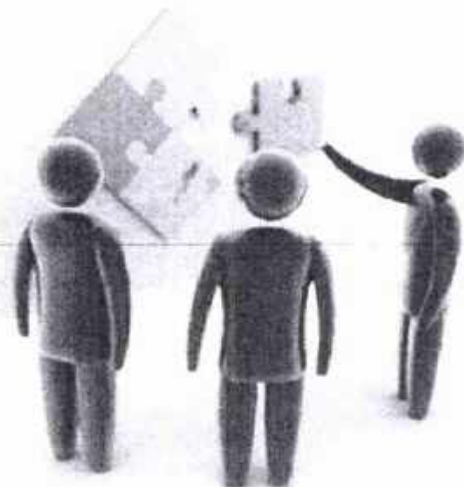


SATH

Servicio de Administración
Tributaria de Huancayo

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SATH 2019-2022



INDICE

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 HISTORIA	04
1.2 FUNCIONES	05
1.3 MARCO LEGAL	06
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	07
1.5 MODELO SATH	09

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO	12
2.1.1 FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	12
2.1.2 FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	13
2.1.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS	18
2.1.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	22
2.1.5 FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	25

2.2 AMBIENTE INTERNO

2.2.1 GESTIÓN DE RECAUDACIÓN	26
2.2.2 GESTIÓN SERVICIO AL CIUDADANO	30
2.2.3 GESTIÓN DE PROCESOS	30
2.2.4 GESTIÓN TECNOLÓGICA	30
2.2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL	31
2.2.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	32
2.2.7 GESTIÓN DE CAPACIDAD FINANCIERA	33
2.2.8 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS SATH	35
2.2.9 MATRIZ FODA	36

CAPÍTULO III: GESTIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MARCO ESTRATÉGICO

3.1.1 VISIÓN	38
3.1.2 MISIÓN	38
3.1.3 CULTURA SATH	38

3.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
3.3.1. DE RESULTADOS	41
3.3.2. DE PROCESOS	41
3.3.3. DE CRECIMIENTO	41

3.4 MAPA ESTRATÉGICO

3.5 TABLERO DE CONTROL BALANCEADO SATH

3.6 RUTA ESTRATÉGICA

3.7 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PEI

PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, durante los 15 años de creación ha logrado evolucionar dentro de la gestión pública local, orientando todos sus esfuerzos a conseguir la mayor eficacia y eficiencia en las acciones de recaudación, teniendo como pilar principal la satisfacción del ciudadano por los servicios que ofrece. Así mismo nuestra institución considera importante el capital humano como parte del desarrollo y logros obtenidos en cada año.

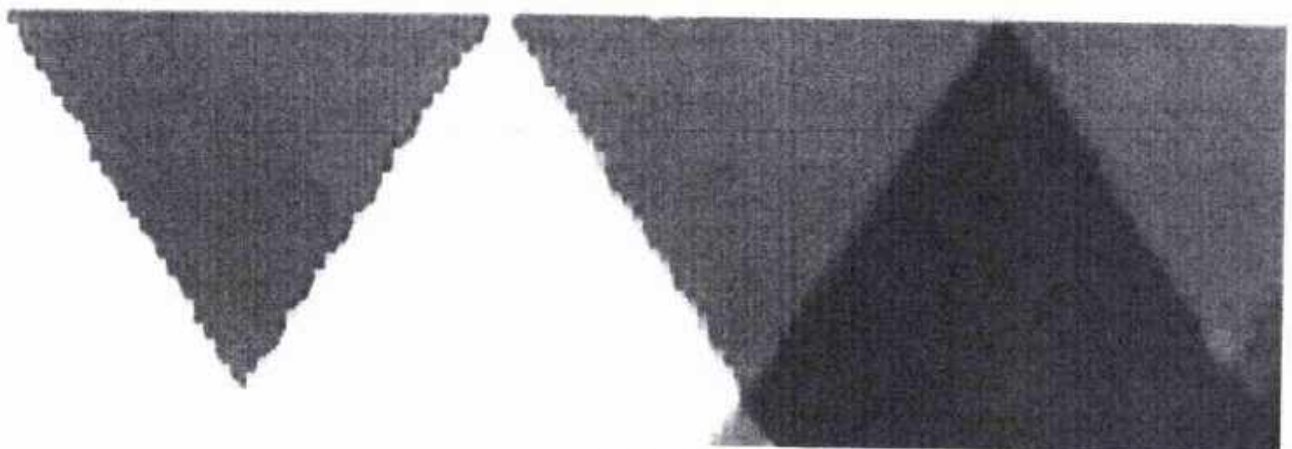
El presente documento se elaboró teniendo presente los lineamientos dados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, donde se pone de manifiesto la importancia de orientar los esfuerzos de todas las instituciones públicas para servir mejor a los ciudadanos; asimismo, se tuvo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

En este nuevo contexto, el SAT de Huancayo presenta los lineamientos que guiarán al quehacer de la institución en los próximos cuatro años, impulsando a nuestra institución hacia una nueva visión, la que se alcanzará implementando estrategias que permitan crecer en recaudación de manera sostenida, atendiendo las demandas de los ciudadanos y brindando mejor calidad de atención, todo ello con el soporte técnico profesional de los servidores que laboran en nuestra institución. Asimismo, por medio del presente instrumento de gestión queremos reafirmar nuestro compromiso de seguir contribuyendo con la Municipalidad Provincial de Huancayo en el desarrollo de nuestra comunidad.

En ese sentido el Plan Estratégico institucional 2019 — 2022, tiene por finalidad mejorar la efectividad en la recaudación de deuda tributaria y no tributaria para lo cual se está dotando a la institución de nuevos lineamientos estratégicos, que permitan cumplir su nueva visión y su misión como razón de ser. El PEI constituye un paso importante en el objetivo de modernizar la gestión y administración que, de manera conjunta con otros documentos normativos, contribuirán a lograr un nivel de desarrollo óptimo, que genere oportunidades para el desarrollo de nuestra institución.

CAPITULO I

ANTECEDENTES



1. ANTECEDENTES

Para nadie es novedad que el desarrollo de las ciudades en los diferentes países del mundo, al igual que en el Perú depende en gran medida de la recaudación tributaria que obtienen, y también sabemos que el contribuyente, es el elemento más importante en el proceso de recaudación de impuestos, motivo por el cual el Estado mediante sus diferentes dependencias tiene el deber de brindarles la suficiente seguridad y entusiasmo de tributar, promoviendo y salvaguardando los derechos y sus garantías; por ello, en el caso de la Municipalidad Provincial de Huancayo se creó el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo para cumplir tal fin y sobre todo con la esperanza de incrementar paulatinamente la recaudación tributaria empleando diferentes estrategias que garanticen la recaudación.

1.1 HISTORIA

En la ciudad de Huancayo dentro del marco de un proceso de modernización y fortalecimiento financiero, se propuso la creación del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, como Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Huancayo, para que se encargue de la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios.

A los 7 días del mes de octubre del año 2003 mediante Ordenanza Municipal N° 155-MPH/CM se crea el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo – SATH, dotándole a éste organismo personería jurídica de Derecho Público Interno y autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera.

Nuestra Institución nace en virtud de mejorar los niveles de recaudación, asimismo "dotar de mayores ingresos a la Municipalidad Provincial de Huancayo - MPH". El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, es el producto de una reforma cuyo objetivo fue implementar un modelo de gestión moderno, que se caracterice por la excelencia en el desarrollo de sus funciones y por la honestidad y eficiencia de sus integrantes. Es así que el SATH tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Promoviendo entre la ciudadanía la formación y fortalecimiento de la cultura de cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales; estableciendo tributos equitativos y buscando establecer tasas y contribuciones que reflejen el costo de los servicios públicos municipales.

Como institución, nuestro accionar está orientado a contar con estándares de atención y servicios al contribuyente y administrado, brindando servicios de calidad, con empatía, eficiencia y celeridad, asimismo, ser una Administración justa, respetuosa y preocupada por la recaudación, servicio y acercamiento al ciudadano.



1.2 FUNCIONES

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Ejerciendo las siguientes funciones:

- ✓ Promover la política tributaria de la Municipalidad.
- ✓ Individualizar al sujeto pasivo de las obligaciones tributarias municipales.
- ✓ Determinar y liquidar la deuda tributaria.
- ✓ Recaudar los ingresos municipales por conceptos de impuestos, contribuciones y tasas, así como multas administrativas.
- ✓ Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ✓ Conceder aplazamiento o fraccionamiento de la deuda tributaria.
- ✓ Elaborar los informes técnicos para la ratificación de las Ordenanzas expedidas por las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huancayo, de conformidad con lo establecido en el artículo 40º de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Resolver los reclamos que los contribuyentes presenten contra actos de la administración tributaria provincial de conformidad con el artículo 70º de la Nueva Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Realizar la ejecución coactiva para el cobro de las deudas tributarias y no tributarias, considerando todas aquellas deudas derivadas de obligaciones tributarias municipales, así como el cobro de multas y otros ingresos de derecho público.
- ✓ Informar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- ✓ Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- ✓ Elaborar las estadísticas de los ingresos tributarios y no tributarios.
- ✓ Celebrar convenios con Municipalidades Distritales y Provinciales del Departamento de Junín para brindar asesoría o encargarse de la administración, fiscalización y/o recaudación de sus ingresos tributarios y no tributarios, previa aprobación de la Municipalidad Provincial de Huancayo.
- ✓ Celebrar convenio con otras Municipalidades para brindar asesoría; previa aprobación de la Municipalidad Provincial de Huancayo.



- ✓ Normar y ejecutar el levantamiento, conservación y administración del Catastro de predios de la Provincia de Huancayo.
- ✓ Realizar el levantamiento, conservación y administración del Catastro de predios del Distrito de Huancayo de la Provincia de Huancayo.
- ✓ Normar los requerimientos de información de las áreas de la Municipalidad, incluyendo el diseño de sistemas, procedimientos y formularios, cuando dicha información sea útil para fines de la cobranza de los ingresos tributarios y no tributarios.
- ✓ Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- ✓ Resolver recursos impugnativos en materia tributaria y no tributaria que se le delegue al SATH.
- ✓ Las demás que le asigne el estatuto del SATH.

1.3 MARCO LEGAL

- ✓ Ordenanza Municipal N° 155-MPH/CM mediante el cual se crea el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, SATH, como Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Huancayo, con personería jurídica de Derecho Público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera.
- ✓ Decreto de Alcaldía No. 023-2003-MPH/A. y modificaciones que Aprueba el Estatuto del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.
- ✓ Ordenanza Municipal No.561-MPH/CM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), de fecha 23 de enero de 2017.
- ✓ Resolución Jefatural No. 01-065-000000199. Que modifica el Manual de Organización y Funciones (MOF), de fecha 09 de enero del 2007.
- ✓ DS-156-2004-EF "Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal".
- ✓ Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil.
- ✓ Decreto Supremo N°004-2013 – PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- ✓ Resolución Ministerial N°048-2013-PCM que aprueba el Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- ✓ Decreto Supremo N° 081-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013 -2017.



- ✓ Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016.
- ✓ Resolución Ministerial N°085-2012- PCM, Aprobación del Plan de Acción para la incorporación del Perú a la Sociedad de Gobierno Abierto.
- ✓ Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°26-2014-CEPLAN /PCD, que aprueba la directiva N°001-2014-CEPLAN, "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico".

