

**SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA
- SAT -
INFORME FINAL
DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN
DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO**

**SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA
- SAT -**

INFORME PRELIMINAR DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

	Páginas
1. INTRODUCCIÓN	02
2. ANTECEDENTES	03 -04
2.1 Origen del Servicio.	03
2.2 Objetivo.	03
2.3 Compromiso del titular de la Entidad	04
3. BASE LEGAL	04 - 05
4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES CUMPLIDAS	05 – 06
4.1 Recopilación de Información y Análisis Normativo	05
4.2 Encuesta, Entrevistas y Análisis de la Información Recopilada Para Evaluar el Nivel de Implementación del SCI a Nivel Entidad	06
4.3 Visita de Campo para Verificar Efectividad de los Controles de los Procesos Seleccionados	06
5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD.	07 - 53
5.1. Situación del Sistema de Control Interno	07 – 30
5.2. Situación del marco normativo vigente vinculado con el Sistema de Control Interno.	31 - 33
5.3. Fortalezas y Debilidades	33 - 53
6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL PROCESOS	54 – 69
6.1 Evaluación de los Controles Internos en los Procesos	54 – 67
6.2 Fortalezas y Debilidades de los Procesos y Sub Procesos del SAT	67 – 68
6.3 Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno - SIC	68 - 69
7. PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	70 - 71
8. CONCLUSIONES	71 – 74
9. RECOMENDACIONES	74 - 75

ANEXOS

N° 1	Resultados de Encuesta para medir Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno del SAT.
N° 2	Resultados de Evidencias de Cumplimiento para medir Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno del SAT.
N° 3	Formato de Validación de Evidencias de Cumplimiento.
N° 4	Evaluación del Marco Normativo por Componentes del Sistema de Control Interno.
N° 5	Fortalezas, Debilidades y Cuestionarios de Control Interno de las diversas Unidades Orgánicas del SAT.
N° 6	Metodología para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno por Procesos
N° 7	Evaluación de los Controles en los Procesos.
N° 8	Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno - SIC
N° 9	Plan de Trabajo para implementar el Sistema de Control Interno

**SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA
- SAT -**

INFORME FINAL DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1. INTRODUCCIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT fue creado mediante los Edictos N.º 225 y N.º 227 publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad.

Considerando las disposiciones emitidas por la Contraloría General para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado, el SAT convocó a una Adjudicación Directa Selectiva N° 016-2015-SAT Primera Convocatoria, para la contratación de un servicio de consultoría que se encargue de la elaboración del Diagnóstico y Plan de Acción para la implementación del Sistema de Control Interno.

El Servicio de Consultoría se viene desarrollando tomando en consideración la necesidad del SAT de conocer el nivel de desarrollo de los componentes del Sistema de Control Interno existente en la entidad, con la finalidad de proponer el Plan de Acción para la implementación del Sistema de Control Interno acorde con la Ley N° 28176, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las Resoluciones de Contraloría General N° 320-2006-CG y N° 458-2008-CG.

Los Sistemas de Control Interno adecuadamente implementados garantizan el cumplimiento de los objetivos de las entidades relacionados a la gestión de sus recursos, la formulación y emisión de reportes financieros y otros, así como el cumplimiento de las leyes, dentro de un marco de seguridad razonable no absoluto, esto debido a que las actividades que se desarrollan en las entidades son realizadas por personas que pueden omitir los controles internos implementados.

Es importante, destacar que el Diagnóstico no interfiere ni se contrapone con las disposiciones establecidas en la legislación actual, ni limita la normativa interna formulada por la entidad, con respecto a los sistemas administrativos del Estado, sino que complementa el adecuado establecimiento e implementación del Sistema de Control Interno en la organización, no constituyéndose por lo tanto este servicio en una auditoría.

2. ANTECEDENTES

La Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, publicada el 18.ABR.2006 se dio con el propósito de cautelar y fortalecer el sistema de control interno, administrativo y operativo de las entidades del Estado, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.

A través de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno, publicada el 03.NOV.2006, se aprobó la orientación a la efectiva Implantación, Funcionamiento y Evaluación del Control Interno en las entidades del Estado, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y la mejora de la gestión pública, en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control.

En concordancia con la normativa antes citada, la Contraloría General de la República emite la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, publicada el 30.OCT.2008.

Para la elaboración del presente Diagnóstico y medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno en el SAT, se ha tomado como referencia la Guía y Metodología emitida por la Contraloría General para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, el Marco Conceptual del Control Interno y Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013).

2.1 ORIGEN DEL SERVICIO

Mediante el proceso de Adjudicación Directa Selectiva N° 016-2015-SAT Primera Convocatoria **“CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO DEL SAT”**, se otorgó la Buena Pro a la Empresa Rejas, Alva y Asociados S.C.R.Ltda., para realizar dicho servicio de consultoría.

El Contrato de Prestación de Servicios N° 040-GA-2015-SAT fue suscrito el 02.NOV.2015.

2.2 OBJETIVO

El Objetivo de la contratación del servicio de consultoría, es la elaboración del Diagnóstico del Sistema de Control Interno del SAT, que permita conocer el nivel de desarrollo de los componentes del Sistema de Control Interno existente y proponer el Plan de Acción para la implementación acorde con la Ley N° 28176, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las Resoluciones de Contraloría General N° 320-2006-CG y N° 458-2008-CG.

2.3 COMPROMISO DEL TITULAR DE LA ENTIDAD

Teniendo en consideración lo establecido en las normas de control interno aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG del 30.OCT.2006 y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 458-2009-CG; el Titular del SAT y los Gerentes Centrales de Administración General, de Operaciones, de Normativa, Jefe de la Oficina de Secretaría General y Jefe (e) de la Escuela SAT, mediante Acta N° 001-081-00000001 suscrita el 21.JUL.2009 y aprobada mediante Resolución Jefatural N° 001-004-00001875 del 30.JUL.2009, se comprometen a conformar un Comité denominado Comité Especial de Control Interno, encargado de implementar el Sistema de Control Interno en la institución y a dotarlo de recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores. Asimismo, en la citada Acta, expresan su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno que se adopte para la institución y convocan a todos los funcionarios de la entidad a poner en marcha los procedimientos necesarios para un adecuado establecimiento del control interno, que permita a la institución el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales.

Posteriormente mediante Resolución Jefatural N° 001-004-00003412 del 06.NOV.2014, se aprueba el Reglamento del Comité de Control Interno del SAT y se reconfirma por tercera vez el Comité de Control Interno, que fuera reconfirmado anteriormente con Resoluciones Jefaturales N°s 001-004-00002908 y 3211 del 07.NOV.2012 y 17.OCT.2013 respectivamente.

3. BASE LEGAL

Para la elaboración del Diagnóstico, así como la identificación del nivel de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT de Lima, se ha considerado la Metodología de la Contraloría General establecida en la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno, como aquella contenida en el Capítulo II “La Evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno” del Marco Conceptual del Control Interno emitido por dicho organismo contralor. Asimismo, se han aplicado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno” aprobadas por la Contraloría General de la República de fecha 30.OCT.2006.

- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado de fecha 30.OCT.2008.
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado de fecha 29.ENE.2002.
- Marco Integrado de Control Interno – COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission 2013).
- Marco Conceptual del Control Interno emitido por la Contraloría General¹ y Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013).

4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE VIENEN CUMPLIENDO

La elaboración del Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el SAT, se viene realizando bajo el enfoque conocido como *top down* (descendente, de lo general hacia lo particular), esto quiere decir que se ha empezado con un diagnóstico de los controles que están implementados a un nivel general de la entidad, y luego de manera progresiva se viene evaluando los controles que están a nivel de los cuatro (04) procesos seleccionados con el Comité de Control Interno (Registro y Determinación, Notificación, Gestión de Cobranza, Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas, asimismo la Gerencia de Informática presto su apoyo con personal especializado para el desarrollo del trabajo en relación a los controles Automatizados en algunos casos.

Para la elaboración del Diagnóstico se han desarrollado las siguientes actividades:

4.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS NORMATIVO

Se ha recopilado información y documentación existente sobre el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno en el SAT como: Informes emitidos por las diversas Unidades Orgánicas sobre cumplimiento del Plan Operativo 2015 (III Trimestre), Plan Estratégico Institucional 2015-2017, Evaluación del PEI 2014, Informes de los Estados Financieros, Manuales de Procedimientos y documentos de gestión, seguimiento de recomendaciones emitidos por los Órganos conformantes del Sistema Nacional de Control durante los dos (02) últimos años, entre otros documentos.

Asimismo, para cumplir con el análisis del marco normativo que regula las actividades que desarrolla el SAT y su alineación con las Normas de Control Interno, el equipo consultor contó con información proporcionada por la Gerencia de Asuntos Jurídicos de la Gerencia Central Normativa, Gerencia Central de Administración de Recursos, como aquella obtenida de la página web, del Portal de Transparencia del SAT, Intranet, así como con las presentadas por las diversas Unidades Orgánicas de la Entidad.

¹ Lima - Perú, Agosto 2014, Contraloría General de la Republica - Cooperación Alemana al Desarrollo - Agencia de la GIZ en el Perú

4.2 ENCUESTA, ENTREVISTAS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA PARA EVALUAR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI A NIVEL ENTIDAD

Se aplicó una encuesta de percepción sobre la Implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, tomando como base y adaptando el modelo de cuestionario establecido por la Contraloría General en la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno, como en el Marco Conceptual del Control Interno emitido por dicho Órgano Contralor tomando como referencia el Marco Integrado de Control Interno – COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission²).

Se han evaluado las evidencias de cumplimiento por cada componente del Sistema de Control Interno, a fin de validar la apreciación de los niveles de Gerencia y Oficina del SAT sobre el nivel de implementación del Sistema de Control Interno.

Asimismo se han efectuado entrevistas y resuelto cuestionarios de control interno con los Gerentes y Jefes de Oficina del SAT, con la finalidad de obtener información sobre la situación del Sistema de Control Interno implementado en cada una de las Unidades Orgánicas, igualmente se elaboró un Formato sobre Fortalezas y Oportunidades de Mejora considerando preguntas relacionadas con los cinco Componentes del SCI (Ambiente de Control, Identificación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión).

4.3 VISITA DE CAMPO PARA VERIFICAR EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Para la realización del trabajo de campo de evaluación de los Procesos, se realizaron las coordinaciones con la Gerencia de Organización y Procesos, Gerencia de Informática de la Gerencia Central de Innovación y Proyectos, Gerencia Central de Operaciones y Gerencia Central Normativa del SAT, conducentes a identificar el estado situacional de los controles implementados en los cuatro (04) procesos seleccionados (Registro y Determinación, Notificación, Gestión de Cobranza, Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas, así como el alineamiento de los procesos seleccionados con los cinco componentes COSO – Principios y Normas de Control Interno - SCI).

En este sentido, la Gerencia Central de Operaciones mediante Carta N° 185-091-0000054 del 19.NOV.2015 y la Gerencia Central de Innovación y Proyectos con Carta N° 254-091-0000001 del 23.NOV.2015, designaron a los responsables de los procesos indicados con los que se han realizado coordinaciones para el seguimiento de los procesos seleccionados, como para la documentación de los procedimientos.

² En Noviembre del 2013 el instituto de Auditores Internos de España presentó la traducción al español del resumen ejecutivo y el 26 de junio del 2014 presentó el Marco Integrado.

5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD

5.1 SITUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

El nivel de desarrollo, organización y grado de Madurez del Sistema de Control Interno implementado en el SAT, se viene determinando tomando en consideración el marco normativo establecido por la Contraloría General comentado en los párrafos precedentes.

Los componentes del Sistema de Control Interno materia de evaluación son los siguientes:

- ☐ Entorno de Control
- ☐ Evaluación de Riesgos
- ☐ Actividades de Control
- ☐ Información y Comunicación
- ☐ Supervisión



5.1.1 Metodología utilizada para medir el Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno

Para medir el nivel de implementación del Sistema de Control en el SAT a nivel entidad, se consideró lo siguiente:

a) Encuesta de Percepción y Validación de Evidencias

Objetivo:

Medir la percepción que tienen los funcionarios a cargo de las diversas Gerencias y Oficinas del SAT, respecto al grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad, en relación a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General, a fin de establecer la brecha que existe en relación a estas.

La Encuesta fue estructurada en base a los elementos de control y sus principios, los mismos que integran casi la totalidad de las Normas de Control Interno aprobadas por la Contraloría General de la República con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y estos a su vez agrupados en los cinco (05) Componentes del Sistema de Control Interno, basado en la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno para las Entidades del Estado elaborado por la Contraloría General y aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG.

Esta encuesta que incluye 88 preguntas fueron resueltas por 42 funcionarios, entre los cuales se encontraron los miembros del Comité de Control Interno, Gerentes y Jefes de Oficinas del SAT, que asistieron a la actividad realizada en el **Taller de Sensibilización efectuado el 11 de noviembre del 2015.**

Como producto del procesamiento de este instrumento, se obtuvo el puntaje de calificación que gráficamente se muestra en el **ANEXO N° 1** (gráfico de Tela de Araña y gráfico de Barras).

b) Validación de Evidencias de Cumplimiento

Objetivo:

Verificar y validar a través de evidencias documentales y digitales (Manuales de Organización y Funciones, Planes Operativos, Estratégicos, Directivas, Lineamientos, entre otros), las respuestas formuladas en la **Encuesta de Percepción** por los funcionarios de la Entidad, con la finalidad de medir el nivel actual de la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT.

La Validación de las Evidencias de Cumplimiento se ha realizado tomando en consideración parámetros que han permitido medir y respaldar objetivamente las respuestas dadas en la encuesta, así como otras evidencias identificadas en el trabajo de campo, para ello se diseñó un formato estructurado en base a los elementos de control y sus principios, los mismos que integran casi la totalidad de las Normas de Control Interno aprobadas por la Contraloría General de la República con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y estos a su vez agrupados en los cinco (05) Componentes del Sistema de Control Interno.

Como producto del procesamiento de este instrumento, se ha obtenido un puntaje de calificación promedio de las evidencias de cumplimiento del grado de implementación del Sistema de Control Interno, cuyo gráfico se muestra en el **ANEXO N° 2** y el Formato de las Evidencias de Cumplimiento en el **ANEXO N° 3.**

c) Fortalezas y Debilidades

Objetivo:

Identificar el grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad, respecto al cumplimiento de las Normas de Control Interno, mediante la determinación de sus Fortalezas y Debilidades que conlleven al fortalecimiento del SCI del SAT a través de las acciones a implementar.

El **Formato de Fortalezas y Oportunidades de Mejora** ha sido Estructurado en base a las normas de control interno agrupadas en los 5 componentes del Sistema de Control Interno (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación y Actividades de Supervisión).

Este formato fue desarrollado por los Gerentes y Jefes de Oficina de las diversas Unidades Orgánicas del SAT.

Los formatos desarrollados, han posibilitado identificar las Fortalezas y Debilidades en el Sistema de Control Interno que han sido materia de revisión en el proceso de validación de evidencias de cumplimiento, permitiendo proponer actividades para el fortalecimiento del SCI, las mismas que se han incorporado en el Plan de Acción y se muestran en el ANEXO N° 9.

d) Cuestionario de Control Interno

Objetivo:

Conocer el cumplimiento de las funciones indicadas en el ROF, respecto a su organización implementada, número y perfil de recursos humanos, capacitación, desarrollo de sus procesos y actividades, normas internas emitidas para un mejor desarrollo de sus funciones, uso de las TIC's como soporte de sus actividades y limitaciones en el cumplimiento de sus objetivos, entre otros aspectos, que guardan relación con la implementación del SCI de las diversas Gerencias y Oficinas del SAT.

El **Cuestionario de Control Interno** fue estructurado en base a las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y en algunos casos a las respuestas emitidas en el Formato de Fortalezas y Oportunidades de Mejora como a las limitaciones planteadas en la evaluación del Plan Operativo Institucional al II Trimestre.

Con las respuestas obtenidas a través del Cuestionario, se complementó el análisis de las Fortalezas y Debilidades del Sistema de Control Interno, lo que ha permitido determinar actividades complementarias para el fortalecimiento del SCI, a incorporarse en el Plan de Acción. Los cuestionarios desarrollados se muestran en el **ANEXO N° 5.**

Cabe precisar que "El Marco (COSO) establece los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello, es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. "Presente" se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control para alcanzar los objetivos especificados. "En funcionamiento" se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.
- Los cinco componentes funcionan "de forma integrada". "De forma integrada" se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.

Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo"(...).

A continuación, y a efecto de ilustración se muestra un cuadro que contiene información sobre el concepto de cada uno de los 5 componentes y los 17 principios que se asocian cada uno de ellos, que ha sido el marco de referencia para la aplicación de la encuesta de percepción y para la validación de las evidencias de cumplimiento.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
Ambiente de Control	El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la Alta Dirección son quienes marcan el "Tone at the Top" con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. Un buen ambiente de control tiene un impacto en todo el sistema general de Control Interno.	1. Entidad comprometida con integridad y valores. 2. Independencia de la supervisión de control interno. 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos. 4. Competencia profesional. 5. Responsable de control interno.
Evaluación del Riesgo	Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos.	6. Objetivos claros. 7. Gestión de riesgos que afectan en la evaluación de riesgos. 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos. 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SCI.
Actividades de Control	Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico.	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos. 11. Controles de las TIC's para apoyar la consecución de los objetivos institucionales. 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.
Información y comunicación	La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.	13. Información de calidad para el control interno. 14. Comunicación de la información para apoyar el Control interno. 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el control interno.
Actividades de Supervisión	Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presentes y funcionan adecuadamente.	16. Evaluación para comprobar el Control interno. 17. Comunicación de deficiencias de Control interno.

Asimismo, se muestra un siguiente cuadro donde se visualiza la equivalencia entre los Componentes y Principios del Control Interno (definidos en el COSO 2013), con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General aprobadas con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Los 17 Principios integran o articulan la totalidad de las Normas de Control Interno, sin embargo, existen Principios a los que no les equivale alguna Norma de Control Interno, como se muestra a continuación:

ARTICULACIÓN DE LOS 17 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO CON LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE	PRINCIPIOS	NORMAS DE CONTROL INTERNO (SUB COMPONENTES DEL SCI)
I. AMBIENTE DE CONTROL	1. Entidad comprometida con la Integridad y los Valores Éticos.	1. Filosofía de la Dirección. 2. Integridad y Valores Éticos.
	2. Independencia de la Supervisión del control interno.	— · —
	3. Estructura Organizacional apropiada para Objetivos.	3. Administración Estratégica. 4. Estructura Organizacional.
	4. Competencia Profesional.	5. Administración de los Recursos Humanos. 6. Competencia Profesional.
	5. Responsable del Control Interno.	7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad. 8. Órgano de Control Institucional.
II. EVALUACIÓN DEL RIESGO	6. Objetivos Claros.	1. Planeamiento de la Administración de Riesgos.
	7. Gestión de Riesgos que afectan los Objetivos.	2. Identificación de los Riesgos. 3. Valoración de los Riesgos. 4. Respuesta al Riesgo.
	8. Identificación de fraude en la evaluación de Riesgos.	— · —
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno.	— · —
III. ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Definición y Desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos.	1. Procedimientos de Autorización y Aprobación. 2. Segregación de Funciones. 3. Evaluación Costo – Beneficio. 4. Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos. 5. Verificaciones y Conciliaciones. 6. Evaluación de Desempeño. 7. Rendición de Cuentas.
		8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas. 9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas.
		10. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.
		11. Despliegue de las Actividades de control a través de Políticas y Procedimientos.
		12. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y Características de la Información. 2. Información y Responsabilidad. 3. Calidad y Suficiencia de la Información. 4. Sistemas de Información. 5. Flexibilidad al Cambio. 6. Archivo Institucional.

V. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	14. Comunicación de la Información para apoyar el Control Interno.	7. Comunicación Interna.
		8. Canales de Comunicación.
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno.	9. Comunicación Externa.
	16. Evaluación para comprobar el Control Interno.	A. Actividades de Prevención y Monitoreo.
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.	B. Seguimiento de Resultados.
		C. Compromiso de Mejoramiento.

La evaluación del grado de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, se basa en dos (02) aspectos:

- Definición de los parámetros de medición de la Encuesta de Percepción.
- Verificación de las evidencias de cumplimiento por cada principio y sub componente del Sistema de Control Interno.

Parámetros de Medición de los Resultados de la Encuesta de Percepción:

La Encuesta practicada comprendió 88 preguntas y la calificación por pregunta fue la siguiente:

PREGUNTAS	SE CUMPLE PLENAMENTE (100%)	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO (80%)	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE (60%)	SE CUMPLE PARCIALMENTE (40%)	SE CUMPLE INSUFICIENTEMENTE (20%)	NO SE CUMPLE (0%)
1						
2						
.....						
88						

A efecto de procesar las cuarenta y dos (42) encuestas de percepción desarrolladas, se definió los parámetros utilizados para medir el grado de madurez del Sistema de Control Interno implementado en el SAT, tomando como referencia lo establecido por los lineamientos de la Contraloría General, siendo estos parámetros los siguientes:

MATRIZ DE NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA			COMENTARIOS
ESCALA DE MEDICIÓN	NIVEL DE PERCEPCIÓN		
0	No se cumple (0%)	Inexistente	No existen elementos de control del Componente del SCI.
1	Se Cumple Insuficientemente (20%)	Inicial	Los elementos de control del Componente del SCI se encuentran en proceso de ser documentados.
2	Se Cumple Parcialmente (40%)	En Proceso de Implementación	Los elementos de control del Componente del SCI se encuentran documentados y aprobados.

3	Se Cumple Aceptablemente (60%)	Establecido / Implementado	Los elementos de control del Componente del SCI se encuentran documentados, aprobados y difundidos.
4	Se Cumple en Mayor Grado (80%)	Avanzado	En adición a las características del nivel 3, los elementos de control del Sub Componente del SCI son efectivos.
5	Se Cumple Plenamente (100%)	Óptimo	En adición a las características del nivel 4, la eficacia de los los elementos de control han sido materia de evaluación de instancias evaluadoras internas y externas, de la efectividad del Sub Componente del SCI.

Verificación de Evidencias de Cumplimiento:

Para definir el grado de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General, se ha verificado la existencia de evidencias de cumplimiento (documentales y electrónicas) en cada uno de los Principios y Componentes del Sistema de Control Interno (SCI), cuyos resultados se han evaluado en base a los parámetros de medición que se detallan a continuación:

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI		COMENTARIOS
ESCALA DE MEDICIÓN	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	
0	Inexistente	Las condiciones del elemento de control no existen y las Normas de Control Interno no se encuentran formalizadas.
1	Inicial	Las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas. Las Normas de Control Interno se encuentran formalizadas e incorporadas en muy pocos procesos y/o actividades y su aplicación es mínima.
2	Intermedio	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existen algunas evidencias de cumplimiento. Las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular.
3	Avanzado	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documentada de su cumplimiento. Las Normas de Control Interno están definidas formalmente y todos sus componentes y factores se aplican en la mayoría de las actividades del proceso y/o área evaluada.
4	Óptimo	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento y muestra eficiencia y eficacia. Las Normas de Control Interno están definidas formalmente y todos sus componentes y factores se aplican íntegramente en las actividades del proceso y/o área evaluada.
5	Mejora Continua	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento y muestra eficiencia y eficacia y están en un proceso de mejora continua con instancias internas y externas evaluadoras de su eficiencia y eficacia. Las Normas de Control Interno están definidas formalmente y todos sus componentes y factores se aplican íntegramente en las actividades del proceso y/o área evaluada.

Análisis de la Información:

Como resultado de la encuesta de percepción efectuada a los niveles de Gerencia, Jefes de Oficina y Miembros del Comité de Control Interno, como de la verificación de las evidencias de cumplimiento (implementación de controles internos), se ha efectuado un análisis del nivel de implementación y/o grado de madurez del Sistema de Control Interno en el SAT a nivel percepción y a nivel de evidencias.

5.1.2 Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno en el SAT

El nivel de Implementación Promedio del Sistema de Control Interno en el SAT, considerando las respuestas de los niveles de Gerencia, Jefes de Oficina y Miembros del Comité de Control Interno, en la Encuesta de Percepción aplicada el 11.NOV.2015, es de **3.06**, puntaje que se encuentra dentro del rango de 0 – 5, lo que denota que el Sistema de Control Interno vigente en la Entidad, se encuentra en el nivel de “Establecido / Implementado”, significando que la percepción de los Gerentes, Jefes de Oficina y Miembros del Comité de Control Interno, es que los elementos de control de los componentes del Sistema de Control Interno en la Entidad se encuentran documentados, aprobados y difundidos.

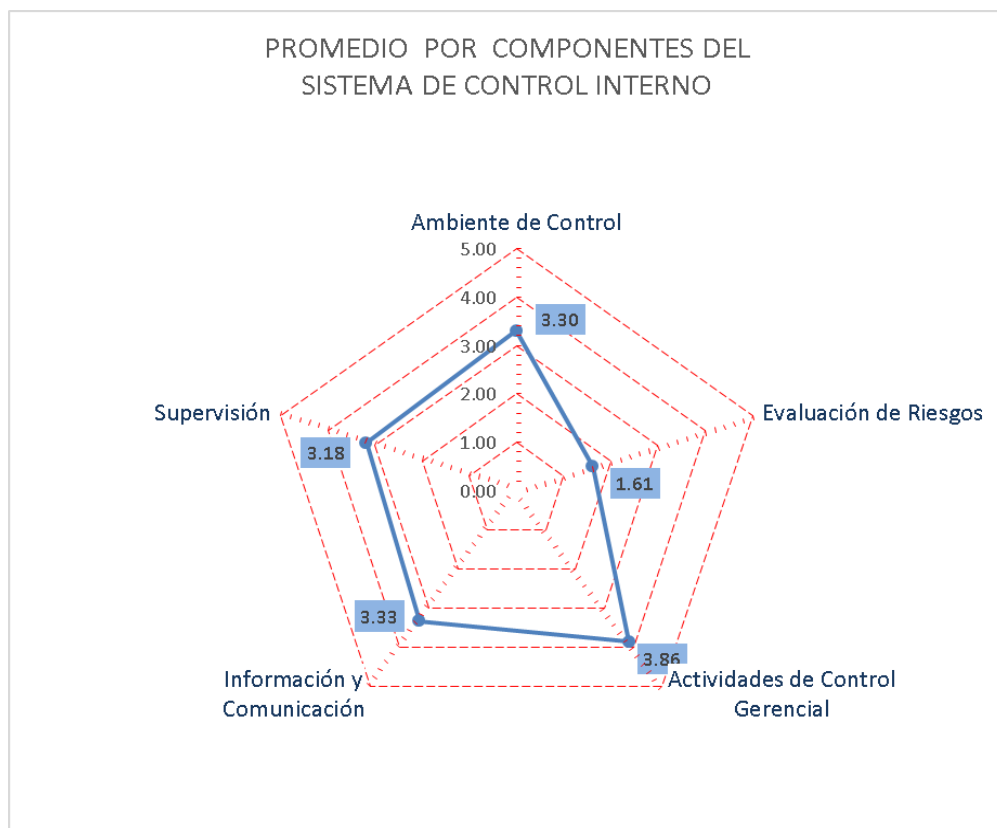
A continuación se ilustra el resultado y se muestra mayor detalle en el **ANEXO N° 1** “Resultados de Encuesta de Percepción”.

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.30
Evaluación de Riesgos	1.61
Actividades de Control Gerencial	3.86
Información y Comunicación	3.33
Supervisión	3.18
Nivel de Implementación del SCI en el SAT	3.06

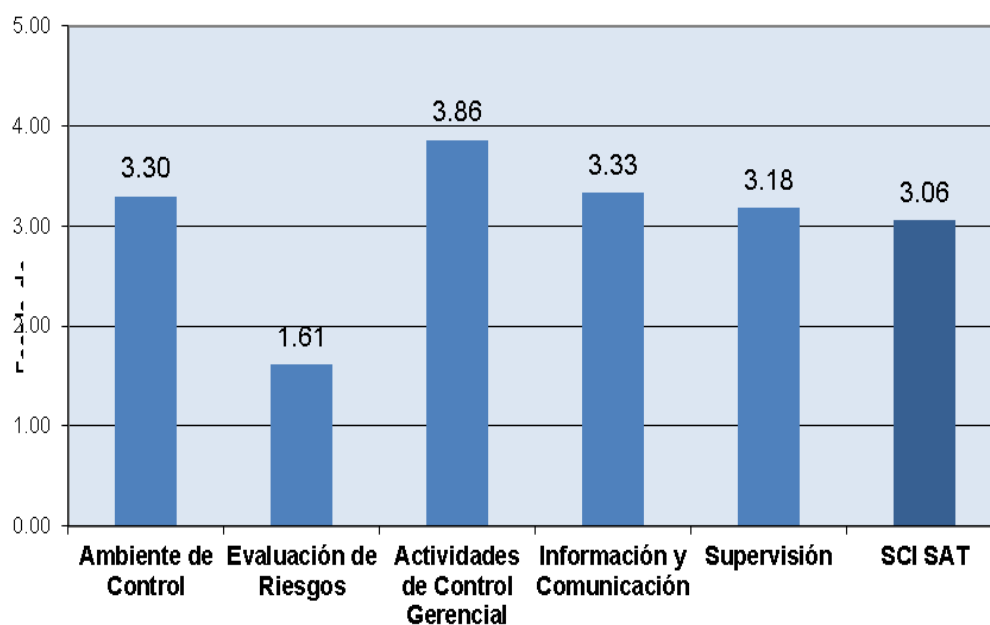
Del cuadro precedente se advierte que los componentes Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación, Ambiente de Control y Supervisión, han obtenido mayor puntuación, lo que denotaría que a opinión de los Funcionarios y Miembros del Comité de Control Interno del SAT, la Entidad ha emitido políticas, guías y procedimientos para disminuir posibles riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, que la información que se recibe y genera al interior de la entidad como resultado de los procesos que vienen desarrollando, es relevante, confiable y de calidad y que se encuentra soportada con sistemas de información confiables y seguros. Asimismo que se han implementado niveles de supervisión adecuados, aspectos estos, que permiten asegurar se lleven a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales.

A continuación se muestran dos gráficos resultantes de la encuesta de percepción (uno de tela de araña y el otro el de barras):

**NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS
FUNCIONARIOS Y MIEMBROS DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO DEL SAT**



PERCEPCION ACUMULADA TOTAL

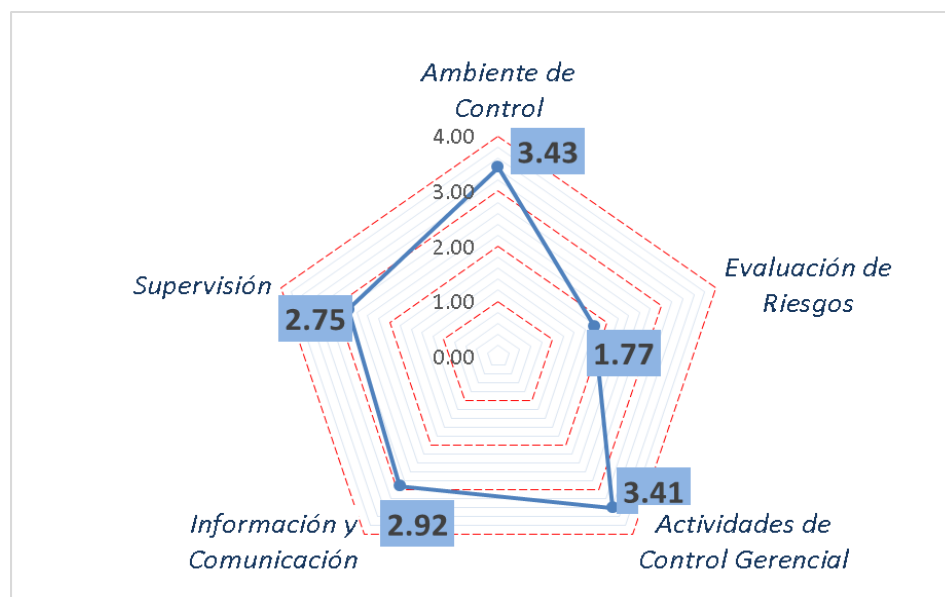


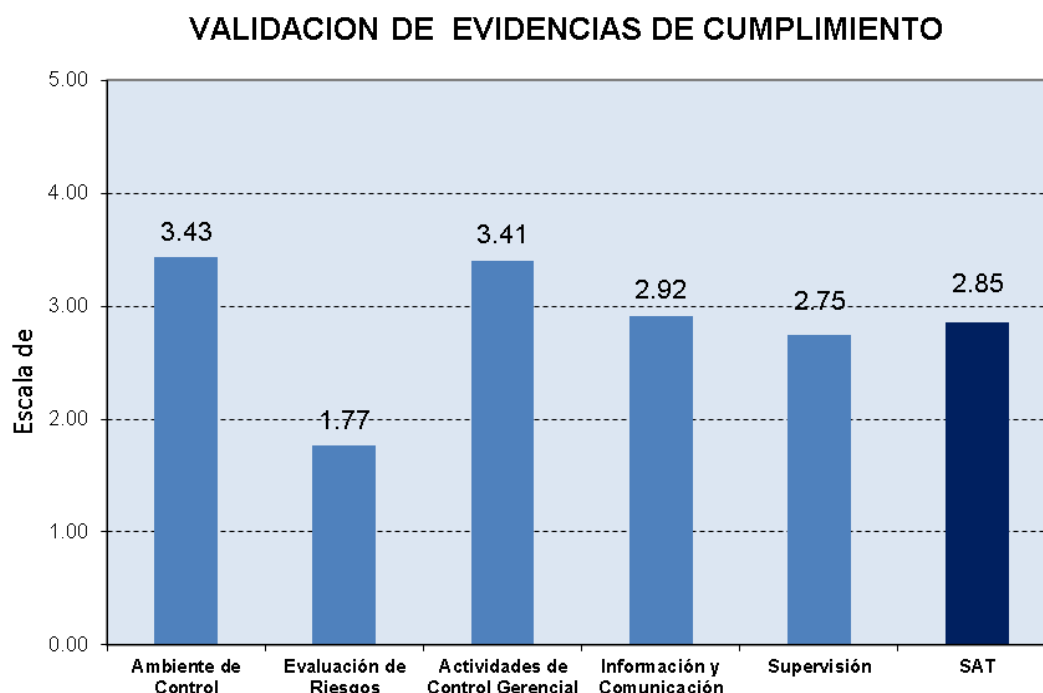
De otro lado, como resultado de la búsqueda de información y verificación de las evidencias de cumplimiento (documentación física y/o virtual) aplicables a los Principios de Control Interno alineados a las Normas de Control Interno agrupados en los 5 componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión, según la metodología utilizada, se advierte que el nivel de madurez de las evidencias y por ende del Sistema de Control Interno implementado en el SAT es de **2.85**, lo que significa que el Sistema de Control Interno en la Entidad se encuentra en el **nivel Intermedio**, toda vez que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existen algunas evidencias de cumplimiento, asimismo, las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular.

A continuación se muestra el resultado por Componentes del Sistema de Control Interno, y en forma más detallada en el **ANEXO N° 2** “Resultados de Validación de Evidencias de Cumplimiento” y en el **ANEXO N° 3** “Formato de Validación de Evidencias”.

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.43
Evaluación de Riesgos	1.77
Actividades de Control Gerencial	3.41
Información y Comunicación	2.92
Supervisión	2.75
Nivel de Implementación del SCI en el SAT	2.85

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO





A continuación se muestra una comparación entre los resultados obtenidos de la Encuesta de Percepción y los resultantes de la Validación de las Evidencias de Cumplimiento.

COMPONENTE	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SCI	
	Percepción de los Gerentes, Jefes de Oficinas y Responsables de las UO	Validación de Evidencias de Cumplimiento
Ambiente de Control	3.30	3.43
Evaluación de Riesgos	1.61	1.77
Actividades de Control	3.86	3.41
Información y Comunicación	3.33	2.92
Supervisión y Monitoreo	3.18	2.75
Promedio General	3.06	2.85

Al respecto considerando estos resultados se advierte lo siguiente:

Que la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT está en nivel Intermedio, al haberse evidenciado la existencia de controles internos que se encuentran en gran parte documentados y aprobados, que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y que las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular.

El componente que tiene baja calificación es el de Evaluación de Riesgos, que se encuentra en etapa “**Inicial**”, por cuanto las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas y las Normas de Control Interno se encuentran formalizadas e incorporadas en pocas actividades y su aplicación es mínima, sin embargo la percepción de los funcionarios es de que la Entidad en alguna forma gestiona sus riesgos.

Los componentes con mayor puntuación son: Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión, por cuanto en estos componentes los controles internos se encuentran en gran parte operando y cumpliendo las normas de control interno.

Sobre la base de la validación de las evidencias de cumplimiento efectuadas por el Equipo Consultor, considerando los elementos que integran el Sistema de Control Interno vigente en el SAT, se ha determinado el grado de Madurez para cada uno de los 5 componentes, como se detalla a continuación:

- a. **Ambiente de Control:** Este componente se encuentra en el nivel Avanzado **(3.43)**, toda vez que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documentada de su cumplimiento, asimismo el SAT cuenta con un conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan una base importante para llevar a cabo el control interno en la entidad.

Se advierte la suscripción del Acta de Compromiso en el año 2009 para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, la misma que se encuentra publicada en la intranet del SAT. Se ha elaborado y aprobado el Reglamento del Comité de Control Interno del SAT, que regula la conformación del Comité, las funciones del Presidente del Comité, las funciones del Secretario del Comité, lugar, número y fecha de reuniones Ordinarias y Extraordinarias, Quórum, Votación, Funciones del Comité, Apoyo que deben brindar las Unidades Orgánicas, Obligaciones de Informar y Seguimiento de Recomendaciones, Funcionamiento del Comité, Libro de Actas, Informes y Despacho del Comité, relaciones con el Órgano de Control Institucional y otras Unidades Orgánicas del SAT. Asimismo se ha evidenciado que las reuniones del Comité de Control Interno son frecuentes, lo que permite recomendar oportunamente acciones a la Titular de la Entidad para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT.

