



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Diagnóstico de la jefatura de división de medianos y pequeños contribuyentes del SAT de Lima. Acciones implementadas y resultados alcanzados

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Martin Alfonso Saavedra Arévalo

Revisor(es):
Dra. Jacqueline Mariela García Rojas

Piura, mayo de 2022

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final


Yo, Martin Alfonso Saavedra Arévalo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 02828614

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“ Diagnóstico de la jefatura de división de medianos y pequeños contribuyentes del SAT de Lima. Acciones implementadas y resultados alcanzados ”
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, identificada con DNI N° 02604879
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha:11/05/2022




Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.



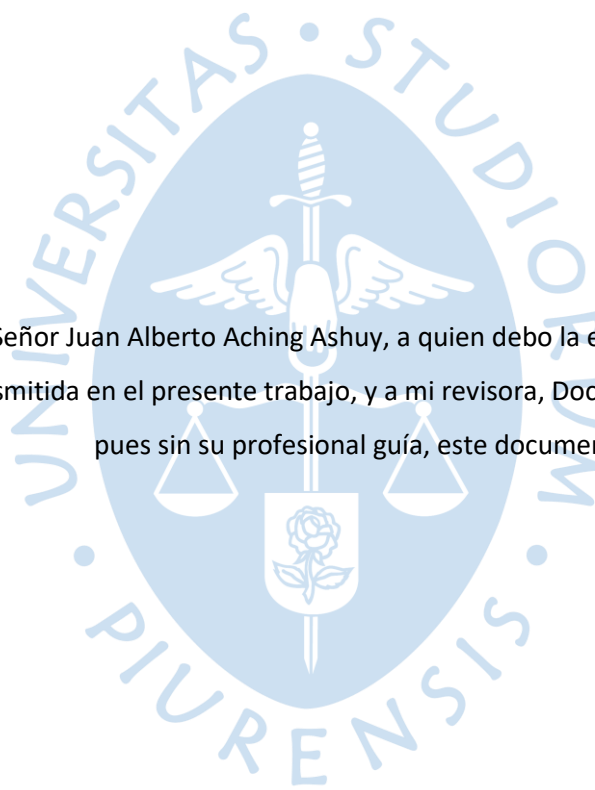
A mis padres María Elena Arévalo de Saavedra y Alfonso Saavedra Chira **f**, por impulsarme continuamente a ser una mejor persona.

Y a Dios por darme tan bellos padres y a mis dos hermosos hijos.



Agradecimientos

Al Señor Juan Alberto Aching Ashuy, a quien debo la enriquecedora experiencia profesional transmitida en el presente trabajo, y a mi revisora, Doctora Mariela García Rojas, pues sin su profesional guía, este documento no se hubiera logrado.





Resumen

Este trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo analizar las acciones emprendidas, durante el 2004, por el autor y otros miembros de la División de Medianos y Pequeños Contribuyentes (Mepecos) dependiente de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT). En su realización se utilizó el marco conceptual del modelo antropológico diseñado por Juan Antonio Pérez López, que Manuel Alcázar (2005) explica y desarrolla en "Introducción al Octógono". Se parte del desarrollo de un diagnóstico del funcionamiento del área, para explicar cómo a partir de éste se encaminaron acciones de mejora. Para el diagnóstico, se empleó la herramienta el octógono, la que provee al directivo una visión sistémica del área que tiene a su cargo. Esto dio lugar al planteamiento de acciones correctivas, que se evalúan en este trabajo, a la luz de los resultados alcanzados en materia económica, social y ética (dimensiones de eficacia, atractividad y unidad, en lenguaje de Pérez López, 1993). La División de Mepecos, conformada por un equipo de 98 personas, fue la responsable de impulsar la recaudación de tributos y arbitrios de la Municipalidad de Lima. Lo hizo a través de la promoción de una nueva cultura de gestión y valores en la institución. Los lemas publicitarios resumían la nueva visión estratégica: "El SAT más cerquita de ti" (2004), y "El SAT, un amigo para toda la vida" (2005). En el esfuerzo por encarnar los valores transmitidos, y satisfacer las necesidades de la institución, tanto del personal como de los contribuyentes, se tradujo en la superación a gran escala de las metas planificadas. Así se superó el objetivo de recaudación propuesto ante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con un indicador del 114%, lo cual significó el otorgamiento de un bono de premio para todo el personal del SAT. Con este nivel de satisfacción del personal, el éxito parecía garantizado. Lo corriente era tener éxito en cada división de la organización, la Gerencia de Normativa presentaba los reconocimientos para el SAT, obtenidos del Congreso de la República; la Gerencia de Sistemas difundía los premios internacionales obtenidos a la mejor página web; Planes y presupuesto enmarcaría los reconocimientos recibidos del MEF y del BID; que no hubieran sido posibles sin la recaudación alcanzada. La División de Principales Contribuyentes (Pricos) blandía los cheques de pagos más grandes de su historia: de la ONP, del Poder Judicial y del MEF, y la División Mepecos, se enorgullecía de haber recaudado más que Pricos, y juntos habían, más que duplicado el promedio de recaudación de los últimos 7 años del SAT. ¿Qué es lo que logra tanta competitividad y competencia hacia el interior de una organización? Al someter los resultados de la gestión de la División de Mepecos a una evaluación, así como a un diagnóstico integral, con la herramienta el octógono, se llegará a determinarlo a ciencia cierta.



Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.1.1 Ubicación.....	18
1.1.2 Misión, visión, valores y principios.....	18
1.1.3 Organigrama	19
1.1.4 Actividad de la División Mepecos de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza.....	19
1.2 Descripción general de experiencia profesional	19
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	19
1.2.2 Propósito del puesto	20
1.2.3 Proceso objeto del informe.....	20
1.2.4 Resultados alcanzados	24
Capítulo 2. Fundamentación	27
2.1 Persona.....	27
2.2 Organización.....	29
2.2.1 Modelos de organización	29
2.2.2 Dimensiones de la organización.....	32
2.3 Tarea directiva.....	33
2.3.1 Criterios para la toma de decisiones.....	33
Capítulo 3. Aplicación de las bases teóricas en la empresa	35
3.1 Diagnóstico de la división de Mepecos	35
3.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	35
3.2.1 Análisis de resultados de la contratación de gestores domiciliarios	35
3.2.2 Análisis de resultados de la contratación de personal de atención al cliente	36
3.2.3 Análisis de resultados de la incorporación de ejecutorías coactivas a la división de Mepecos ..	37
3.3 Resultados en las dimensiones de la organización	38
Conclusiones.....	41
Recomendaciones	43
Lista de referencias	45
Apéndices	49
Apéndice A. Solicitud de autorización de uso de información de SAT de Lima	47
Apéndice B. Cambios realizados en la organización formal del SAT entre 2003 y 2004	50
Apéndice C. Diagnóstico de la División de Mepecos a partir del Octógono	52
Anexos.....	57

Anexo A. Carta de autorización de uso de información SAT de Lima.....	59
Anexo B. Agencias SAT de Lima.....	61
Anexo C. Organigrama del Servicio de Administración SAT Lima 2003	62
Anexo D. Organigrama del Servicio de Administración SAT Lima 2004.....	63
Anexo E. El octógono y sus 11 elementos.....	64
Anexo F. Resultados de cobranza 2004.....	65
Anexo G. Índice de morosidad de la cartera de deuda administrada por el SAT. 2002, 2003, 2004....	66
Anexo H. Cuadro de ejecución de la recaudación del SAT de Lima, año 2004.....	67
Anexo I. Resultados de gestión en zonas peligrosas.....	68
Anexo J. Premios recibidos por la página Web del SAT	69
Anexo K. Embargo de vehículos desde abril 2003 a abril 2005	70
Anexo L. Aumento de 106% en los niveles de recaudación.....	71
Anexo M. Resultados obtenidos con uso intensivo de mano de obra.....	72



Lista de tablas

Tabla 1. La persona, sus necesidades, su relevancia, ámbitos y la satisfacción de sus necesidades.... 28

Tabla 2. Necesidades, motivos y resultados de la acción 28





Lista de figuras

Figura 1. Modelo antropológico de organización 29





Introducción

El riguroso y periódico conocimiento del funcionamiento de la organización y de las áreas que la componen es una exigencia de la labor directiva. Las cualidades de liderazgo se podrán ver plasmadas en las acciones correctivas y la toma de decisiones para superar las dificultades y problemas encontrados luego de un diagnóstico. Estos dos ejes de la labor directiva fueron objeto de interés, debido a la retadora experiencia laboral del autor en la División Mepecos.

Motiva la elaboración del trabajo presentado aportar a la reflexión de otros directivos e instituciones, las buenas prácticas desarrolladas y los resultados alcanzados a la luz de los problemas y limitaciones encontrados durante la gestión laboral descrita por el autor, en la División Mepecos, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2004. En ese periodo, aprovechó los conocimientos adquiridos durante su época universitaria y la experiencia lograda en anteriores trabajos, para dirigir un equipo de alto rendimiento.

En el capítulo 1, se describen alcances de la organización, su historia, misión, visión y valores, así como otros aspectos relevantes referidos a la institución y a la división que es materia de estudio.

El capítulo 2 abarca el desarrollo del marco teórico que sirve de sustento para el análisis conceptual de trabajo de suficiencia profesional. Se explica el modelo antropológico de Pérez López (1998), herramienta de diagnóstico popularizada como el octógono, así como la metodología brindada por Manuel Alcázar (2005) para utilizar esa valiosa herramienta. Para ello se desarrolla el concepto de persona, necesidades y motivos, aspectos distintivos según la lógica de funcionamiento de las organizaciones. Se presentan, además los fundamentos relativos a las dimensiones de la organización, aspectos clave para la evaluación de resultados.

En el capítulo 3 la División Mepecos es diagnosticada bajo los aspectos propios del octógono, para determinar el modelo de organización que mejor describe la lógica de su funcionamiento en el periodo analizado. Así mismo, se detallan las acciones implementadas por la división; y, se evalúan según su impacto en las dimensiones de eficacia, atractividad y unidad. Se analizan, también, las tres principales acciones impulsadas por el autor: la contratación de gestores de visita domiciliaria, y la del personal de atención al cliente y la incorporación de las ejecutorías coactivas a la División Mepecos.

Finalmente, a partir de los resultados referidos en el capítulo 3, se plantean algunas conclusiones y recomendaciones.



Capítulo 1. Aspectos generales

La institución donde se encuentra la División de Mepecos, objeto de este estudio, es el Servicio de Administración Tributaria de Lima, en adelante SAT; en este capítulo se describen detalles de su origen y funcionamiento.

1.1 Descripción de la empresa

El SAT fue creado mediante los edictos N° 225 y N° 227, publicados el 17 de mayo y el 04 de octubre de 1996, respectivamente, como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Tiene como finalidad: organizar, administrar, fiscalizar y recaudar todos los ingresos tributarios, así como recaudar ingresos por conceptos no tributarios de la MML. (Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), 2019)

Las normas de su creación lo definen como un organismo público descentralizado de la MML, y declaran además que es una persona jurídica de derecho público interno con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera.