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo cuenta con los órganos siguientes:

ORGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

- ✓ Jefatura
- ✓ Comité de Alta Dirección

ORGANOS DE APOYO Y ASESORÍA

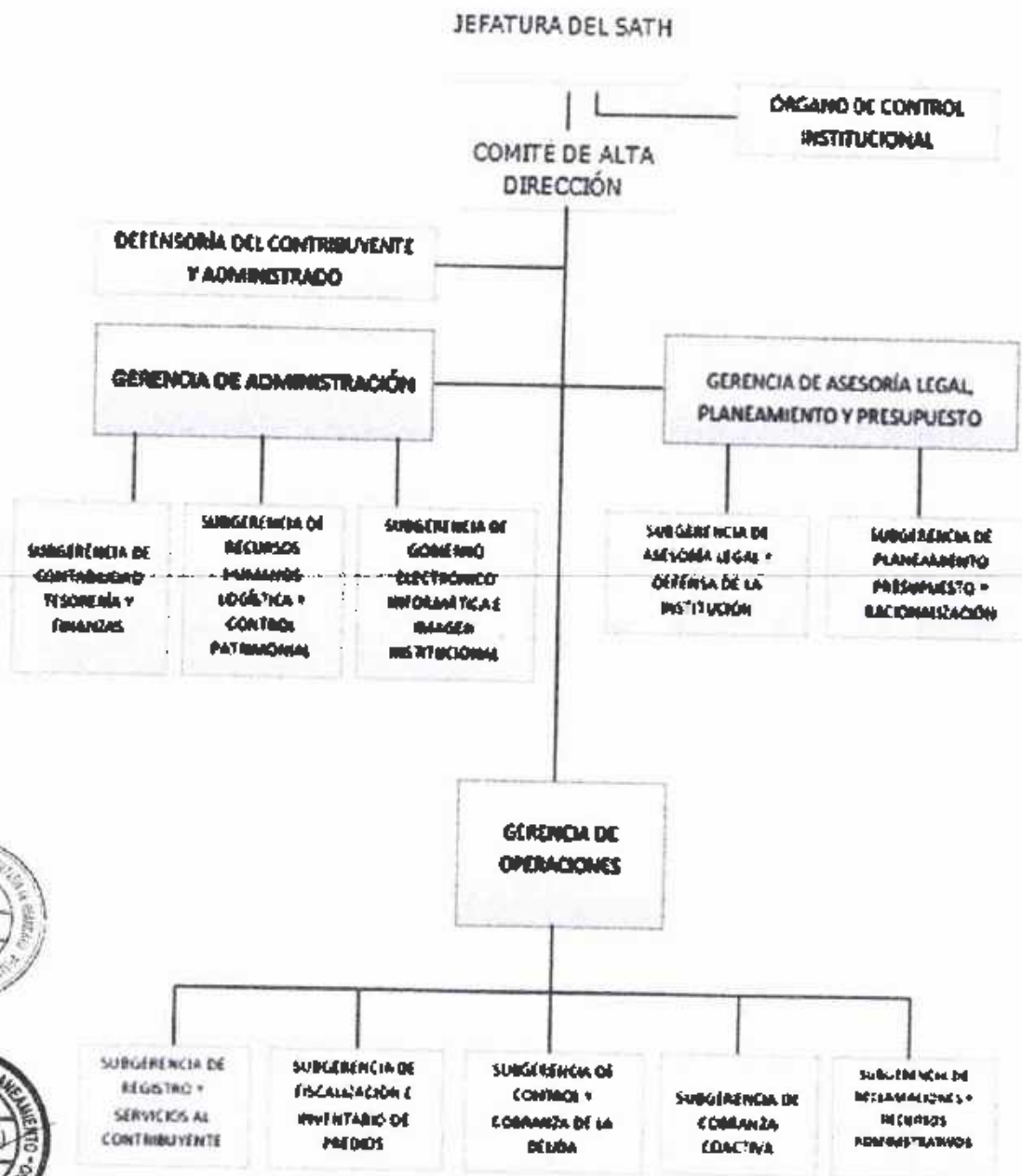
- ✓ Órgano de Control Institucional
- ✓ Gerencia de Administración
 - Sub Gerencia de Contabilidad, Tesorería y Finanzas.
 - Sub Gerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial.
 - Sub Gerencia Gobierno Electrónico, informática e imagen Institucional.
- ✓ Defensoría del Contribuyente y Administrado.
- ✓ Gerencia De Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto
 - Sub Gerencia de Asesoría Legal y defensa de la Institución
 - Sub Gerencia de Planeamiento, presupuesto y racionalización

ORGANOS DE LÍNEA

- ✓ Gerencia de Operaciones
 - Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente
 - Sub Gerencia de Control y Cobranza de la Deuda.
 - Sub Gerencia de Cobranza Coactiva.
 - Sub Gerencia de Fiscalización e inventario de Predios
 - Sub Gerencia de Reclamaciones y Recursos Administrativos.



ESTRUCTURA ORGÁNICA



fuente: ROF SATH



1.5 MODELO SATH

Cabe recordar que los SATs a nivel nacional surgieron como una alternativa a la administración tributaria tradicional. En términos generales, se consideraba que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas. Además, se constataba, en algunos casos, la existencia de focos de corrupción que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización; mientras que los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. En este contexto, la creación de los SATs implicó la modernización drástica de estos sistemas y la incorporación de personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios, al punto que hoy en día la eficiencia de los SATs se demuestra por los resultados obtenidos en cuanto al aumento sostenido de la recaudación tributaria local en los últimos diez años, es en este contexto que con Ordenanza Municipal N° 155-MPH/CM se crea el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, con el fin de que ésta se encargue de la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad.

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) cuenta con personería jurídica de Derecho Público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, cuenta con un régimen laboral privado establecido por el TUO Decreto Legislativo N° 728 y demás disposiciones ampliatorias y modificatorias, la que le permite una mayor flexibilidad para la contratación de personal altamente calificado.

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) se ha caracterizado por su constante crecimiento y evolución en el desarrollo de su accionar, el mismo que flexibiliza y adecua las nuevas tecnologías y procesos en beneficio del ciudadano, con una alta vocación de servicio y respeto estricto a la normativa vigente.

Este modelo tiene como ventajas y características:

- ✓ La transparencia en la gestión.
- ✓ Autonomía de Gestión
- ✓ La profesionalización de la carrera pública.
- ✓ La aplicación de soluciones tecnológicas.
- ✓ La reforma gerencial, como resultado de aplicar los instrumentos de una gestión pública moderna, que ha recogido lo mejor de la administración y gestión del sector privado, dentro de lo permitido por el marco legal.



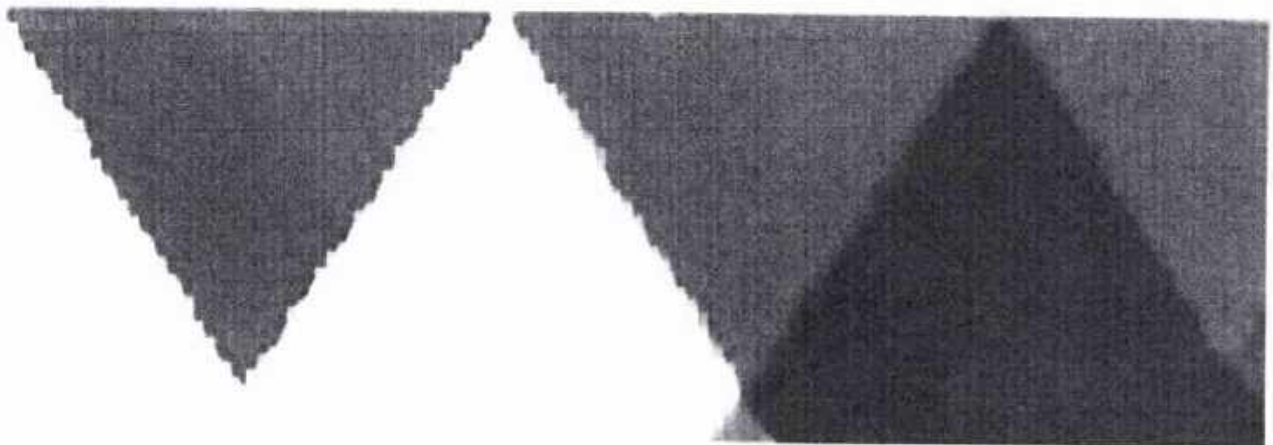
- ✓ Rescata los aspectos positivos del sistema burocrático, como la meritocracia, el establecimiento de procedimientos, la uniformidad de criterios, la definición y respeto de la jerarquía, entre otros.
- ✓ Programas de sensibilización en cultura tributaria.
- ✓ Simplificación de trámites y facilidades de pago.
- ✓ Calidad en el servicio de atención a los contribuyentes.

Por las razones expuestas podemos concluir que el modelo SATH es más efectivo que el modelo tradicional por las siguientes consideraciones:

- ✓ Reduce los papeleos y trámites burocráticos.
- ✓ Implementa mayores mecanismos de comunicación y medios de pago.
- ✓ Cultura enfocada en procesos.
- ✓ Orientación a la planificación y ejecución con indicadores.
- ✓ Aplica una fiscalización intensiva, generando la ampliación de la base tributaria.
- ✓ Realiza mayores esfuerzos de cobranza, disminuyendo la tasa de morosidad.
- ✓ Inducción e información personalizada a los principales Contribuyentes.
- ✓ Aplica una gestión estratégica de los recursos humanos.
- ✓ Gestiona con autonomía y transparencia sus finanzas, respetando la normatividad vigente.
- ✓ Invierte en infraestructura, sobre todo en tecnologías de información.
- ✓ Genera ingresos adicionales mediante la ampliación de su campo de actividades.



CAPITULO II DIAGNÓSTICO



2. DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Nuestro país, en la actualidad, atraviesa por un clima de inestabilidad política la que se originó después de la crisis por la vacancia presidencial, al respecto, especialistas sostienen que la crisis podría afectar entre uno y hasta dos puntos porcentuales en el PBI (de 4% de crecimiento a 2% para el 2018), a menos que haya una luz de salida democrático que no genere este retroceso.

Los mayores impactos se verán en la parte de la inversión pública y privada, en este último por las expectativas de confianza que hay en los agentes de mercado, por el movimiento social que se ha generado como parte del rechazo a las corrientes en contra el indulto.

Esta situación ha posibilitado que la gestión de las instituciones encargadas del manejo económico, monetario y fiscal del país se desestabilice debido a los cambios que se han ido dando en los diversos Ministerios, situación que no ha favorecido la ejecución de una serie de reformas que han sido componentes clave para el crecimiento económico experimentado en la última década.

El entorno político local se enmarca en la gestión de la municipalidad de Huancayo, cuyas autoridades son elegidas en elecciones democráticas por un periodo de cuatro años. Estas autoridades establecen los lineamientos estratégicos y de gestión municipal, de la cual es parte el SAT así también el Alcalde de la ciudad es quien designa al Jefe del SAT. Esta situación podría poner en riesgo las estrategias y acciones que se planifiquen en la institución, considerando las tendencias políticas y prioridades que se definan en la gestión municipal. No obstante, a ello, ya hemos sido participes de que, con los cambios políticos, también surgen las políticas institucionales que se implantarán ya que existe una gran injerencia política dentro de la administración del SATH.

Respecto al ámbito legal es necesario señalar que como institución nos encontramos enmarcados dentro de las disposiciones legales que establezca el Poder Ejecutivo y Legislativo. Por lo que a la fecha ya existen normativas como el decreto supremo N° 004-2013-PCM, la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021", política cuyo objetivo general busca orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de



modernización hacia una gestión pública por resultados. Esta política propone un modelo de gestión basado en cinco pilares: 1) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, que se encuentra a cargo del CEPLAN; 2) Presupuesto por Resultados, impulsado por el MEF; 3) Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional, encargado a la SCP; 4) Servicio Civil Meritocrático, cuyo rector es el SERVICIO CIVIL; y 5) el Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, que es de responsabilidad de todas las organizaciones. Así también entre otras normas que rigen nuestro actuar tenemos : el Plan Bicentenario Perú al 2021, que es un plan estratégico de desarrollo nacional integral, que comprende un conjunto de metas, que buscan la modernización, mayor dinamización del Estado y la gestión pública en el país; la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 24811 y sus modificatorias, documento que señala que el proceso presupuestario debe orientarse por el logro de resultados a favor de la población, según las prioridades establecidas en los Planes Estratégicos Nacionales; la Resolución Ministerial 048-2013-PCM que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016; la Resolución Ministerial 156-2013-PCM que aprueba los lineamientos para la mejora de los servicios de atención al ciudadano; la Ley No 30057 del Servicio Civil, que busca que las entidades del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, así como brindar un mejor Servicio Civil ; la Ley N° 28783 "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo" que busca promover una cultura de prevención de riesgos laborales y también la Ley De Presupuesto Del Sector Público que año a año plantea las diversas restricciones en cuanto a gasto que se debe considerar en la formulación de dicho documento. Las normas mencionadas son las principales directrices formuladas por nuestro gobierno para su cumplimiento estricto, al cual nos encontramos sujetos como institución.

2.1.2 FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contra cíclica, la disipación de los choques adversos de inicios de año y un contexto internacional favorable.

Así, el PBI para este año, se acelerará a 4,0% y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021, el que se buscará apuntalar hacia tasas de 5,0% a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura

Para poder consolidar estas proyecciones de mayor expansión fiscal, se fomentarán distintos encadenamientos que genera,



dinamiza la actividad económica y mejora las expectativas de los agentes económicos.

En el primer trimestre del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3,2%, incidió en este resultado la evolución favorable de la demanda interna dinamizada por el incremento del consumo y de la inversión, en un contexto internacional de mayor impulso en el crecimiento de las economías de nuestros principales socios comerciales que repercutió en el precio y volumen de las exportaciones.

Esta sincronía del gasto de consumo y la inversión viene registrándose desde el tercer trimestre del año anterior. Las exportaciones aumentaron en 6,3% y las importaciones en 8,0%. El gasto de consumo final privado aumentó en 2,9% debido al incremento de las compras de alimentos (2,0%), otros bienes de consumo (3,0%) y servicios (3,4%). El gasto de consumo final del gobierno creció en 7,0%, explicado principalmente por la mayor provisión de servicios de administración pública y defensa (8,7%), educación pública (4,1%) y salud pública (4,5%). La inversión bruta fija aumentó en 5,9%, como resultado de las mayores compras de maquinaria y equipo en 7,0% y la inversión en nuevas construcciones que creció en 5,1%. Las exportaciones de bienes y servicios crecieron en 6,3%, debido a los mayores volúmenes exportados de productos tradicionales (4,4%) y no tradicionales (12,4%).