Se ha observado igualmente que el SAT cuenta con el Código de Ética propio que consta de ocho (08) Capítulos, veintitrés (23) Artículos y una (01) Disposición Final, sin embargo no se encuentra alineado a las disposiciones de la Ley de Servir, por lo que se requiere una revisión y actualización. Este documento conjuntamente con el Código de Ética del Funcionario Público, han sido publicados en la intranet del SAT y en el Portal de Transparencia, asimismo ambos documentos han sido entregados a todo el personal, quienes han firmado un documentos en señal de recepción, sin embargo no existe un compromiso de lectura y adherencia a ellos.

Existe un Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo en el año 2013, que ha sido actualizado y se encuentra en proceso de aprobación por los niveles superiores.

El SAT cuenta con un Plan Estratégico 2015-2017, Plan Operativo Institucional, los cuales se encuentran publicados en Intranet y en el Portal de Transparencia de la Entidad. La misión, visión, objetivos y metas de la entidad contempladas en el PEI, guardan concordancia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y el Plan de Desarrollo Nacional "Plan Bicentenario: Perú al 2021". Al término de cada año se evalúa el Plan Estratégico Institucional y cada trimestre el POI, con información de cada Unidad Orgánica. Los objetivos institucionales del SAT están claramente definidos en el PEI 2015-2017 y se agrupan en 3: Objetivos Estratégicos de Resultados, Objetivos Estratégicos de Procesos y Objetivos Estratégicos de Crecimiento.

De la revisión de algunos legajos de personal de los niveles de Gerencia Central, Gerencias de Línea, Áreas Funcionales y personal contrato, se ha evidenciado que todos cuentan con documentación de Aspectos Personales, Currículo Vitae, Certificados Policial y Penal, Certificados de Trabajos anteriores, Certificado de Estudios, Declaraciones Juradas de: no tener prohibiciones e incompatibilidades para prestar servicios, certificado de Domicilio, de Servicios Prestados, de Bienes y Rentas, de Compromiso de Confidencialidad, de Ausencia de Nepotismo, de Compromiso de Uso adecuado de Software, de Obligaciones Alimentarias, de Elección del Sistema Pensionario, de Entidades Financieras para el Pago de Remuneraciones y/o Retenciones, de Compromiso Único de Capacitación. Asimismo con Cargo de Recepción del Memorando 187-092-000 18349 relacionado al Control de Registro de Asistencia de Personal del SAT con CAS, Constancia de Autorización y Recepción del Fotocheck, cumplimiento de la Directiva N° 13-2013-CG/CPC "Disposiciones para Uso del Sistema de Registro de Declaraciones Juradas de Ingresos y Bienes y Rentas de Línea". La Gerencia de Recursos Humanos viene ingresando información a los Legajos en físico como a los virtuales a través del Sistema SAF – Mantenimiento de Personal.

A través de la Escuela SAT se viene capacitando a funcionarios de la Administración Pública en temas referentes a: Arbitrios, Notificación de Cobranza, Fiscalización de Impuestos Municipales, Gestión de Proyectos PMBOKS, Procedimiento Coactivo Tributario y No Tributario, Impuesto Predial y Vehicular, Procedimientos Contenciosos y No Contenciosos en materia Tributaria. En el Año 2014 se realizaron 13 cursos con una participación de 296 funcionarios y en el año 2015, 15 cursos con una participación de 331 funcionarios. Asimismo se han llevado a cabo cursos internos al personal del SAT en temas propios del objetivo del SAT, faltando priorizar temas referidos al Sistema de Control Interno.

Se tiene definido mecanismos emitidos por la Contraloría General para la evaluación periódica del Control Interno a través del órgano de Control Interno de la Entidad y Sociedades de Auditoría.

No obstante estar funcionando algunos elementos de control, existen ciertas debilidades que requieren adoptar acciones como: mejorar la planeación y programación de las actividades y sus requerimientos en las fases de formulación y programación del PIA por parte de las Unidades Orgánicas, dado que existen constantes modificaciones presupuestales (anulaciones y habilitaciones presupuestarias).

Elaborar procedimientos para la evaluación de desempeño del personal. En el año 2014 se efectuó una Evaluación de Desempeño y Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal SAT, a cargo de la Consultora Strategy Estrategias para el Desarrollo Personal y Organizacional, en el que se establecieron brechas críticas en los aspectos de Orientación a Resultados, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Compromiso, Comunicación, Preocupación por el Orden y la Claridad, así como Brechas de Mejora, en los rubros indicados como en Calidad de Trabajo, Capacidad de Organización y Planificación, Colaboración, Compromiso, **Comunicación, Iniciativa, Productividad**, Responsabilidad, Tolerancia a la Presión y Toma de Decisiones, sin embargo no se establecieron parámetros de medición de desempeño que permitiera al SAT contar con una herramienta de gestión de personal..

De otro lado el SAT no cuenta con un Manual de Perfil por competencias, tiene el MOF que detalla las competencias por puestos de trabajo pero generalmente del personal bajo el régimen 728 (356 colaboradores) y no de los contratados CAS (304 colaboradores) y Locadores de Servicios (257).

No se advierte mayor difusión del Código de Ética del SAT como del Funcionario Público, pasando en algunos casos estos documentos como desapercibidos, no obstante ser de vital importancia, por cuanto marcan conductas esenciales, de vital importancia en una entidad para fortalecer y/o garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Hay Unidades Orgánicas que carecen de personal suficiente para el cumplimiento de sus funciones, como es el caso de la Gerencia de Impugnaciones, cuyos expedientes para los trámites respectivos han superado el 300% en relación al número que ingresaba en el periodo 2010 al 2012, lo que viene generando pasivos en declaraciones juradas y liquidaciones de alcabala, excediendo en muchos casos los plazos de atención, así como que existan recursos impugnatorios elevados fuera de plazo, con el consiguiente aumento en el ingreso de quejas en el Libro de Reclamaciones. Asimismo la falta de personal dedicado a la foliación, ordenamiento y derivación de documentos al archivo periférico y central ha generado un incremento de documentos en el archivo de gestión. Igualmente se advierte problemas en el proceso de notificaciones.

Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.Jun.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe.

Se encuentra en la Fase Instructiva del PAD la apertura de proceso administrativo que deviene de la Recomendación N° 1 del Informe de Control N° 012-2013-2-0434 "Examen Especial a la Recaudación por concepto de multas impuestas por la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima". Asimismo se ha tomado conocimiento de 2 Informes emitidos por las Sociedades de Auditoría (Informe N° 003-2005-3-0130 "Informe Largo de Auditoría Financiera y Aspectos Operativos – Periodo 2004", e Informe de Control N° 006-2008-3-0460 "Informe del Examen Especial a la Información Presupuestaria al 31.Dic.2007"), cuyas fechas de emisión de dichos informes han transcurrido más de 7 años y las responsabilidades habrían prescrito

No obstante contar el SAT con un Plan Anual Interno de Capacitación, este no se cumple, habiéndose en año 2014 llevado a cabo 66 cursos de 139 programados y en el 2015 se realizaron 05 cursos de 126 programados.

- b. Evaluación de Riesgos:** Se ha determinado que este componente no ha sido implementado y se encuentra en el nivel Inicial **(1.77)**, al no haberse podido comprobar la existencia de evidencias de cumplimiento que denoten una gestión sistemática del riesgo, concebida como un proceso continuo y como parte de las actividades y responsabilidades de todo el personal del SAT, sin embargo se ha podido evidenciar que la Entidad ha definido sus objetivos con suficiente claridad para permitir en un futuro próximo dar inicio a la implantación de la Gestión Integral de Riesgos.
- c. Actividades de Control Gerencial:** Se ha constatado que este componente se encuentra en el nivel Avanzado **(3.41)**, al haber emitido la Entidad políticas, guías y procedimientos para el cumplimiento y logro de sus objetivos en los diversos procesos y actividades que realizan las diversas Unidades Orgánicas. Asimismo se ha observado que el SAT cuenta con un conjunto de documentos normativos que vienen siendo aplicados por los niveles gerenciales y contribuyen a mejorar los controles internos, sin embargo aún se requiere implementar mejoras.

Para el control de bienes, el SAT ha emitido y viene aplicando procedimientos para la Gestión de los Bienes Muebles Estatales, Reglamento de Altas, Bajas, Registro, Administración y Disposición de Bienes Patrimoniales del SAT y se viene haciendo uso del SIMI (Software Inventario Mobiliario Institucional).

La Gerencia de Finanzas tiene como práctica de control la realización de verificaciones y conciliaciones (arqueos de caja periódicos y sorpresivos, conciliaciones de la recaudación e ingresos propios de la Entidad, conciliación de los saldos de almacén y cuentas de activo, trimestralmente, verificaciones y conciliaciones presupuestales en forma mensual y trimestral).

El SAT ha dispuesto medidas de seguridad para la protección de activos como: Control de Bienes Patrimoniales, Almacenamiento, Inventario, Custodia, Alta, Baja y Disposición de Bienes, Procedimiento de Gestión de los Bienes Muebles Estatales, -Asignación, mantenimiento, abastecimiento de combustible y control vehicular.

Para el resguardo de los equipos de cómputo, se han emitido documentos normativos (Seguridad Física de Equipos de Cómputo, Detección y Extinción de Incendios en el Centro de Computo SAT y Lineamientos sobre aspectos técnicos de la Seguridad de la Información

Los documentos que recibe y emite el SAT se encuentran protegidos tanto en las Unidades Orgánicas que procesan la información como en los ambientes de archivo, lo cuales cuentan con estantería metálica, deshumecedores de ambiente, sensores de humo y extintores para la conservación de documentos.

Existen medidas de seguridad para los documentos que obran en el archivo central, asimismo se han emitido documentos normativos como: Lineamiento para la Atención de Documentos Solicitados al Archivo, Lineamiento para el Subproceso de Selección Documental, Procedimientos Técnicos Archivísticos Para Municipalidades, Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos para el Sector Público Nacional.

El Área Funcional de Archivo ha implementado un sistema informático para el control de las transferencias de documentos que se realizan de las diferentes unidades orgánicas al archivo, el sistema se llama Sistema de Gestión Electrónica de Documentos de Archivo – SGEDA, a través del cual se puede derivar todo tipo de documento que genera la institución en el aplicativo de transferencia de documentos; Asimismo, se ha desarrollado el aplicativo de atención de documentos en el que se registrará las atenciones de información que realizan los usuarios internos de la institución, prestamos, transferencias, devoluciones y otros tipos de atenciones.

Cabe señalar que el alcance del control documentario del sistema mencionado corresponde a los archivos periférico, operativo y administrativo, y archivo central. El control de documentos en los archivos de gestión se da en otros sistemas como el Sistema de Gestión Documentaria – SGD y Sistema para la Administración Tributaria – SIAT. En los archivos de oficina de las Gerencias aún se trabaja con inventarios en Archivo Excel.

En el SAT se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que permite realizar verificaciones para una mejora continua de sus procedimientos y cuenta con los procedimientos siguientes:

- Manual de Usuario Sistema de Gestión de la Mejora Continua - Proceso de Gestión de Acciones Correctivas y de Mejora” (GINAGSMU003 vigente desde el 20.OCT.2015), proporciona al usuario la información necesaria para utilizar el Sistema de Gestión de la Mejora Continua - Proceso de Gestión de Acciones Correctivas y de Mejora.
- Procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas” (GOPPR003 vigente desde 26.AGO.2014), Establece las actividades para la emisión de solicitudes de acciones correctivas o preventivas en los procesos del SGC, durante las auditorías, la supervisión de los servicios o por quejas de usuarios comprobadas.
- Formato “Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva” (GOPFO001 vigente desde el 26.AGO.2014).

La entidad cuenta con indicadores estratégicos que tienen el mismo período de vigencia del Plan Estratégico, los cuales son aprobados junto con el Plan Estratégico, mediante acuerdo de Concejo Directivo. En la evaluación del Plan Estratégico se plantean las recomendaciones correspondientes en caso no se haya cumplido con la meta propuesta del indicador, adicionalmente se cuenta con los indicadores de desempeño operacional que se definen en coordinación con las áreas evaluadas para lograr su participación y compromiso.

Existe un Plan de Contingencias Informático (Guía GIN-DT049 – Versión 01) del 31.AGO.2015), que tiene por objetivo garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de TI del SAT, mediante la definición de acciones y procedimientos a ejecutar ante la ocurrencia de eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de los activos que los componen, minimizando los riesgos de paralizaciones o pérdidas relevantes y asegurando una respuesta inmediata hacia la recuperación de las operaciones normales.

El Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 27.FEB.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Este documento se encuentra publicado en Intranet y en el Portal de Transparencia. En este documento de gestión se han desarrollado 7 Procesos Operativos: Orientación, Registro y Determinación, Gestión de Cobranza, Fiscalización, Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas, Recaudación y Notificación; 2 Procesos Estratégicos: Planificación e Imagen Institucional; 4 Procesos de Apoyo: Gestión Administrativa, Gestión de personas, Gestión de Tecnologías de la Información y Proceso de Regulación Normativa y Asesoría y se ha desarrollado un Proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua.

Hay 70 Procedimientos elaborados que regulan operativamente las actividades de Gestión de Cobranza, Fiscalización, Notificaciones, Registro y Determinación, Impugnaciones, Gestión Administrativa, Orientación, Gestión de Personas, Regulación Normativa y Asesoría Legal, Planificación, Gestión de Tecnologías de la Información, Recaudación, Control, Análisis y Mejora. Estos procedimientos se encuentran en proceso de ser alineados a sus procesos.

Se ha designado en cada Unidad Orgánica a personas con la denominación de **Aseguradores de la Calidad** (equipo de mejora continua), quienes monitorean la calidad y mejora de los procesos. Asimismo de las coordinaciones realizadas con la Gerencia de Operaciones y Procesos del SAT se ha tomado conocimiento que este personal se encargará de efectuar el seguimiento y monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno, una vez se ponga en marcha el Plan de Acción para implementar el Sistema de Control Interno en el SAT.

El SAT ha implementado controles para la infraestructura, hardware y software que posee.

Sin perjuicio de lo expuesto, existen brechas que requieren la adopción de acciones a fin de elevar el nivel de implementación de los controles internos en el Componente Actividades de Control Gerencial, como: definir en documentos formales los niveles de autorización y aprobación para la ejecución de las actividades y procesos.

No obstante contar el SAT con indicadores de desempeño de la gestión, no se encuentran difundidos adecuadamente, por lo que se requiere contar con medios y espacios para la difusión masiva de los indicadores y resultados de desempeño.

Si bien en cada Unidad Orgánica del SAT se han designado Aseguradores de la Calidad (equipo de mejora continua), con el objetivo de monitorear la calidad y mejora de los procesos, se requiere la emisión de un procedimiento que regule sus funciones.

El SAT ha emitido abundante normativa para regular sus actividades y procesos operativos y administrativos, habiéndose advertido normas de hace más de 10 años que regulan procedimientos operativos como alcabala e impuesto vehicular de años anteriores, lo que denotaría falta de una revisión y depuración de las normas que ya no están vigentes.

No se ha definido un documento normativo que regule las Actividades de Capacitación tanto en la modalidad presencial y virtual llevada a cabo por la Escuela SAT. La modalidad virtual se viene llevando a cabo desde Mayo 2015 y sólo a cargo de un colaborador.

De otro lado se ha tomado conocimiento de la existencia de un alto volumen de requerimientos no programados por las diversas Unidades Orgánicas, debido a la mala programación de sus necesidades. Asimismo la existencia de problemas en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones debido a:

- Las áreas usuarias, no remiten sus requerimientos oportunamente, generando retrasos en la atención de los procesos programados, pese que se le informa constantemente sobre la ejecución de los mismos.
- La mayoría de las áreas usuarias tienen desconocimiento de los procedimientos administrativos, relacionados a las contrataciones, es por ello que en muchas oportunidades remiten sus requerimientos en forma inadecuada, ocasionando retrasos en la atención de sus necesidades.
- Las áreas usuarias no toman conciencia de la importancia del Plan Anual de Contrataciones como instrumento de Gestión, ya que al momento de elaborar su Cuadro de Necesidades incluyen necesidades que no reflejan la real necesidad del área usuaria para el cumplimiento de sus objetivos.

- Existen requerimientos que son formulados por las áreas usuarias que no cuentan con marco presupuestal, generando retrasos en la Certificación presupuestaria, debido de que deben solicitar modificaciones presupuestarias.

Existen problemas al interior del SAT en la elaboración de los TDR y presentación de especificaciones técnicas, las cuales no cuentan con las características suficientes, necesarias para la adquisición del bien y/o servicio a contratar, esto debido al desconocimiento de la Normatividad del Reglamento de la Ley de Contrataciones.

La Alta Rotación de Usuarios, no permite mantener vigente la asignación de bienes muebles, lo que dificulta el proceso de toma de inventarios.

Aún no se ha establecido indicadores de desempeño para evaluar los procesos, actividades y tareas, ni se ha oficializado como herramienta de gestión dicha evaluación.

Sobre la administración de Depósitos Vehiculares se presentan las limitaciones como: se hace necesario la implementación de un servicio de video vigilancia integral en los depósitos vehiculares, con cobertura en zonas de atención, caja y playa de estacionamiento. Actualmente, no existe una disponibilidad uniforme de este servicio en los depósitos vehiculares.

En cuanto a los cursos realizados por la Escuela SAT, no se ha sistematizado algunas actividades como resultados de encuestas de cursos externos que da el SAT como internos al personal del SAT, lo que permitiría adoptar acciones oportunas para corregir inconvenientes detectados.

- d. Sistemas de Información y Comunicación:** Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Intermedio (**2.92**), por cuanto se ha podido determinar que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, y cuentan con algunas evidencias de cumplimiento.

Sobre este componente se ha evidenciado que el SAT cuenta con un Manual Interno que regula y estandariza los documentos emitidos y recibidos por la Entidad y norma la emisión de documentos de comunicación entre las diversas áreas del SAT y con las diferentes entidades del sector público y privado.

En el marco del Sistema de Gestión de la Mejora Continua, Proceso de Gestión de Documentos Internos de Soporte a los Procesos, el SAT ha emitido el Manual GIN-AGS-MU002 del 19.Oct.2015 (Versión 01), que ha sido diseñado para que el usuario de forma intuitiva y sin mayor capacitación, pueda realizar búsquedas eficientes de documentos.

Se han implementado medidas de seguridad para el resguardo de la información como: Política de Seguridad de la Información, Guía de Cumplimiento de la Política de Seguridad de la Información, Manual del Sistema de Seguridad de la Información, Lineamientos sobre aspectos organizativos de la Seguridad de la Información, Lineamientos sobre aspectos técnicos de la Seguridad de la Información, Plan Operativo Informático, entre otros documentos normativos.