Antes de la constitución del SAT, había una oficina con funciones similares ubicada en el pasaje Santa Rosa, a un costado del Palacio Municipal. El tamaño de dicha oficina lejos de aportar el espacio necesario para la atención que ameritaba una de las más grandes ciudades de América camino a alcanzar los diez millones de habitantes, significaba un retraso, en especial por las pérdidas del preciado recurso tiempo. La denominada Oficina General de Administración Tributaria, brindaba atención a sus administrados con sólo una computadora y una impresora matricial, y padecía las mismas deficiencias y condiciones que las oficinas de rentas de los municipios más pequeños del país.

Una vez creado el SAT, la institución, inicia un cambio. Una de sus primeras acciones fue alquilar los ambientes de la oficina 24 del Centro Cívico. Abrió sus puertas al público el 3 de marzo del 1997. Se buscaba disponer de un ambiente adecuado de atención al contribuyente, que contara con el espacio apropiado; para ello trasladaron también sus oficinas administrativas al piso 8 de la Torre de Lima, situada en la Av. Bolivia 120. Posteriormente rentaron la oficina 22 del mismo centro, destinada a atender a los grandes contribuyentes, y luego las oficinas 19, 20 y 21, llegando a tener un equipo de colaboradores conformado por 60 personas. En setiembre de 1998, la MML decidió, como reconocimiento a sus primeros logros en recaudación, cederle gratuitamente un pequeño local en el Jockey Plaza.

Es importante destacar que además de los arbitrios municipales, las multas administrativas y el impuesto vehicular, en junio de 1997 se incluyeron las multas de tránsito, en la administración del SAT. En 1998, logró consolidar sus funciones como institución recaudadora; y, al año siguiente inauguraron las oficinas zonales de La Victoria y Ate.

A pesar de los logros iniciales, los resultados aún no eran alentadores. La institución sufrió una crisis interna que ocasionó que parte de su personal calificado renunciara. La falta de estabilidad y

expectativas no ayudaron a que la organización encontrara la estrategia más adecuada para lograr la eficacia buscada. A pesar de algunas mejoras, perfeccionamiento de los sistemas informáticos y la suscripción de convenios con las entidades recaudadoras, no se lograba el nivel óptimo de efectividad en la administración de los tributos municipales.

En el año 2003 el panorama incierto cambió en la institución con una nueva administración, con la que se inició un proceso de reingeniería, sustentado en cambios en la filosofía y la cultura organizacional del SAT. Como se registra en la Memoria Anual del 2004 “Esto les permitió pasar de un concepto netamente recaudador a un criterio técnico y profesional. Todo ello para mejorar la calidad del servicio y gestionar la cobranza de los tributos” (SAT, 2004, p. 10).

Es pertinente indicar que el SAT otorgó el permiso para el uso de sus datos, solicitado a través de una carta, cuya copia está en el Apéndice A. (Solicitud de autorización de uso de información de SAT de Lima). El Anexo A, contiene la carta de autorización de uso de información SAT de Lima, concedida en respuesta a la solicitud mencionada.

1.1.1 Ubicación

La sede central del SAT se encuentra ubicada en el jirón Camaná 370, en el Cercado de Lima, céntrico edificio que fue adquirido en el año 2005 gracias a un crédito logrado por los buenos resultados del año 2004. Adicionalmente el SAT cuenta con tres agencias y cinco depósitos para embargos. El detalle del total de las agencias de atención al contribuyente se puede constatar en el Anexo B del presente trabajo.

1.1.2 Misión, visión, valores y principios

En la Memoria Anual 2004 se presenta una síntesis del plan estratégico desarrollado por el SAT durante el período comprendido entre septiembre de 2003 y diciembre 2004: De esta memoria del SAT (2004), se extraen la misión, visión y valores institucionales:

Misión. Somos un organismo público descentralizado de la Municipalidad metropolitana de Lima, encargado de suministrar recursos financieros provenientes de la gestión, administración y recaudación de tributos municipales y multas administrativas, de acuerdo a ley, y de brindar a los administrados un servicio de calidad orientado a satisfacer sus necesidades.

Lema: “Servir para recaudar y recaudar para servir”.

Visión. Ser una institución líder en gestión pública municipal con influencia nacional e internacional, caracterizada por brindar un servicio eficiente y especializado, con procesos ágiles y tecnología de punta.

Lema: “Recaudación para el Progreso”.

Valores. Los valores o principios institucionales que están permanentemente en práctica en la actividad diaria del personal del Servicio de Administración Tributaria se plasman teniendo en cuenta la eficiencia y la eficacia de dicho servicio; y poniendo en práctica el honor,

la lealtad, el respeto, la proactividad, la innovación, la transparencia, la vocación de servicio y la justicia. (p. 11)

1.1.3 Organigrama

En el último trimestre de 2003, la organización estaba conformada por un equipo altamente calificado de profesionales jóvenes con experiencia municipal, y por profesionales con experiencia en cobranzas en el sector privado. El capital humano disponible trabajaba de manera organizada según se observa en el Organigrama del SAT de Lima que consta en el Anexo C. Organigrama del Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima, 2003.

En el proceso de reingeniería del SAT, se realizaron continuamente cambios en la organización formal del SAT, los mismos que están detallados en el Apéndice B. Cambios realizados en la organización formal del SAT entre 2003 y 2004. El objetivo era conformar el área de gestión de cobranza. El resultado final se aprecia en el Anexo D. Todos estos cambios forman la estrategia de la Jefatura del SAT.

