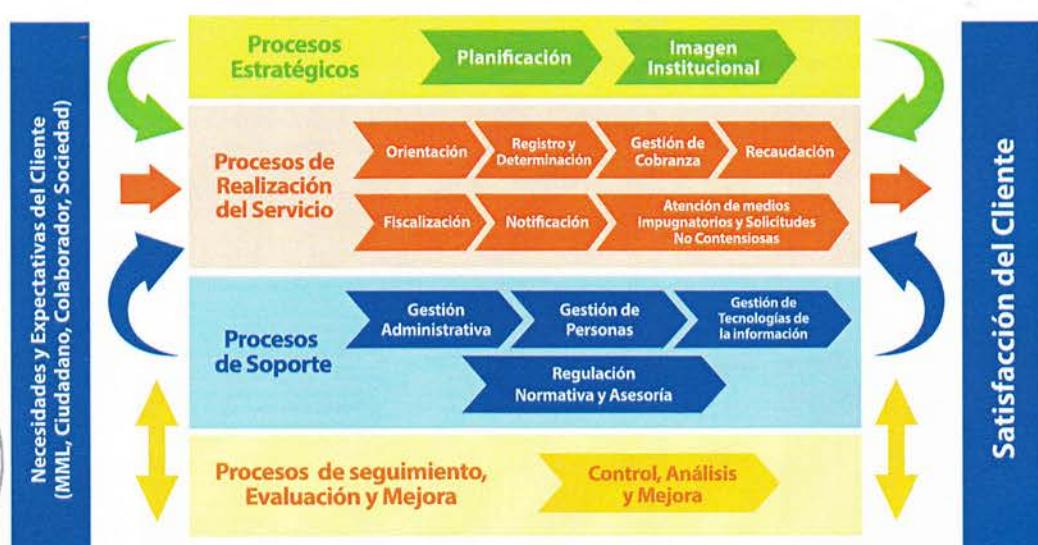


Figura 18 Mapa de procesos del SAT de Lima.

Asimismo, 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, de esta forma se logró obtener tres certificaciones de calidad, dos de ellos correspondientes a los procesos de atención y el último a la implementación de compromisos con el ciudadano, éstos 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 ISO 9001:2008, en la Gestión del Centro de Llamadas del SAT**

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.

- **Certificación del programa OPTISIGMA⁹**

Por la implementación de la metodología Lean Six Sigma, el proceso de reclamos no tributarios ha logrado el objetivo trazado, colocándose dentro de las primeras entidades públicas en implementar esta metodología.

Por otro lado, para los próximos años se hace necesario la mejora integral de los procesos que involucran la gestión de cobranza y disminuir los costos que en cada año se incrementan.

E. Sistemas de información y comunicaciones

En la actualidad, en un mundo que no se detiene y continúa evolucionando, en la que el capital más valioso es la información y la principal herramienta es la tecnología, diversas instituciones e intelectuales ensayan conceptos acerca de lo que la "Sociedad de la Información" es, y en todas se presenta un factor en común el cual describe su principal importancia: la gran influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones de diferentes formas en el contexto humano, en todas las actividades que realizamos, las cuales están cambiando dramáticamente nuestras formas de vida. La tecnología hoy en día ayuda y facilita nuestro diario vivir, desarrollando nuevas capacidades incluyendo aquellas que relacionan a nuestras instituciones públicas con el ciudadano, los cuales acceden y utilizan sus servicios para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Para el SAT, el ciudadano de la sociedad de la información actual, es aquel que "exige" se le brinde servicios y acceso a la información con el uso de tecnologías modernas, que le faciliten el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, tales como verificar de manera fácil y rápida el monto de su deuda, cancelar la misma de manera oportuna a través de medios electrónicos, sin importar el lugar ni el momento donde esté, o inclusive, fiscalizar la inversión y el gasto revisando las publicaciones en el Portal de Transparencia.

Es por ello que el SAT de Lima trabaja cada día para cumplir con las expectativas de los ciudadanos que requieren de nuestros servicios y como institución líder ha implementado soluciones de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIC), que soporten la demanda de servicios, fomentando el uso de las TIC como herramienta para facilitar el acceso a la información y mejorar la calidad de nuestros servicios. Presentamos los diseños de diversas soluciones informáticas que el SAT ha ido implementando para brindar información al ciudadano, tales como:

F. Responsabilidad social e imagen institucional

- **Transmitiendo conocimiento a través de Escuela SAT**

En el año 2005, el SAT de Lima crea Escuela SAT – Centro de Formación en Gestión Pública y Tributación Local, con el objetivo de aportar al desarrollo de la gestión pública municipal peruana.



Optisigma
Ciclos cortos, más rentabilidad



Móvil SAT



G. Gestión de la calidad y certificación



⁹ Organizado por el Banco Latinoamericano de Desarrollo y la Sociedad Nacional de Industrias.

En los últimos años Escuela SAT ha capacitado a funcionarios de las distintas municipalidades de todas las regiones del Perú. Asimismo, en convenio con la Cooperación Alemana GIZ se ha gestionado intensamente programas de asistencia técnica dirigidos a funcionarios municipales de las diferentes regiones, estos programas fueron dirigidos por los colaboradores del SAT, quienes son profesionales destacables que además continúan especializando y reforzando sus conocimientos.

• **Mensajería Vecinal**

Con el fin de dar respuesta a las necesidades laborales crecientes, así como el compromiso por el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos del Cercado de Lima, el SAT con el apoyo de la Gerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad Metropolitana de Lima ha convocado la participación de vecinos para realizar las labores de notificación de las obligaciones tributarias a la comunidad, para ello se le ha brindado capacitación sobre los procesos que involucra dichas acciones y se ha acordado una remuneración mínima por esta labor.

Como resultado se genera puestos de trabajo, que si bien son temporales, les da una oportunidad a los vecinos de generar ingresos para sostener a sus familias, además les da la oportunidad de conocer la importancia de la gestión tributaria municipal en temas de recaudación que tiene como resultado final el bienestar de todos los vecinos.



• **Cooperación Internacional**

En concordancia con los objetivos y metas, el SAT participó como oferente en el Proyecto Triangular de Cooperación Sur-Sur "Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala" que tuvo como objetivo la mejora de la gestión tributaria de los gobiernos locales en el país centro americano.

De esta forma en el 2013, el SAT culminó con gran éxito la implementación de su modelo de gestión dentro de las municipalidades de la República de Guatemala, y materializó su experiencia en una publicación denominada Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria.

Intercambio de experiencias como MODELO DE ÉXITO para la Gestión Tributaria Local en Guatemala

PUBLICACIÓN DEL LIBRO:
"Gestión del Impuesto a la Propiedad Inmobiliaria"

Figura 19 Proyecto de Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala 2012 - 2013..

• **El SAT visita su barrio**

El programa se desarrolla con la finalidad de entregar información respecto de los tributos que recauda el SAT a los ciudadanos del Cercado de Lima, así también, se les brinda diversos servicios gratuitos de salud, atención veterinaria para las mascotas, etc. De esta forma cada año se favorece a los ciudadanos del Cercado de Lima, mejorando así su calidad de vida y el de su entorno.

• **El SAT en Divercity**

El SAT en el mes de octubre de 2013, implementó un módulo en la ya conocida ciudad de los niños DIVERCITY, ubicada en el centro comercial Jockey Plaza, con la finalidad de educar de manera divertida a los niños respecto de la importancia del cumplimiento tributario municipal.

• **Buenas Prácticas en Gestión Pública**

EL SAT de Lima desde el año 2006 ha logrado que la organización "Ciudadanos al Día" reconozca 37 buenas prácticas en gestión pública a nivel nacional en las diferentes categorías como la de servicios de atención al ciudadano y sistemas de gestión interna consolidando nuestro compromiso de brindar un servicio de excelencia a nuestros ciudadanos.



4.2.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

En la Tabla 2 se muestra la MEFI aplicada al SAT de Lima, intervienen 19 factores claves de éxito. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad de recaudación o servicio. Los valores asignados con las calificaciones abarcan desde el uno al cuatro. Estas cifras representan los niveles de fortaleza y debilidad. Cabe añadir que el valor cuatro es el de mayor puntaje, y el uno corresponde al menor. Para el caso del SAT de Lima, el puntaje obtenido fue 2.36, cifra que es ligeramente inferior al valor medio 2.5. Estos valores evidencian que la organización tiene una posición interna ligeramente débil. En función de ello, se debe trabajar para mejorar la consistencia interna en el futuro.