Asimismo se advierte que el SAT tiene 02 grandes sistemas: El SIAT (Administración Tributaria) y el SAF (Administrativo Financiero), conformados por diferentes módulos y están integrados a todas las operaciones de la Entidad. El SAT también tiene los módulos Web que están integrados al SIAT como: Módulo de Inscripción Vehicular y Módulo Notario SAT. Adicionalmente cuenta con software de apoyo como módulos de Archivo y de administración documentaria.

El uso de los sistemas informáticos han permitido mejorar el nivel del control de la documentación, respecto de la ubicación de la información para la atención de solicitudes que realizan los usuarios internos y externos.

Se advierte asimismo constantes coordinaciones con las diferentes unidades orgánicas, debido a que los plazos de retención de los documentos operativos son cortos en los archivos de gestión, por ello hay constantes transferencias entre los tres niveles de archivo que tiene el SAT (gestión, periféricos y central).

Se han determinado mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, TUPA), como de Atención al Ciudadano

Con fecha 12.Ago.2011 se aprobó el Manual de Operaciones del Centro Integrado de Atención (Manual: GSA-DAO-MN002), que tiene por objetivo establecer los lineamientos y actividades a seguir para la operación del Centro Integrado del SAT (presta servicios de orientación y atención de consultas a los ciudadanos, registro de operaciones para determinación de deuda, facilidades de pago (fraccionamiento y compromiso de pago), recepción, registro y derivación de documentos, sin embargo es necesario una revisión y de ser necesario una actualización.

En el año 2014 se han desarrollado proyectos como: Automatización del Sistema de Gestión de la Calidad – calidad 2.0, Implementación de la Solución e-learning y en el año 2015 la Optimización del Proceso de Registro Vehicular (miv) y Pago Fácil – Mejora de los Canales Alternativos de Pago a Caja SAT. Asimismo se ha puesto en marcha el siguiente aplicativo móvil: **SMARTSAT**: Aplicativo para equipos SMARTPHONE que permite consultar en línea información de deuda pendiente en materia Tributaria (Arbitrios, Predial, Vehicular) y No Tributaria.

El Área Funcional de Planificación maneja el “Módulo de Control de la Gestión”, donde las áreas registran mensualmente el cumplimiento de las actividades POI que tienen a su cargo. Asimismo, en dicho modulo se publica los resultados de los indicadores operacionales y de los indicadores estratégicos y que están disponibles para todo el personal de la institución.

No obstante los avances en los sistemas de información se advierte que el Sistema SIAT presenta dificultades en cuanto a la gestión de Finanzas como:

- Obtención de nuevos reportes.
- No alerta de errores u omisiones (ej. no llenar todos los campos requeridos) en la base de datos y a la hora de los reportes la información es inconsistente.
- Incluir gráficos para poder tener una forma más práctica de manejar la información gerencial (control de deuda).

En la Gestión de Contabilidad, el SIAT presenta limitaciones en la emisión de reportes de cobranza que faciliten los análisis de la cartera de la MML.

El aplicativo informático SAF RRHH no está funcionando por completo, debido a mejoras que requieren hacerse.

Asimismo se advierte que si bien el SAT cuenta con normativa que regula el control de documentación en los archivos, las Unidades Orgánicas requieren de espacios para albergar documentación en sus archivos de gestión antes de pasar al archivo central. Igualmente se ha tomado conocimiento que desde el 30.Mar.2015, fecha en que la Oficina de Escuela SAT reanudó sus actividades en la Sede Central, no se habilita un ambiente destinado exclusivamente a la biblioteca institucional y sala de lectura, sin embargo los aproximadamente 910 libros que posee la Oficina de Escuela SAT, se encuentran resguardado en el edificio FEBAN (tercer piso).

- e. **Supervisión:** Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Intermedio (**2.75**), al haberse encontrado que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, y cuentan con algunas evidencias de cumplimiento, sin embargo comparado este resultado con el modelo COSO, se advierte una brecha que requiere la adopción de acciones.

Se ha evidenciado haberse implementado en el SAT, un procedimiento para el seguimiento de medidas correctivas. Se realizan periódicamente evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes (OCI, SOA's), que garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.Jun.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe.

Asimismo se ha observado que no obstante que en el SAT se realizan evaluaciones de los Planes Operativos por cada Unidad Orgánica, no se realizan autoevaluaciones del control que permita a la Entidad como a cada Unidad Orgánica, medir la efectividad de los controles en los procesos que interviene y los resultados de la gestión, verificando la capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, así como identificar aquellos aspectos que aún se encuentren pendientes de implementar en el Sistema de Control Interno.

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno, con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como efectuar de ser el caso modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia.

5.2 SITUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO INTERNO VIGENTE VINCULADO CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para evaluar la situación del marco normativo del SAT y su concordancia con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General, se ha considerado los siguientes criterios de calificación:

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE MADUREZ		GRADO DE COBERTURA	DESCRIPCIÓN
	70 – 100 %	Razonablemente Cubierto	Los procesos y/o actividades desarrolladas por la Entidad cuentan con documentos normativos Internos de gestión vigente (reglamentos, manuales, procedimientos, directivas, circulares, entre otros.
	20 -60%	Parcialmente Cubierto	Se han formulado documentos normativos de gestión que regulan parcialmente las actividades y/o procesos, se encuentran vigentes y en algunos casos encuentran en proceso de aprobación.
	0 - 10 %	No Cubierto	No se ha formulado documento normativo de gestión interna.

El cuadro que se muestra a continuación, detalla el Nivel de Madurez Normativo del SAT, en relación a los cinco (05) componentes establecidos en las Normas de Control Interno de la Contraloría General.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO		
			
	Implementado	En Proceso 60%	Pendiente 10%
Ambiente de Control		X	
Evaluación de Riesgos			X
Actividades de Control Gerencial		X	
Información y Comunicación		X	
Supervisión		X	

Al respecto se han identificado brechas que requieren mejorar, a fin de que el SAT tenga un óptimo Nivel de Madurez Normativo, el cual será cubierto en la medida que las oportunidades de mejora que se propongan en el informe final se vayan implementando en el tiempo.

En el cuadro que se detalla a continuación, se muestra el Nivel de Madurez Normativo del SAT por cada Subcomponente del Sistema de Control Interno a NOV.2015.

MATRIZ DE BRECHAS NORMATIVA INTERNA / COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y LAS NORMAS BÁSICAS

NORMAS DE CONTROL INTERNO		BRECHAS	
1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			
1.1. Filosofía de la Dirección		50 %	
1.2. Integridad y Valores Éticos		60 %	
1.3. Administración Estratégica		60 %	
1.4. Estructura Organizacional		50 %	
1.5. Administración de los Recursos Humanos		50 %	
1.6. Competencia Profesional		60 %	
1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad		50 %	
1.8. Órgano de Control Institucional – OCI		100 %	
2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1. Planeamiento de la Administración de Riesgos		20 %	
2.2. Identificación de los Riesgos		0 %	
2.3. Valoración de los Riesgos		0 %	
2.4. Respuesta al Riesgo		0 %	
3. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL			
3.1. Procedimientos de Autorización y Aprobación		60 %	
3.2. Segregación de Funciones		60 %	
3.3. Evaluación Costo - Beneficio		60 %	
3.4. Controles Sobre los Acceso a los Recursos o Archivos		60 %	
3.5. Verificaciones y Conciliaciones		60 %	
3.6. Evaluación de Desempeño		0 %	
3.7. Rendición de Cuentas		60 %	
3.8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas		60 %	
3.9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas		85 %	
3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)		90 %	

4. COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
4.1. Funciones y Características de la Información		60 %
4.2. Información y Responsabilidad		60 %
4.3. Calidad y Suficiencia de la Información		60 %
4.4. Sistemas de Información		85 %
4.5. Flexibilidad al Cambio		30 %
4.6. Archivo Institucional		90 %
4.7. Comunicación Interna		50 %
4.8. Comunicación Externa		60 %
4.9. Canales de Comunicación		50 %
5. COMPONENTE SUPERVISIÓN		
5.1. Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo		
5.1.1. Prevención y Monitoreo		60 %
5.1.2 Monitoreo Oportuno del Control Interno		0 %
5.2. Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados		
5.2.1 Reporte de Deficiencias		0 %
5.2.2 Implementación y Seguimiento de Medidas Correctivas		80 %
5.3. Normas Básicas para los Compromisos de Mejoramiento		
5.3.1 Autoevaluación		0 %
5.3.2 Evaluaciones Independientes		60%

El detalle de la evaluación del marco normativo actual del SAT en los 5 componentes del Sistema de Control Interno se aprecia en el **ANEXO N° 4**.

5.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado de la revisión efectuada a los documentos recopilados, al marco normativo, a los Cuestionarios de Control Interno desarrollados en cada una de las Gerencias y Oficinas, al contenido de los Formatos de Fortalezas y Oportunidades de Mejora aplicados a las diversas Unidades Orgánicas del SAT y al levantamiento de información para la validación de evidencias de cumplimiento, se han identificado Fortalezas y Debilidades que a nivel de cada Unidad Orgánica se aprecian en el **ANEXO N° 5** y nivel general se muestra a continuación:

COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I. Ambiente de Control	Se ha suscrito Acta de Compromiso en el año 2009 para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, la misma que se encuentra publicada en la intranet del SAT.	Se advierte constantes modificaciones presupuestales (anulaciones y habilitaciones presupuestarias), por lo que se requiere que las diversas Unidades Orgánicas mejoren la planeación y programación de sus actividades y sus requerimientos en las fases de formulación y programación del PIA.
	Existe un Reglamento del Comité de Control Interno del SAT aprobado con Resolución Jefatural N° 001-004-00003412 de fecha 06.Nov.2014, que regula: la conformación del Comité, las funciones del Presidente del Comité, las funciones del Secretario del Comité, lugar, número y fecha de reuniones Ordinarias y Extraordinarias, Quórum, Votación, Funciones del Comité, Apoyo que deben brindar las Unidades Orgánicas, Obligaciones de Informar y Seguimiento de Recomendaciones, Funcionamiento del Comité, Libro de Actas, Informes y Despacho del Comité, relaciones con el Órgano de Control Institucional y otras Unidades Orgánicas del SAT.	No existen procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal desde hace 4 años. En el año 2014 se efectuó una Evaluación de Desempeño y Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal SAT, a cargo de la Consultora Strategy Estrategias para el Desarrollo Personal y Organizacional, en el que se establecieron brechas críticas (Orientación a Resultados (33 personas), Pensamiento Estratégico (30 personas), Liderazgo (27), Compromiso (12), Comunicación (8), Preocupación por el Orden y la Claridad (1), sin embargo se presentó un mayor número en Brechas de Mejora, en los rubros indicados como en Calidad de Trabajo, Capacidad de Organización y Planificación, Colaboración, Compromiso, Comunicación, Iniciativa, Productividad , Responsabilidad, Tolerancia a la Presión y Toma de Decisiones.
	El Comité de Control Interno del SAT se ha reunido en forma continua durante los años 2013, 2014 y lo que va del 2015.	A la fecha no se cuenta con un Manual de Perfil por competencias, sin embargo el MOF detalla las competencias por puestos de trabajo. Este documento se elaborará cuando se inicie el Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil (hay 4 etapas: Preparación, Análisis Situacional, Mejora Interna e Implementación del Nuevo Régimen), en la 3ra Etapa Mejora Interna se Mejoran los Procesos, se definen y valorizan los Perfiles de Puestos y se actualizan y aprueban los Documentos de Gestión.
	El SAT cuenta con el Código de Ética aprobado con Resolución Jefatural N° 001-004-00002787 del 10.Jul.2012, que consta de ocho (08) Capítulos, veintitrés (23) Artículos y una (01) Disposición Final, sin embargo no se encuentra alineado a las disposiciones de la Ley de Servir, por lo que se requiere una revisión y actualización.	Si bien el SAT cuenta con un Código de Ética propio y haberse entregado a todo el personal este Código de Ética como el Código de Ética del Funcionario Público, así como estar publicados ambos documentos en la intranet del SAT y en el Portal de Transparencia, no se advierte mayor difusión de ambos documentos, pasando desapercibidos, no obstante ser de vital importancia, por cuanto marcan conductas esenciales, que se consideran importantes en una entidad para fortalecer y/o garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

	El Código de Ética del SAT como el Código de Ética del Funcionario Público, han sido publicados en la intranet del SAT y en el Portal de Transparencia, asimismo se ha entregado a todo el personal, como se muestra en el Documento de Recepción respectivo.	Hay Unidades Orgánicas que carecen de personal suficiente para el cumplimiento de sus funciones, como es el caso de la Gerencia de Impugnaciones, cuyos expedientes para los trámites respectivos han superado el 300% en relación al número que ingresaba en el periodo 2010 al 2012, lo que viene generando pasivos en declaraciones juradas y liquidaciones de alcabala, excediendo en muchos casos los plazos de atención, así como que existan recursos impugnatorios elevados fuera de plazo, con el consiguiente aumento en el ingreso de quejas en el Libro de Reclamaciones. Asimismo la falta de personal dedicado a la foliación, ordenamiento y derivación de documentos al archivo periférico y central ha generado un incremento de documentos en el archivo de gestión.
	El Reglamento Interno de Trabajo (RIT) presentado al Ministerio de Trabajo con Expediente N° 121930-19 Reg. N° 681 del 25.Set.2013 con aprobación automática en virtud al D.S. N° 039-91-TR, hace mención en los Art. 37°, 38° y 39° del Título VII sobre los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores, si bien no muestra vínculo alguno con el Código de Ética del SAT, si guarda relación con la Ley del Servicio Civil Ley N° 30057, Art. 39° Obligaciones de los servidores civiles y Ley del Código de Ética de la Función Pública LEY N° 27815. A la fecha la Gerencia de Recursos Humanos ha elaborado el proyecto de actualización del RIT, el mismo que se encuentra para aprobación de los niveles superiores.	Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.Jun.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe. Se encuentra en la Fase Instructiva del PAD la apertura de proceso administrativo que deviene de la Recomendación N° 1 del Informe de Control N° 012-2013-2-0434 "Examen Especial a la Recaudación por concepto de multas impuestas por la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima". Asimismo se ha tomado conocimiento de 2 Informes emitidos por las Sociedades de Auditoria (Informe N° 003-2005-3-0130 "Informe Largo de Auditoría Financiera y Aspectos Operativos – Periodo 2004", e Informe de Control N° 006-2008-3-0460 "Informe del Examen Especial a la Información Presupuestaria al 31.Dic.2007"), cuyas fechas de emisión de dichos informes han transcurrido más de 7 años y las responsabilidades habrían prescrito.
	Se ha verificado en 10 Legajos de Personal, la suscriben de un documento de recepción del Código de Ética de la Función Pública, del Código de Ética del SAT y la Resolución Jefatural N° 001-004-00002787 del 10.Jul.2012 que aprueba el Código de Ética, sin embargo es necesario precisar que este documento a parte de dar Fe de recepción de documentos, debe indicar el compromiso de lectura y práctica de dichos documentos.	
	Mediante Acuerdo de Consejo	

	Directivo N° 06-2014-CD-SAT del 09.Set.2014, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2015-2017. Asimismo el Plan Operativo Institucional 2015 fue aprobado mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 09-2014-CD-SAT del 09.Set.2014. Estos documentos se encuentran publicados en Intranet y en el Portal de Transparencia de la Entidad.	
	Existe un alineamiento entre la misión, visión, objetivos y metas de la entidad, con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y el Plan de Desarrollo Nacional "Plan Bicentenario: Perú al 2021".	
	Existen evaluaciones trimestrales del cumplimiento de los Planes de Actividades de cada Unidad Orgánica y a nivel entidad se elabora al término de cada año la evaluación anual del POI. Asimismo el Plan Estratégico Institucional es evaluado al término de cada año.	
	Los objetivos institucionales del SAT están claramente definidos en el Plan Estratégico Institucional 2015-2017, los cuales se agrupan en 3: Objetivos Estratégicos de Resultados, Objetivos Estratégicos de Procesos y Objetivos Estratégicos de Crecimiento. - Objetivos Estratégicos de Resultados: Maximizar la Efectividad de la Recaudación Tributaria y No Tributaria. - Objetivos Estratégicos de Procesos: Mejorar la Gestión de Cobranza y Generación de Riesgo, Mejorar la Gestión de Datos relacionados al Ciudadano, Mejorar el Proceso de Interrelación con el Ciudadano, Fortalecer la Comunicación Integral y la Imagen SAT y Optimizar Procesos de Soporte para la Operación Institucional. - Objetivos Estratégicos de Crecimiento: Desarrollar Gestión del Conocimiento y de la Innovación, Fortalecer la Cultura y el Clima Organizacional del SAT e Implementar Soluciones TIC's que soporten la Demanda de Servicios. En torno a estos objetivos cada año el SAT a través de sus Unidades Orgánicas han planteado metas a cumplir.	

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	Se ha revisado 10 legajos de personal de los niveles de Gerencia Central, Gerencias de Línea, Áreas Funcionales y personal contrato, habiéndose determinado que todos cuentan con documentación de Aspectos Personales, Curriculum Vitae, Certificados Policial y Penal, Certificados de Trabajos anteriores, Certificado de Estudios, Declaraciones Juradas de: no Tener Prohibiciones e Incompatibilidades para prestar servicios, de Domicilio, de Servicios Prestados, de Bienes y Rentas, de Compromiso de Confidencialidad, de Ausencia de Nepotismo, de Compromiso de Uso adecuado de Software, de Obligaciones Alimentarias, de Elección del Sistema Pensionario, de Entidades Financieras para el Pago de Remuneraciones y/o Retenciones, de Compromiso Único de Capacitación. Asimismo con Cargo de Recepción del Memorando 187-092-000 18349 relacionado al Control de Registro de Asistencia de Personal del SAT con CAS, Constancia de Autorización y Recepción del Fotocheck, cumplimiento de la Directiva N°13-2013-CG/CPC "Disposiciones para Uso del Sistema de Registro de Declaraciones Juradas de Ingresos y Bienes y Rentas de Línea". Asimismo se ha verificado la existencia del Sistema SAF – Mantenimiento de Personal donde se ingresa información de Legajos Virtuales. Existe una Guía de Organización y Control del Legajo Personal (Guía GRHAAPGU001 del 16.MAY.2014).	
	Se dictan cursos a través de la Escuela SAT a funcionarios de la Administración Pública en temas referentes a: Arbitrios, Notificación de Cobranza, Fiscalización de Impuestos Municipales, Gestión de Proyectos PMBOKS, Procedimiento Coactivo Tributario y No Tributario, Impuesto Predial y Vehicular, Procedimientos Contenciosos y No Contenciosos en materia Tributaria. En el Año 2014 se realizaron 13 cursos con una participación de 296 funcionarios. En el año 2015 se dictaron 15 cursos con una participación de 331 funcionarios.	
	Se ha definido mecanismos para la evaluación periódica del Control Interno a través del órgano de Control Interno de la Entidad y Sociedades de Auditoría.	