Asimismo, según el Marco Macroeconómico Multianual Revisado MMM, en el horizonte de proyección, la evolución futura de la economía peruana se divide en tres fases. La primera 2017, estará marcada por el inicio de la aceleración económica a partir de una política fiscal expansiva orientada principalmente al proceso de reconstrucción (obras de rehabilitación, prevención). Esto permitirá que la economía peruana crezca 3,2% en el. La segunda fase, el 2018, será de recuperación gradual de la inversión privada en un contexto de mayor dinamismo de la demanda interna (especialmente, pública), altos precios de metales, avance de importantes proyectos de infraestructura e implementación de medidas para promover la inversión minera; con esto el PBI se acelerará y crecerá 4,0% en el 2018. En la tercera fase (periodo 2019-2021) la inversión privada se consolidará al crecer a tasas en torno a 5,0% anual, liderada por la mayor inversión en infraestructura, sector minero y de hidrocarburos. Este elevado dinamismo del sector privado vendrá acompañado de una mayor contratación formal y productiva, un retiro gradual del impulso fiscal y un entorno de negocios favorable, caracterizado por la simplificación administrativa y la eliminación de barreras



burocráticas. Con esto, el Perú consolidará su crecimiento potencial de 4,0%, logrará cerrar la brecha del PBI, y se mantendrá como uno de los países de mayor crecimiento en el mundo

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES
(Varias series anuales)

	Peso Año Base 2007	2015	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2019-2021
Agricultura	6,0	2,3	6,8	4,6	4,8	4,0	4,0	4,1
Agriculto	3,9	1,4	-0,5	4,5	4,0	3,1	2,5	4,2
Pecuaria	2,2	3,7	3,0	4,3	4,3	4,2	4,1	4,2
Pesca	0,3	-10,1	34,7	5,4	3,5	3,4	3,5	4,0
Minería e hidrocarburos	14,4	16,3	4,9	4,7	1,2	1,5	2,4	2,4
Minería metálica	12,1	21,1	3,5	4,1	1,4	1,1	2,9	2,6
Hidrocarburos	2,2	-5,1	2,4	7,2	0,0	0,0	0,0	1,8
Manufacturas	16,5	-1,4	1,4	3,8	3,5	3,8	3,8	3,8
Primaria	0,1	-0,5	0,7	3,8	3,1	3,2	3,2	3,3
No primaria	12,4	-1,7	-0,8	0,3	3,7	3,7	3,7	3,6
Electricidad y Agua	1,7	7,3	3,2	5,0	5,5	6,0	5,5	5,4
Construcción	5,1	-3,1	-8,1	8,8	5,4	5,4	5,0	6,2
Comercio	10,2	1,8	1,8	3,5	3,4	4,0	4,0	3,6
Servicios	37,1	4,3	3,1	3,7	4,7	4,9	4,9	4,6
PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
PBI primario	26,2	0,2	0,0	4,6	2,2	2,3	2,0	3,0
PBI no primario¹	66,6	2,4	2,4	4,0	4,5	4,7	4,6	4,4

¹ No considera derechos de importación y otros impuestos.
Fuente: BCRP, Proyecciones IEF.

A partir del 2019 se plantea un proceso gradual de reducción del déficit fiscal, hasta llegar a 1,0% del PBI. Para minimizar el impacto del déficit sobre el crecimiento económico se prevé una mayor generación de ingresos fiscales y racionalización de gasto corriente (viajes, servicios profesionales y técnicos, CAS). Así, entre el 2018 –año de mayor déficit– y el 2021, el déficit fiscal deberá reducirse en 2,5% del PBI. Vale indicar que casi dos tercios de la consolidación provienen de mayores ingresos fiscales permanentes mientras que un tercio proviene de menor gasto corriente. En el caso de los ingresos fiscales, es imprescindible implementar medidas tributarias que apuntalen los ingresos del Gobierno General a niveles en torno a 20% del PBI hacia el 2021, un nivel similar al promedio histórico 2000-2015 (20,5% del PBI). De no materializarse este incremento permanente de los ingresos fiscales hacia el 2021, la inversión pública caería 4,4% real en promedio entre el 2019-2021, en lugar del crecimiento previsto de 3,8% real. Esto, a su vez, restaría alrededor de 0,5 puntos porcentuales al crecimiento promedio anual del PBI.

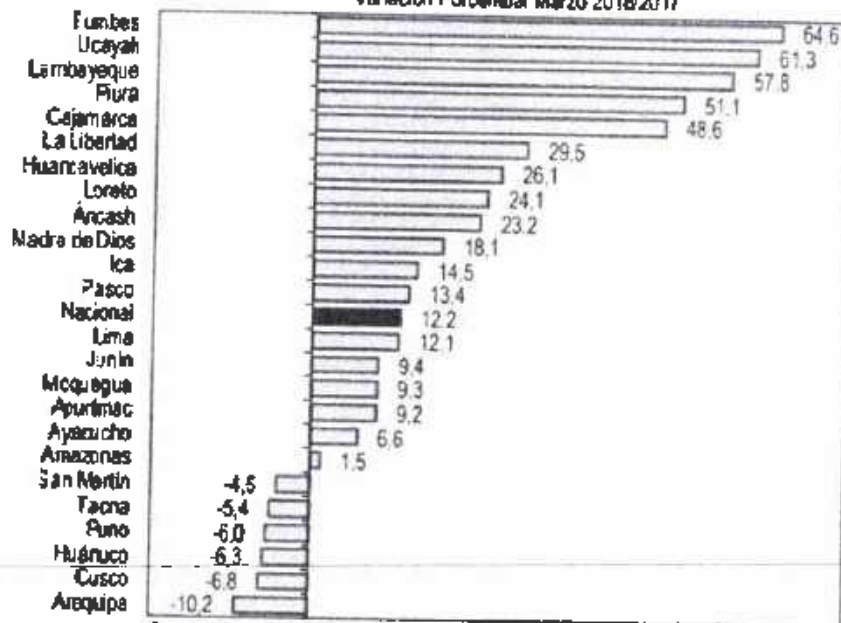
✓ **Ingresos Recaudados por Tributos Internos**

Los ingresos recaudados por tributos internos, en marzo 2018, obtuvieron 8 mil 76 millones 430 mil soles y aumentaron en 12,2% respecto a lo totalizado en marzo del año anterior, que captó 7 mil 196 millones 607 mil soles. Por departamentos, se produjo un incremento en Tumbes (64,6%), Ucayali (61,3%), Lambayeque (57,8%), Piura (51,1%), Cajamarca (48,6%), La Libertad (29,5%), Huancavelica (26,1%), Loreto (24,1%), Áncash (23,2%), Madre de Dios (18,1%), Ica (14,5%), Pasco (13,4%), Lima (12,1%), Junín



(9,4%), Moquegua (9,3%), Apurímac (9,2%), Ayacucho (6,6%) y Amazonas (1,5%).

Ingresos Recaudados por la SUNAT
Variación Porcentual Marzo 2018/2017



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

✓ **Sector Vivienda**

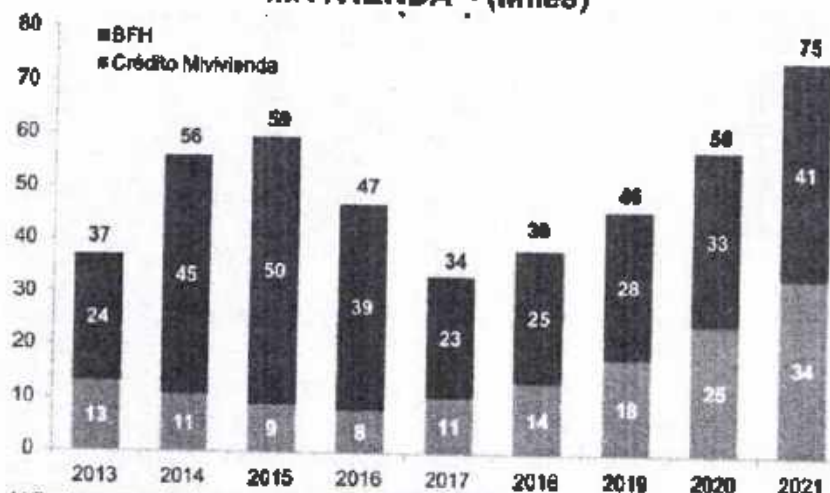
Otro factor promovido por el Gobierno que estimulará la actividad constructora son las medidas adoptadas por el Fondo Mivivienda. Estas consisten en incrementar el monto de subsidio y el rango de cobertura del valor de vivienda, y con ellas se busca apoyar la adquisición de viviendas sociales mediante el Bono de Buen Pagador del Crédito Mivivienda y el Bono Familiar Habitacional del Programa Techo Propio. Con todo esto se impulsará el financiamiento de 38 500 viviendas en el 2018. En este contexto, las empresas constructoras esperan una recuperación del sector principalmente en la zona norte. Según una encuesta de CAPECO de julio 2017, el 98% de las personas consultadas espera un crecimiento de las ventas de materiales y servicios de construcción en el 2018.

Como medidas implementadas, en nuestro país, recientemente se han adoptado cuatro medidas para impulsar la construcción de viviendas sociales:

- a. **Nuevo Crédito Mivivienda:**
- b. **Techo Propio – Adquisición de Vivienda Nueva:**
- c. **Proceso de desembolso del BFH43: el desembolso del Bono Familiar Habitacional para la Adquisición de Vivienda Nueva (BFH-AVN)**



NÚMERO DE VIVIENDAS PROMOVIDAS POR EL FONDO MIVIVIENDA - (Miles)



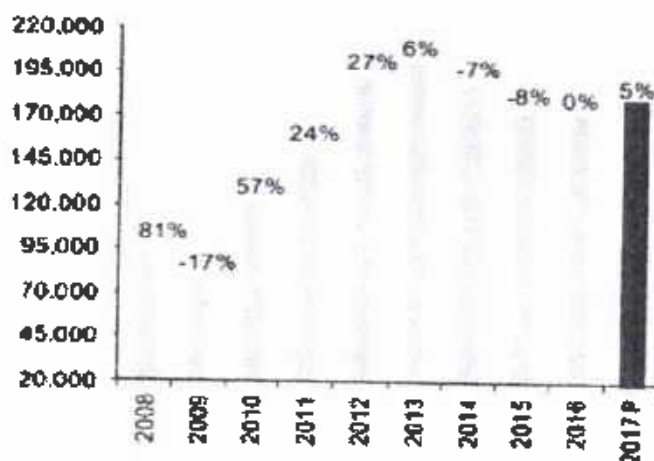
1/ Datos proyectados para el periodo 2017-2021.
Fuente: FMV.

Considerando lo expuesto debemos resaltar que al ser nuestra institución la encargada de recauda el impuesto predial, resulta importante mantener presente este crecimiento significativo de viviendas que serán promovidas por el FONDO MI VIVIENDA y su repercusión en el incremento de números de contribuyentes.

En relación a la adquisición de vehículos nuevos por año, se debe señalar que durante el 2017, se comercializaron 180 281 autos nuevos, 6% más respecto al año 2016, según cifras de la Asociación Automotriz del Perú (AAP). Este resultado marcó un punto de inflexión en el sector, luego de tres años consecutivos de caída en ventas, entre los años 2014 y 2016, según indicó Scotiabank en su reporte semanal.

VENTA ANUAL DE VEHÍCULOS NUEVOS

(Unidades y variación %)



Fuente: Arape, AAP
Proyección: Estudios Económicos Scotiabank



El resultado anual sería explicado por tres motivos:

- 1) Mayor variedad de modelos en el segmento de SUV - especialmente unidades más compactas y con precios menores al promedio.
- 2) Mayor frecuencia de ferias automotoras -organizadas por concesionarios como por entidades financieras.
- 3) El descenso del tipo de cambio sol/dólar -la moneda local se apreció 4,4% a diciembre del 2017-, lo que abarató los vehículos en moneda local.

Por segmentos, la venta de vehículos livianos elevó su volumen de ventas en 6,4% durante el 2017 respecto al 2016. De otro lado, la venta de vehículos pesados registró un crecimiento cercano al 3%, volviendo a crecer por segundo año consecutivo [creció 4% en el 2016].