Tabla 2
Matriz Evaluación de Factores Internos del SAT Lima

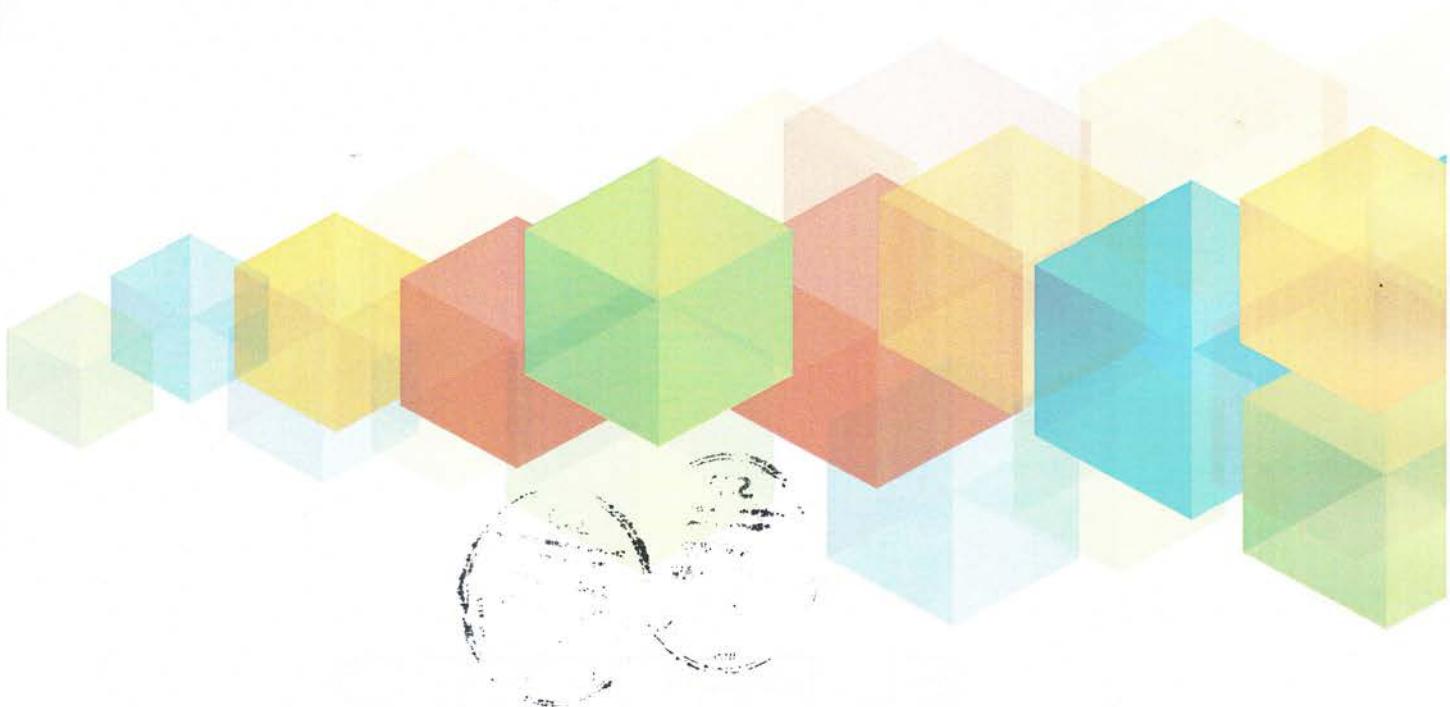
	FORTALEZAS	PESO	VALOR	TOTAL
1	Equipo de colaboradores con experiencia en la administración tributaria municipal y capacidad para la mejora constante.	0.09	4	0.34
2	Sistema de gestión de la calidad implementado y certificado orientado al servicio del ciudadano.	0.06	3	0.21
3	Herramienta de información gerencial que apoyan el diseño de estrategias y toma de decisiones.	0.06	3	0.19
4	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que posibilitan la mejora de la gestión institucional.	0.04	3	0.11
5	Impulso de la capacitación de los colaboradores para mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias.	0.05	3	0.18
6	Equipos informáticos renovados y acordes con el entorno.	0.04	3	0.14
7	Evaluación constante de la percepción del ciudadano respecto de los servicios.	0.04	3	0.12
8	Oficinas descentralizadas para brindar servicios al ciudadano en principales puntos de la ciudad.	0.05	3	0.16
9	Institución cooperante a nivel nacional e internacional en temas de gestión tributaria municipal.	0.03	3	0.08
10	Institución orientada a la innovación y servicio.	0.04	3	0.13
SUB TOTAL FORTALEZAS		0.50		1.67

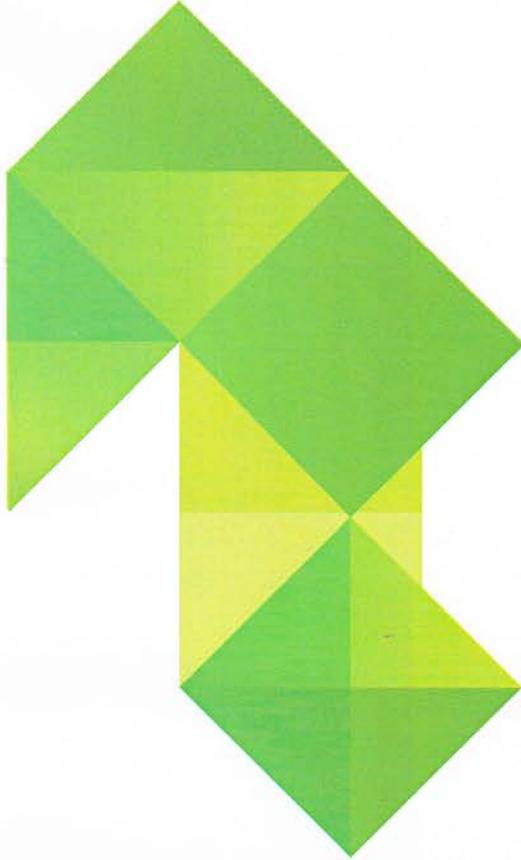


Matriz Evaluación de Factores Internos del SAT Lima

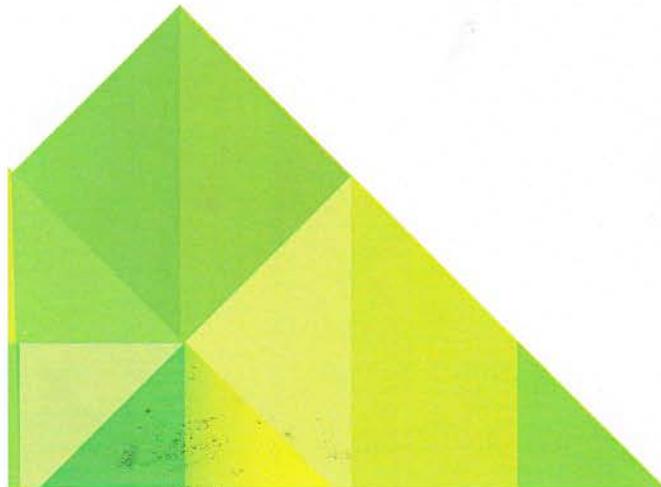
	DEBILIDADES	PESO	VALOR	TOTAL
1	Parte importante de los ingresos de la institución dependen de la dinámica económica en el sector inmobiliario.	0.08	1	0.10
2	Sistemas informáticos poco articulados y no acorde para responder la demanda de servicios y crecimiento de la institución.	0.06	1	0.09
3	La operatividad institucional se soporta mayoritariamente en espacios físicos alquilados.	0.05	1	0.07
4	Débil proceso de comunicación y marketing institucional dificulta lograr una buena imagen en la sociedad.	0.05	1	0.07
5	Procesos claves poco expeditivos generan altos costos para la institución.	0.06	2	0.09
6	Gestión del recurso humano poco desarrollado genera insatisfacción y deserción del personal experto por mejores ofertas laborales de otras institucionales públicas y privadas.	0.06	1	0.08
7	Limitada transferencia de conocimiento y desarrollo de competencias necesarias al interior de la institución.	0.05	1	0.07
8	Calidad de los datos de los ciudadanos poco confiable dificulta la eficiencia integral de la gestión operativa.	0.06	1	0.07
9	Incipiente difusión de normas y obligaciones tributarias municipales.	0.04	2	0.06
B: SUB TOTAL DEBILIDADES		0.50		0.69
TOTAL		1		2.36







5. EL PROCESO ESTRATÉGICO





5.

EL PROCESO ESTRATÉGICO

5.1 INTERESES DEL SAT DE LIMA

El SAT de Lima tiene como responsabilidad la gestión tributaria y recaudación no tributaria que soportan el presupuesto de la corporación municipal. A continuación, se exponen los intereses de la institución a partir de los siguientes aspectos:



Figura 20 Intereses del SAT de Lima.



CAPITAL HUMANO

Es cada vez más difícil mantener el talento humano más cuando en el sector público las normas de restricción presupuestal no permiten aumentos salariales o bonos por productividad, dificultando así la retención del personal clave con experiencia.