II. Evaluación de Riesgos	El SAT viene implementando una Metodología de Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información (GINGU004 del 23.Mar.2015), que tiene por objetivo establecer un método estandarizado para realizar actividades de análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de seguridad de la información, lo que permitirá identificar los requerimientos de seguridad del SAT y los resultados ser comparados con los criterios de aceptación del riesgo adoptado. Estas acciones ayudarán a encauzar y priorizar las decisiones gerenciales que se tomen para gestionar y tratar los riesgos de manera eficiente y eficaz.	La entidad no ha formulado políticas para la administración integral de riesgos que permitan su tratamiento y que interfieran en el logro de los objetivos Estratégicos y Operacionales.
		No existe un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos, herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos, alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).
		No se ha capacitado al personal en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos e iniciar el proceso de identificación de riesgos.
		No se ha implantado en la entidad técnicas y herramientas como una metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.
III. Actividades de Control Gerencial	La Guía de Gestión de Proyectos (GPY-GU001 del 27.may.2014), incorpora el proceso de análisis costo-beneficio para la determinación de la viabilidad de los proyectos institucionales, para regular al análisis costo beneficio de las actividades de control como tal no existe, por cuanto cada análisis C/B es diferente, se analizan Convenios, proyectos, apertura de agencias, sorteos, es necesario precisar que no solo existe análisis C/B sino análisis Legal, Análisis Técnico etc., que lo desarrolla cada área.	Si bien es cierto el personal del SAT conoce los niveles de autorización y aprobación para la ejecución de las actividades y procesos, no están definidos en documentos formales.

	Para el control de bienes, el SAT ha emitido y viene aplicando los siguientes Procedimientos: - Directiva N° 001-20152/SBN aprobada con Resolución N° 046-2015/SBN, "Procedimiento de Gestión de los Bienes Muebles Estatales" - Resolución Jefatural N° 001-004-1959, que aprueba el Reglamento de Altas, Bajas, Registro, Administración y Disposición de Bienes Patrimoniales del SAT. - Resolución Jefatural N° 001-004-2323, que aprueba la modificación del Reglamento de Altas, Bajas, Administración y disposición de Bienes Patrimoniales del SAT. - Se cuenta con el SIMI (Software Inventario Mobiliario Institucional)	No obstante contar el SAT con indicadores de desempeño de la gestión, no se encuentran difundidos adecuadamente, por lo que se requiere contar con medios y espacios para la difusión masiva de los indicadores y resultados de desempeño, sea a través de reuniones anuales a nivel de la Entidad o a través de reuniones al interior de las Unidades Orgánicas.
	Existen verificaciones y conciliaciones en la Gerencia de Finanzas, como: Área Funcional de Finanzas • Cierre de caja. – Diario (Manual de Operaciones de Caja). • Arqueos de caja periódicos y arqueos sorpresivos.- Mínimo una vez a la semana. (Manual de Operaciones de Caja) • Conciliaciones de la recaudación e ingresos propios de la Entidad.- Diario-Mensual. (Procedimiento de Conciliación de la Recaudación de Pagos). Área Funcional de Contabilidad • Arqueos sorpresivos - Contabilidad - semestral • Contabilidad realiza las conciliaciones mensuales. • Contabilidad – realiza la conciliación de los saldos de almacén y cuentas de activo, trimestralmente. Área Funcional de Presupuesto: Las verificaciones y conciliaciones presupuestales se realizan de manera ordinaria en forma mensual y en forma trimestral para informar a la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.	Si bien en cada Unidad Orgánica del SAT se han designado Aseguradores de la Calidad (equipo de mejora continua), con el objetivo de monitorear la calidad y mejora de los procesos, falta la emisión de una norma o procedimiento que regule sus funciones.

	Existen medidas de seguridad implementadas para la protección de activos como: - Control de Bienes Patrimoniales GAD-PROO1 (Versión 03) del 12.MAR.2010. - Almacenamiento, Inventario, Custodia, Alta, Baja y Disposición de Bienes GAD – GU002 (Versión 02) del 28.MAY.2014. - Directiva N° 001-2015/SBN “Procedimiento de Gestión de los Bienes Muebles Estatales” aprobada con Resolución N° 046-2015/SBN, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 09.JUL.2015. - Asignación, mantenimiento, abastecimiento de combustible y control vehicular (GADDSAGU001 del 30.SET.2008). Asimismo para el resguardo de los equipos de cómputo, ha emitido los documentos siguientes: - Seguridad Física de Equipos de Cómputo (Documento Técnico: GIN-GIN-AGO-DT003 Versión 01 del 09.ABR.2014). - Detección y Extinción de Incendios en el Centro de Computo SAT (Documento Técnico: GIN-GIN-AGO-DT004 Versión 01 del 11.ABR.2014). - Lineamientos sobre aspectos técnicos de la Seguridad de la Información (GINGU002 del 08.SET.2014).	Si bien el SAT ha emitido abundante normativa para regular sus actividades y procesos operativos y administrativos, se advierten normas de hace más de 10 años y que regulan procedimientos operativos (alcabala e impuesto vehicular) de años anteriores, lo que denotaría falta de una revisión y depuración de las normas que ya no están vigentes.
	Los documentos que recibe y emite el SAT se encuentran protegidos tanto en las Unidades Orgánicas que procesan la información como en los ambientes de archivo, lo cuales cuentan con estantería metálica, deshumedecedores de ambiente, sensores de humo y extintores para la conservación de documentos; sin embargo el espacio para albergar la documentación que genera la institución es insuficiente. La causa principal es el incremento constante de interposición de reclamos por parte de los obligados, en especial por conceptos no tributarios y por parte de la institución, la emisión de cartas masivas a los deudores tributarios y no tributarios invitando que vengan a pagar, cuando este tipo de información puede ser distribuida con el uso de redes sociales. Con la utilización de las redes sociales se está evitando la emisión del 10% de la documentación que recibe anualmente el SAT (160 MTL), equivalente al uso de 27 MT2.	No se han definido procedimientos para las Actividades de Capacitación tanto en la modalidad presencial y virtual llevada a cabo por la Escuela SAT. La modalidad virtual se viene llevando a cabo desde Mayo 2015 y sólo a cargo de un colaborador.

	La norma que rige las medidas de seguridad en los archivos de la institución se encuentra en la Directiva N° 007/86-AGN-DGAI, Norma para la Conservación de Documentos en los Administrativos del Sector Público Nacional, aprobado con Resolución de Jefatura N° 173-86-AGN-J. Sobre la base de esta norma se está implementando un nuevo local para el archivo, el cual estará ubicado en el Jr. Huancavelica 313, Cercado de Lima.	
	Existen medidas de seguridad para los documentos que obran en el archivo central, al haberse emitido documentos normativos como los siguientes: - Lineamiento para la Atención de Documentos Solicitados al Archivo (Guía: OSG-UAR-GU003 Versión 03 del 13.JUL.2011). - Lineamiento para el Subproceso de Selección Documental (Guía: OTD-AAR-GU001 Versión 02 del 14.NOV.2014). - Directiva N° 001-2013-AGN-DNDAAI Procedimientos Técnicos Archivísticos Para Municipalidades (Resolución Jefatural N° 076-2008-AGN/J del 14.FEB.2008). - Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos para el Sector Público Nacional (Resolución Jefatural N° 073-85-AGN-J del 31.MAY.85). Asimismo el Área Funcional de Archivo ha implementado un sistema informático para el control de las transferencias de documentos que se realizan de las diferentes unidades orgánicas al archivo, el sistema se llama Sistema de Gestión Electrónica de Documentos de Archivo – SGEDA, a través del cual se puede derivar todo tipo de documento que genera la institución en el aplicativo de transferencia de documentos; Asimismo, se ha desarrollado el aplicativo de atención de documentos en el que se registrará las atenciones de información que realizan los usuarios internos de la institución, prestamos, transferencias, devoluciones y otros tipos de atenciones.	Existen problemas en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones debido a: - Las áreas usuarias, no remiten sus requerimientos oportunamente, generando retrasos en la atención de los procesos programados, pese que se le informa constantemente sobre la ejecución de los mismos. - La mayoría de las áreas usuarias tienen desconocimiento de los procedimientos administrativos, relacionados a las contrataciones, es por ello que en muchas oportunidades remiten sus requerimientos en forma inadecuada, ocasionando retrasos en la atención de sus necesidades. - Las áreas usuarias no toman conciencia de la importancia del Plan Anual de Contrataciones como instrumento de Gestión, ya que al momento de elaborar su Cuadro de Necesidades incluyen necesidades que no reflejan la real necesidad del área usuaria para el cumplimiento de sus objetivos. - Existen requerimientos que son formulados por las áreas usuarias que no cuentan con marco presupuestal, generando retrasos en la Certificación presupuestaria, debido de que deben solicitar modificaciones presupuestarias. - Existe un alto volumen de requerimientos no programados, debido a la mala programación de sus necesidades.

	Cabe señalar que el alcance del control documentario del sistema mencionado corresponde a los archivos periférico, operativo y administrativo, y archivo central. El control de documentos en los archivo de gestión se da en otros sistemas como el Sistema de Gestión Documentaria – SGD y Sistema para la Administración Tributaria – SIAT. En los archivos de oficina de las Gerencias aún se trabaja con inventarios en Archivo Excel	
	El SAT tiene un Sistema de Gestión de Calidad que permite realizar verificaciones para una mejora continua de sus procedimientos y cuenta con los procedimientos siguientes: - Manual de Usuario Sistema de Gestión de la Mejora Continua - Proceso de Gestión de Acciones Correctivas y de Mejora” (GINAGSMU003 vigente desde el 20.OCT.2015), proporciona al usuario la información necesaria para utilizar el Sistema de Gestión de la Mejora Continua - Proceso de Gestión de Acciones Correctivas y de Mejora. - Procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas” (GOPPR003 vigente desde 26.Ago.2014), Establece las actividades para la emisión de solicitudes de acciones correctivas o preventivas en los procesos del SGC, durante las auditorias, la supervisión de los servicios o por quejas de usuarios comprobadas. - Formato “Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva” (GOPFO001 vigente desde el 26.AGO.2014).	Existen problemas al interior del SAT en la elaboración de los T&R y presentación de especificaciones técnicas, las cuales no cuentan con las características suficientes, necesarias para la adquisición del bien y/o servicio a contratar. Esto debido al desconocimiento de la Normatividad del Reglamento de la Ley de Contrataciones
	En la etapa de elaboración del PEI 2015-2017 se evaluó los indicadores estratégicos del PEI 2010-2016. En ese sentido, los indicadores estratégicos más relevantes se mantuvieron. Tal es el caso del nivel de efectividad de la recaudación tributaria y no tributario y el indicador de satisfacción general de los ciudadanos, un plan estratégico es dinámico y responde a una realidad y visión determinada, y los objetivos responden a ellos, si estos cambian o se modifican también todo lo que subsigue, pero lo relevante es mantener los indicadores más relevante que recojan nuestra accionar.	La Alta Rotación de Usuarios, no permite mantener vigente la asignación de bienes muebles, lo que dificulta la toma de inventarios.

	Los indicadores estratégicos tienen el mismo período de vigencia del Plan Estratégico. Sin embargo, las metas propuestas son revisadas anualmente. Los indicadores son aprobados junto con el Plan Estratégico, mediante acuerdo de Concejo Directivo. Además, tienen unas fichas únicas de indicador, que contienen toda la información requerida para su medición. Son evaluados trimestralmente, y sus resultados son publicados en la intranet del SAT y también comunicados a los Gerentes Centrales para que sea comunicado a sus Gerencias de Línea así como a las Oficinas. Asimismo, realizada la evaluación del Plan Estratégico se plantean las recomendaciones correspondientes en caso no se haya cumplido con la meta propuesta del indicador, adicionalmente se cuenta con los indicadores de desempeño operacional que se definen en coordinación con las áreas evaluadas para lograr su participación y compromiso.	Aún no se ha establecido indicadores de desempeño para evaluar los procesos, actividades y tareas, ni se ha oficializado como herramienta de gestión dicha evaluación.
	El SAT cuenta con un flujograma para la elaboración de la Memoria Institucional aprobado el 28.JUN.2008. Cada año se elabora este documento de gestión y es colgado en Intranet y en el Portal de Transparencia.	Sobre la administración de Depósitos Vehiculares en la evaluación del Plan Operativo III Trimestre se indica la presentación de las limitaciones siguientes: - En el tema de seguridad, se hace necesario la implementación de un servicio de video vigilancia integral en los depósitos vehiculares, con cobertura en zonas de atención, caja y playa de estacionamiento. Actualmente, no existe una disponibilidad uniforme de este servicio en los depósitos vehiculares. - En relación a la rotación de vehículos, es necesario incrementar los niveles de flexibilización y/o entrega de compromisos de pago, considerando para tal efecto, que aquellas unidades internadas y cuyos propietarios y/o responsables tienen mayor nivel de deuda en estado coactivo, presentan menores niveles de rotación. Sin perjuicio de ello la Gerencia viene adoptando acciones tendentes a mejorar las limitaciones indicadas.

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.
AUDITORES Y CONSULTORES

	Para las rendiciones de cuenta se cuenta con la normativa siguiente: - Guía de Entrega de Cargos y/o Extinción de Suspensión de Prestación de servicios (GRHAAPGU002 aprobado el 12.Feb.2015). - Procedimiento para Autorización de Viajes, Asignación de Viáticos y Rendición de Cuentas (GADPR002 aprobado el 16.Mar.2011).	-
	Existe un Plan de Contingencias Informático (Guía GIN-DT049 – Versión 01) del 31.AGO.2015), que tiene por objetivo garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de TI del SAT, mediante la definición de acciones y procedimientos a ejecutar ante la ocurrencia de eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de los activos que los componen, minimizando los riesgos de paralizaciones o pérdidas relevantes y asegurando una respuesta inmediata hacia la recuperación de las operaciones normales.	
	Se ha emitido la Guía GINAGOGU003 del 10.SET.2014 “Control de Accesos”, que tiene por objeto establecer lineamientos para el otorgamiento, modificación o revocación de acceso a los servicios y sistemas informáticos administrados por la Gerencia de Informática. Asimismo se ha emitido el Documento Técnico GINDSPDT049 aprobado el 04.OCT.2010 “Administración del Inventario de Hardware y Software”, que tiene por objetivo establecer los criterios básicos y necesarios para la verificación, monitoreo, emisión de reportes y actualización del inventario de Hardware (Computadoras e Impresoras) y Software (Programas instalados en las PC's) del SAT, gestionado por la División de Soporte y Producción. Adicionalmente se tiene un Formato GINF001vigente a partir del 30.MAY.2008, que son entregadas por las diversas Unidades Orgánicas a la Gerencia de Informática, con información sobre las bases de datos que son utilizadas en el SAT y no son	

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	administradas por la Gerencia de Informática. El inventario fue registrado el 27.FEB.2015 en la “Encuesta Nacional de Recursos Informáticos en la Administración Pública - ENRIAP” de acuerdo a lo indicado en la <u>Resolución Ministerial N° 310-2013-PCM</u>.	
	El Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 26.feb.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Este documento se encuentra publicado en Intranet.	
	Hay un Manual de Procedimiento aprobado “Manual de Procedimiento de Cobranza Coactiva” (Manual GGC-MP001 del 31.Mar.2008), que establece la secuencia de los procedimientos a seguir para la ejecución del proceso de cobranza coactiva, identificando las operaciones clave que agregan valor y que se encuentran orientadas a la adecuada gestión de cobranza de acuerdo con la normatividad vigente. El Manual tiene Mapa de Procesos de Cobranza Coactiva y Matriz de Caracterización del Proceso de Cobranza Coactiva, así como los flujogramas respectivos. Hay 70 Procedimientos elaborados que regulan operativamente las actividades de Gestión de Cobranza, Fiscalización, Notificaciones, Registro y Determinación, Impugnaciones, Gestión Administrativa, Orientación, Gestión de Personas, Regulación Normativa y Asesoría Legal, Planificación, Gestión de Tecnologías de la Información, Recaudación, Control, Análisis y Mejora. Estos procedimientos se encuentran en proceso de ser alineados a sus procesos.	
	Se ha designado en cada Unidad Orgánica a personas con la denominación de Aseguradores de la Calidad, quienes monitorean la calidad y mejora de los procesos. Asimismo este personal se encargará de efectuar el seguimiento y monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno, una vez se ponga en marcha el Plan de Acción para implementar el Sistema de Control Interno en el SAT.	

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	Mediante Resolución Jefatural Nº 001-004-00003344 del 16.Abr.2014 se aprobó la Política de la Calidad del Servicio de Administración Tributaria – SAT. Se ha evidenciado la existencia del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad (GCO-MN001-V05 aprobado el 10.Dic.2014), que tiene por objetivo establecer los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y proporcionar los lineamientos que se deben seguir para implementar eficazmente la Política de Calidad del SAT, a fin de lograr servicios que aseguren la satisfacción de los clientes. El alcance del SGC abarca los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos siguientes: - Macroproceso: Orientación, Proceso: Orientar y Subprocesos: Atender consultas de ciudadanos por el Centro de Llamadas (telefonía, correo electrónico o chat. - Macroproceso: Gestión de Cobranza, Proceso: Gestionar Cobranza Preventiva, Pre-Coactiva y Coactiva, Subprocesos: Gestionar Cobranza Preventiva, Pre-coactiva y Coactiva Tributaria y No Tributaria (telefónica. - Macroproceso: Control, Análisis y Mejora, Proceso: Atender Reclamos y Sugerencias, Subprocesos: Atender Reclamos y Atender Sugerencias.	
	El SAT ha implementado controles para la infraestructura, hardware y software que posee, como: - Con Documento Técnico: GIN-AGO-DT001 Versión 01 del 09.Abr.2014, se describen las características generales del Centro de Cómputo del DSAT, los elementos que forman parte del acondicionamiento de las instalaciones y los sistemas de operación y seguridad implementados en el Centro de Cómputo. - Con Documento Técnico: GIN-DSP-DT013 (Versión 02) aprobado el 22.NOV.2010, se norma la descripción de las principales características técnicas de los equipos y software que conforman el Sistema Central de Base de Datos del SAT.	