2.1.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

El informe técnico de las cifras de la evolución de la pobreza monetaria entre el año 2007-2016 del Perú, ubican a Junín entre el grupo de 4 de regiones donde la pobreza se redujo. En el 2016, 264 mil personas dejaron la condición de pobreza en el país según, informó el jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Junín se encuentra en el cuarto grupo de departamentos con una pobreza monetaria inferior de 14 % y superior de 18.1% juntos con Lambayeque y Tacna

POBREZA MONETARIA EN EL PERU

Perú: incidencia de la Pobreza Monetaria

Según demarcos geográficos (2015 - 2016)

Sierra rural	49.0
Sierra rural	41.1
Costa rural	30.6
Sierra urbana	20.7
Sierra urbana	16.6
Costa urbana	14.9
Costa urbana	16.1
Costa urbana	11.7
Nacional	20.7%
Costa urbana	11.9

Cifras de la pobreza

Grupo de regiones con niveles semejante en el año 2016



Grupo	%
Grupo 1	43.8 - 50.9
Grupo 2	32.4 - 36.1
Grupo 3	20.6 - 24.7
Grupo 4	14.0 - 18.1
Grupo 5	9.6 - 12.0
Grupo 6	1.8 - 4.3

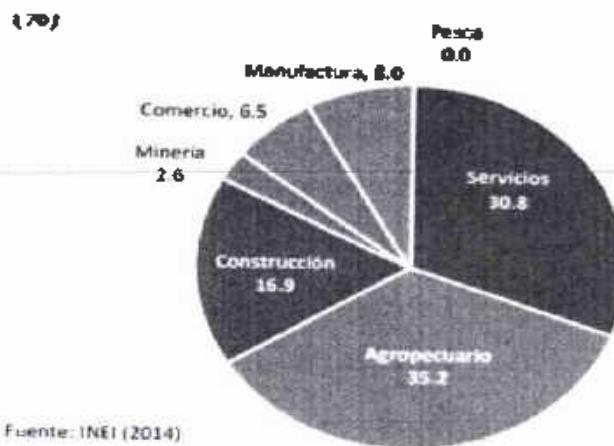


FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática



En el Departamento de Junín, el 35.2% de la Población económicamente activa (PEA) ocupada se desempeña en el sector agropecuario, seguido por el sector servicios (30.8%). El 17% del empleo en la región es formal y el 83% es informal. Entre 2009 y 2014, el ingreso laboral mensual se incrementó 5.4% en promedio anual (vs. 5.2% a nivel nacional). En relación a educación 67% de la PEA tiene educación básica y 28% educación superior (vs. 65% y 31% a nivel nacional, respectivamente). Existen 2,939 centros educativos de educación básica en la región. El gasto público en educación por alumno se incrementó en promedio anual en 8.4% entre 2007 y 2013.

JUNÍN PEA OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO



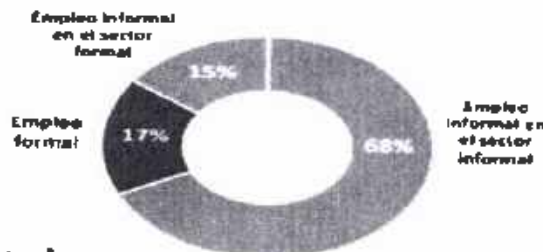
Fuente: INEI (2014)

PEA ocupada

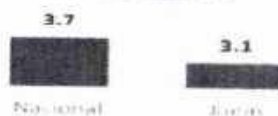
685,474 personas



PEA ocupada por tipo de empleo (%)



Tasa de desempleo 2014 (%)



PEA: Población Económicamente Activa
Fuente: INEI (2014)



En relación al desarrollo social, la Municipalidad Provincial de Huancayo, por intermedio de la Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social, trabaja programas de protección y defensa de los derechos de la población más vulnerable y en riesgo a través de las siguientes Unidades Orgánicas: Oficina Municipal de Atención de la Persona con Discapacidad OMAPED, es un servicio que brinda a los ciudadanos en situación de discapacidad velando por el bienestar y mejorar la calidad de vida de los menos favorecidos; Centro Integral de Atención al Adulto Mayor, Defensoría Municipal del Niño y Adolescente, cuya finalidad es promover y proteger los derechos de los niños y adolescentes y Casa de Refugio para mujeres víctimas de violencia familiar. Como se detalla, la Municipalidad trabaja en la implementación de programas con enfoques inclusivos de la población vulnerable y por generaciones: niños, adolescentes, adulto mayor, mujeres.

Todo ello para garantizar una convivencia social con equidad e inclusión, asegurando un nivel de vida compatible con la dignidad humana y el pleno desarrollo de las personas.

Respecto al crecimiento poblacional, la provincia de Huancayo, según el último censo, alcanzó una población de 545615 habitantes, ubicándose en el séptimo lugar de provincias más pobladas a nivel nacional y en el distrito de Huancayo, el 2015 contaba con 116,953 habitantes, según las proyecciones realizadas por el INEI, el crecimiento de la población al 2020 en el distrito es de 9515 habitantes lo que hace un total de 126,468 habitantes, quienes son los contribuyentes potenciales para nuestra institución. La tendencia del crecimiento demográfico distrital es similar al provincial, entre 1993 -2007 la Tasa de Crecimiento fue de 0.8%. La Población urbana constituye el 98% del total.

**PROVINCIA DE HUANCAYO: POBLACION TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO
PROMEDIO ANUAL, 1940-2007**

AÑO	TOTAL	TC PROMEDIO
1940	137,632	
1961	203,179	1.9
1972	278,400	2.9
1981	336,348	2.1
1993	454,500	2.5
2007	471,266	0.3

Fuente: INEI-Censos de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007 (proyección)



En el aspecto educativo, en el distrito de Huancayo se concentra 433 instituciones educativas de todos los niveles/modalidades y tipos de gestión. En donde estudian 59,787 personas, es decir el 51% de la población del distrito, lo que significa que el 26% de todas las instituciones educativas de la provincia de Huancayo se concentra en el distrito de Huancayo.

Huancayo: Población, Superficie y Densidad poblacional, Según Provincia 2014p

Distritos	Población proyectada 30/06/2014 (habitantes)	Superficie (Km ²)	Densidad poblacional (Hab./Km ²)
Huancayo	116,944	237,55	492.29
El Tambo	160,685	73,56	2184.41
Chlica	85,087	8.30	10,251.45

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática – Dirección Nacional de Censos y Encuestas.

Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenio 2010-2015 y 2015-2020

Indicadores	2010-2015p	2015-2020p
Fecundidad		
Nacimientos Anuales: B	28,559.00	28,870.00
Tasa de Natalidad	22.29	21.00
Mortalidad: D		
Tasa Bruta de Mortalidad	6.17	6.24
Esperanza de Vida al Nacer	71.85	72.78
Crecimiento Natural: B-D		
Tasa de Crecimiento Natural	16.12	14.76

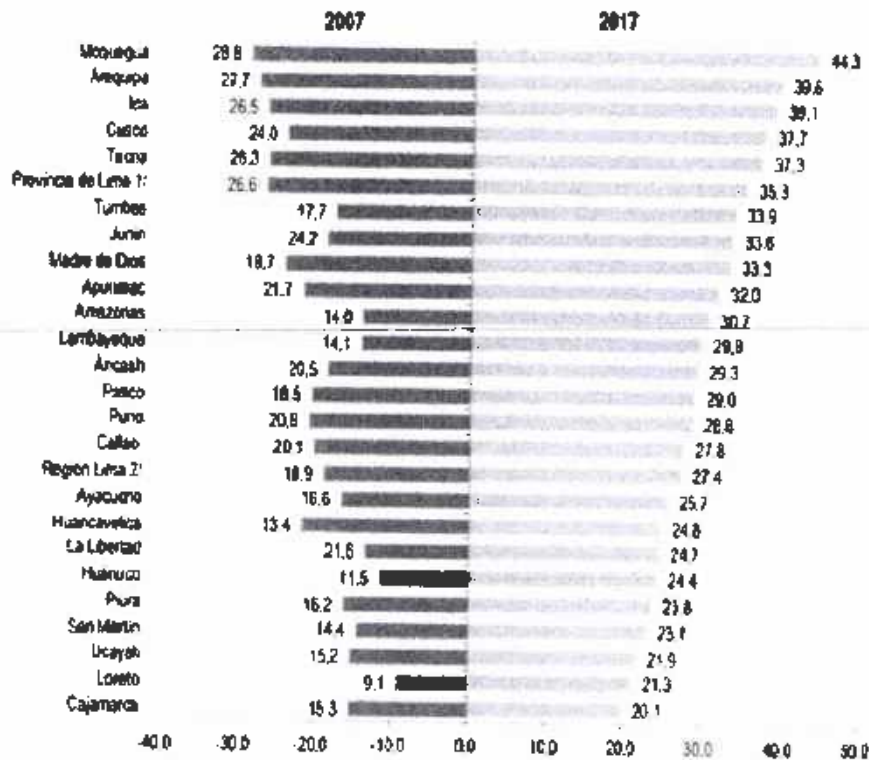
Fuente: Junín - Instituto Nacional de Estadística e Informática – Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales, Boletín Especial N°19.

En relación al aspecto educativo, el año 2017, el promedio de años de estudio de un peruano/a de 25 a más años de edad es de 10,0 años, es decir, ha estudiado en promedio hasta el cuarto año de secundaria. Según área de residencia, se observa mayor promedio de años de estudio en los residentes del área urbana (10,6) que en la rural (6,9), existiendo una brecha de 3,7 años de estudio entre pobladores de ambas áreas. En los siguientes departamentos, la

cobertura de matrícula a educación superior en el 2017 es mayor que el promedio nacional (30,7%): Moquegua (44,3%), Arequipa (39,6%), Ica (39,1%), Cusco (37,7%), Tacna (37,3%), Provincia de Lima (35,3%), Tumbes (33,9%), Junín (33,6%) Madre de Dios (33,3%) y Apurímac (32,0%). En el extremo opuesto, Cajamarca con (20,1%), Loreto (21,3%), Ucayali (21,9%) y San Martín (23,1%) presentan las tasas más bajas.

PERÚ: TASA NETA DE MATRÍCULA A EDUCACIÓN SUPERIOR, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017

Evolución de las tasas brutas de matrícula superior por departamento



1: Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2: Comprende las provincias de Barranca, Cajamarca, Cacha, Cuzco, Huará, Huancabamba, Huánuco, Oroya y Tarma.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.



2.1.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) reveló hoy los resultados de su Informe Global de Competitividad 2017-2018, que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países. En él, Perú ascendió en los rubros de preparación tecnológica (88 a 86) e innovación (119 a 113).

En el Perú no se generan nuevas tecnologías, la investigación tecnológica es promovida a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). En el Perú, menos del 2% de las empresas realiza investigaciones. La debilidad que tiene el Perú, al



dejar de innovar y no implementar tecnología en sus procesos, se deja de ser competitivos frente a los demás países de la región, teniendo debilidades en infraestructura de transportes y comunicaciones. Otra debilidad en consecuencia de lo anterior, la mano de obra no podría ser calificada y menos aún especializada.

Frente a lo señalado nuestro país ha establecido políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación (CTI) poniendo de manifiesto el perfil del Estado y el papel desempeñado por los distintos actores, ya sean públicos o privados. Consecuentemente, dar cuenta de las políticas en CTI reciente implica centrar la atención en las herramientas que utiliza el Estado para posicionarse y orientar las instituciones en función de los intereses y visiones que predominan en el contexto político y económico.

Cabe señalar que en el año 2004 el Estado peruano solo asumió el 25,6% del gasto en investigación y desarrollo, mientras que las universidades se hicieron cargo del 38,1% y las empresas del 29,2%; el 7,1% restante fue asumido por organizaciones privadas sin fines de lucro.

Actualmente, el Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Ley 28303, y también con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006.

Es así que, el Ministerio de Economía ha elaborado la Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación CTI-2013-2020, que tiene como líneas de acción: a) Facilitar el acceso y uso de nuevos conocimientos y tecnologías; b) Difusión y transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías; y c) Generación de nuevos conocimientos y tecnologías; pilares sobre el cual encaminaran sus acciones.

Por otro lado, día a día podemos ir viendo como los avances tecnológicos se van incorporando en las diversas actividades económicas, haciendo esas de uso común en los ciudadanos es así que la banca online (banca por Internet y móvil) anula la espera y facilita realizar operaciones financieras desde un smartphone, una tableta o una computadora. Si al inicio uno pudo tener desconfianza de usar este servicio por un tema de seguridad, ese temor suele ser vencido por la comodidad que brinda el hacer diversos pagos sin tener que ir a una agencia, hacer colas y perder tiempo valioso. Cada año surgen innovaciones que continúan mejorando el sistema en las entidades financieras. Además, han aparecido las empresas fintech para cambiar monedas, dar préstamos, captar ahorros a mejor tasa, en otros servicios, y todo gestionado por Internet. Estos emprendimientos complementan la oferta de los bancos. Según cifras de la Asociación de Bancos (Asbanc), uno de los canales que más se han favorecido en estos últimos siete años es el de la banca por Internet, que empezó en el

2007 con 11 millones de operaciones, pero acabó hace un año con más de 60 millones. En ese contexto, aparecen las plataformas y las pasarelas de pago, que se suman a los canales de la banca tradicional.

2.1.5 FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

La Política Regional Ambiental de la región de Junín, tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible de la Región Junín, mediante la prevención de los impactos ambientales negativos y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en un marco de respeto de los derechos humanos.