5.2 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

En el marco de las funciones dadas a la institución por la Municipalidad Metropolitana de Lima y de acuerdo a la Política de Modernización de la Gestión Pública¹⁰, la cual establece que la gestión pública moderna es aquella que se orientada a resultados al servicio del ciudadano; se definen las siguientes prioridades estratégicas:

A. Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria

Dada la finalidad institucional para organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima se establece como prioridad estratégica el incremento de la efectividad de la recaudación, que permita proveer de los recursos económicos y financieros que la municipalidad requiere para atender oportunamente las necesidades de la ciudad de Lima.



B. Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados

En el marco de la Modernización de la Gestión Pública, el SAT establece como prioridad estratégica diseñar sus procesos y definir sus servicios y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos, siendo para ello una institución flexible que considera los cambios sociales que permita como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos por los servicios prestados.



5.3 ARTICULACIÓN CON LOS OBJETIVOS NACIONALES Y LOCALES

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021¹¹”, estableció 6 objetivos nacionales, que articulados buscan alcanzar finalmente la plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas, objetivos que transversalmente deben alcanzarse con un Estado eficiente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo. Este último configura el tercer eje estratégico del Plan Bicentenario: “Estado y Gobernabilidad”, el mismo que plantea como objetivo nacional el de lograr 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. Para este objetivo nacional se ha establecido a la Efectividad Gubernamental como uno de sus indicadores de cumplimiento, el mismo que entre otros incluye para su medición la calidad de los servicios públicos.

En este contexto, el cuarto eje estratégico del Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2012-2025¹²; ha definido como uno de sus objetivos estratégicos el de Fortalecer el Sistema de Gobierno mediante la creación de mecanismos que consoliden la capacidad de gobierno y el mejoramiento del régimen especial de Lima Metropolitana, a fin de facilitar el acceso a servicios de calidad a la ciudadanía.

Sobre estas bases, el SAT a través de su Plan Estratégico 2015 – 2017 alinea sus acciones a la consecución de los objetivos establecidos por los niveles de gobierno nacional y local, mejorando el desempeño de la gestión de recaudación de los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que provea de los recursos para que pueda atender oportuna y adecuadamente las necesidades de la población; así como brindar servicios de calidad a la ciudadanía que satisfagan sus necesidades respecto de la administración tributaria local.



¹⁰ Aprobado de acuerdo a Decreto Supremo N° 004-2013-PCM al 18 de enero 2013.

¹¹ Aprobado el 22 de junio del año 2011, mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM.

¹² Aprobado el 19 de febrero de 2013, mediante Ordenanza N° 1659 de la Municipalidad Metropolitana de Lima.



5.4 ➤ ESTRATEGIAS DEL SAT DE LIMA

De acuerdo a la evaluación de los factores internos y externos de la gestión institucional, se elaboró la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a partir de esta matriz se derivan estrategias para el SAT de Lima que favorezcan el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos institucionales. A continuación se describe las seis estrategias que se obtuvieron producto del análisis de la matriz FODA.



5.4.1. CALIDAD DE DATOS Y COBRANZA POR PERFIL DEL CIUDADANO

(Asegurar datos de calidad para facilitar la ejecución de gestión de cobranza según perfil del ciudadano)



Calidad de datos y cobranza por perfil del ciudadano

Esta línea estratégica institucional pone en relevancia la necesidad de contar con datos de calidad de los ciudadanos, ello como base para el diseño, ejecución y constante evaluación de estrategias de cobranza basadas en el conocimiento del ciudadano que permitan focalizar las acciones con las que se puedan obtener una mayor eficacia en la recaudación.

En este contexto la institución privilegia la ejecución de acciones de cobranza por perfil del ciudadano, facilitando y promoviendo el cumplimiento oportuno y generando riesgo por el incumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias.

5.4.2. CALIDAD Y TECNOLOGÍAS EN LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

(Garantizar calidad en la prestación de servicios e implementar nuevos canales transaccionales aprovechando las nuevas tecnologías)



Calidad y tecnologías en los servicios al ciudadano

La estrategia de calidad en el servicio busca la mejora constante de la experiencia del ciudadano cuando trata con la institución, para lo cual los servicios deben adaptarse permitiendo brindar una respuesta eficiente y flexible de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos y posibilitando su entrega de forma sencilla a través de canales automatizados que aprovechen las nuevas tecnologías. De esta forma, y apoyados por herramientas de control de cumplimiento de estándares de calidad, se contribuye a incrementar la percepción de los ciudadanos de la constante preocupación de la institución para adecuar los servicios a sus necesidades.

5.4.3. ARTICULACIÓN, CULTURA TRIBUTARIA E IMAGEN SAT

(Fortalecer las relaciones interinstitucionales, el fomento de cultura tributaria y la imagen SAT en la sociedad)



Articulación, cultura tributaria e imagen SAT

La articulación interinstitucional como estrategia favorece la mejora de la comunicación, coordinación y cooperación con las instituciones relacionadas a la labor del SAT para permitir con ello responder de manera más eficiente y oportuna a las necesidades de los ciudadanos. Asimismo, el fomento de cultura tributaria y la ejecución de actividades que contribuyan al desarrollo armónico y responsable con la sociedad son estrategias que favorecen el futuro sostenible de la institución.

De esta manera se contribuye al incremento de la credibilidad e imagen institucional partiendo de una cultura organizacional que promueve la identificación de los colaboradores con la institución y sus objetivos.

5.4.4. CRECIMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO

(Asegurar una infraestructura adecuada para la atención del ciudadano y la gestión de cobranza)



Crecimiento operativo y tecnológico

El crecimiento de la demanda de servicios exige como estrategia, para sostener el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la infraestructura y el equipamiento que permitan ejecutar de manera oportuna y eficiente las actividades para atender las necesidades de los ciudadanos respecto de la administración tributaria, así como la adecuada gestión de cobranza.

De la misma forma se deberán identificar las necesidades tecnológicas para la gestión de la información y desarrollarlas para apoyar las funciones sustantivas de la institución.



5.4.5. INNOVACIÓN PARA LA MEJORA INTEGRAL

(Innovar para la mejora integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la institución)



Innovación para la mejora integral

La innovación como estrategia hace frente a la necesidad de adaptarse a los cambios, alcanzar eficientemente los objetivos institucionales y responder mejor a las expectativas de los ciudadanos, ello a través de la constante revisión y renovación de los procesos y procedimientos que permitan desarrollar nuevas propuestas de servicios y prácticas en beneficio de los ciudadanos, así como la mejora de la eficiencia institucional.

Para lograr una organización orientada a la innovación será necesario desarrollar una cultura que permita generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito, así como herramientas que faciliten la gestión del cambio en la institución.

5.4.6. COLABORADORES DE ALTO DESEMPEÑO

(Fortalecer la gestión del capital humano buscando atraer y retener colaboradores de alto desempeño)