1.1.4 Actividad de la División Mepecos de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza

La División Mepecos es una dependencia de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza, y debe su nombre a que se dedica a la administración de la cartera de tributos y arbitrios de los medianos y pequeños contribuyentes, segmentados según el tamaño de la deuda tributaria emitida para dichos contribuyentes. Creada en el último trimestre del año 2003, inició su gestión con 45 gestores de cobranza y tres supervisores, dirigidos por tres jefes de Departamento y un Jefe de División, sin embargo, hacia el 2004, véase el organigrama en Anexo D, la organización de la División Mepecos fue consolidándose como gestora de cobranza de tributos que brindaba un buen servicio y, además, fomentaba la conciencia tributaria.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor de este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) ingresó a trabajar en la División de Mepecos a finales de octubre de 2003, bajo la modalidad de servicios no personales. Posteriormente, el 1 de enero de 2004, fue nombrado jefe de Departamento de Segmento C, en la División Mepecos, de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza. Para el 1 abril fue ascendido a jefe de División de Medianos y Pequeños Contribuyentes, cargo que ocupó hasta el 31 de diciembre de 2004. Luego asumió el puesto de gerente de Recursos Humanos, de la Gerencia Central de Administración, hasta el 24 de abril de 2005. Finalmente, se desempeñó como asesor del Gabinete de Asesores de la Jefatura SAT, cargo que ocuparía hasta el 30 de julio de 2005, cuando se retiró de la institución.

De acuerdo con la carta enviada por el SAT de Lima (Anexo A) la institución no cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones del SAT del año 2004; ni, con el Manual de Operaciones y Funciones de ese año, por lo que el autor ha elaborado el siguiente listado de funciones del cargo de

jefe de División de Medianos y Pequeños Contribuyentes que desempeñó:

- Formular y ejecutar las estrategias de cobranza en estado pre coactivo que promuevan el pago de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- Programar, supervisar y desarrollar las actividades vinculadas con la gestión, verificación y seguimiento de la cobranza pre-coactiva de las deudas de carácter tributario y no tributario.
- Efectuar el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias a fin de emitir los actos administrativos en estado pre coactivo que correspondan.
- Ejecutar y supervisar la emisión oportuna de los documentos que permitan iniciar la gestión de cobranza, en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes.
- Realizar la notificación oportuna de los actos administrativos y de documentos emitidos por la Entidad.
- Supervisar la realización de las visitas y llamadas a los contribuyentes y administrados, para apoyar la gestión de cobranza.
- Aprobar las solicitudes de fraccionamiento y/o aplazamiento en coordinación con la Gerencia de Cobranza Coactiva en los casos que corresponda.
- Realizar otras actividades relacionadas con su ámbito de acción que le sean encomendadas por la Gerencia.

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto de jefe de División Mepecos, de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza está orientado a administrar la gestión de cobranza, coordinando con todas las áreas de la cadena de valor del SAT para generar y transmitir el riesgo hacia los deudores. La división actuaba también como un acelerador de las consecuencias del no pago, debido precisamente a la comunicación eficiente con las áreas de Determinación de Deuda, de Emisión de Deuda, Notificación y hasta Ejecutoría Coactiva. Se lograba así, un efecto de agilidad e inmediatez en la gestión, que el administrado notaba, y sentía la presión de la cobranza. Lo mismo sucedía con las reclamaciones y con la atención al administrado, se lograba rapidez en la respuesta, lo cual repercutía en la percepción de buena atención del vecino que acudía a las oficinas.

El jefe de División de Gestión de Cobranza debe mantener una buena y estrecha comunicación con los ejecutores coactivos, para potenciar la acción de ambas áreas y los resultados de la institución. Esto aplica, además a otras áreas que generan actos de administración de deuda.

1.2.3 Proceso objeto del informe

Las acciones desarrolladas el 2004 como parte de la implementación de la División Mepecos de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza, son el objeto central de este TSP. Serán materia de estudio para el diagnóstico de la división, mediante el uso de las herramientas que se detallarán en el Capítulo 2.

En virtud de su experiencia laboral previa, el autor planteó al SAT, desde su entrevista de trabajo, los procesos que había que implementar para la gestión de cobranza. Esto en base a su conocimiento y manejo de la información en su anterior experiencia laboral, adquiridos en todo el proceso de gestión de cobranza, desde la emisión de recibos de servicios, la supervisión en la entrega de estos, la gestión y coordinación de la recaudación de pagos, la gestión de los recibos no pagados, pasando luego, al proceso de cobranza con estudios de abogados, gestores domiciliarios y, posteriormente, a la etapa judicial, con todas las gestiones que hay que seguir en cada fase, ante el Poder Judicial.

Al incorporarse a trabajar, el autor supo que el SAT dispondría de un grupo de gestores. Los primeros tres meses fueron de intensa labor, en cuanto a la administración de las visitas domiciliarias. Asimismo, zonificó las comunicaciones para los deudores, implantando indicadores de eficiencia como cantidad de visitas por día, por gestor. Además de la recaudación por cartera visitada por cada gestor, los logros fueron posibles gracias al uso de una hoja de cálculo, no se disponía de otras facilidades ni herramientas de *software* en ese momento. A pesar de las limitaciones, los gestores triplicaron el indicador de visitas diarias en algunas zonas, como Lima Cercado. En algunas ocasiones el jefe de Departamento acompañaba a los gestores, proporcionando información importante para la mejora del proceso.