La presente política regional, parte de los grandes temas considerados en la Política Nacional del Ambiente y que fuera formulada sobre la base del análisis de la situación ambiental de la región, tomando en cuenta las políticas implícitas y lineamientos que sustentaron la elaboración de planes y estrategias en materias como diversidad biológica, cambio climático, residuos sólidos, saneamiento, sustancias químicas, entre otros.

La Política Regional del Ambiente es concordante con la Política Nacional del Ambiente, entendida como herramienta del proceso estratégico de desarrollo del país, constituye la base para la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta, para contribuir al desarrollo integral, social, económico y cultural del ser humano, en permanente armonía con su entorno.

La Política es de cumplimiento obligatorio en la Región Junín y de carácter orientador para el sector privado y la sociedad civil. Se estructura en base a cuatro ejes temáticos esenciales de la gestión ambiental, respecto de los cuales se establecen lineamientos de política orientados a alcanzar el desarrollo sostenible del país:

Eje política I: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad

Eje política II: Gestión integral de la calidad ambiental

Eje política III: Gobernanza ambiental

Eje política IV: Compromisos interdistritales

Asimismo, en busca de fomentar la concientización de la población respecto a este punto tan importante, la municipalidad Provincial de Huancayo está desarrollando diversas acciones:



- ✓ Programa EDUCA promueve la educación ambiental y la conservación del medio ambiente, este programa tiene como fin crear conciencia en el cuidado del medio ambiente para promover conciencia ambiental en los estudiantes de las instituciones educativas.
- ✓ Plan Separe, en colegios para el manejo responsable de los residuos reciclables, el Plan de Acción SEPARE busca fomentar el manejo adecuado de residuos sólidos en las instituciones educativas de la ciudad, utilizando estrategias que permitan el uso racional de los recursos naturales, el control en la generación de residuos y su aprovechamiento en los ciclos productivos.
- ✓ Campaña "Reciclando una Gota de agua", a Municipalidad Provincial de Huancayo a través del Área de Gestión Ambiental de la Gerencia de Servicios Públicos anunció el inicio de la primera campaña de sensibilización ambiental "Reciclando una Gota de agua", que se realizará todo el mes de marzo, como parte de las actividades por el Día Mundial del Agua.

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Nº	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	TOTAL
1	Estabilidad económica, que favorece el crecimiento económico del país.	0,09	2	0,18
2	Disminución de la pobreza en la región.	0,09	2	0,18
3	Políticas públicas que favorecen la adquisición de predios	0,08	2	0,16
4	Crecimiento económico de la Región, especialmente del sector construcción.	0,08	2	0,16
5	Descenso del tipo de cambio, lo que abarata el precio de vehículos en moneda nacional	0,06	2	0,12
6	Desarrollo de nuevas tecnologías de Información que incrementan las formas de pago con mayor acceso a los contribuyentes.	0,05	2	0,10
7	Predisposición de otras Municipalidades de intercambiar información.	0,05	3	0,15
Sub Total Oportunidades		0,50		1,05
Nº	AMENAZAS	PESO	VALOR	TOTAL
1	Inestabilidad política en el país.	0,09	2	0,18
2	Promulgación de normas legales que afecten la autonomía funcional y fuentes de recursos económicos del SATH.	0,10	2	0,20
3	Situaciones coyunturales y políticas que pudieran generar un entorno desfavorable para el SATH y que afecten nuestra imagen ante la sociedad.	0,06	2	0,12
4	Incremento de la cultura de evasión tributaria.	0,08	2	0,16
5	Incremento de casos de corrupción dentro de los organismos del Estado.	0,08	2	0,16
6	Mercado laboral más competitivo y con mayores remuneraciones, lo que origina la fuga de talentos.	0,09	2	0,18
Sub Total Amenazas		0,50		1,00
TOTAL		1,00		2,05

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento.



2.2 AMBIENTE INTERNO

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Huancayo, y tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, recaudación y fiscalización de todos los ingresos tributarios y no tributarios (Artículo 4°- Estatuto SATH). Es en virtud a ello que toda su labor se orienta a poder dotar de mayores recursos económicos a la Municipalidad Provincial de Huancayo, para que esta pueda destinarlo al financiamiento de obras en beneficio de la población Huanca.

2.2.1. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN

En el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, la recaudación obtenida por los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Huancayo en los últimos ocho años muestra una tendencia de crecimiento, este hecho nos ha permitido poder ir dotando de mayores recursos a la Municipalidad Provincial de Huancayo, manteniendo un crecimiento sostenido, es así que en el siguiente gráfico podemos apreciar que el periodo 2012 y 2015 fueron los años en los que se obtuvo una mayor recaudación, creciendo un 17.28 % y 15.47 % respecto a un año anterior, recaudando S/ 42,194,519.71 soles y S/ 33,173,486.40 soles respectivamente para cada periodo mencionado; en relación al crecimiento reportado el periodo 2015, se pudo obtener dicho resultado, debido a las diversas estrategias de cobranza que fueron implementadas en ese periodo, emisión masiva de valores y beneficios tributarios otorgados. Así también en el gráfico podemos observar que el menor crecimiento en recaudación obtenido, fue el periodo 2017, alcanzando a recaudar S/ 48,029,665.51 soles, monto que representa un crecimiento en la recaudación respecto al año 2016 de 2.43%.

HISTÓRICO DE LA RECAUDACIÓN TOTAL (soles)

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Recaudación total	27,572,652.38	28,286,060.75	33,173,486.40	34,519,472.28	36,540,901.00	42,194,519.71	46,698,243.67	48,029,665.51
% variación		2.59	17.28	4.09	5.86	15.47	11.12	2.43

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

RECAUDACIÓN GENERAL



Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

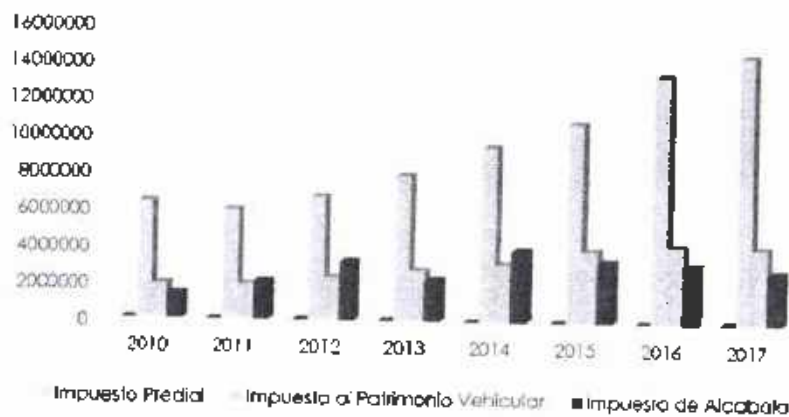
Asimismo, debemos mencionar que dentro de la recaudación general que realiza nuestra institución, se cuentan con diversos conceptos que recabamos, entre ellos podemos resaltar la recaudación de impuestos, siendo los principales: Impuesto Predial, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto de Alcabala.

RECAUDACIÓN ANUAL - PRINCIPALES IMPUESTOS 2010-2017 (soles)

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Impuesto Predial	6.256.713,62	6.004.614,36	6.577.364,05	7.765.293,91	9.327.999,73	10.637.294,10	13.901.800,19	14.345.666,66
Impuesto al Patrimonio Vehicular	1.860.627,21	1.889.222,83	2.287.651,68	2.719.539,59	3.097.821,86	3.832.099,61	4.119.117,43	4.033.844,28
Impuesto de Alcabala	1.359.162,66	2.052.217,80	3.140.676,74	2.219.178,62	3.823.967,82	3.271.153,83	3.092.628,97	2.754.259,91

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

RECAUDACIÓN ANUAL - PRINCIPALES IMPUESTOS 2010-2017



Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento



Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la recaudación de Impuesto Predial, representan los montos más altos recaudados por concepto de impuestos, ello se debe a que año a año por intermedio del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal, se establecen los montos de incremento en recaudación respecto a este impuesto, es así que para el periodo 2018 se tiene como meta de recaudación incrementar el 15% de lo recaudado el periodo 2017, que representa un total de S/. 16'495,090,18 soles.

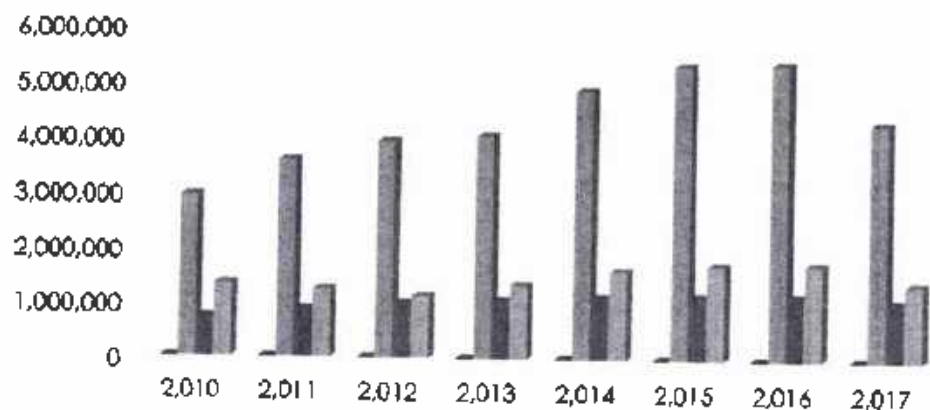
Otro de los conceptos importantes dentro de la recaudación es lo recaudado por Arbitrios Municipales (Limpieza Pública, Parques y Jardines y Serenazgo)

HISTÓRICO DE LA RECAUDACIÓN EN ARBITRIOS (soles)

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Limpieza Pública	2.935.447,85	3.577.214,52	3.923.671,41	4.027.669,50	4.856.410,16	5.323.838,49	5.362.655,24	4.292.930,02
Arbitrio: Parques y Jardines	728.697,09	872.505,36	997.048,62	1.060.628,00	1.128.086,92	1.152.564,79	1.167.118,82	1.064.482,51
Arbitrio: Serenazgo	1.341.047,05	1.251.745,37	1.134.790,80	1.346.270,21	1.615.782,24	1.733.961,44	1.747.137,28	1.396.937,13
TOTAL	5.005.191,99	5.701.465,25	6.055.510,83	6.434.567,71	7.600.279,32	8.210.364,72	8.276.911,34	6.754.349,66

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

RECAUDACIÓN ANUAL DE ARBITRIOS MUNICIPALES



■ Arbitrio: Limpieza Pública ■ Arbitrio: Parques y Jardines ■ Arbitrio: Serenazgo

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

La recaudación obtenida a lo largo de estos años, nos muestra una tendencia al crecimiento constante, el cual se debe al esfuerzo desplegado por el equipo de trabajo que labora en la institución,

asimismo, dichos resultados también son el reflejo del trabajo realizado desde sus inicios con las diversas campañas de orientación y generación de cultura tributaria en la ciudad de Huancayo lo que ha fomentado el pago voluntario y puntual.

CONTRIBUYENTES PUNTUALES -IMPUESTO PREDIAL

Tipo de contribuyente	2016	2017
Puntual Anual	11,189	11,829

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

CONTRIBUYENTES PUNTUALES IMPUESTO PREDIAL- SATH Periodos 2016 - 2017



Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Respecto a la efectividad obtenida en la cobranza que realiza por tributos podemos mencionar que si bien, se logra alcanzar en promedio una cobranza efectiva de 65% en impuesto predial y de 44% en impuesto al patrimonio vehicular, este es un punto que requiere ir mejorando. A continuación, mostramos la efectividad de recaudación obtenida en los periodos 2016 y 2017.

MONTO DETERMINADO Y RECAUDADO POR PERIODO

CONCEPTO	2016		2017	
	DETERMINADO	RECAUDADO	DETERMINADO	RECAUDADO
IMPUESTO PREDIAL	S/14.015.776,80	S/9.195.366,15	S/16.371.414,92	S/11.050.838,97
	65,61%		67,50%	
IMPUESTO AL PATRIMONIO VEHICULAR	S/4.317.725,84	S/2.253.548,75	S/4.250.052,84	S/2.079.616,21
	52,19%		48,93%	

Fuente: Reporte recaudación SIAT
Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

2.2.2. GESTIÓN SERVICIO AL CIUDADANO

En relación a la atención brindada a los contribuyentes y administrados en nuestra institución se ha implementado diversos mecanismos en beneficio de ellos:

- ✓ Contamos con convenios con las principales entidades financieras, lo que permite que los ciudadanos puedan realizar sus pagos por intermedio de ellas.
- ✓ A través de nuestra página web ofrecemos servicios en línea, ofreciéndole a los contribuyentes y administrados poder realizar sus consultas desde la comodidad de sus hogares, en esta plataforma ellos pueden consultar: su estado de cuenta, cuponera, capturas vehiculares, papeletas de tránsito entre otros.
- ✓ La Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente, realiza campañas de orientación en diversos puntos de la ciudad, con la finalidad de mantener informado a los ciudadanos sobre las diversas obligaciones tributarias que pudieran tener, en estas campañas también participa de manera activa la Oficina de Defensoría del Contribuyente y Administrado.