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	- Mediante el documento GINGU005 del 31.AGO.2015, el SAT emite una Guía de Cumplimiento de la Política de Administración de Software, que tiene por objetivo establecer los lineamientos que permitan asegurar la correcta administración del software, en el marco de la normatividad vigente, permitiendo brindar el soporte adecuado a la gestión del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT). - El SAT ha elaborado el Plan Operativo Informático 2014 que fue aprobado con Resolución Jefatural N° 001-004-00003322 del 26.FEB.2014 y reformulado con Resolución Jefatural N° 001-004-00003394 del 19.SET.2014. El Plan Operativo Informático 2015 fue aprobado con Resolución Jefatural N° 001-004-00003480 del 27.FEB.2015. Asimismo se ha elaborado la Evaluación del POI 2014 aprobado con Resolución Jefatural N° 001-004-00003486 del 13.MAR.2015. - Se ha emitido el Documento Técnico: GIN-GIN-AGO-DT003 Versión 01 del 08.ABR.2014 "Seguridad Física de Equipos de Cómputo" (computadoras, impresoras, gabinetes de comunicación, sistemas de detección y extinción de incendios y sistema de control de acceso), que tiene por objetivo explicar los detalles técnicos de seguridad física de los equipos de cómputo de la Sede Principal del SAT como de las Agencias y Depósitos del SAT. - Se ha emitido la Guía: GIN-AGO-GU002 Versión 01 del 11.ABR.2014 "Control del Sistema de Aire Acondicionado", que tiene por objetivo evitar interrupciones en los servicios informáticos del SAT y minimizar los daños en el Centro de Cómputo, debido a problemas en el funcionamiento del Sistema de Aire Acondicionado. Adicionalmente se ha emitido el Documento Técnico: GIN-GIN-AGO-DT004 Versión 01 del 11.ABR.2014 "Detección y Extinción de Incendios en el Centro de Computo SAT", que tiene por finalidad identificar las ubicaciones de los elementos de detección y extinción de incendios del Centro de Cómputo del SAT.	
--	---	--

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	- Igualmente se ha emitido una Política GINPO002 del 31.AGO.2015 "Política de Administración del Software del SAT", tiene por objetivo asegurar el correcto uso del Software en el marco de la normatividad vigente permitiendo brindar el soporte adecuado a la gestión en el Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT. El SAT ha emitido la Guía GINAGOGU001 del 09.ABR.2014 "Lineamientos para la realización del Mantenimiento de Equipos Informáticos", que tiene por objetivo: definir los procedimientos a seguir por el personal que realice las labores de mantenimiento sobre equipos informáticos y garantizar que los mantenimientos a realizar, se ejecuten bajo estándares de calidad sobre los equipos informáticos de la institución. Esta Guía se encuentra publicada en Intranet.	
	Las diversas Unidades Orgánicas han identificado sus procesos críticos, lo que facilitará la identificación de riesgos.	
IV. Información y Comunicación	El SAT cuenta con un Manual Interno (Manual SAT MN005 aprobado el 30.SET.2013), que regula y estandariza los documentos emitidos y recibidos por el SAT y norma la emisión de documentos de comunicación entre las diversas áreas del SAT y con las diferentes entidades del sector público y privado. El Manual regula desde la elaboración, emisión, codificación, aprobación y firma de los documentos y actos administrativos emitidos por el SAT, así como la comunicación entre las diversas áreas del SAT con las diferentes entidades del Sector Público y Privado. En el marco del Sistema de Gestión de la Mejora Continua, Proceso de Gestión de Documentos Internos de Soporte a los Procesos, el SAT ha emitido el Manual GIN-AGS-MU002 del 19.OCT.2015 (Versión 01), que ha sido diseñado para que el usuario de forma intuitiva y sin mayor capacitación, pueda realizar búsquedas eficientes de documentos. Se han implementado medidas de seguridad para el resguardo de la información como las siguientes: - Política de Seguridad de la Información (GINPO001 del 08.SET.2014).	No se han emitido procedimientos para la conservación y mantenimiento de archivos digitales. El SAT cuenta con normativa que regula el control de documentación en los archivos, pero lo que falta a las Unidades Orgánicas es espacio para albergar documentación en sus archivos de gestión antes de pasar al archivo central.

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

	- Guía de Cumplimiento de la Política de Seguridad de la Información (GINGU003 del 08.SET.2014). - Manual del Sistema de Seguridad de la Información (Guía GINMN001 del 21.DIC.2012). - Lineamientos sobre aspectos organizativos de la Seguridad de la Información (Guía GINGU002 del 08.SET.2014). - Lineamientos sobre aspectos técnicos de la Seguridad de la Información (Guía GINGU002 del 08.SET.2014.). - Plan Operativo Informático 2014 y 2015 incluyen actividades de Seguridad de la Información, cuyo seguimiento de las acciones se realizan desde el Módulo de Control de la Gestión de la Intranet y mediante el Seguimiento del Indicador: "Nivel de Cumplimiento de la Norma Técnica Peruana NTP 17799.	
--	---	--

	El SAT tiene 02 grandes sistemas: El SIAT (Administración Tributaria) y el SAF (Administrativo Financiero): El SIAT es un sistema integrado que está conformado por los siguientes módulos: - Módulos de Gestión de Cobranza Tributaria y No Tributaria. - Módulo Integral de Depósitos. - Gestión de Licencias de Conducir. - Sistema de Gestión Documentaria. - Módulo de Notificaciones. - Módulo de reportes de Recaudación. - MAP Tributario. - MAP Tránsito. - Módulo de Fiscalización. El SAF es un sistema integrado que está conformado por los siguientes módulos: - Tesorería - Control Patrimonial - Logística - Recursos Humanos. Adicionalmente el SAT tiene los módulos Web que están integrados al SIAT como: - Módulo de Inscripción Vehicular. - Módulo Notario SAT. Los módulos de Archivo son software de apoyo: - Sistema de Gestión Electrónica de Documentos de Archivo. - SGEDA Unidades de Gestión.	El Sistema SIAT presenta dificultades en cuanto a la gestión de Finanzas como: - Obtención de nuevos reportes. - No alerta de errores u omisiones (ej. no llenar todos los campos requeridos) en la base de datos y a la hora de los reportes la información es inconsistente. - Incluir gráficos para poder tener una forma más práctica de manejar la información gerencial (control de deuda). En la Gestión de Contabilidad, el SIAT presenta limitaciones en la emisión de reportes de cobranza que faciliten los análisis de la cartera de la MML.
	Procedimientos documentados de administración de archivo institucional Se ha emitido un Formato de Inventario Analítico de Documentos (Formato OTDAARFO003 vigente desde el 04.Jul.2014), a fin de que las diversas Unidades Orgánicas del SAT indiquen de manera detallada los documentos a transferirse de los Archivos de Gestión al Periférico o Central. Se viene utilizando módulos como el SIAT, SGD y SGEDA. El uso de los sistemas informáticos ha mejorado el nivel del control de la documentación, respecto de la ubicación de la información para la atención de solicitudes que realizan los usuarios internos y externos.	

	Se ha emitido: Lineamiento para la Atención de Documentos Solicitados al Archivo (Guía: OSG-UAR-GU003 Versión 03 del 13.JUL.2011), Lineamiento para el Subproceso de Selección Documental (Guía: OTD-AAR-GU001 Versión 02 del 14.NOV.2014). Existe constantes coordinaciones con las diferentes unidades orgánicas, debido a que los plazos de retención de los documentos operativos son cortos en los archivos de gestión, por ello hay constantes transferencias entre los tres niveles de archivo que se tiene (gestión, periféricos y central).	
	Mecanismo y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, TUPA), como de Atención al Ciudadano Formato Solicitud de Acceso a la Información Pública (OSGUMPFO006 vigente desde el 30.MAR.2013), este formato es utilizado por los administrados para solicitar información de acceso público dentro de la competencia funcional de la institución, a través de la Unidad de Mesa de Partes. Con fecha 12.AGO.2011 se aprobó el Manual de Operaciones del Centro Integrado de Atención (Manual: GSA-DAO-MN002), que tiene por objetivo establecer los lineamientos y actividades a seguir para la operación del Centro Integrado del SAT (presta servicios de orientación y atención de consultas a los ciudadanos, registro de operaciones para determinación de deuda, facilidades de pago (fraccionamiento y compromiso de pago), recepción, registro y derivación de documentos. Con el Manual "Protocolo de Atención al Ciudadano" (Manual OIIMN001aprobado el 25.JUN.2014), se estandariza los procedimientos de atención al ciudadano, mediante un modelo propio de calidad del servicio de manera presencial, chat, correo y telefonía. Se ha emitido un Procedimiento GSA-DAO-PR009 (Versión 01) "Orientar y Atender Consultas del Ciudadano", aprobado el 05.Nov.2011.	El aplicativo informático SAF RRHH no está funcionando por completo, debido a mejoras que requieren hacerse.

	En el año 2014, la Gerencia de Proyectos ha desarrollado los proyectos siguientes: • AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – CALIDAD 2.0 Aplicativo informático que permite el modelamiento y automatización de procesos empleando la tecnología BPM: ○ Gestión de los documentos normativos internos ○ Gestión de las Auditorias del Sistema de Gestión. • IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION E-LEARNING Portal de educación y capacitación virtual, en calidad de herramienta informática a utilizar para la capacitación del público en general (interno y externo). En el año 2015 se vienen desarrollando los proyectos siguientes: • OPTIMIZACION DEL PROCESO DE REGISTRO VEHICULAR (MIV) Implementación de mejoras en el proceso de Registro Vehicular a través del Módulo de Registro Vehicular – MIV. Validaciones para el registro de datos de contacto. • PAGO FÁCIL – MEJORA DE LOS CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT Implementación de mejoras en el proceso de pagos que faciliten las transacciones presenciales a través de Ventanillas de Banco y Agentes Bancarios. Pagos no tributarios indicando N° Placa con sistema de confirmación automática. (SMS/E-Mail)	Si bien en la actualidad el Área Funcional de Archivo conserva 12,188 metros lineales de documentos, para los cuales se debe disponer de 1700 MT2; se viene adoptando acciones de traslado a otra ubicación con mayor espacio.
	Durante el año 2015 se ha puesto en marcha el siguiente aplicativo móvil: SMARTSAT: Aplicativo para equipos SMARTPHONE que permite consultar en línea información de deuda pendiente en materia Tributaria (Arbitrios, Predial, Vehicular) y No Tributaria.	

	El Área Funcional de Planificación maneja el “Módulo de Control de la Gestión”, donde las áreas registran mensualmente el cumplimiento de las actividades POI que tienen a su cargo. Asimismo, en dicho modulo se publica los resultados de los indicadores operacionales y de los indicadores estratégicos y que están disponibles para todo el personal de la institución. Sólo el proceso “Registro o actualización de parámetros y códigos para determinación de deuda” está parcialmente soportado por un módulo, denominado “Planeamiento”, el cual forma parte del SIAT y está integrado a nivel de toda la entidad.	Si bien no hay un ambiente destinado como biblioteca, Escuela SAT realiza el préstamo de revistas relacionadas con temas de interés como: actualidad gubernamental, economía y gestión pública a las que se encuentra suscrito, asimismo se cuenta a través del portal IntraSAT con la publicación virtual de las revistas “Actualidad Gubernamental”, “Gestión Pública y Control” y “Gestión Pública y Desarrollo” para conocimiento de los colaboradores.
	La Escuela SAT en cumpliendo la función de “Generar redes académicas para un intercambio de conocimientos e información”, viene realizando pasantías. En esta actividad, los gobiernos locales a nivel nacional, acceden a las visitas guiadas por las diferentes unidades orgánicas de la entidad, y charlas con especialistas. De esa manera, se intenta intercambiar experiencias entre instituciones pares. Por otro lado, a través de convenios triangulares, convenio marco y actividades representativas con instituciones públicas, el SAT participó dando a conocer las buenas prácticas que realiza, siendo en su mayoría reconocidos a nivel internacional y con premios de reconocimiento.	
V. Supervisión	Las deficiencias de Control Interno se comunican a los responsables y la adopción de medidas correctivas a la Alta Dirección según corresponda.	Si bien se realizan evaluaciones de los Planes Operativos por cada Unidad Orgánica, no se realizan autoevaluaciones periódicas como tal por parte de las Gerencias y Oficinas del SAT, por falta de una política y procedimientos que estandarice esta actividad.
	Se ha implementado en el SAT, un procedimiento para el seguimiento de medidas correctivas.	Falta de supervisión por parte de las áreas usuarias en la ejecución contractual.
	El SCI y las medidas implementadas por la entidad requieren de una evaluación objetiva, imparcial y externa a las áreas u órganos responsables de su implantación y funcionamiento. Esta evaluación se ha realizado por los órganos de control competentes del SNC, de conformidad con las normas emitidas por la CGR.	La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia.

	Se realizan periódicamente evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes (OCI, SOA's), que garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.	Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.JUN.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe.
--	---	---

6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL PROCESOS

6.1 Evaluación de los Controles Internos en los Procesos Seleccionados

A fin de dar cumplimiento a las actividades previstas en el “Diagnostico y Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT”, relacionados a la ejecución de pruebas operativas para validar el diseño y la efectividad de los controles. El equipo consultor en coordinación con la Gerencia de Organización y Procesos del SAT, seleccionó los Procesos “críticos” que contienen actividades y/o tareas, los mismos que según su despliegue deberían contar con su marco normativo interno (Tipo de documento: Definiciones Funcionales, Guías, Procedimientos, Documentos Técnicos, Formatos, Flujogramas, entre otros), así como con niveles de caracterización enmarcados dentro del Core del SAT.

A continuación se precisa a las personas (lideres) y responsables de los procesos y sub procesos “críticos” seleccionados:

Procesos y Sub Procesos “críticos” seleccionados

PROCESO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO	LIDERES	PROCESO DE SOPORTE TECNOLÓGICO	RESPONSABLES
SUB PROCESOS			
1 REGISTRO Y DETERMINACIÓN			
REGISTRO Y DETERMINACIÓN DE DEUDA TRIBUTARIA	Wilfredo Calderón	Luis Ángel Gonzales Cajacuri	Beatriz Aquino
REGISTRO Y DETERMINACIÓN DE DEUDA NO TRIBUTARIA	Oscar Misha	Luis Meneses Medina	
2 GESTIÓN DE COBRANZA			
GESTIÓN DE COBRANZA PRECOACTIVA	Pedro Vera	Wilson Reátegui Ballón	Marjorie Gil
GESTIÓN DE COBRANZA COACTIVA	Betsy Varas		
CONTROL DE LA DEUDA	Juan Melgarejo		
3 NOTIFICACIÓN	Luis Villegas		Beatriz Aquino
4 ATENCIÓN DE MEDIOS IMPUGNATORIOS	Mary Ramos	Luis Meneses Medina	Marjorie Gil

Fuente:
Cuadro elaborado por la Comisión Auditora

³ En atención a la Carta n° 001-2015-SAT de fecha 17 de noviembre de 2015

⁴ En atención a la Carta n° 003-2015-SAT de fecha 19 de noviembre de 2015

6.1.1 Registro y Determinación

➤ Sub Proceso

Registro y Determinación de Deuda Tributaria

Objetivo: Registrar la Declaración Jurada del Impuesto Predial

El Sub Proceso de Registro y Determinación de Deuda Tributaria cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Registrar o modificar declaración jurada: impuesto Predial, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto a las Apuestas.
- Registrar liquidaciones, Impuesto al Acabala, Impuesto a los Juegos, Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos.
- Registrar por Extranet declaración jurada / liquidación
- Registrar por terminal virtual declaración jurada / liquidación.
- Registrar ficha de fiscalización.

Marco normativo:

Registrar Declaración Jurada del Impuesto Predial

Procedimiento: GSA-DAO-PR005

Versión: 01

Gerencia del Servicio al Administrado

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Registrar o modificar declaración jurada: impuesto Predial

Resultado del análisis de la caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control:

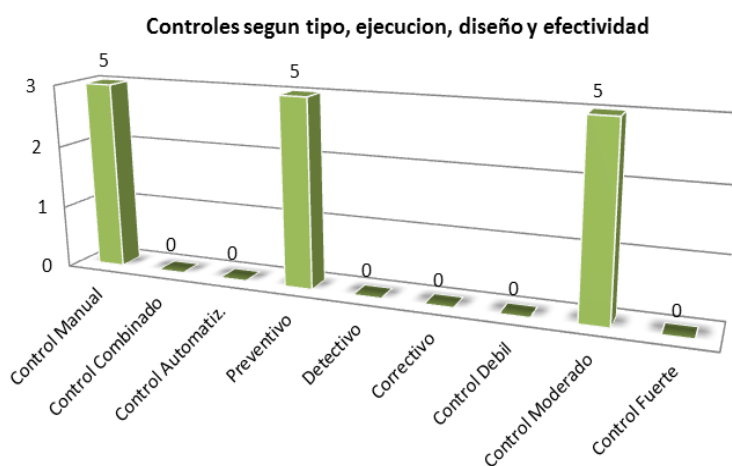
- En la Ficha Técnica del Proceso de Registro y Determinación así como en los documentos normativos de gestión no se incorporaron indicadores de desempeño. (Caracterización)
- En cuanto a la segregación de funciones, es inadecuada⁵ por cuanto el asesor de servicios realiza las actividades de autorización, procesamiento, revisión y control. (Diagrama y despliegue de actividades del procedimiento)

⁵ **Inadecuada segregación:** La responsabilidad de las actividades (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) las ejecuta una sola unidad o persona y no son concordantes con lo establecido en los Manuales de procedimientos y de organización y funciones.

- Se cuenta con cinco (05) controles manuales, cinco (05) preventivos, cinco (05) controles moderados

(Ver ANEXO 7 – 7.1, 7.2, 7.3)

- Gráfico



	Control Manual	Control Combinado	Control Automatiz.	Preventivo	Detectivo	Correctivo	Control Debil	Control Moderado	Control Fuerte
■ Controles	5	0	0	5	0	0	0	5	0

➤ Sub Proceso

Registro y Determinación de Deuda No Tributaria

Objetivo: Identificar al ciudadano y su domicilio; así como, determinar adecuadamente sus obligaciones tributarias y no tributarias

El Sub Proceso de Registro y Determinación de Deuda No Tributaria cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Registrar la notificación de cargo o documento de sanción
- Registrar licencias de conducir, dosajes y constancias
- Registrar la devolución de las licencias de conducir
- Registrar la devolución de comisión de la infracción
- Registrar infracción de tránsito con evidencia fotográfica
- Determinar obligado al pago

Marco normativo:

Registro y Determinación de Deuda No Tributaria

Procedimiento: GSA-ARM-PR001

Versión: 01

Gerencia del Servicio al Administrado

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Registrar la notificación de cargo o documento de sanción

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de y evaluación del diseño y efectividad del Control:

- No se cuenta con Flujograma que permita identificar el despliegue de las actividades, asimismo las responsabilidades de las personas que participan en la ejecución de las actividades no se encuentran formalizadas. (Caracterización)
- No se realiza el muestreo aleatorio de los documentos recepcionados por oficio, realizándose en forma manual (Actividad nº 1, numeral 3, punto 2)
- Se realiza la verificación manual del contraste de oficios con cada uno de las papeletas con enmendaduras o en blanco con lo de la relación de los oficios emitidos por la PNP. (Actividad nº 1, numeral 3, punto 3)
- No se cuenta con el tiempo establecido del registro de las papeletas (sobrecarga laboral) (Actividad nº 4, numeral 3)
- No se cuenta con políticas que establezcan el registro básico para la generación de deuda. (Actividad nº 4, numeral 9)
- No se realiza la digitación sin imagen digitalizada y sin lectura óptica. (Actividad 7, numeral 1)
- En los procedimientos, se establecen actividades que no se realizan. (Actividad 8, punto 2 y 2.1).
- No se comunica el Informe Mensual con respecto a aquellos documentos de sanción de cargos que se encuentran pendientes de devolución por las dependencias autorizadas. (Actividad 10, numeral 3).
En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada⁶.
Se cuenta con cinco (5) controles manuales, seis (06) combinados, diez (10) automatizados⁷, quince (5) preventivos, seis (16) detectivos, (8) moderados, y (13) fuertes.