Al respecto, se buscó, sobre todo, mejorar el trabajo de los gestores y generar una mayor eficiencia en las visitas. Esto se obtuvo, reduciendo los desplazamientos, sacando mayor provecho al tiempo de gestión y reduciendo el desgaste del gestor en las distancias que debía recorrer (caminando). El personal, percibía el énfasis e interés que se ponía para alcanzar los objetivos y para, mejorar las condiciones de su trabajo. El número de visitas diarias por gestor pasó de 13, a 25.

Salir acompañados del jefe de División, era altamente motivante y exigente, conllevaba realizar mejor el trabajo y reafirmar que se buscaba brindar un mejor servicio y atención al contribuyente. Los objetivos eran claros y estaban verticalmente indicados en la organización; de este modo, los jefes trabajan con un mayor compromiso, pues el mismo jefe del SAT recorría las instalaciones a partir de las 6:30 am, saludándolos, y preguntando por las necesidades de cada área. Sin saltarse el orden jerárquico, preguntaba al jefe que estaba presente, si se estaban implementando las propuestas de mejora, aprobadas en las habituales reuniones de gerencia.

Las primeras muestras de eficiencia y los buenos resultados en la recaudación motivaron el ascenso del autor a la Jefatura de División Mepecos, el 1 de abril del 2004. Desde esta nueva posición, se concretaría la implementación de otras dos etapas de gestión: la atención al administrado y la gestión telefónica. El autor propuso estos nuevos procesos por razones básicas: al visitar a los administrados, un buen porcentaje de ellos solía devolver la visita, con preguntas y con casuística ligada a su situación tributaria. La gestión telefónica, como respuesta ante una gran cantidad de

administrados que tenían números de teléfono en la base de datos, era más rápida y económica; pues se les podía contactar por teléfono para informarles sobre la situación de su deuda.

Cuando el autor de este trabajo fue ascendido a la Jefatura de División, redujo el número de las jefaturas de los segmentos A, B, C, de tres, a dos. Al segmento A, se le asignó la responsabilidad de gestionar la deuda de medianos contribuyentes; y, al segmento B, la de los pequeños contribuyentes. Para cubrir dichas plazas seleccionó y reclutó a dos ex compañeros de Telefónica Móviles, que habían realizado labores de emisión y gestión de cobranza, y que, aportarían sus competencias y experiencia al equipo.

La división implementó la atención al administrado. Para ello, contrató a 12 analistas abogadas, seis para cada departamento; se instaló (en tiempo récord) una oficina amplia en el primer piso del Centro Cívico, para la atención. La casuística de las atenciones de las analistas se iba registrando y se sistematizaba la información, para identificar los tipos de problemas y reclamos; y, en base a ello, determinar la forma de atención en cada tipo de caso. Este eficiente trabajo de registro sirvió luego, para el seguimiento de cada administrado y el mejoramiento de los procesos, con el apoyo informático correspondiente.

La gestión telefónica se implementó, con 8 gestores telefónicos, un jefe de departamento y un analista; sin embargo, la jefatura del SAT estimó conveniente que el Departamento de Gestión Telefónica dependiera de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza, para que también apoyara a la División Pricos.

La desarticulación de la Gerencia de Operaciones de Ejecución Coactiva originó que Mepecos asumiera, dentro de su organigrama, las ejecutorías coactivas de medianos, y de pequeños contribuyentes, por lo que la comunicación con estas ejecutorías sería directa y, mejor aún, tendrían un nivel de coordinación con los gestores, los analistas de atención y, con todo el personal de la División Mepecos. Las oficinas de ejecutorías se trasladaron a la oficina contigua de esta división, para generar sinergias para el uso de los datos de deudores, que administraban las divisiones de Cobranza, con las resoluciones de las ejecutorías coactivas.

Las carteras de deuda y de administrados eran muy grandes y diversas. Por esta razón, era necesario manejar los listados de deudores con, al menos, una hoja de cálculo. La base de administrados de arbitrios municipales contaba con más de 35 000 registros, el impuesto vehicular superaba el medio millón de vehículos; del impuesto predial, también eran miles de registros de contribuyentes, debido al crecimiento de la construcción en el país. Los jefes de departamento de la División Mepecos se encargaron de enseñar, al personal de las ejecutorías, las herramientas necesarias para realizar su función más eficientemente, tales como: tablas dinámicas, filtros y modelos de datos.

A solicitud de la División Mepecos, a principios del 2004, se suscribieron convenios con el Reniec y con la Sunarp, con el objetivo de cruzar las bases de datos de deudas, con la de los DNI; y,

ésta, con la base de datos de propietarios de vehículos y de inmuebles. Para ello, se solicitó apoyo a la Gerencia de Sistemas para obtener una base de administrados y contribuyentes deudores, en etapa coactiva propietarios de inmuebles o vehículos. Como resultado, se obtuvo una base de datos de más de 68 000 contribuyentes deudores, a quienes las ejecutorías coactivas debían aplicar medidas para cautelar el pago de los tributos. Este fue el inicio de una tarea titánica de reingeniería de procesos para el aprovechamiento de la base de contribuyentes deudores, tomando en cuenta que los procesos de emisión de resoluciones de las ejecutorías eran manuales.

Los jefes de departamento enseñaron al personal de la División Mepecos, de acuerdo con lo dispuesto por el autor, a manejar las bases de datos de los contribuyentes atendidos o visitados. La comunicación del equipo se vio favorecida con el uso de indicadores de atención, visitas, llamadas y otros indicadores; todo pasó a ser objeto de medición y de control. El personal comprobó cómo mejoraban sus resultados, pues se podía trabajar con más contribuyentes a la vez, hacerles seguimiento de manera mucho más eficiente, clasificar casos comunes y agruparlos para su atención.