2.2.3. GESTIÓN DE PROCESOS

En el SATH no se ha implementado la Gestión de procesos, presentándose la misma como una debilidad.

En cuanto a los procesos realizados en la Gerencia de Operaciones, existe una carencia de conexión, ya que se puede evidenciar que cada Sub Gerencia que pertenece a esta, labora de manera aislada, debiendo superar este impase, situación que permitirá mejorar los proceso implementados a la actualidad.

2.2.4. GESTIÓN TECNOLÓGICA

En relación a la implementación tecnológica, debemos señalar que el sistema de información con el que se cuenta en la institución data del año 2004 INFOSAT y 2005 SIAT, y que, a la fecha, al existir diversos cambios en número de contribuyentes y procedimientos que se tienen dentro del SATH, resulta necesario actualizar la información y poder consolidar la data. Situación por la que se requiere definir claramente los procesos operativos y ser reescritos en el sistema.



Respecto a infraestructura (hardware), el año 2009 se adquirió un gabinete de servidores de alta tecnología y equipos informáticos necesarios que a la fecha ya están desfasados y son insuficientes para soportar la información generada proveniente de nuestras actividades operativas, así también, el periodo 2016 se adquirió un nuevo servidor, de pequeña capacidad, para poder mitigar las necesidades inmediatas que se tenían; esta situación evidencia la necesidad de poder implementar con más fuerza esta área, situación que permitirá mejorar los procesos de atención por ende brindar un mejor servicio a los contribuyentes, como también sistematizar procesos y ahorro en horas hombre.

2.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro de nuestra institución el año 2008 se implementó la Oficina de la Defensoría del Contribuyente y el Administrado, oficina que tiene por objetivo el atender las quejas, observaciones o sugerencias que puedan hacer llegar los contribuyentes y administrados.

La Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado y personal del Departamento de Servicios al Contribuyente, tiene como meta anual la organización de eventos de difusión y generación de conciencia tributaria. Es así que en el periodo 2017, se desarrollaron campañas informativas. El objetivo de estas actividades son la de informar, orientar y educar sobre los derechos y obligaciones tributarias de los propietarios de inmuebles, respecto a los tributos vinculados a estas operaciones como lo es el Impuesto Predial, Impuesto de Alcabala, que grava las transferencias de inmuebles, los Arbitrios Municipales, así como las obligaciones tributarias vinculadas al Impuesto al Patrimonio Vehicular a quienes adquirieron vehículos. En todas las actividades se distribuyen material informativo, de esta manera, se ha contribuye al fortalecimiento de la cultura tributaria y al reforzamiento de los derechos y obligaciones de los contribuyentes.



2.2.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

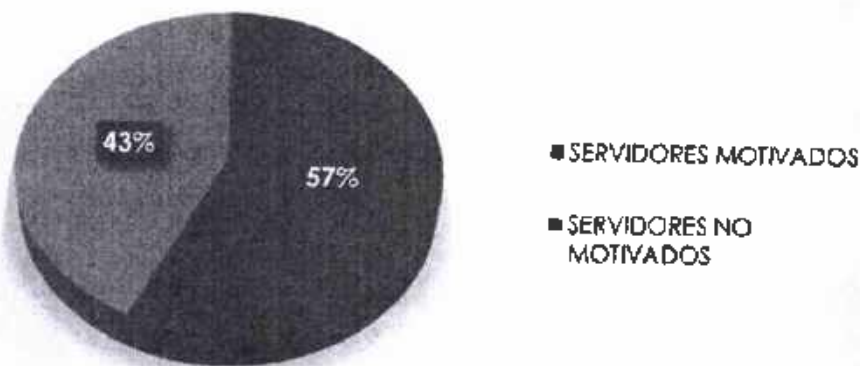
El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, cuenta con un total de 57 colaboradores contratados a plazo indeterminado y a plazo fijo, todos bajo el Régimen Laboral de la Actividad Privada DL N° 728 y 30 colaboradores del Régimen CAS. El 50% de colaboradores contratados a plazo indeterminado, son servidores con experiencia y dominio en Gestión Tributaria Municipal con más de 10 años de labor dentro de la institución.

Una de las falencias detectadas en este punto, son las remuneraciones percibidas, las que desde el año de creación del SATH (2004), han sido congeladas, situación que origina la disconformidad de nuestros servidores.

Así mismo existen diversos aspectos a fortalecer como: la implementación de políticas de incentivos y reconocimiento por el cumplimiento de metas, para los servidores; falta de programas de capacitación debido a las restricciones de presupuesto.

En relación al nivel de motivación podemos señalar que conforme lo ha reportado el área de personal se tiene que el 57 % de colaboradores se encuentran motivados mientras que un 43 % manifiesta no sentirse motivado.

NIVEL DE MOTIVACIÓN SERVIDORES SATH



Fuente: Encuesta de Personal
Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

2.2.7. GESTIÓN DE CAPACIDAD FINANCIERA:

Sobre este punto resulta necesario mencionar que el SATH, es una entidad cuyos recursos económicos son generados en relación a la capacidad de recaudación que esta tiene, ya que los ingresos percibidos son producto de la comisión de 7% que se obtiene de lo recaudado. Debemos señalar que al inicio de actividades esta institución contaba con un porcentaje de comisión de 10%, la cual fue reducida a 7%, tal reducción se dio producto de decisiones políticas y no técnicas, a la fecha vemos que dicha variación va teniendo sus efectos, ya que debido al crecimiento institucional que se viene teniendo, año a año se van incrementando el número de contribuyentes, por ende sus demandas y mejoras en la calidad de atención, frente a ello los recursos económicos con los que contamos son limitados.

Con respecto a la ejecución presupuestaria en los ejercicios del 2015 al 2017, el saldo de balance más alto se dio en el año 2017, debido a que este monto fue acumulado de los periodos anteriores. En este contexto consideramos que la ejecución presupuestaria es una variable dependiente de la recaudación, a mayor recaudación mayor holgura económica, esto significa que el esfuerzo que hagamos en este ejercicio podamos concretar proyectos y programas del siguiente periodo.

A continuación, se detalla la ejecución de Ingresos y gastos del SATH en los periodos 2015 al 2018, cabe señalar que estos montos suelen variar respecto a la recaudación obtenida por periodo, ya que como se conoce somos una institución que autofinancia sus gastos.

EJECUCIÓN DE GASTOS SATH 2015-2017 Y PROYECCIÓN DE GASTOS 2018

(en soles)

Conceptos	2015	2016	2017	PLA 2018
Gasto de personal /1	2,002,235.00	2,014,066.00	2,075,445.00	2,277,973.00
Pensiones y Otras Prest. Sociales	1,000.00		2,025.00	
Bienes y Servicios /2	1,231,336.00	1,597,896.00	1,639,775.00	1,866,869.00
Otros Gastos Corrientes	17,331.00	26,629.00	54,269.00	237,140.00
Adquisiciones de Activos No Financieros	9,000.00	54,358.00	117,112.00	5,580.00
Total	3,260,902.00	3,692,951.00	3,888,626.00	4,387,562.00

Fuente: Contabilidad y Presupuesto

Elaboración: Contabilidad y Presupuesto

De la misma manera respecto a los ingresos proyectados para los próximos 4 años, en el cuadro se muestran los conceptos y montos que se proyectan recaudar en los periodos del 2019 al 2022, siendo el detalle el siguiente:

PROYECCIÓN DE INGRESOS 2019 - 2022

(en soles)

Conceptos	2019	2020	2021	2022
Recaudación	51,170,818.00	53,557,756.00	56,057,379.00	58,695,393.00
Comisión(1)*	3,268,784.00	3,434,899.00	3,609,029.00	3,798,014.00
Ingresos Propios(2)	942,536.00	951,240.00	958,417.00	963,724.00
Saldo de Balance	238,662.00	174,475.00	117,272.00	57,762.00
Ingresos SATH(1+2)	4,449,982.00	4,560,614.00	4,684,718.00	4,814,500.00

Fuente: Contabilidad y Presupuesto

Elaboración: Contabilidad y Presupuesto

Cabe señalar que para mantener una gestión apropiada de los recursos es necesario mantener un nivel de recaudación sostenida, ya que como se sabe los ingresos percibidos derivan del monto recaudado, y a mayor nivel de recaudación mayores ingresos para nuestra institución. Así también los gastos se ajustarán de acuerdo a la normatividad vigente, considerando que la calidad del gasto es la atención a las necesidades prioritarias que tiene nuestra Institución y esto se determina en base al cuadro de necesidades, considerando como gastos los siguientes:

PROYECCIÓN DE GASTOS SATH 2019-2022

(en soles)

Conceptos	2019	2020	2021	2022
Gasto de personal /1	2,433,141.00	2,433,141.00	2,433,141.00	2,433,141.00
Pensiones y Otras Prest. Sociales	3,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Bienes y Servicios /2	1,824,500.00	1,942,946.00	2,035,675.00	2,156,758.00
Otros Gastos Corrientes	124,600.00	96,800.00	104,562.00	112,624.00
Adquisiciones de Activos No Financieros	64,741.00	83,727.00	107,340.00	107,977.00
Total	4,449,982.00	4,560,614.00	4,684,718.00	4,814,500.00

Fuente: Contabilidad y Presupuesto

Elaboración: Contabilidad y Presupuesto



2.2.8. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS SATH

En esta matriz detallamos las fortalezas y debilidades más importantes detectadas de en la diversas Gerencias de la Institución.

Nº	FORTALEZAS	PESO	VALOR	TOTAL
1	Equipo de colaboradores con experiencia y conocimiento en temas tributarios y no tributarios.	0,20	4	0,80
2	Intercambio de información con otras municipalidades y entidades.	0,07	3	0,21
3	Local Institucional propio, el que brinda comodidad en la atención a los contribuyentes y administrados.	0,06	3	0,18
4	Compromiso e identificación institucional	0,10	3	0,30
5	Gestión de proceso de cobranza a través de entidades financieras.	0,07	3	0,21
Sub Total Fortalezas		0,50		1,70
Nº	DEBILIDADES	PESO	VALOR	TOTAL
1	Falta de programas de capacitación y motivación al personal.	0,07	2	0,14
2	Sistemas informáticos antiguo (no actualizado) y no articulados, lo que dificulta atender la demanda de los ciudadanos.	0,07	1	0,07
3	Carencia de procesos definidos e integración de los mismos.	0,07	1	0,07
4	Remuneraciones por debajo del promedio, en el mercado laboral, lo que produce insatisfacción y deserción del personal.	0,08	1	0,08
5	Falta de políticas de inducción al personal.	0,05	1	0,05
6	Excesivo número de expedientes por auxiliar coactivo, y carencia de inventario de valores en la Sub Gerencia de Cobranza Coactiva.	0,07	2	0,14
7	Porcentaje de comisión (7 %) insuficiente para desarrollar proyectos de crecimiento como institución.	0,09	2	0,18
Sub Total Amenazas		0,50		0,73
TOTAL		1,00		2,43

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Producto de la elaboración de esta matriz se obtuvo una puntuación de 2.43, siendo 2.5 la calificación promedio, los totales ponderados muy por debajo se caracterizan las organizaciones débiles en lo interno, nuestra Institución está por debajo del promedio por muy poco.

2.2.9. MATRIZ FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad económica, que favorece el crecimiento económico del país. 2. Disminución de la pobreza en la región. 3. Políticas públicas que favorecen la adquisición de predios. 4. Crecimiento económico de la Región, especialmente del sector construcción. 5. Desecho del tipo de cambio, lo que abarata el precio de vehículos en moneda nacional. 6. Desarrollo de nuevas tecnologías de información que incrementan las formas de pago con mayor acceso a los contribuyentes. 7. Predisposición de otras Municipalidades de intercambiar información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política en el país. 2. Promulgación de normas legales que afectan la autonomía funcional y fuentes de recursos económicos del SATH. 3. Situaciones coyunturales y políticas que pudieran generar un entorno desfavorable para el SATH y que afecten nuestra imagen ante la sociedad. 4. Incremento de la cultura de evasión tributaria. 5. Incremento de casos de corrupción dentro de los organismos del Estado. 6. Mercado laboral más competitivo y con mayores remuneraciones, lo que origina la fuga de talentos.
Fortalezas	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de colaboradores con experiencia y conocimiento en temas tributarios y no tributarios. 2. Intercambio de información con otras municipalidades y entidades. 3. Local institucional propio, el que brinda comodidad en la atención a los contribuyentes y administrados. 4. Compromiso e identificación institucional. 5. Gestión de proceso de cobranza a través de entidades financieras. 	(F1, F4, O3, O4, O5) Potenciar de manera eficiente la gestión de cobranza y servicio de calidad al ciudadano, teniendo como pilares fundamentales la experiencia y compromiso de nuestros colaboradores.	(F1, F4, A3, A4) Fortalecer la cultura tributaria e implementar un plan de mejora en la atención al ciudadano, aprovechando la experiencia y conocimiento de nuestros colaboradores.
Debilidades	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de programas de capacitación y motivación al personal. 2. Sistemas informáticos antiguo (no actualizado) y no articulados, lo que dificulta atender la demanda de los ciudadanos. 3. Carencia de procesos definidos e integración de los mismos. 4. Remuneraciones por debajo del promedio, en el mercado laboral, lo que produce insatisfacción y deserción del personal. 5. Falta de políticas de inducción al personal. <p>Excesivo número de expedientes por auxiliar coactivo, y carencia de inventario de valores en la Sub Gerencia de Cobranza Coactiva. Porcentaje de comisión (7 %) insuficiente para desarrollar proyectos de crecimiento como institución.</p>	(D2, D3, O6) Aprovechar el desarrollo tecnológico para innovar nuestro sistema de información lo que nos permitirá mejorar los procesos internos por ende la gestión de cobranza.	(D1, A3, A6) Desarrollar programas de capacitación e incentivos que permitan seguir contando con el personal idóneo dentro de la institución, que permitan poder brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.



Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

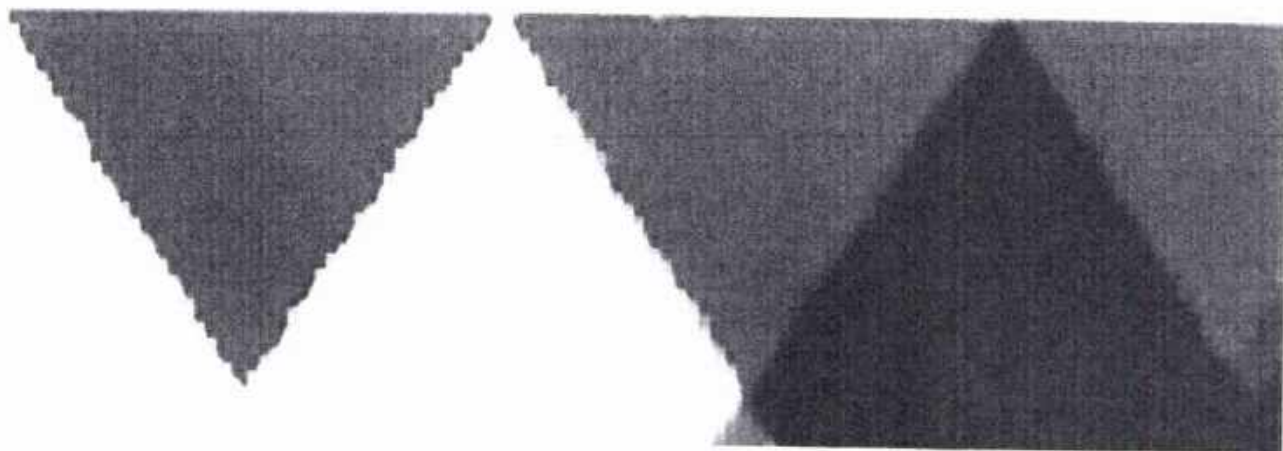
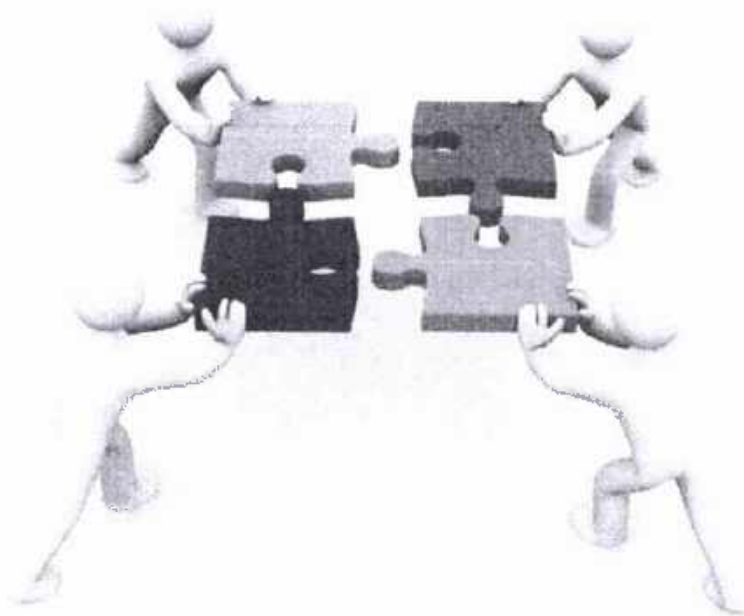




CAPITULO III

GESTIÓN

ESTRATÉGICA



3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 del SATH se realizó teniendo como base los lineamientos señalados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobado mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM. Asimismo, se tomó en cuenta la Directiva General del proceso de Planeamiento Estratégico N°001-2014-CEPLAN y objetivos del país, definidos en el plan de desarrollo nacional "Plan Bicentenario: Perú al 2021.

3.1 MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico constituye el instrumento mediante el cual buscamos alcanzar la visión y misión institucional a través del cumplimiento de nuestros objetivos.

3.1.1 VISIÓN



"Ser una institución efectiva en gestión tributaria y líder a nivel nacional, reconocida por la calidad de atención brindada al ciudadano".



3.1.2 MISIÓN

"Somos una institución recaudadora, que facilita al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y no tributarias, a través de un servicio de calidad"



3.1.3 CULTURA SATH



Nuestros colaboradores han desarrollado una cultura como parte de la formación profesional dentro de nuestra institución, es por ello que consideramos a estos principios como lineamientos dentro de nuestro actuar:



a) Responsabilidad

Todo servidor de la Entidad debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto a su función pública.

b) Compromiso

Ante situaciones extraordinarias, el colaborador puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

c) Transparencia

Los actos del servicio deben ejecutarse de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en carácter principio público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor de la Entidad debe brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

d) Discreción

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

e) Vocación de Servicio

Entrega al trabajo, más allá de la responsabilidad contractual.

f) Identidad

Sentido de pertenencia a la Institución.

g) Lealtad

Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

h) Justicia y Equidad

Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

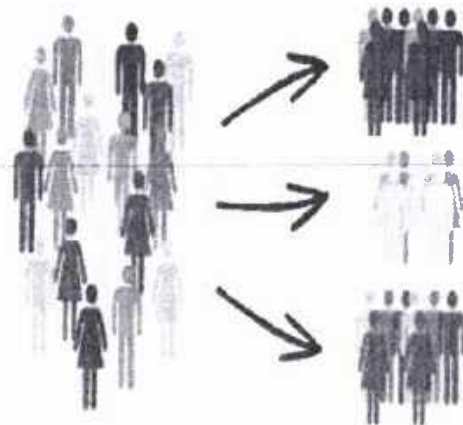


3.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

De acuerdo a la evaluación de los factores internos y externos de la gestión institucional, se elaboró la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a partir de esta matriz se han obtenido estrategias para para nuestra institución que favorecerán al cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos institucionales. A continuación, se describe las estrategias que se obtuvieron producto del análisis de la matriz FODA:

- **Calidad de datos y cobranza segmentada**

Mediante esta estrategia se busca dar mayor importancia a la obtención de datos de calidad de nuestros ciudadanos, esto como base para la ejecución de cobranza, ya que al tener información clara y precisa permitirá obtener una mayor eficiencia en la recaudación. En ese sentido las estrategias de cobranza a implementar podrán orientarse a un determinado segmento



- **Implementación Tecnológica y orientada a un servicio de calidad**

Considerando que nuestro actuar se encuentra destinado a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, resulta necesario la implementación de tecnología en los diversos procesos, lo que permitirá brindar un servicio de calidad al ciudadano, así mismo facilitarles el acceso a diversas plataformas vía web, de esta forma otorgarles herramientas de

fácil acceso para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y no tributarias, incrementando en los ciudadanos la percepción de nuestra constante preocupación por adecuarnos a sus necesidades.



- **Articulación y definición de procesos operativos**



La implementación de un sistema de procesos dentro de nuestra institución, así como la identificación e interacción de los procesos y su gestión, nos permitirá obtener un control continuo sobre la conexión entre las actividades realizadas, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.3.1. DE RESULTADOS

a) INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA.

Este es el principal objetivo, con este objetivo se busca dotar de mayores recursos a la Municipalidad Provincial de Huancayo, cumpliendo de esta manera el fin principal que tenemos como institución recaudadora.



3.7.2. DE PROCESOS

a) MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS.

Mediante este objetivo se pretende definir de manera clara y precisa los diferentes procesos operativos que deben realizarse en el proceso de cobranza, asimismo, determinar la forma en que éstos se articulan e interrelacionan para su mejor funcionamiento, lo que permitirá mejorar la atención a los ciudadanos.



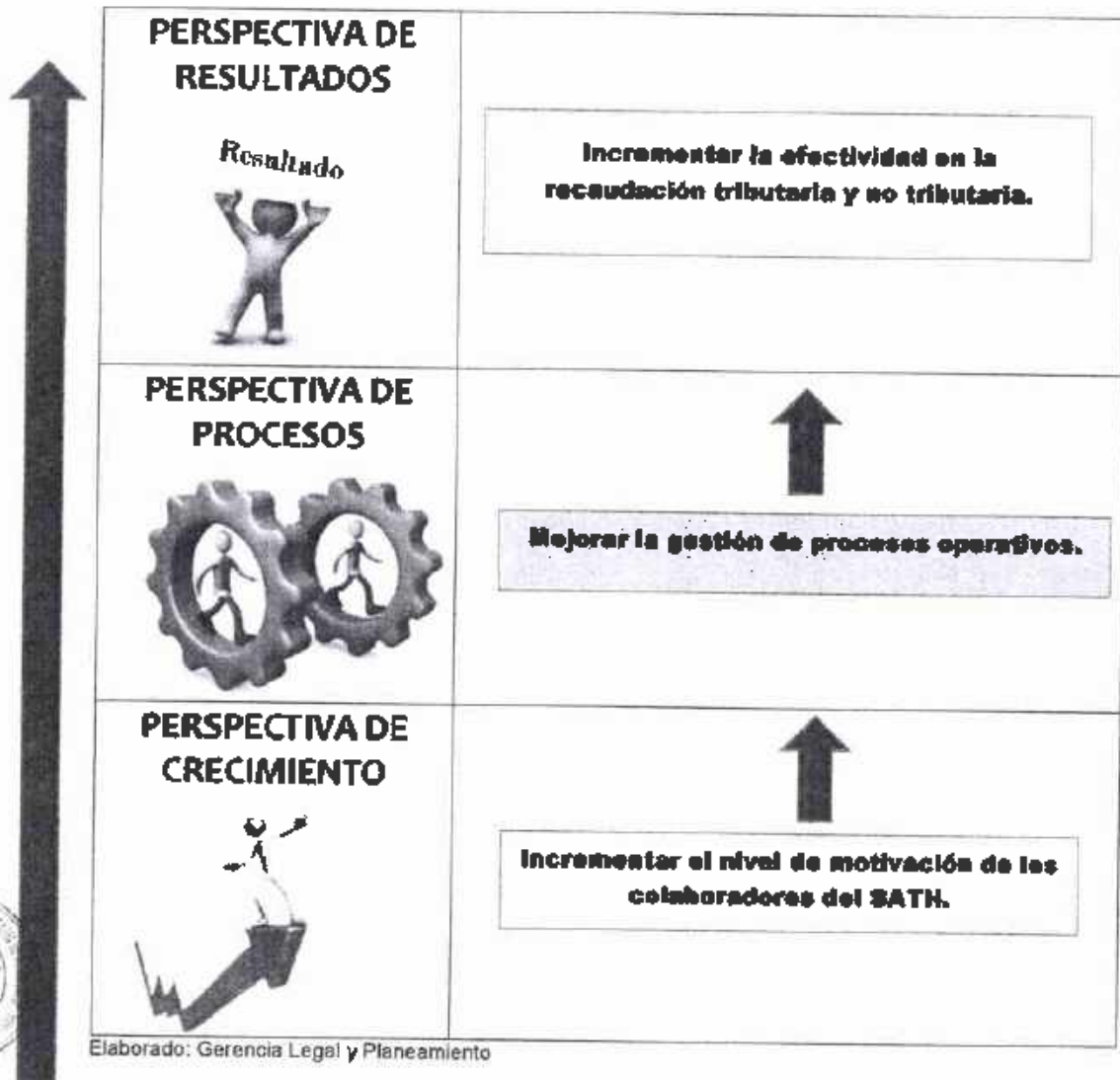
3.7.3. DE CRECIMIENTO

a) INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SATH.

Siendo los colaboradores, uno de los principales pilares de nuestra institución, resulta necesario mejorar las condiciones laborales, implementando programas de incentivos y reconocimiento para ellos, lo que contribuye de manera directa al cumplimiento de los demás objetivos planteados.



3.8. MAPA ESTRATÉGICO



3.4.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 01:

INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA.