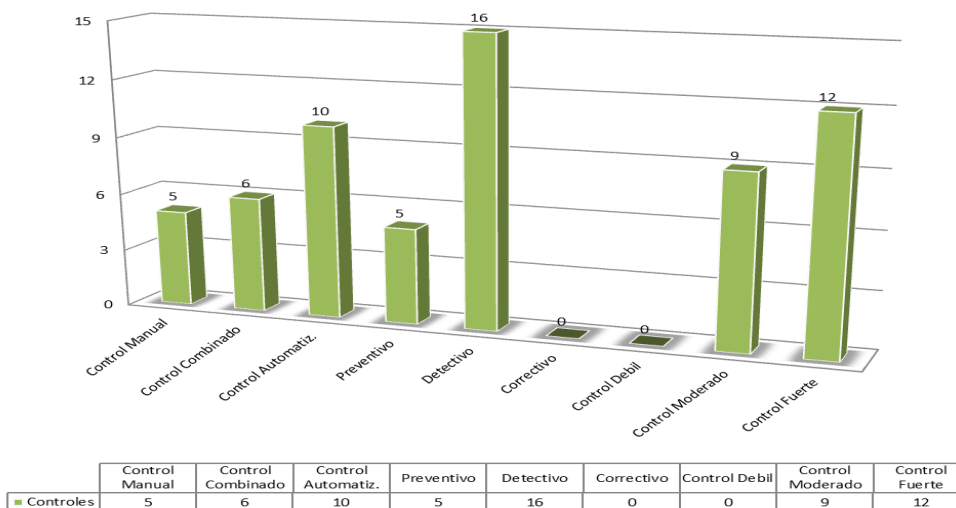
⁶ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

⁷ En coordinación con la Gerencia de Informática se validó selectivamente en el ambiente de desarrollo los controles automatizados con satisfacción (control 3.8 , 4.7, 6.8, 6.10,9.2, 11.2)

(Ver ANEXO 7 – 7.4, 7.5, 7.6)

• Gráfico

Controles según tipo, ejecución, diseño y efectividad



6.1.2 Gestión de Cobranza

➤ Sub Proceso

Gestión de Cobranza Pre- coactiva

Objetivo: Establecer lineamientos para gestionar la cobranza domiciliaria de la deuda tributaria a los medianos y pequeños contribuyentes a fin de lograr la recuperación de la deuda; así como la obtención de la información confiable para mantener los datos actualizados del contribuyente puesta a disposición de otras áreas de la entidad.

El Sub Proceso de Gestión de Cobranza Pre coactiva cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Gestionar cobranza preventiva tributaria y no tributaria
Telefónica
Correo electrónico
Mensaje de Texto
Visitas
Emitir documentos
- Emitir actos administrativos pre-coactivos tributarios y no tributarios
- Gestionar Cobranza Pre – coactiva Tributaria y no Tributaria
Telefónica
Correo electrónico

Mensaje de Texto
Visitas
Emitir documentos

Marco normativo:

Gestión de Cobranza Domiciliaria (Materia Tributaria MEPECOS)
Procedimiento: GGC-DCT-PR003
Versión: 01
Gerencia de Gestión de Cobranza

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Gestionar Cobranza Pre coactiva Tributaria y No Tributaria

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control.

- El procedimiento que regula el despliegue de actividades se encuentra desfasado por cuanto data desde el 30 de enero 2009, debiendo ser revisado en la actualidad al denotarse que no se advierte el cumplimiento de las tareas asignadas. (actividad 7 y 8).

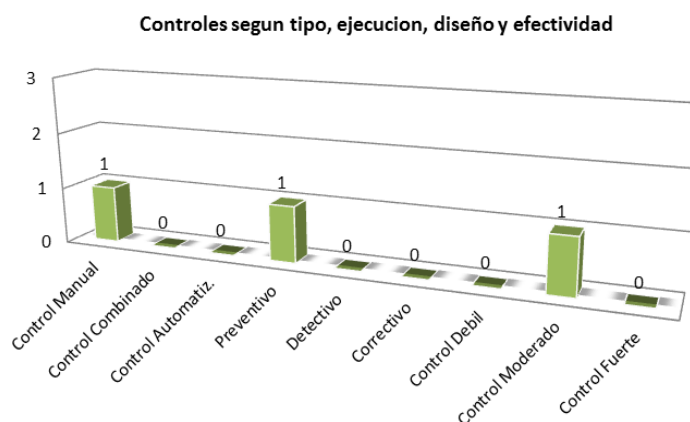
En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada⁸.

Se cuenta con un (01) control manual, un (01) control preventivo, un (01) control moderado

(Ver ANEXO 7 – 7.7, 7.8, 7.9)

⁸ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

- Gráfico



	Control Manual	Control Combinado	Control Automatiz.	Preventivo	Detectivo	Correctivo	Control Debil	Control Moderado	Control Fuerte
■ Controles	1	0	0	1	0	0	0	1	0

➤ **Gestión de Cobranza Coactiva**

Objetivo:

El Sub Proceso de Gestión de Cobranza Coactiva cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Emitir resolución de ejecución coactiva tributaria y no tributaria.
- Aplicar medida cautelar de embargo.
En forma de secuestro conservativo (sobre vehículos).
En forma de secuestro conservativo (sobre bienes muebles).
En forma de depósito (sin extracción).
En forma de inscripción.
En forma de retención.
- Realizar operativos de secuestros conservativo sobre vehículos – operativo de captura
- Realizar ejecución forzosa y remate
- Enviar información a las centrales de riesgos
- Gestionar cobranza coactiva tributaria y no tributaria
Telefónica
Correo electrónico
Mensaje de Texto
Visitas
Emitir documentos

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Emitir resolución de ejecución coactiva tributaria y no tributaria.

Marco normativo:

- Suspensión de Procedimiento de Ejecución Coactiva
Procedimiento GGC-PR005
Versión: 2
Gerencia de Gestión de Cobranza
- Ley nº 26979, Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva
aprobado con Decreto Supremo 018-2008-JUS de fecha 05
de diciembre de 2008.

Se cuenta con procedimientos debidamente establecido por el SAT que regula el despliegue de las actividades relacionadas a la “Emisión de Resolución de Ejecución Coactiva” así como los controles que permita asegurar un eficaz desempeño en los plazos previstos legalmente así como su medición de su diseño y efectividad. Sin embargo no se evidenció su cumplimiento.

Sin embargo, no obstante lo precisado en el párrafo que antecede se aprecia según la información proporcionada por la encargada de la coordinación del proceso de Ejecución Coactiva, que se advierte el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la Ley nº 26979 Ley de Procedimientos de Ejecución Coactiva, tales como: Inicio del procedimiento, Resolución de Ejecución Coactiva, Suspensión del procedimiento (Art. 14º, 15º y 16º) que entre otros aspectos precisa los plazos para el cumplimiento de deberes por parte del Obligado.

➤ **Control de la Deuda**

Objetivo:

Determinar el procedimiento adecuado para la emisión de actos administrativos tributarios.

Las actividades se encuentran inmersas en el Sub Proceso: Gestión de Cobranza Preventiva y Pre Coactiva

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Emitir actos administrativos pre-coactivos tributarios y no tributarios

Marco normativo:

Emisión de Actos Administrativos Pre – Coactivos Tributarios
Procedimiento: GGCPR011

Versión: 01

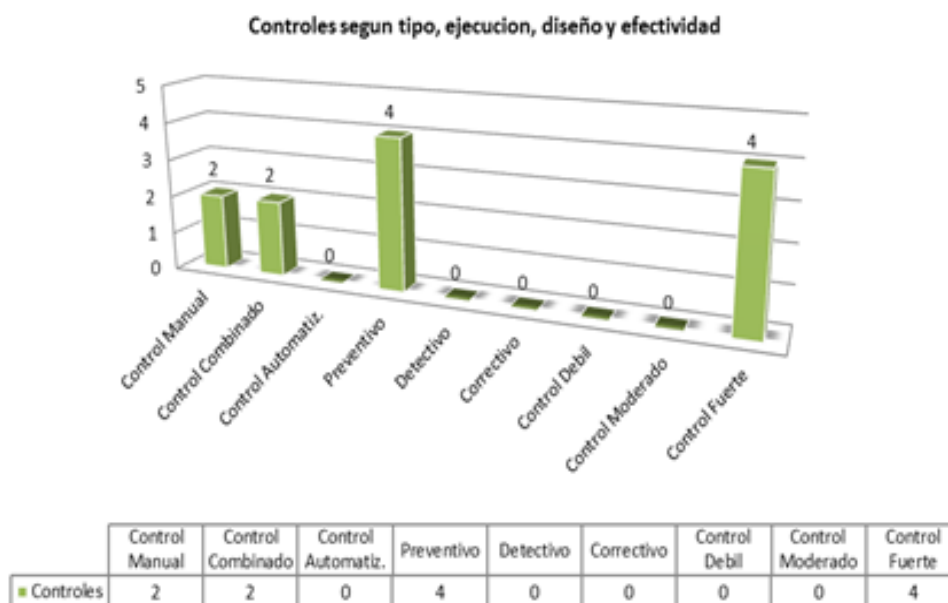
Gerencia de Gestión de Cobranza

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control

- No se cuenta con indicadores de desempeño
- Se cuenta con una adecuada segregación de funciones⁹
- Se cuenta con dos (04) controles manuales, cuatro (04) controles preventivos, cuatro (04) controles fuertes

(Ver ANEXO 7- 7.10, 7.11, 7.12)

- Gráfico



⁹ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

6.1.3 Notificación

Objetivo: Notificar en forma efectiva y oportuna las comunicaciones a los ciudadanos u otras personas e instituciones relacionadas con la entidad

El Sub Proceso de Notificación cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Notificar a ciudadanos y entidades
Gestionar solicitudes de notificación
Notificar a ciudadanos y entidades
Gestionar resultados de notificación
- Notificar por reenvío y publicación (página web y diario oficial)
Reenviar notificaciones
Notificar por publicación (página web y/o diario oficial)

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Notificar a ciudadanos y entidades

Marco normativo:

Notificaciones

Procedimiento: GGC-GCD-PR002

Versión: 02

Gerencia de Gestión de Cobranza

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control.

- En el procedimiento de notificaciones no cuenta con un flujograma donde se puede observar el desarrollo, control y el despliegue de las actividades que puedan permitir una adecuada supervisión.
(Caracterización)
- Las Fichas Técnicas de los Procesos y Sub Procesos no cuentan con indicadores de desempeño.
(Caracterización)
- No se revisa la emisión de lotes de notificación ni la asociación de los mismos con las solicitudes.
Actividad 6.7, puntos 23, 24, 25, 26, 28,29.
- No se realiza el control con respecto a la emisión de lotes de notificación
Actividad 6.7., puntos 23, 24 y 25.

- Se evidenció tareas que se realizan manualmente pudiendo ser automatizadas al generarse manualmente en Excel una hoja de trabajo la misma que se utiliza para descargar información al sistema Web - SGDA para su archivamiento y transferencia.
Actividad 6.6., punto 7
- El procedimiento tiene 6 años de antigüedad y su fecha de vigencia data desde el mes de febrero del 2009.

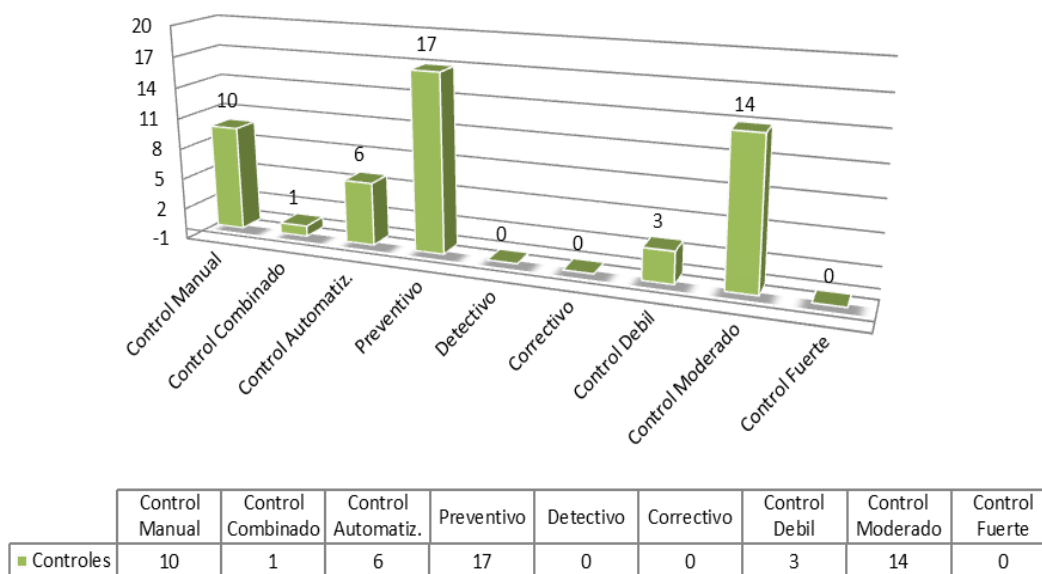
En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada¹⁰.

Se cuenta con diez (10) controles manuales, un (01) control combinado, seis (06) controles automatizados, diecisiete preventivos (17), tres (3) débiles, catorce (14) moderados.

(Ver ANEXO 7- 7.13, 7.14, 7.15)

- Gráfico

Controles según tipo, ejecución, diseño y efectividad



¹⁰ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

6.1.4 Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas.

Objetivo: Resolver recurso de reconsideración y descargo en materia no tributaria; recursos de reclamación y solicitudes de exoneración e inafectación en materia tributaria; y las solicitudes de compensación, devolución y prescripción en ambas materias.

El Sub Proceso de Atención de Medios Impugnatorios cuenta con los siguientes procedimientos / actividades, que se indican a continuación:

- Atender medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas.
Atender medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas en primera instancia.
Atender medios impugnatorios en segunda instancia no tributario.
Elevar expedientes de apelación tributaria al Tribunal Fiscal.
Atender quejas del Tribunal Fiscal.
- Atender solicitud del procedimiento de ejecución coactiva.
Atender solicitudes de suspensión del procedimiento de ejecución coactiva.
Atender solicitudes de tercerías de propiedad del procedimiento de ejecución coactiva.

Habiéndose seleccionado el procedimiento / actividad:

- Atender medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas en primera instancia

Marco normativo:

Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas en Primera Instancia.

Procedimiento: GIM-AIM-PR001

Versión: 01

Gerencia de Impugnaciones

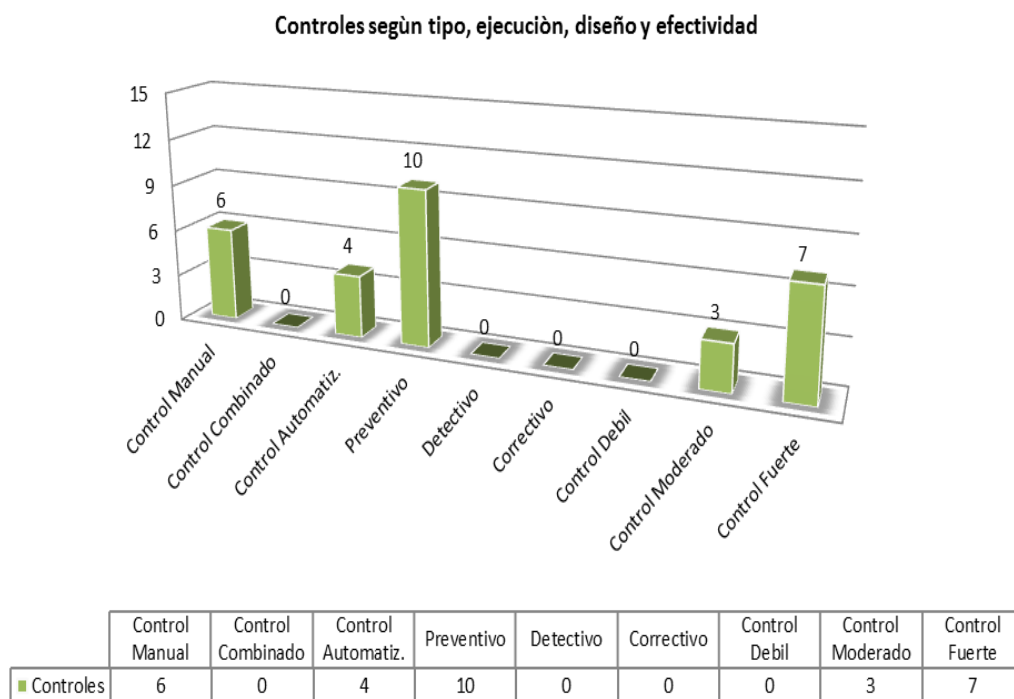
Resultado del análisis de la información proporcionada y se desprende que se encuentran adecuadamente caracterizados y control de los procedimientos / actividades de los procesos "críticos" seleccionados,

Debido a la excesiva carga de procesamiento de información (expedientes) y poco personal asignado a la Gerencia de Impugnaciones, los expedientes de recursos impugnatorios son elevados fuera de los plazos, por lo que es necesario establecer procedimientos que regule los plazos de elevación. Estos expedientes generan dificultad en la organización y custodia de los mismos.

- Se cuenta con una adecuada caracterización y segregación de funciones¹¹
- Se cuenta con los siguientes con dos (6) controles manuales, cuatro (4) controles automatizados, diez (10) controles preventivos, siete (7) controles fuertes, tres (3) moderados.