Se implementó un sistema de notificación de cartas de comunicación de deuda, clasificadas según la antigüedad del vencimiento de esta (30, 60 o 90 días), en la que se adjuntaba el estado de cuenta y las indicaciones para el pago respectivo. Las cartas iban incrementando la presión del contribuyente, según la antigüedad de la deuda vencida, advirtiéndole del riesgo de que ésta pase a cobranza coactiva.

Los indicadores de cada división eran presentados cada sábado en la reunión de gerencia, presidida por el jefe del SAT, a la que asistían los gerentes y jefes de división, y que era ocasión determinante para plantear propuestas con cronogramas y plazos de cumplimiento, los responsables y la proyección de resultados. Lo tratado se sometía a opinión, definición de responsables de la supervisión y control. Los resultados de la implementación, se exponían en la siguiente reunión.

En el caso de las cartas a contribuyentes deudores, el autor, propuso un significativo incremento de cobranza, con la certeza de que un gran porcentaje de medianos y pequeños contribuyentes no pagaba porque no sabía dónde hacerlo o porque desconocían el número de la cuenta. Era necesaria una buena comunicación que conduzca al vecino deudor al pago del tributo. Para la implementación de estos cambios, en primera instancia, el gerente de operaciones de administración negó su apoyo en el corto plazo, porque esto no estaba presupuestado para el 2004.

Debido a lo anterior, cambiaron al mencionado gerente y se dispuso de inmediato el alquiler de las impresoras necesarias para disponer de las cartas correspondientes. El pago a los gestores se cambió a una comisión por resultado de recaudación de la deuda gestionada, lo cual incrementó los indicadores de visitas, y se empezó a encargarle a la División Mepecos carteras más complejas, como el impuesto vehicular y predial. La respuesta fue muy positiva y los gestores entendían que más trabajo significaba mayores ingresos y más aprendizaje profesional.

1.2.4 Resultados alcanzados

Como puede advertirse en el acápite anterior, las acciones implementadas en la División Mepecos fueron oportunamente presentadas, planteadas y sustentadas en una de las reuniones de gerencias. El análisis abarcó la evaluación del impacto que estas acciones tendrían en los resultados de recaudación. Debido a que nunca se había realizado un trabajo parecido, de gestión de la cobranza de impuestos municipales y arbitrios, además del efecto combinado con las acciones de ejecutoría coactiva: operativos de embargo vehicular por deudas de distinto tipo, no sólo papeletas, remate público de inmuebles y vehículos por falta de pago, el efecto fue único y sus resultados económicos excepcionales, nunca antes vistos en la administración pública municipal. Los resultados se pueden apreciar en los cuadros de recaudación, en el Anexo F, Resultados de cobranza del 2004.

Como consecuencia de la gestión, al incrementar la recaudación se redujo el índice de morosidad en 11%, como se puede ver en Anexo G, Índice de morosidad de la cartera administrada por el SAT. 2002, 2003 y 2004. Éste pasó del 40% en el 2002, a un 29% de morosidad en el 2004. Este logro se advierte más claramente con el cambio en la actitud del vecino limeño, respecto al pago voluntario puntual de los arbitrios, tributos y papeletas.

El 2004 resultó ser el año del despegue para el SAT, pues la recaudación total del ejercicio ascendió a S/ 371,6 millones, comparado con el 2003, que fue S/ 242 millones. El crecimiento real de la recaudación es 48%; y, la meta de recaudación del año fue superada en 14,1%. Estas cifras marcan un hito de crecimiento récord, comparado con los siete años anteriores (de 1997 al 2003). En el año 2004, el SAT recaudó 106% más respecto de la media de esos años. Esto se aprecia en el cuadro 2 del Anexo F, Resultados cobranza 2004. De esta recaudación, lo correspondiente a ingresos tributarios fue S/ 271 millones, siendo los principales conceptos de recaudación el impuesto de alcabala (19,5%), arbitrios (21,1%), y el impuesto vehicular (16,1%), de los ingresos administrados por la División Mepecos y Pricos. Mientras que la división de multas y papeletas recaudó el 25,9% de los ingresos del SAT. Ver Anexo H, Cuadro de ejecución de la recaudación.

Para el personal significó también, un bono de productividad anual, equivalente a un sueldo, establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas. Los gestores, no recibieron este bono; sin embargo, la jefatura del SAT autorizó que se les entregue un pago adicional por sus servicios, por los resultados obtenidos.

La municipalidad de Lima Metropolitana tuvo un superávit de S/ 41 millones para ese ejercicio fiscal, dinero que serviría para mejorar los servicios que brinda. Lo más importante fue que, con la reingeniería aplicada, se aseguraba el sostenimiento de los resultados para los siguientes años. La ciudad debía crecer, como consecuencia del crecimiento de la economía, por lo que haría falta mejorar su infraestructura, que haya cada vez más propietarios de inmuebles y, también, más vehículos. Es decir, solo se había asentado las bases, construido el primer peldaño, para que la recaudación

incremente cada año.