Objetivos Específicos 1.1:

- Reducir el índice de morosidad de la deuda tributaria.

PROYECCIÓN DE ÍNDICE DE MOROSIDAD

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Índice de morosidad Deuda tributaria (*)	35 %	31.5 %	28 %	24.5 %	3.5 %

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

(*) Deuda tributaria: Impuesto predial, arbitrios municipales, impuesto vehicular.

Estrategias:

- Segmentación de cartera, (por conducta de pago).
- Definir acciones de cobranza diferenciada respecto a cada segmento de la cartera de cobranza.
- Desarrollar y ejecutar programas que fomenten la cultura tributaria
- Definir políticas de incentivos por el pago oportuno, dirigidas a nivel de sectores.
- Utilizar las redes sociales para lanzar comunicados acerca de los vencimientos tributarios.
- Potenciar la gestión de cobranza vía telefónica.
- Realizar campañas de inducción al pago oportuno (campañas de publicidad)

Objetivos Específicos 1.2:

- Incrementar la recaudación de deuda tributaria EFA.

PROYECCIÓN DE INDICE DE RECAUDACIÓN DEUDA TRIBUTARIA EFA 2019-2022

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Indice de recaudación deuda tributaria EFA	23 %	27 %	31 %	35 %	4 %

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Objetivos Específicos 1.3:

- Incrementar la recaudación de deuda no tributaria EFA.

PROYECCIÓN DE INDICE DE RECAUDACIÓN DEUDA NO TRIBUTARIA EFA 2019-2022

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Indice de recaudación deuda no tributaria EFA	7.85%	10.85 %	13.85 %	16.85%	3%

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento



Estrategias:

- Segmentación de cartera, (por tamaño de deuda, tributo, otras de interés)
- Definir acciones de cobranza diferenciada respecto a cada segmento de la cartera de cobranza
- Cobranza Preventiva a través de medios masivos
- Generar riesgo, incrementando el número de operativos semanales (deuda en cobranza coactiva).
- Desarrollar y ejecutar programas que fomenten la cultura tributaria.

Objetivos Específicos 1.4:

- Ampliar la base tributaria.

PROYECCIÓN DEL ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN MONTOS DETERMINADOS DE DEUDA TRIBUTARIA POR PROCESOS DE FISCALIZACIÓN

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Índice de crecimiento	4.89 %	4.89 %	4.89 %	4.89 %	-

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Estrategias:

- Cruce de bases de datos con otras instituciones de interés, para la obtención de omisos y subvaluadores.
- Realizar visitas in situ, para la detección de subvaluadores.
- Realizar campañas de pre fiscalización, informando a los contribuyentes sobre sus obligaciones.

Objetivos Específicos 1.5:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos, respecto a la atención brindada en la institución.



PROYECCIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Índice de satisfacción	53.6%	55.1%	56.6%	58.1%	1.5%

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Estrategias:

- Gestionar la atención de manera sistematizada y por tipo de trámite a realizar, implementando la atención especializada.
- Desarrollar encuestas periódicas, a los contribuyentes para poder identificar los puntos críticos y cuellos de botella.
- Reducir los tiempos de espera en la atención a los contribuyentes.

3.8.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 02:

MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS DENTRO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE HUANCAYO.

Objetivos Específicos 2.1:

- Elaborar un proyecto para la implementación de Gestión de Procesos en el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.

ELABORACIÓN DEL PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE PROCESOS.

Indicador Estratégico	Proyección			
	2019	2020	2021	2022
% avance proyecto	-	100	-	-

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento



Objetivos Específicos 2.2:

- Implementar el proyecto de Gestión de proceso dentro del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS.

Indicador Estratégico	Proyección			
	2019	2020	2021	2022
% avance de ejecución de Proyecto	-	-	100	-

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Estrategias:

- Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, ya que la implementación de la gestión por procesos, al igual que cualquier iniciativa para mejorar la entidad, requiere el compromiso de la Alta Dirección, el que debe ser evidente para el servidor, a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación.
- Gestionar la dotación de recursos para implementar la gestión por procesos es prioritario contar con los recursos necesarios, tanto para los servidores especializados, disponibilidad de los involucrados para la capacitación y sensibilización correspondiente, materiales e infraestructura, acorde a las necesidades.
- Identificar los procesos prioritarios dentro de cada Gerencia y Sub Gerencia.

**3.8.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 03:**

INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SATH.

Objetivos Específicos 3.1:

- Fortalecer las competencias y capacidades de los servidores del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.



PROYECCIÓN DE LOS SERVIDORES CAPACITADOS.

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
% servidores capacitados	25%	50%	75%	100%	25%

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

Objetivos Especificos 3.2:

- Mejorar el clima organizacional dentro del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.

PROYECCIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL

Indicador Estratégico	Proyección				Tasa de Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	
Índice de satisfacción laboral	60	63	66	69	3%

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento



Estrategias:

- Diseñar y ejecutar plan de capacitación.
- Desarrollar capacitaciones internas específicas por áreas dirigidas a las diferentes necesidades que requiera cada sub Gerencia.
- Rediseñar los parámetros para la evaluación de personal, siendo éstos más objetivos que subjetivos.
- Desarrollar convenios para realizar pasantías, con otros SATs

3.9. TABLERO DE CONTROL BALANCEADO SATH

Nº	OBJETIVO	Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORA	UM	LÍNEA BASE O VALOR BASE DEL INDICADOR			META				RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR	TASA CRECIMIENTO/DISMINUCIÓN
						Valor	Año		2019	2020	2021	2022		
PERSPECTIVA DE RESULTADO														
INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA	1	Reducción del índice de morosidad (deuda tributaria)	Índice de morosidad	%	36,9	2018	35	30,5	28	24,5	Sub Gerencia: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	3,5		
	2	Incremento de la recaudación de deuda tributaria EFA.	Índice de recaudación	%	19,3	2018	23	27	31	35	Sub Gerencias: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	4		
	3	Incremento de la recaudación de deuda no tributaria EFA.	Índice de recaudación	%	4,86	2018	7,85	10,85	13,85	16,85	Sub Gerencias: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	3		
	4	Amplicar la base tributaria	Incremento base tributaria determinada	%	4,7	2018	5,7	6,7	7,7	8,7	Sub Gerencia de Fiscalización e Inventario de Predios	1		
	5	Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos, respecto a la atención brindada en la institución	Índice de satisfacción del contribuyente	%	52,1	2018	53,6	55,1	56,6	58,1	Registro y Servicio al Contribuyente	1,5		
PERSPECTIVA DE PROCESO														
DE.2 MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS.	4	Elaborar un proyecto para la implementación de Gestión de Procesos.	% avance proyecto	%	0	2018	0	1	0	0	Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	100		
	5	Implementar el proyecto de Gestión de proceso	% avance de implementación del proyecto	%	0	2018	0	1	0	0	Gerencia de Operaciones y Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	100		
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO														
DE.3 INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SATH.	6	Fortalecer las competencias y capacidades de los servidores del SATH.	% servidores capacitados	%	20	2018	25	50	75	100	Gerencia de Administración	25		
	7	Mejorar el clima organizacional dentro del SATH	Índice de satisfacción laboral	%	57	2018	60	65	68	69	Gerencia de Administración	3		

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

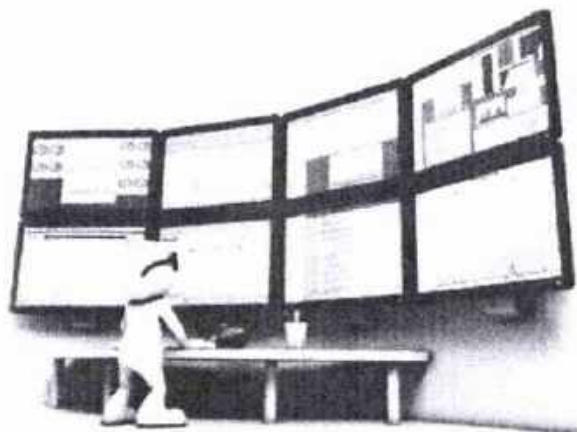
3.10. RUTA ESTRATÉGICA

RUTA ESTRATÉGICA	Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO
<p>Potenciar de manera eficiente la gestión de cobranza y servicio de calidad al ciudadano, teniendo como pilares fundamentales la experiencia y compromiso de nuestros colaboradores.</p>	1	Segmentar la cartera de cobranza (deuda pro coactiva y coactiva).	Sub Gerencias de: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	2019-2022
	2	Definir estrategias de cobranza diferenciada respecto a cada segmento de la cartera de cobranza.	Sub Gerencias de: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	2019-2022
	3	Asignar cartera de cobranza en función al mozo de cartera por cobrar.	Sub Gerencias de: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	2019-2022
	4	Formar equipos de trabajo (analistas de CCD y CC) que monitoreen el cumplimiento de pago de los contribuyentes TOP.	Sub Gerencias de: Control y Cobranza de la deuda y Cobranza Coactiva	2019-2022
	5	Fomentar la firma de convenios Interinstitucionales para el intercambio de información.	Jefatura, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	2019-2022
	6	Realizar cruce de datos con información de otras instituciones para la detección de omisos (IP, IV)	Sub Gerencias de Fiscalización e Inventario de Predios	2019-2022
	7	Definir políticas de incentivos por el pago oportuno, dirigidas a nivel de sectores.	Gerencia de Operaciones	2019-2022
	8	Reducir los tiempos de espera para la atención de los contribuyentes.	Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	9	Desarrollar encuestas periódicas, a los contribuyentes para poder identificar los puntos críticos y causas de batalla.	Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
<p>Fortalecer la cultura tributaria e implementar un plan de mejora en la atención al ciudadano, aprovechando la experiencia y conocimiento de nuestros colaboradores</p>	10	Desarrollar y ejecutar programas de difusión por medios de comunicación (programas radiales y televisivos) que fomenten la cultura tributaria	Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	2019-2022
	11	Realizar campañas de inducción al pago oportuno (campañas de publicidad)	Sub Gerencia de Gobierno Electrónico e Imagen Institucional y Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	12	Elaborar y diseñar material informativo el que será difundido en diversos puntos de información. (SATH, MPH, CIN, Notarias, SUNARP)	Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	13	Diseñar y desarrollar un programa de capacitaciones sobre obligaciones tributarias, dirigidos a Juntas vecinales, empresas constructoras, inmobiliarias, automotrices, otros grupos de interés.	Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	14	Desarrollar e implementar plataformas virtuales para la prestación de servicios de mayor demanda.	Sub Gerencia de Control y Cobranza de la Deuda	2019-2022
	15	Implementar un programa de inducción al pago utilizando redes sociales.	Control y Cobranza de la Deuda	2019-2022
	16	Definir e implementar políticas de atención al ciudadano	Gerencia de Operaciones y Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	17	Identificar procesos claves para la mejora de procesos internos y definir sus competencias específicas	Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	2019-2022
	18	Implementar un sistema de control de la calidad respecto a la atención brindado a los ciudadanos	Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
<p>Aprovechar el desarrollo tecnológico para innovar nuestro sistema de información lo que nos permitirá mejorar los procesos internos por medio la gestión de cobranza.</p>	19	Establecer procesos rápidos y amigables de atención al cliente	Sub Gerencia de Registro y Servicios al Contribuyente	2019-2022
	20	Actualizar los instrumentos de Gestión.	Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Racionalización	2019-2022
	21	Desarrollar capacitaciones internas específicas por áreas dirigidas a las diferentes necesidades que requiere cada sub Gerencia.	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial	2019-2022
	22	Rediseñar los parámetros para la evaluación de personal, siendo éstos más objetivos. Actualizar Directiva que mide el desempeño laboral.	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial	2019-2022
	23	Desarrollar convenios para realizar pasantías, con otros SAT's.	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial	2019-2022
	24	Gestionar la formalización de convenios en beneficio de los colaboradores.	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial.	2019-2022
	25	Diseñar y ejecutar políticas de incentivos y reconocimiento al colaborador. (Programa de incentivos)	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial	2019-2022
	26	Ejecutar acciones para la mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo.	Subgerencia de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial	2019-2022
	27	Brindar soporte legal respecto a temas tributarios y no tributarios de interés para la institución.	Subgerencia de Asesoría Legal y Defensa de la Institución.	2019-2022

Elaborado: Gerencia Legal y Planeamiento

3.11. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PEI

La fase de control constituye un proceso que se implementa desde la aplicación del PEI, es en esta etapa en la que cada Gerencia del SATH, deberá velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales.



La fase de seguimiento proporciona información relevante a la Alta Dirección a través del informe de análisis estratégico, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión de la entidad, basado en la retroalimentación de sus procesos de planeamiento y el aprendizaje continuo, que implica la revisión de los objetivos estratégicos, la ruta estratégica y las acciones que implementa la entidad, con el fin de optimizar los resultados. La Gerencia encargada de recabar la información de las diversas gerencias y dotar de información a la Alta Dirección, será la Gerencia Legal y de Planeamiento, quienes enviarán informes de manera periódica.