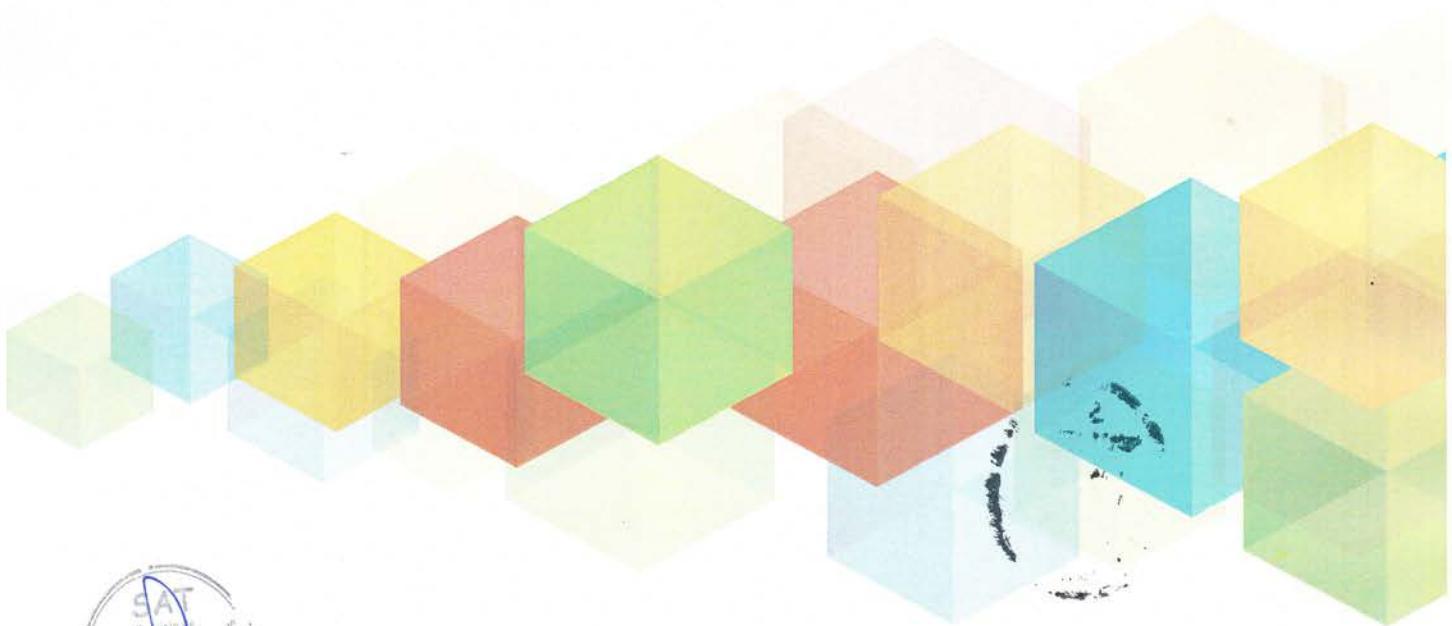


Colaboradores de alto desempeño

Contar con el capital humano idóneo para el desarrollo de las actividades de la institución contribuye al eficaz logro de los objetivos institucionales, y en este contexto la identificación de los puestos claves y las competencias de las personas que ocupen dichos puestos es primordial para el adecuado despliegue de la estrategia institucional.

Asimismo, la gestión del rendimiento, desarrollo y capacitación de los colaboradores, como el diseño de políticas de incentivos y reconocimiento, y la gestión de las relaciones humanas favorecen un clima en el que se atrae y retiene a colaboradores de alto desempeño.





6. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA





6.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA



6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.1.1. DE RESULTADOS

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

Maximizar la efectividad 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.

A. Maximizar la efectividad 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.



B. Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados:

La satisfacción del ciudadano como objetivo se plantea para cumplir y buscar superar las expectativas de los ciudadanos respecto de los servicios que ellos demandan de la administración tributaria municipal, entregándolos eficientemente y adaptándolos a sus necesidades.



6.1.2. DE PROCESOS

Esta perspectiva analiza los procesos de la organización y cómo éstos deben estar orientados para atender los objetivos relacionados con la perspectiva de resultado. Los objetivos en este nivel buscan hacer más eficiente la gestión interna; es decir, buscan obtener procesos optimizados, puesto que los presupuestos crecen anualmente y se deben gerenciar los recursos financieros de la mejor manera posible.

A. Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo:

El objetivo busca la constante mejora de los procesos de cobranza y la aplicación de estrategias y actividades centradas en el conocimiento del ciudadano que le faciliten el cumplimiento oportuno de sus obligaciones, y generen riesgo a través de la fiscalización y la gestión de cobranza coactiva.

B. Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano:

La gestión de los datos del ciudadano como objetivo busca principalmente incrementar la cantidad y calidad de datos del ciudadano, ello como base para el diseño y aplicación de más eficientes estrategias y actividades de gestión de cobranza centradas en el perfil del ciudadano.

C. Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano:

La optimización de acuerdo a estándares de calidad y mayor articulación de los procesos de interrelación con el ciudadano, se define como objetivo para brindar servicios más eficientes, ágiles, que aprovechen las tecnologías disponibles y que se adapten a las necesidades de los ciudadanos.

D. Fortalecer la comunicación integral y la imagen SAT:

El objetivo busca la mejora del proceso de comunicación interna y externa del SAT que permita la efectiva transmisión de mensajes de acuerdo al público objetivo así como la presencia responsable de la institución frente a la sociedad, y con ello lograr la mejora de la credibilidad y percepción positiva de la ciudadanía respecto del rol institucional.

E. Optimizar procesos de soporte para la operación institucional:

La optimización de los procesos de soporte como objetivo busca favorecer la mayor eficacia y eficiencia posible en el uso de los recursos institucionales con el fin de alcanzar los niveles de servicios de calidad esperados por la población en la ejecución de los procesos de realización del servicio.

6.1.3. DE CRECIMIENTO

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 Lima, puesto que, al estar motivado, capacitado y con los objetivos claros, podrá viabilizar las estrategias de corto plazo.

A. Desarrollar gestión del conocimiento y de la innovación:

El objetivo busca mejorar la administración del conocimiento y los aprendizajes organizacionales a partir de buenas prácticas propias o de terceros, así como un proceso que favorezca la constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos para la implementación de propuestas de servicios que innoven y permitan responder mejor a las expectativas de los ciudadanos.

B. Fortalecer la cultura y el clima organizacional SAT:

La cultura y clima organizacional se establece como objetivo estratégico ya que mediante estos se busca la adecuada transmisión de los lineamientos, valores y filosofías de la institución facilitando la cohesión del grupo y el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas que permitan generar compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

C. Implementar soluciones TIC's que soporten la demanda de servicios:

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como objetivo estratégico se establece frente al crecimiento de la demanda de servicios por parte de los ciudadanos, así como para complementar y acompañar la gestión por procesos y apoyar el seguimiento y la evaluación.

6.2

MAPA ESTRÁTÉGICO DEL SAT DE LIMA

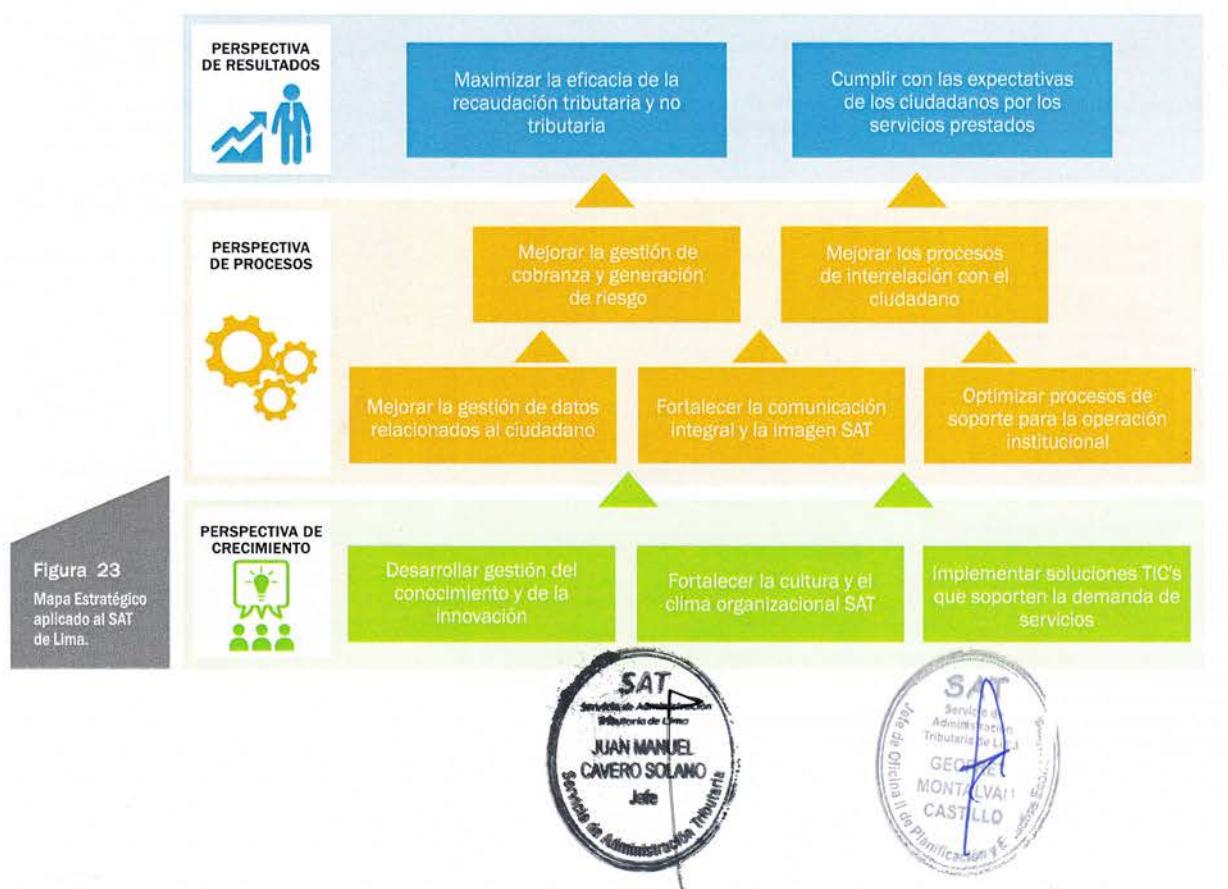


Figura 23
Mapa Estratégico aplicado al SAT de Lima.