Otros logros, que redundaron en la mejora de los resultados de la gestión de cobranza de las divisiones Mepecos y Pricos fueron:

- Mayor eficiencia en los servicios. Se logró reducir los expedientes de reclamación, pasando de 130 000 (habidos en setiembre del 2003), a 12 600, a diciembre 2004. También se redujo el tiempo de espera para la atención en oficinas, de 28 minutos (mayo 2004) a 20 (diciembre 2004).
- Más presencia fiscalizadora. Hubo 6024 inspecciones de fiscalización; de ellas, 2102 correspondían a administrados de Mepecos. Se logró, además, una cifra récord en embargos. De 8 090 vehículos embargados el 2003, se pasó a 56 093 vehículos llevados a los depósitos, en el 2004.
- Se realizó el primer Festi-SAT informativo, con la participación de todo el personal del SAT, el 5 de diciembre del 2004. El fin fue fomentar la conciencia tributaria y la cultura de pago; para ello, se llevaron a cabo campañas, en parques y puntos estratégicos del Cercado de Lima, para orientar a los vecinos sobre cómo tributar de manera correcta y oportuna.
- La página web del SAT ayudó mucho para informar al usuario sobre el pago de deudas tributarias, multas y papeletas. Debido a que el parque automotor era muy grande, la página se volvió de acceso obligado de los propietarios de vehículos nuevos, para evitar el riesgo del embargo. Las consultas se contaban por miles. Los premios de la página web pueden apreciarse en el Anexo J. Premios Recibidos por la página Web del SAT.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Persona

La empresa, ante todo y sobre todo es un conjunto de personas. Esa radicalidad, exige mucho a quienes la dirigen. “Un directivo tiene que ser experto en personas; Juan Pablo II decía hace varias décadas ya, que los directivos y los gobernantes tienen que ser expertos en humanidad”, según citaba Manuel Alcázar, en una conferencia para directivos estudiantes de maestría en el PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. (Alcázar, 2014).

Para un gerente resulta fundamental saber dirigir personas, pues sin ellas no tendría un equipo orientado al logro de un trabajo y de resultados. Entonces, ¿qué son las personas? Como afirman Ferreiro y Alcázar (2001):

Para entender el concepto de persona hace falta compartir dos afirmaciones: que el hombre es un ser inacabado, imperfecto; y que, es un ser dependiente, pues necesita de las demás personas y del resto de la realidad para alcanzar la plena satisfacción, la perfección. (pp. 23-24)

Es necesario comprender entonces, “que la persona humana, al estar incompleta, tiene necesidades y se mueve, acciona o reacciona para satisfacerlas” (Pérez López, 1998, p. 90).

Señala el mismo autor además que, “en una acción humana se presentan tres tipos de motivos, que se deben considerar al analizar el valor real de una acción” (p. 90). Esos tres tipos de resultados de la acción apuntan a satisfacer tres tipos de necesidades en el ser humano, según Pérez López (1998), a saber: materiales, cognoscitivas y afectivas.

Necesidades materiales: son todas las que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significa, la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas.

Necesidades cognoscitivas: Son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tienen. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que la circunda. Su satisfacción es a través del oportuno aprendizaje; la persona desarrolla su conocimiento para manejar su entorno.

Necesidades afectivas: ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, la certeza de que no somos indiferentes para los demás, que nos quieren como personas, y nos aprecian por nosotros mismos, por ser quien somos (y no porque tengamos unas y otras cualidades o porque les seamos útiles). (p. 90-91)

A manera de esquema, en la Figura 1, se presenta una síntesis conceptual del autor:

Tabla 1

La persona, sus necesidades, su relevancia, ámbitos y la satisfacción de sus necesidades

PERSONA	NECESIDADES	RELEVANCIA	ÁMBITO DE LA PERSONA	SU SATISFACCIÓN PROVOCA	TIPOS DE RESULTADOS DE ACCIÓN	MOTIVOS
Cuerpo	Materiales	Urgente	Tener	Placer	Extrínsecos	Motivo Extrínseco
Inteligencia	Cognoscitivas o psicológicas	Importante	Saber - Hacer	Seguridad Sensación de poder	Intrínsecos	Motivo Intrínseco
Voluntad	Afectivas	Esencial	Ser - Servir	Alegría y Felicidad	Externos	Motivo Trascendente

Nota. Ferreiro y Alcázar (2001).

Amerita ahora, diferenciar entre la motivación, los motivos y los resultados o consecuencias de la acción humana. En la Figura 2, se encuentra la síntesis de los conceptos tratados.

Tabla 2

Necesidades, motivos y resultados de la acción

PERSONA	NECESIDADES	TIPOS DE RESULTADOS DE LA ACCIÓN	MOTIVOS PARA LA ACCIÓN PERSONAL
Cuerpo	Materiales	Resultados Extrínsecos: la propia acción (Recompensa)	Motivos Extrínsecos
Inteligencia	Cognoscitivas o psicológicas	Resultados Internos: aprendizaje del agente activo (Cambio Interno)	Motivos Intrínsecos
Voluntad	Afectivas	Resultados externos: aprendizaje del agente reactivo (Cambio externo)	Motivos Trascendentes

Nota. Ferreiro y Alcázar (2001).

La motivación es el impulso interno de actuar para lograr satisfacciones; mientras que los **resultados de la acción humana** son el producto de la interrelación con otra persona. Hay tres resultados que siempre se dan, sin importar cuál sea el principal que se busca conseguir con la acción,

estos son: resultados extrínsecos, intrínsecos y externos. Estos tres pueden ser, a su vez, **motivos para actuar**; por lo tanto, existen tres tipos de motivos que corresponden al logro de cada uno de los tipos de resultados posibles de la acción: motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. (Ferreiro y Alcázar, 2001).

A continuación, se presentan más fundamentos de la acción humana en las organizaciones empresariales, puesto que, estas son vistas como sistemas humanos creados para lograr ciertos propósitos o metas. (Wendell y Cecil, 1996).