(Ver ANEXO 7 – 7.16, 7.17, 7.18)

- Gráfico

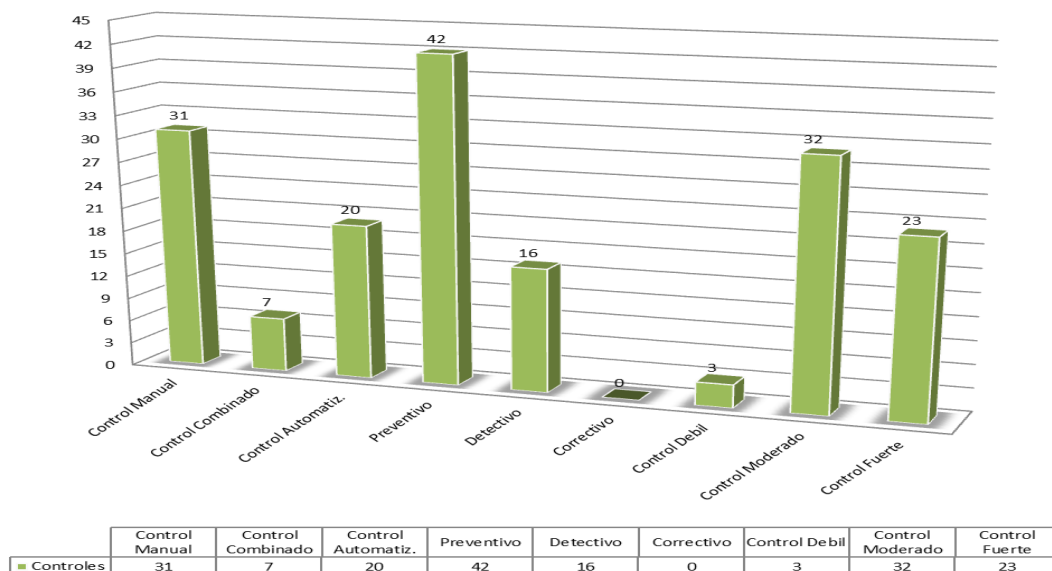


A continuación se muestran el resumen de controles identificados en el despliegue de las actividades de los Sub Procesos seleccionados

¹¹ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

Resumen de Gráfico por Sub Procesos

Controles según tipo, ejecución, diseño y efectividad



6.2 Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta las Fortalezas y Debilidades de los Procesos y Sub Procesos del SAT:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El SAT cuenta con un Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 26.feb.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Este documento se encuentra publicado en Intranet.	El SAT cuenta con los siguientes Tipos de documentos. Manuales de Procedimientos, Definiciones Funcionales, Guías, Documentos Técnicos, Formatos, Flujogramas, entre otros que regulan operativamente las actividades y que establecen la secuencia de los procedimientos a seguir para la ejecución del Proceso y Sub proceso, identificando las operaciones clave que agregan valor y que se encuentran orientadas a la adecuada gestión, de acuerdo con la normatividad vigente. Sin embargo en algunos casos, los Sub Procesos no se encuentran adecuadamente caracterizados con respecto a las actividades que se realizan (operatividad, complejidad y volumen de operaciones, sistematización, cumplimiento de objetivos y metas, tiempos de ejecución de actividades, reglas de negocio, indicadores de desempeño, entre otros) <u>por lo tanto deberá definirse en documentos formales su adecuada definición.</u>

El Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 27.feb.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Este documento se encuentra publicado en Intranet y en el Portal de Transparencia. En este documento de gestión se han desarrollado (7) Procesos Operativos: Orientación, Registro y Determinación, Gestión de Cobranza, Fiscalización, Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas, Recaudación y Notificación; (2) Procesos Estratégicos: Planificación e Imagen Institucional; (4) Procesos de Apoyo: Gestión Administrativa, Gestión de personas, Gestión de Tecnologías de la Información y Proceso de Regulación Normativa y Asesoría y se ha desarrollado un (1) Proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua. Hay 70 Procedimientos elaborados que regulan operativamente las actividades de Gestión de Cobranza, Fiscalización, Notificaciones, Registro y Determinación, Impugnaciones, Gestión Administrativa, Orientación, Gestión de Personas, Regulación Normativa y Asesoría Legal, Planificación, Gestión de Tecnologías de la Información, Recaudación, Control, Análisis y Mejora. Estos procedimientos se encuentran en proceso de ser alineados a sus procesos.	El SAT ha emitido abundante normativa para regular sus procesos, se advierten normas que no son aplicables dada su antigüedad y que regulan procedimientos operativos, lo que denotaría falta de una revisión y depuración de las normas que ya no están vigentes
Se ha designado en cada Unidad Orgánica a personas con la denominación de Aseguradores de la Calidad, quienes monitorean la calidad y mejora de los procesos. Asimismo este personal se encargará de efectuar el seguimiento y monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno, una vez se ponga en marcha el Plan de Acción para implementar el Sistema de Control Interno en el SAT.	El SAT no cuenta con documentos formales debidamente aprobados que acrediten un adecuado monitoreo de las actividades de los Procesos y Sub Procesos

Fuente: Información proporcionada por el SAT

6.3 Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno SIC

A fin de dar cumplimiento a las actividades previstas en el “Diagnostico y Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT”, relacionados al alineamiento con los componentes COSO y el Sistema de Control Interno – SIC, se desprende lo siguiente:

Los procedimientos / actividades contenidos en los Procesos y Sub Procesos seleccionados se encuentran alineados a los componentes COSO (Ambiente de Control, Actividad de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión) y en otros parcialmente, tal como se indica en el Cuadro siguiente:

Alineamiento de los Procesos, Sub Procesos seleccionados con los componentes COSO y Sistema de Control Interno SIC

PROCESO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO			Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad Gerencial	Información y Comunicación	Actividades de Supervisión
Nº	PROCESO	SUB PROCESO					
1	REGISTRO Y DETERMINACIÓN						
		REGISTRO Y DETERMINACIÓN DE DEUDA TRIBUTARIA	1	2	3	1	1
		REGISTRO Y DETERMINACIÓN DE DEUDA NO TRIBUTARIA	1	2	3	1	1
2	GESTIÓN DE COBRANZA						
		GESTIÓN DE COBRANZA PRECOACTIVA	1	2	1	1	1
		GESTIÓN DE COBRANZA COACTIVA	1	2	3	3	3
		CONTROL DE LA DEUDA	1	2	1	1	1
3	NOTIFICACIÓN		1	2	1	1	1
4	ATENCIÓN DE MEDIOS IMPUGNATORIOS		1	2	1	1	1

Leyenda

- 1 Se cumple
- 2 No se cumple
- 3 Se cumple parcialmente

(Ver ANEXO 8 – 8.1, 8.2, 8.3, 8.4)

Sin embargo el SAT no ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos que en el cumplimiento de sus funciones y ejecución de sus procesos, actividades y tareas, asimismo, no se existe un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos, herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos, alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

Por otro lado, no se ha capacitado al personal en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos e iniciar el proceso de identificación de riesgos ni se ha implantado en el SAT técnicas y herramientas como una metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.

7. PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Plan de Trabajo es un documento de gestión que define el curso de acción a seguir para el fortalecimiento e implementación del Sistema de Control Interno. La implementación del Plan de Trabajo tiene dos (02) fases:

- Descripción de Actividades y Cronograma
- Desarrollo del Plan de Trabajo.

7.1 Descripción de Actividades y Cronograma

El Equipo consultor, como resultado de la realización de las actividades de validación de evidencias de cumplimiento para evaluar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno que tiene el SAT, del análisis a los Formatos Fortalezas y Oportunidades de Mejora en el cumplimiento de las normas de control interno que se detalló a nivel general y en las Unidades Orgánicas del SAT, como de la revisión al marco normativo del SAT; ha formulado un Plan de Trabajo que contiene 29 actividades a desarrollar (oportunidades de mejora), identificación de la Unidad Orgánica responsable de su desarrollo, la Unidad de Medida de la actividad y el costo aproximado de la implementación.

Por cada actividad propuesta se ha desarrollado la tarea a realizar y se ha definido el objetivo que tiene la realización de la actividad programada. El detalle de las actividades se muestra en el **ANEXO N° 8**.

7.2 Desarrollo del Plan de Trabajo

Para el desarrollo del Plan de Trabajo se consideran los aspectos siguientes:

7.2.1 Estructura Organizativa

El SAT deberá definir claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para el desarrollo y ejecución del Plan de Trabajo según la estructura siguiente que sugiere la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno emitida por la Contraloría General:

Primer Nivel	Grupo Directivo: encargado de coordinar con el Titular de la Entidad, el desarrollo del Plan de Acción y define directrices generales orientadas a la implementación del Sistema de Control Interno. Este grupo debe estar conformado por el Comité de Control Interno.
Segundo Nivel	Grupo Operativo y Funcional quién controlará el cumplimiento de la ejecución del programa de trabajo, coordinará con los responsables de las actividades desarrolladas el avance de las mismas e informará los resultados al Grupo Directivo para la adopción de acciones correctivas a que hubiera lugar. Se sugiere que este grupo sea conformado por 2 o 3 personas (podrían ser de la Oficina de Planificación y Estudios Económicos y de la Gerencia de Organización y Procesos), que trabajarán conjuntamente con el Comité de Control Interno de la Entidad.
Tercer Nivel	Grupo asignado a la tarea de evaluar de forma independiente y objetiva, el desarrollo de las acciones ejecutadas, validando la información y documentación generada respecto de la implementación del control interno. Este grupo podría ser el Órgano de Control Institucional del SAT, la Contraloría General o una empresa consultora que contrate la Entidad.

7.2.2 Elaboración del Cronograma General

Este documento organiza de manera resumida el Plan de Trabajo en sus diversas etapas y en los tiempos programados para su ejecución, lo que permitirá al Grupo Operativo y Comité de Control Interno, controlar los tiempos y grados de avance de las actividades programadas.

7.2.3 Elaboración detallada del Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo debe contener básicamente:

- Definición de Funciones de los niveles encargados del control de la implementación de las actividades programadas para la implementación del SCI, en este documento se formaliza las funciones de los integrantes de los 3 niveles indicados en el numeral 7.2.1, lugar, periodicidad y horario de las reuniones de trabajo, la metodología y documentación a emplear.
- Provisión de Recursos: el Comité de Control Interno solicitará a la Titular del SAT, la asignación de recursos para implementar las actividades propuestas en el Plan de Trabajo.
- Capacitación: Para dar cumplimiento a los objetivos y actividades del Plan de Trabajo, se deberá capacitar al personal sobre conceptos, características y demás aspectos necesarios para el adecuado diseño, implementación y evaluación de la estructura de control interno.
- Sensibilización y socialización del Control Interno: el Comité de Control Interno con apoyo de la Alta Dirección deberá llevar a cabo un proceso de sensibilización y socialización del Control Interno, con el objeto de persuadir e involucrar a todo el personal del SAT, sobre el rol activo que debe desempeñar en el fortalecimiento de la estructura de control interno, por cuanto la responsabilidad de su implementación no es exclusiva del Comité de Control Interno ni del Órgano de Control Institucional, sino de toda la organización.

8. CONCLUSIONES

Como resultado del proceso de elaboración del Diagnóstico de Control Interno, se concluye en lo siguiente:

8.1 Sobre el Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno a nivel Entidad

De los resultados obtenidos a través de la Encuesta de Percepción como en la validación de evidencias de cumplimiento, el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT a Dic.2015 se encuentra en promedio en el nivel Intermedio con **2.85**, lo que denota que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existen algunas evidencias de cumplimiento, asimismo que las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular. Sin embargo es necesario que los cinco Componentes del Control Interno (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión) estén implementados y funcionen adecuadamente.

En cuanto a cada Componente según la Validación de las Evidencias de Cumplimiento se concluye:

- a) Ambiente de Control: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Avanzado (**grado de implementación = 3.43**).
- b) Evaluación de Riesgos: Se ha determinado que este componente se encuentra en nivel Inicial (**grado de implementación = 1.77**), al no haberse podido comprobar la existencia de evidencias de cumplimiento que denoten una gestión sistemática del riesgo, concebida como un proceso continuo y como parte de las actividades y responsabilidades de todo el personal del SAT.
- c) Actividades de Control Gerencial: Se ha determinado que este componente se encuentra en nivel Avanzado, mostrando un nivel de avance de (**3.41**).
- d) Sistemas de Información y Comunicación: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Intermedio, faltando poco para llegar a nivel Avanzado (**2.92**).
- e) Supervisión: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Avanzado (**2.75**).

8.2 En cuanto a la situación del Marco Normativo vigente

Como se puede advertir de los resultados presentados, el grado de Madurez del Marco Normativo del SAT está en Proceso de Implementación en los componentes Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión, por cuanto, se cuenta con documentos normativos de gestión que cubren parcialmente el desarrollo de las actividades y procesos que desarrolla la Entidad, asimismo se advierte la existencia de algunos documentos normativos que no se encuentran actualizados como son: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Perfil de Puestos, Metodología de la Evaluación de Desempeño, limitando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades. De otro lado en el Componente Evaluación de Riesgos no se han formulado documentos normativos que regulen su accionar.

8.3 Respecto a las Fortalezas y Oportunidades de Mejora en los Controles Interno implementados en el SAT

Como se puede advertir de las Fortalezas y Debilidades identificadas, existen fortalezas importantes que tiene el SAT que le permite llevar adelante una adecuada gestión, contar con un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad, contar con algunos métodos, procesos que conllevan a una adecuada gestión, contar con un Comité de Control Interno y con actitudes de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno, sin embargo también existen debilidades importantes que hacen que el Sistema de Control Interno requiera adoptar acciones para lograr un Control Interno efectivo, eficiente y eficaz.

8.4 Sobre el Sistema de Control Interno a Nivel de Procesos

El SAT cuenta con un Mapa de Procesos que le permite maximizar el uso de sus recursos, y orientarlos adecuadamente al logro de su Visión y Misión.

Lo que ha permitido transitar de una gestión funcional a una basada en Procesos.

Sin embargo, se advierte que no se ejecuta una autoevaluación de manera regular de sus procesos, no obstante que el SAT cuenta con una unidad orgánica independiente (Gerencia de Organización y Procesos), ésta no ejecuta la evaluación del diseño y efectividad de los controles, así como su seguimiento posterior.

En ese contexto, y de acuerdo a la evaluación a la información vinculada a los procesos seleccionados se concluye en lo siguiente:

8.4.1 Evaluación de los Controles Internos en los Procesos y Sub Procesos Seleccionados

Las actividades de los Sub Procesos seleccionados (Registro y Determinación de Deuda Tributaria) precisadas en el marco normativo interno (procedimientos) no se encuentran desagregadas con respecto al tipo de funciones: Custodia y Registro de la Información, asimismo no se cuenta con indicadores de desempeño que permita medir el grado de cumplimiento de objetivo del Proceso y Sub Procesos seleccionados.

Asimismo, no se cumple el objetivo planificado (características) en el diseño de los procedimientos / actividades conforme se desprende de la “Evaluación de Diseño y Efectividad de Control” de los Sub Procesos seleccionados.

Sub Procesos que dieron como resultado:

(03) Controles Débiles
(31) Controles Moderados
(20) Controles Fuertes

No se advierte en la actualidad un adecuado seguimiento y/o monitoreo de las actividades de los Sub Procesos seleccionados.

8.4.2. Alineamiento de los Sub Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno

El SAT no ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos para el cumplimiento de sus funciones y ejecución de sus procesos, actividades y tareas, asimismo, no se existe un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos, herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos, alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

Debiéndose convenir en la necesidad de capacitar al personal en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos e iniciar el proceso de identificación de riesgos ni se ha implantado en el SAT técnicas y herramientas como una metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.

9. RECOMENDACIONES

Estando a las conclusiones presentadas se recomienda lo siguiente:

- 9.1 Sobre la Implementación del Sistema de Control Interno del SAT, se deben adoptar acciones de corto y mediano plazo sobre los 5 Componentes del Sistema de Control Interno, a fin de elevar la calificación obtenida. Asimismo, adoptar las acciones que posibiliten viabilizar las Oportunidades de Mejora propuestas por la consultora en relación a dichos componentes.

(Conclusión N° 8.1)

- 9.2 En relación a la normativa vigente en el SAT, se recomienda adoptar las acciones pertinentes a fin de implementar la normativa vinculada a todos los componentes, con prioridad lo correspondiente al componente de Riesgos que tiene la calificación más baja en cuanto a nivel de Madurez Normativa.

(Conclusión N° 8.2)

- 9.3 Respecto a las Fortalezas y Debilidades determinadas a nivel general, se requiere se adopten acciones a efecto de desarrollar las actividades que se presentarán en el Plan de Trabajo y que aquellas identificadas a nivel de cada Unidad Orgánica que forma parte del Anexo N° 5, deben ser consideradas como autoevaluaciones, por lo que en el futuro los equipos de trabajo de cada Unidad Orgánica deben considerar este formato como una forma de autoevaluación que permitirá definir nuevas actividades a ser incorporadas en el Plan de Trabajo para mejorar los controles internos en cada Unidad Orgánica.

(Conclusión N° 8.3)

- 9.4 En cuanto a la Implementación del Sistema de Control Interno a nivel de Procesos

El SAT, deberá disponer a la Oficina de Organización y Procesos del SAT en coordinación con las unidades orgánicas involucradas se inicie el análisis, alineamiento y mejoras continuas de los Procesos, Sub Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas así como el marco normativo que regula su despliegue en la totalidad de las unidades orgánicas del SAT, con la finalidad de contar con una línea base de procesos del SAT, que fomente una cultura organizacional que permita la implementación de una gestión basada en procesos, y el alineamiento con el Sistema de Control Interno a través de las siguientes etapas:

- Etapa1: Análisis situacional de los Procesos, Sub Procesos, actividades, procedimientos y controles
- Etapa 2: Formulación y/o elaboración de indicadores de desempeño

Con respecto, al Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno SIC se trasluce que se encuentran adecuadamente alineados salvo lo concerniente al tema de generación de riesgos así como una inadecuada segregación de funciones en los Sub Procesos de Determinación y Registro de Deuda Tributaria

Cabe señalar que, con Resolución de Presidencia Ejecutiva n° 160-2013-SERVIR/PE de 27 de setiembre de 2013 se aprueba los "lineamientos para el tránsito de una entidad pública al Régimen del servicio Civil, Ley 30057" el cual prevé 4 Etapas, que se indican a continuación:

- Etapa 1: Preparación de la Entidad.
- Etapa 2: Análisis Situacional de la Entidad
- Etapa 3: Aplicación de las Mejoras Continuas
- Etapa 4: Implementación del Nuevo Régimen

Al respecto, con Informe n° 255-82-00000177 de fecha 05 de noviembre de 2015 la Gerencia (e) de Proyectos del SAT manifestó que la implementación a la Ley Servir en el SAT se encuentra en su etapa inicial, habiéndose conformado la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil con Resolución Jefatura n° 001-004-003585 de fecha 18 de setiembre 2015 según consta en Oficio n° 001-090-00007045 del 27. octubre de 2015.

Por lo que se advierte en ese sentido, que los procesos contenidos en el Mapa de Procesos se encuentran pendientes de actualización y/o reestructuración.

(Conclusión N° 8.4)

- 9.5 Sobre el Plan de Trabajo, se deben implementar en el corto plazo (Junio 2016), todas las actividades que no significan demasiada complejidad tanto en su formulación como en su aplicación, asimismo en el mediano plazo (2016 y 2017) y a largo plazo (2018) la mayoría de las actividades, lo que permitirá fortalecer y mejorar el nivel de Implementación del Sistema de Control Interno. Asimismo corresponde evaluaciones independientes a cargo del CCI y del Órgano de Control institucional del SAT, lo que permitirá el seguimiento al avance del proceso de implementación y la adopción de las medidas correctivas pertinentes.

(Conclusión N° 8.5)

Lima – Perú,

18 de diciembre del 2015

Refrendado por:



Alfredo O. Rejas Aguilar (Socio)
Contador Público Colegiado
Matrícula C.C.P.L. N° 5482

REJAS, ALVA Y ASOCIADOS S.C.R. Ltda.
Miembro de ALLIOTT GROUP Internacional