6.3

TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCED SCORECARD)

El Tablero de Control Balanceado del SAT de Lima, enumera los objetivos de corto plazo a ser alcanzados en cada año hasta el 2017, para ello se consideraron los indicadores, las metas, y los responsables asignados para el cumplimiento de cada objetivo, los cuales se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Tablero de Control Balanceado del SAT Lima

Nº	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	U.M.	META			UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
					2015	2016	2017	
PERSPECTIVA DE RESULTADO								
OE.1	Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria	1	Efectividad general de la recaudación tributaria ^{1,3/}	%	89,5%	90,5%	91,0%	Gerencia de Gestión de Cobranza / Gerencia de Ejecución Coactiva
		2	Efectividad general de la cobranza no tributaria ^{2/}	%	63,0%	65,0%	67,0%	
OE.2	Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados	3	Satisfacción general de los ciudadanos	%	81,0%	82,0%	83,0%	Gerencia de Servicios al Administrado
PERSPECTIVA DE RESULTADO								
OE.3	Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo	4	Efectividad de la recaudación tributaria de pago oportuno ^{1,3/}	%	66,6%	67,7%	68,9%	Gerencia de Gestión de Cobranza
		5	Efectividad de la recaudación tributaria en estado coactivo ^{1,3/}	%	62,3%	63,5%	64,8%	Gerencia de Ejecución Coactiva
		6	Efectividad de la recaudación de deuda corriente fiscalizada ^{1,3/}	%	71,2%	72,4%	73,7%	Gerencia de Gestión de Cobranza / Gerencia de Fiscalización
		7	Reducción de la cartera tributaria de años anteriores ^{4/}	%	14,5%	15,0%	15,5%	Gerencia de Ejecución Coactiva / Gerencia de Gestión de Cobranza
OE.4	Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano	8	Contribuyentes puntuales	%	34,0%	35,5%	37,0%	Gerencia de Gestión de Cobranza
		9	Percepción de la adecuación de los servicios a las necesidades del ciudadano	%	70%	71%	72%	Gerencia de Servicios al Administrado
OE.5	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano	10	Contribuyentes con teléfono y/o email ^{5/}	%	43,0%	46,0%	50,0%	Oficina de Calidad de Datos / Gerencia de Servicios al Administrado
OE.6	Fortalecer la comunicación Integral y la imagen SAT	11	Actividades de responsabilidad social	NÚM.	1	1	1	Oficina de Imagen Institucional
OE.7	Optimizar procesos de soporte para la operación institucional	12	Procesos de soporte optimizados	NÚM.	1	1	1	Gerencia de Organización y Procesos
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE								
OE.8	Desarrollar gestión del conocimiento y de la innovación	13	Productos nuevos implementados	NÚM.	2	2	2	Gerencia de Proyectos
OE.9	Fortalecer la cultura y el clima organizacional SAT	14	Satisfacción general del colaborador SAT	%	72,0%	74,0%	76,0%	Gerencia de Recursos Humanos
OE.10	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	15	Desarrollo de soluciones TIC'S para la operación	NÚM.	...	1	1	Gerencia de Informática

^{1/} Considera montos insoluto de deuda corriente emitidos y recaudados en el año corriente por IP, IV, A.

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

^{3/} Considera montos insoluto.

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

^{5/} Considera contribuyentes con deuda afecta en el año.



64

MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS

ESTRATEGIA / RUTA ESTRÁTÉGICA	Nº	INICIATIVA ESTRÁTÉGICA / ACTIVIDADES	U.O.	U.O.	U.O.	U.O.	U.O.	AÑO
	1	Establecer criterios de información para la definición de perfiles del ciudadano.	OCD	GGC	GEC			2015
	2	Diseñar y ejecutar planes de gestión de cobranza escalables basados en el perfil de ciudadano.	GGC	GEC				2015-2017
Asegurar datos de calidad para facilitar la ejecución de gestión de cobranza según perfil del ciudadano	3	Diseñar alternativas de pago de acuerdo a la capacidad económica de los ciudadanos.	GGC	GEC				2015
	4	Diseñar y ejecutar programa de incentivos por pago oportuno de tributos según perfil de los ciudadanos.	GGC	OII				2015-2017
	5	Diseñar y ejecutar acciones para Incrementar la cantidad y calidad de datos de los ciudadanos.	DCD	GSA	GFS	GGC		2015-2017
	6	Definir criterios para la estandarización e integración de la información de las obligaciones por cada ciudadano.	DCD	GGC	GEC	GSA		2015-2017
Asegurar una Infraestructura adecuada para la atención del ciudadano y la gestión de cobranza	7	Analizar y mejorar los principales aplicativos de operaciones del SAT.	GCD	GIN	GPY			2015-2017
	8	Implementar centro de cómputo alterno para garantizar la disponibilidad y continuidad del negocio.	GIN					2016
	9	Diseñar y acondicionar la plataforma de atención al ciudadano que mejore la experiencia de servicio.	GSA	ODCA	GEC	GAD		2016
	10	Mantener e incrementar la red de agencias y depósitos buscando optimizar los costos y/o la adquisición de inmuebles.	GAD	GSA	GEC			2015-2017
	11	Diseñar y ejecutar plan de comunicación con estrategias de acuerdo al público objetivo.	OII					2015
Desarrollar mecanismos de relacionamiento con la sociedad que favorezcan la cultura tributaria y la Imagen Institucional	12	Diseñar y ejecutar actividades de relacionamiento con los ciudadanos procurando la presencia responsable en la sociedad.	OII					2015-2017
	13	Participar en actividades y/o concursos que otorguen credibilidad al SAT como BPG, Premio Nacional de la Calidad, GPTW.	GOP	GRH	OII			2015-2017
	14	Diseñar y ejecutar políticas y planes de comunicación Interna que generen identificación e involucramiento.	GRH					2015
	15	Diseñar contenidos, herramientas y/o aplicativos web para el fomento de cultura tributaria municipal.	ESC	GIN	OII			2016
Fortalecer la gestión del capital humano buscando atraer y retener colaboradores de alto desempeño	16	Identificar puestos claves para la estrategia de la institución y definir sus competencias específicas.	GRH					2015-2016
	17	Ejecutar evaluación de desempeño, diseñar y ejecutar plan de capacitación.	GRH					2015-2017
	18	Desarrollar e implementar plataformas virtuales de soporte a las capacitaciones.	ESC	GRH	GIN			2016
	19	Diseñar y ejecutar política de Incentivos y reconocimiento al colaborador.	GRH					2015
	20	Ejecutar acciones para la mejora del clima organizacional y la seguridad y salud en el trabajo.	GRH	GAD				2015-2017
Fortalecer y fomentar las relaciones con las principales Instituciones y/o organizaciones vinculadas a la gestión del SAT	21	Gestionar la obtención de pasantías, programas de asistencia técnica y/o cooperación interinstitucional con organismos públicos y/o privados a nivel nacional o internacional.	ESC					2015-2017
	22	Desarrollar oferta de pasantías, asistencia técnica y cooperación interinstitucional con organismos públicos y/o privados a nivel nacional o internacional.	ESC					2015-2017
	23	Gestionar la formalización de convenios de colaboración interinstitucional.	ESC	GRH				2015-2017
	24	Desarrollar y ejecutar mecanismos ad hoc para el seguimiento inopinado de estándares de calidad.	GOP	ODCA				2015-2017
	25	Diseñar, desarrollar e implementar plataformas virtuales para la prestación de servicios de mayor demanda.	GSA	GIN				2015-2017
	26	Articular y/o diseñar canales alternativos para la recepción de pago del ciudadano.	GPN					2015-2017
	27	Ejecutar mesas de trabajo por inter procesos para la detección y solución de puntos críticos.	GOP	GCO				2015-2017
	28	Evaluuar y desarrollar el grado de cultura institucional que favorezca la gestión de la innovación y del conocimiento.	GRH	ESC				2015
	29	Generar y evaluar ideas para el desarrollo de actividades y/o proyectos de mejora institucional.	GPY	GOP	GIN			2015-2017
	30	Establecer herramientas y espacios para la adecuada gestión de la Innovación.	GOP	GRH	GAD			2016
Innovar para la mejora Integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la institución	31	Analizar y mejorar los aplicativos de administración de recursos del SAT.	GCA	GIN	GPY			2015-2017
	32	Optimizar y articular los sub procesos de registro y determinación, gestión de cobranza y fiscalización según estándares de calidad.	GOP	GSA	GGC	GEC	GFS	2015-2017
	33	Diseñar y/o adaptar herramientas alternativas y efectivas de comunicación y notificación de obligaciones T y NT.	GGC	GEC	GOP			2016
	34	Optimizar y articular los sub procesos de orientación y atención de medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas según estándares de calidad.	GOP	GSA	GIM	GCN		2015-2016
	35	Optimizar y articular el sub proceso de gestión de personas según normativa de Servir.	GOP	GRH				2015-2017
	36	Desarrollar el modelo de gestión integral de la calidad Malcolm Baldrige.	GCIP	GOP				2015-2017



6.5

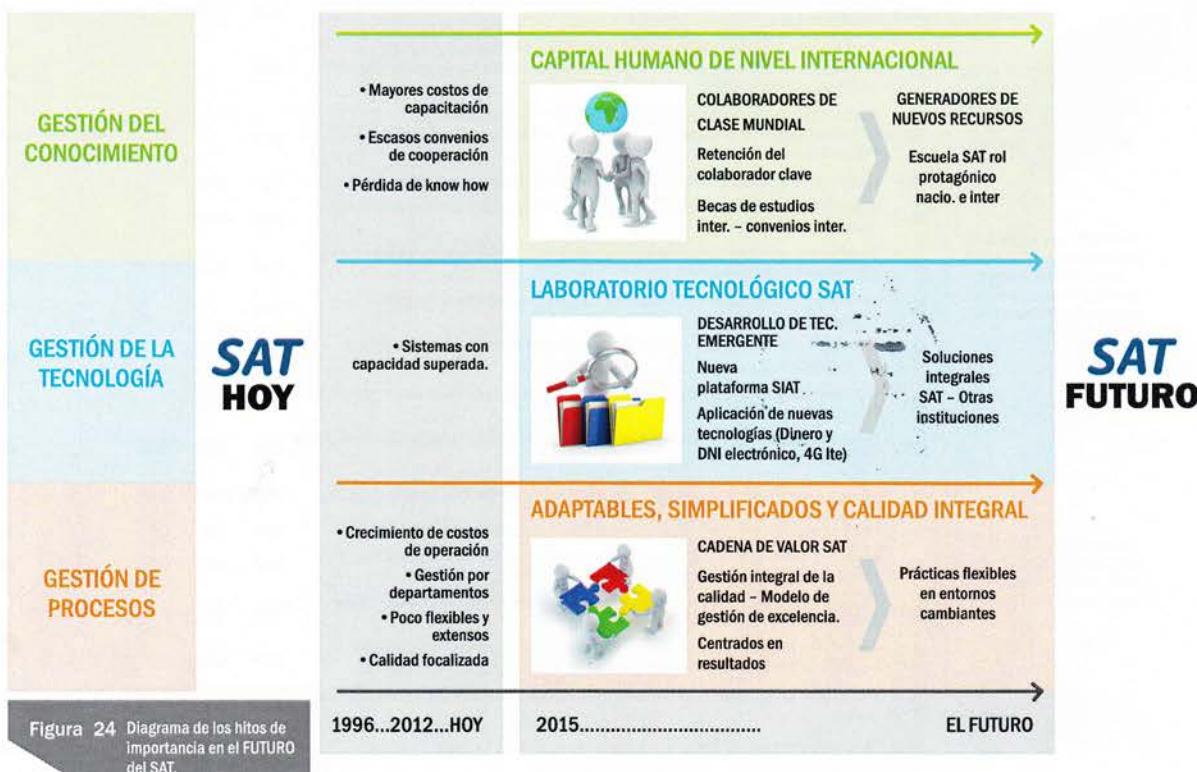
FUTURO DEL SAT DE LIMA

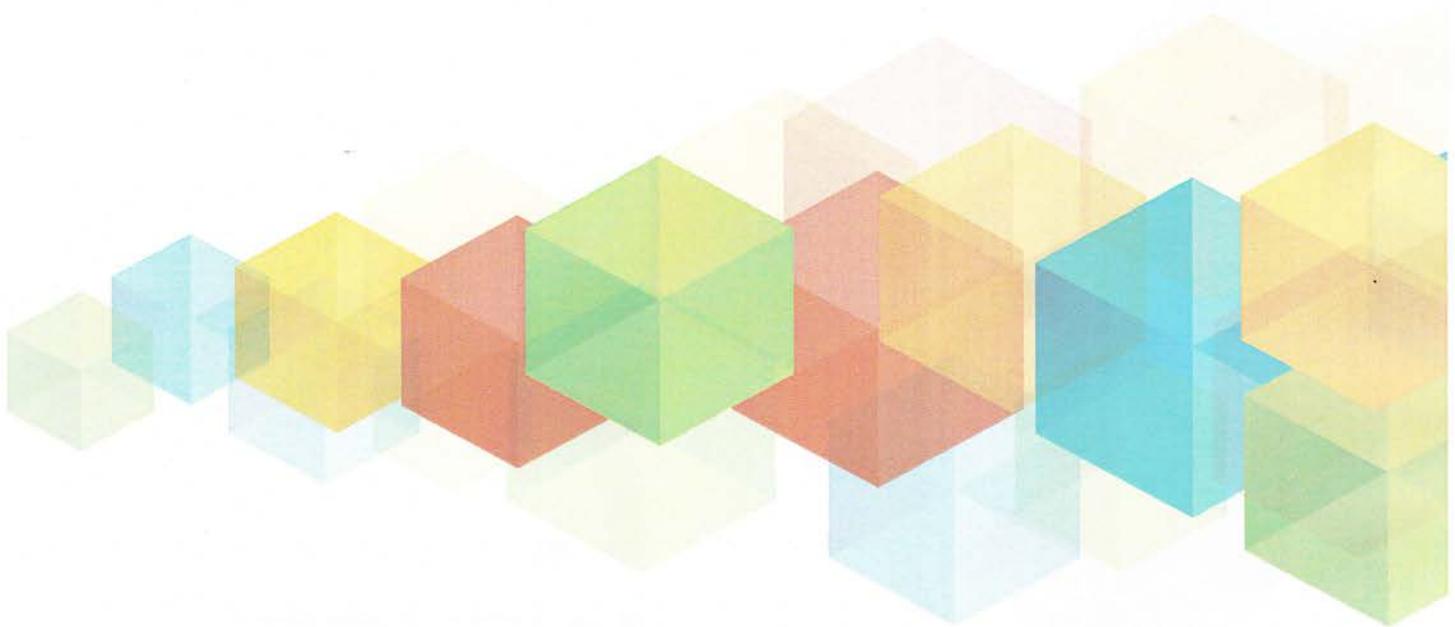
El Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima en el mes de abril del año 2014 cumplió 18 años, en este tiempo ha pasado por una serie de etapas durante su accionar, logrando el reconocimiento de la corporación municipal como un organismo técnico y eficiente. Asimismo, los organismos de cooperación internacional consideran al SAT de Lima como un referente en tributación local, prueba de ello son los convenios que se realizan para brindar asesoría a municipalidades nacionales e internacionales para replicar los procesos internos.

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 como también en la mejora de aspectos esenciales tales como la simplificación de procesos, la innovación, la calidad de atención y servicio al ciudadano, la tecnológica y la promoción de la cultura tributaria. Ante ello, queda como hitos de importancia los siguientes aspectos que consolidaran al SAT como institución modelo en gestión pública local:

- Replicar los procesos eficientes entre los gobiernos locales del Perú. El SAT cuenta con el suficiente know how y profesional técnico para obtener un mayor protagonismo, pasando de ser un referente a ser un agente del cambio dentro de los gobiernos locales.
- Fomentar la innovación para desarrollar nuevas propuestas que generen mayor recaudación y mejora en la satisfacción del ciudadano, dándole de esta forma sostenibilidad a la institución ante los nuevos retos que imponga la sociedad civil y la Municipalidad de Lima.
- Aplicar un modelo de gestión de la excelencia que le permita incorporar la mejora en los procesos y los conceptos de vanguardia que la lleven a obtener el reconocimiento de otras instituciones públicas de primer nivel.
- Trabajar en lo referente a la satisfacción del colaborador, asegurando la continuidad del personal idóneo y competente, generando también la transmisión del conocimiento a los futuros líderes de la institución.
- Generar prácticas de responsabilidad social que sean reconocidas, ésto como parte de su rol y actor de la sociedad en los distintos ámbitos: el interno con los colaboradores, y el externo con la sociedad.

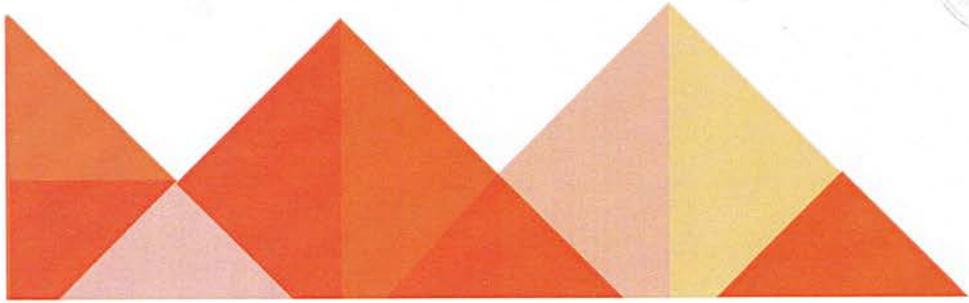
De esta forma se busca lograr el posicionamiento de la marca SAT ante la sociedad.







7. ANEXOS





7.

ANEXOS



Tabla 4
Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas del SAT Lima

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Equipo de colaboradores con experiencia en la administración tributaria municipal y capacidad para la mejora constante.	Parte importante de los ingresos de la institución dependen de la dinámica económica en el sector inmobiliario.
2	Sistema de gestión de la calidad implementado y certificado orientado al servicios del ciudadanos.	Sistemas informáticos poco articulados y no acorde para responder la demanda de servicios y crecimiento de la institución.
3	Herramienta de información gerencial que apoyan el diseño de estrategias y toma de decisiones.	La operatividad institucional se soporta mayoritariamente en espacios físicos alquilados.
4	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que posibilitan la mejora de la gestión institucional.	Débil proceso de comunicación y marketing institucional dificulta lograr una buena imagen en la sociedad.
5	Impulso de la capacitación de los colaboradores para mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias.	Procesos claves poco expeditivos generan altos costos para la institución.
6	Equipos informáticos renovados y acordes con el entorno.	Gestión del recurso humano poco desarrollado genera insatisfacción y en muchos casos deserción del personal experto por mejores ofertas laborales de otras institucionales públicas y privadas.
7	Evaluación constante de la percepción del ciudadano respecto de los servicios.	Limitada transferencia de conocimiento y desarrollo de competencias necesarias al interior de la institución.
8	Oficinas descentralizadas para brindar servicios al ciudadano en principales puntos de la ciudad.	Calidad de los datos de los ciudadanos poco confiable dificulta la eficiencia integral de la gestión operativa.
9	Institución cooperante a nivel nacional e internacional en temas de gestión tributaria municipal.	Incipiente difusión de normas y obligaciones tributarias municipales.
10	Institución orientada a la innovación y servicio.	

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas del SAT Lima

	OPORTUNIDADES	FO EXPLOTE	DO BUSQUE
1	La estabilidad política, macroeconómica, monetaria y fiscal en el país favorecen proyecciones de crecimiento económico, la evolución favorable de los ingresos per cápita y el crecimiento de la clase media en Lima.	Garantizar calidad en la prestación de servicios e implementar nuevos canales transaccionales aprovechando las nuevas tecnologías (F2, F6, F7, F8, F10, 04, 05).	Asegurar datos de calidad que faciliten la ejecución de gestión de cobranza según perfil del ciudadano (D1, D5, D8, 01, 02, 03).
2	La competencia de la banca comercial favorece la disminución de tasas de interés por créditos hipotecarios y vehiculares manteniendo el dinamismo de dichos sectores de la economía.		Asegurar una infraestructura adecuada para la atención del ciudadano y la gestión de cobranza (D3, 01, 02, 03).
3	La entrada en vigencia de nuevos tratados de libre comercio favorece la disminución de los precios de automóviles nuevos.		Innovar para la mejora integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la institución (D2, D5, D10, 04, 05).
4	Desarrollo de tecnologías de información y comunicación que facilitan el acercamiento de nuevos y más ágiles canales de prestación de servicios.		
5	La implementación de la política de modernización de la gestión pública, entre otras herramientas, favorece mecanismos de articulación interinstitucional, la gestión por resultados, y el servicio civil meritocrático.		
	AMENAZAS	FA CONFRONTE	DA EVITE
1	Propuestas y promulgación de normas legales que afecten la autonomía funcional y/o las fuentes de recursos económicos del SAT.	Fortalecer y fomentar las relaciones con las principales instituciones y/o organizaciones vinculadas a la gestión del SAT (F4, F9,A5).	Fortalecer la gestión del recurso humano buscando atraer y retener colaboradores de alto desempeño (D6, D7, A6).
2	La competencia de la banca comercial favorece la disminución de tasas de interés por créditos hipotecarios y vehiculares manteniendo el dinamismo de dichos sectores de la economía.		Desarrollar mecanismos de relacionamiento con la sociedad que favorezcan la cultura tributaria y la imagen institucional (D4, D9, A2).
3	Insuficiente inversión en infraestructura vial en Lima Metropolitana podría provocar la saturación de principales vías y no favorecer el dinamismo del mercado automotriz.		
4	Políticas y normas de los sistemas administrativos del sector público poco flexibles que ponen en desventaja la gestión del SAT frente a otras instituciones privadas o públicas con regulación especial.		
5	Débil coordinación intergubernamental para la articulación de objetivos y acciones en materia de competencias compartidas; así como para compartir información.		
6	Mercado laboral más competitivo y cambio generacional que modifiquen las necesidades de los colaboradores y postulantes al SAT.		





Tabla 5
Matriz de Decisión Estratégica del SAT de Lima

TIPO	FACTOR CRÍTICO	PESO	ESTRATEGIAS													
			Asegurar datos de calidad que facilite la ejecución de gestión de cobranza según perfil del ciudadano		Desarrollar mecanismos de relacionamiento con la sociedad que favorezcan la cultura tributaria y la imagen institucional		Garantizar calidad en la prestación de servicios e implementar nuevos canales transaccionales aprovechando las nuevas tecnologías		Fortalecer y fomentar las relaciones con las principales instituciones y/o organizaciones vinculadas a la gestión del SAT		Innovar para la mejora integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la institución		Asegurar una infraestructura adecuada para la atención del ciudadano y la gestión de cobranza		Fortalecer la gestión del recurso humano buscando atraer y retener colaboradores de alto desempeño	
FORTALEZAS	1 Equipo de colaboradores con experiencia en la administración tributaria municipal y capacidad para la mejora constante.	0.09	4	0.33	3	0.31	3	0.31	3	0.28	3	0.31	2	0.22	3	0.28
	2 Sistema de gestión de la calidad implementado y certificado orientado al servicio del ciudadano.	0.06	4	0.24	3	0.16	4	0.22	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.16
	3 Herramienta de información gerencial que apoyan el diseño de estrategias y toma de decisiones.	0.06	3	0.19	3	0.17	4	0.20	2	0.13	4	0.22	4	0.20	3	0.15
	4 Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que posibilitan la mejora de la gestión institucional.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.10	3	0.12	4	0.13	3	0.11	3	0.11
	5 Impulso de la capacitación de los colaboradores para mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias.	0.05	3	0.15	3	0.18	4	0.19	3	0.16	4	0.19	2	0.11	4	0.22
	6 Equipos informáticos renovados y acordes con el entorno.	0.04	3	0.14	3	0.12	4	0.17	3	0.14	4	0.15	3	0.14	2	0.10
	7 Evaluación constante de la percepción del ciudadano respecto de los servicios.	0.04	4	0.15	4	0.14	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12
	8 Oficinas descentralizadas para brindar servicios al ciudadano en principales puntos de la ciudad.	0.05	3	0.14	3	0.14	4	0.17	3	0.14	3	0.13	4	0.18	3	0.12
	9 Institución cooperante a nivel nacional e internacional en temas de gestión tributaria municipal.	0.03	2	0.07	3	0.09	2	0.07	3	0.08	2	0.06	2	0.07	2	0.06
	10 Institución orientada a la innovación y servicio.	0.04	2	0.09	2	0.09	3	0.11	2	0.09	3	0.10	2	0.09	3	0.12
DEBILIDADES	11 Parte importante de los ingresos de la institución dependen de la dinámica económica en el sector.	0.08	3	0.25	2	0.17	2	0.13	2	0.16	2	0.18	2	0.16	1	0.11
	12 Sistemas informáticos poco articulados y no acorde para responder la demanda de servicios y crecimiento de la institución.	0.06	3	0.16	2	0.11	3	0.16	2	0.11	2	0.13	3	0.17	2	0.11
	13 La operatividad institucional se soporta mayoritariamente en espacios físicos alquilados.	0.05	1	0.06	2	0.11	3	0.14	1	0.05	2	0.08	4	0.17	1	0.05
	14 Débil proceso de comunicación y marketing institucional dificulta lograr una buena imagen en la sociedad.	0.05	2	0.11	3	0.16	3	0.13	3	0.12	2	0.08	2	0.10	1	0.06
	15 Procesos claves poco expeditivos generan altos costos para la institución.	0.06	3	0.14	2	0.11	2	0.12	2	0.13	3	0.20	1	0.07	2	0.13
	16 Gestión del recurso humano poco desarrollado genera insatisfacción y deserción del personal experto por mejores ofertas laborales de otras institucionales públicas y privadas.	0.06	2	0.09	1	0.08	1	0.08	2	0.11	2	0.10	2	0.11	3	0.20
	17 Limitada transferencia de conocimiento y desarrollo de competencias necesarias al interior de la institución.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.06	2	0.08	3	0.16	1	0.05	3	0.14
	18 Calidad de los datos de los ciudadanos poco confiable dificulta la eficiencia integral de la gestión operativa.	0.06	3	0.18	3	0.14	2	0.12	2	0.10	2	0.12	3	0.15	1	0.07
	19 Incipiente difusión de normas y obligaciones tributarias municipales.	0.04	2	0.07	3	0.12	3	0.11	2	0.06	2	0.07	1	0.05	2	0.06



TIPO	FACTOR CRÍTICO	PESO	ESTRATEGIAS													
			Asegurar datos de calidad que facilite la ejecución de gestión de cobranza según perfil del ciudadano		Desarrollar mecanismos de relacionamiento con la sociedad que favorezcan la cultura tributaria y la imagen institucional		Garantizar calidad en la prestación de servicios e implementar nuevos canales transaccionales aprovechando las nuevas tecnologías		Fortalecer y fomentar las relaciones con las principales instituciones y/o organizaciones vinculadas a la gestión del SAT		Innovar para la mejora integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la Institución		Asegurar una Infraestructura adecuada para la atención del ciudadano y la gestión de cobranza		Fortalecer la gestión del recurso humano buscando atraer y retener colaboradores de alto desempeño	
OPORTUNIDADES	20 Estabilidad política, macroeconómica, monetaria y fiscal en el país favorecen proyecciones de crecimiento económico.	0.10	1	0.11	3	0.27	2	0.16	2	0.19	2	0.18	1	0.10	2	0.16
	21 Evolución favorable de los ingresos per cápita y el crecimiento de la clase media en Lima.	0.09	2	0.19	3	0.22	3	0.22	2	0.21	2	0.15	2	0.21	2	0.15
	22 La competencia de la banca comercial favorece la disminución de tasas de interés por créditos hipotecarios y vehiculares manteniendo el dinamismo de dichos sectores de la economía.	0.08	3	0.21	2	0.16	2	0.13	3	0.21	2	0.13	2	0.17	2	0.12
	23 La entrada en vigencia de nuevos tratados de libre comercio favorece la disminución de los precios de automóviles nuevos.	0.06	2	0.14	2	0.14	2	0.11	3	0.16	2	0.12	2	0.13	2	0.13
	24 Desarrollo de tecnologías de información y comunicación que facilitan el acercamiento de nuevos y más ágiles canales y los mecanismos transaccionales y relacionales con el ciudadano.	0.10	4	0.38	3	0.32	4	0.35	3	0.25	3	0.34	3	0.30	2	0.20
	25 La implementación de la política de modernización de la gestión pública, entre otras herramientas, favorece mecanismos de articulación interinstitucional, la gestión por resultados, y el servicio civil meritocrático.	0.07	2	0.14	2	0.16	2	0.13	3	0.19	2	0.18	2	0.11	3	0.21
	26 Propuestas y promulgación de normas legales que afecten la autonomía funcional y/o las fuentes de recursos económicos del SAT.	0.11	2	0.21	2	0.23	1	0.16	2	0.25	2	0.17	2	0.17	2	0.17
	27 Situaciones coyunturales y sociedad civil más informada y con voz activa a través de medios de comunicación masiva y redes sociales que pudieran generar un entorno desfavorable para el SAT y que afecten su imagen ante la sociedad.	0.08	3	0.26	3	0.26	3	0.27	3	0.25	3	0.21	3	0.23	1	0.10
	28 Insuficiente inversión en infraestructura vial en Lima Metropolitana podría provocar la saturación de principales vías y no favorecer el dinamismo del mercado automotriz.	0.06	1	0.08	2	0.10	2	0.09	2	0.11	1	0.06	1	0.09	1	0.06
	29 Políticas y normas de los sistemas administrativos del sector público poco flexibles que pongan en desventaja la gestión del SAT frente a otras instituciones privadas o públicas con regulación especial.	0.08	2	0.18	2	0.18	2	0.17	3	0.28	3	0.25	2	0.13	1	0.12
AMENAZAS	30 Débil coordinación intergubernamental para la articulación de objetivos y acciones en materia de competencias compartidas; así como para compartir información.	0.08	2	0.18	3	0.20	3	0.20	4	0.29	3	0.24	2	0.12	2	0.14
	31 Mercado laboral más competitivo y cambio generacional que modifiquen las necesidades de los colaboradores y postulantes al SAT.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.20	2	0.20	3	0.28	2	0.20	3	0.28
			4.97		4.99		4.94		4.89		5.05		4.47		4.16	
			3		2		4		5		1		6		7	

**Documento de Aprobación
del Plan Estratégico
Institucional 2015 – 2017:**

**Acuerdo de Consejo Directivo
Nº 06-2014-CD-SAT**



5. Orden del Día

5.1. Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017

re
Acuerdo de Consejo Directivo N° 06-2014-CD-SAT
(206-163-00000221)

Lima 09 de setiembre de 2014

Vista, el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2017, y estando a la exposición del Jefe de la Oficina de Planificación y Estudios Económicos del SAT.

57 CONSIDERANDO:

SP
Que, artículo 9º del Reglamento de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria – SAT, aprobado mediante Ordenanza N° 1698, señala que el Consejo Directivo es el Órgano de mayor nivel de la entidad, teniendo como principal objetivo la aprobación de planes y políticas que conlleven al logro de la finalidad de la entidad.

MM
Que, asimismo el inciso c) del Artículo 10º del referido Reglamento estipula que es función específica del Consejo Directivo examinar y aprobar el plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y el Proyecto de Presupuesto Institucional.

Que, el SAT realizará en los ejercicios 2015 – 2017 objetivos estratégicos, procesos estratégicos y procesos de realización del servicio, a fin que se logren los objetivos trazados para dichos periodo, como son, garantizar la calidad en la servicios, el fomento de la cultura tributaria, y fortalecer la gestión del recuso humano del SAT.

Por tanto, estando a lo expuesto en los considerandos precedentes y a las facultades conferidas en el Reglamento de Organización y Funciones del SAT, el Consejo Directivo:

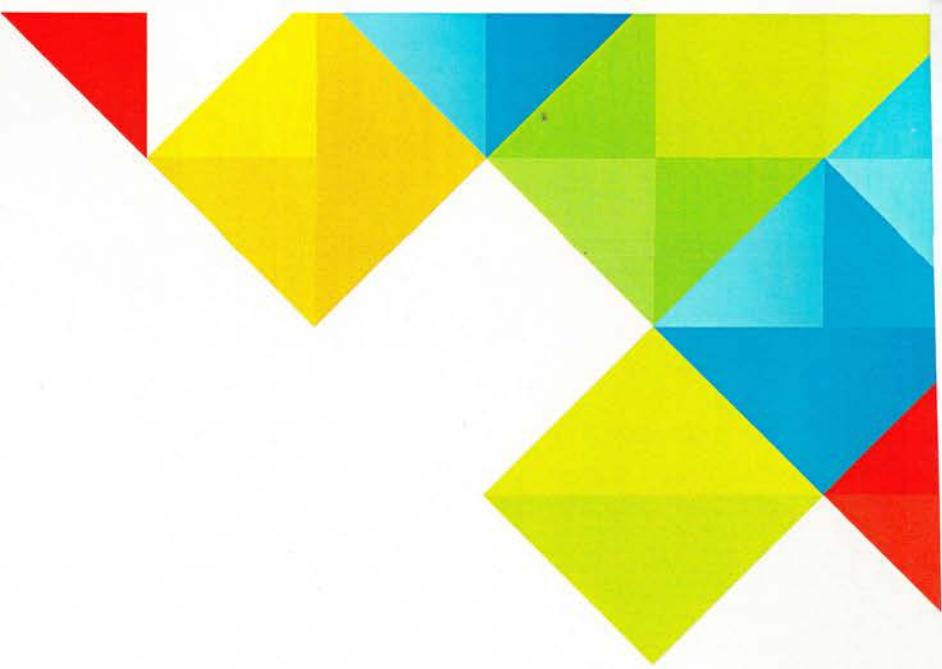
ACUERDA:

F
Artículo Primero - Aprobar el Plan Estratégico Institucional – PEI del Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima – SAT, correspondiente a los ejercicios 2015 – 2017.

Artículo Segundo.- Realizar la precisión en el Indicador N° 7 del Cuadro de Mando Integral correspondiente al Objetivo "Mejorar la Gestión de Cobranza y Generación de Riesgo", a fin de medir la reducción de la cartera de años anteriores.

Artículo Tercero.- El documento original deberá ser rubricado por el Jefe del SAT, Archivado por la Oficina de Planificación y Estudios Económicos, así como en copia por la Jefatura del SAT.





SAT

*Servicio de Administración
Tributaria de Lima*

Aló-SAT: 315-2400 
www.sat.gob.pe