2.2 Organización

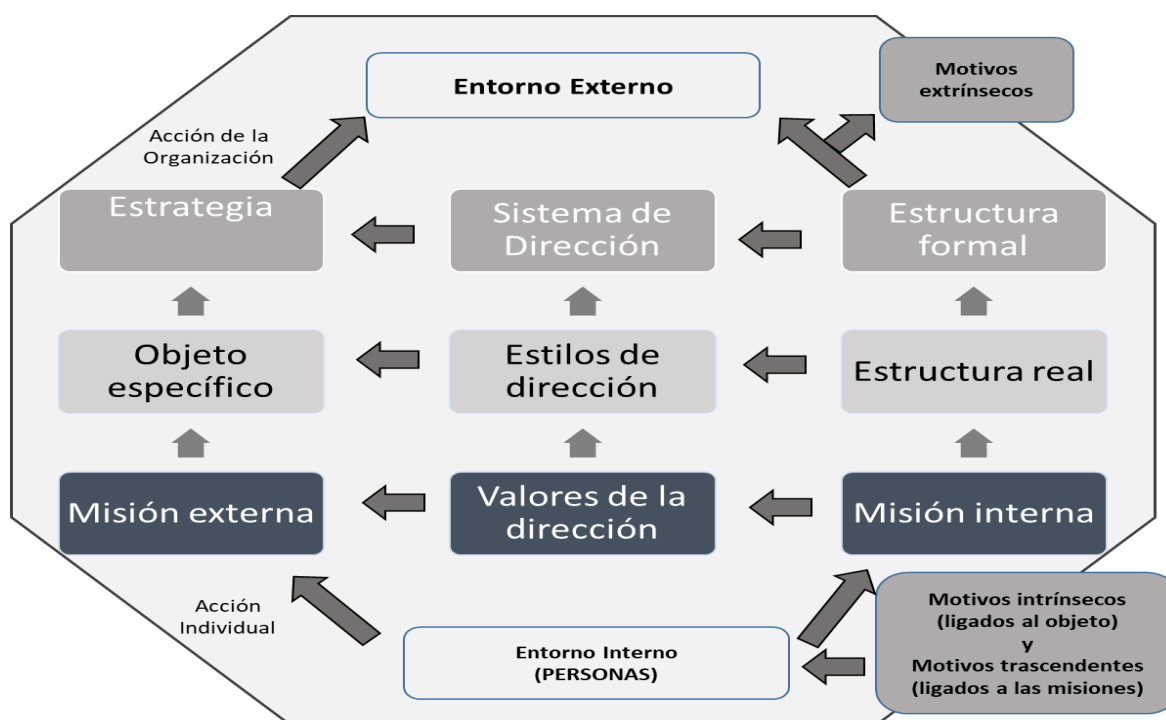
La empresa no sólo está para ganar dinero. “El ganar dinero –el crear riqueza- es, como también hemos visto antes, condición necesaria pero no suficiente para que una organización humana sea una empresa de negocios” (Pérez López, 1998, p. 170).

2.2.1 Modelos de organización

A decir de Pérez López (1998), el funcionamiento de una empresa puede comprenderse a la luz de 11 elementos que son los que abarca su Modelo Antropológico, extendidamente conocido como el octógono. Este es el modelo y herramienta de diagnóstico que el autor de este estudio considera apropiada, para diagnosticar las acciones de la División de Gestión de Cobranza de Medianos y Pequeños Contribuyentes, pues recoge los elementos básicos de toda organización y es útil para determinar cómo es y cómo funciona esa organización. La Figura 3 sintetiza esos conceptos.

Figura 1

Modelo antropológico de organización



Nota. Pérez López (1998).

Hoy esta herramienta de diagnóstico organizacional es materia de estudio en el PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, por directivos y por estudiosos del *management*.

La continuidad de la empresa no solo depende de que logre desarrollar la capacidad de generar beneficios. Entonces, es imprescindible desarrollar una visión íntegra de la toma de decisiones, a través de la reflexión y de la buena práctica empresarial. La visión y comprensión del funcionamiento de las empresas se encuadra dentro de los tres grandes modelos: el **mecánico** y el **psicosocial**, que son los más extendidos pero que resultan incompletos; y el **antropológico**, que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones. (Ferreiro y Alcázar, 2001, p. 144).

2.2.1.1 Modelo mecanicista. Las organizaciones funcionan, en el modelo mecanicista, por el sistema formal, prescindiendo de todo aspecto del plano espontáneo e informal. Los conceptos básicos que se consideran como parte del modelo son: Estructura formal, Sistema Formal, y la, Estrategia (Pérez, 1998, p. 119). A saber:

“**La estrategia**, es lo que la empresa ofrece para solucionar o satisfacer las necesidades de los consumidores, sean productos o servicios, a través de un canal de ventas, una oferta comercial, etc.” (Ferreiro, 2013, p. 65). Se establecen planes estratégicos comerciales que impliquen periodos de tiempo a corto, mediano y largo plazo, para lograr el éxito en la estrategia, mantenerse vigentes en un entorno cambiante y altamente competitivo (Pérez, 2018).

Los **Sistemas formales** de dirección y control reúnen las política y procedimientos formales, establecidos por la empresa, que permiten tener mediciones utilizando sistemas de información, administración y control, a fin de saber si se cumplen. Se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la estrategia definida (Ferreiro, 2013, p. 65). Estos suponen el establecimiento de procedimientos que aseguren la formalización y estandarización del proceso, que estén relacionados con los objetivos comerciales, como eje de la captación, mantención y fidelización de clientes como una necesidad para la generación de valor (Pérez, 2018).

La **estructura formal** muestra cómo se encuentra organizada formalmente la empresa, para cumplir sus objetivos, con estrategias. Los organigramas, el manual de organización de funciones y la descripción de puestos son documentos tangibles, en los cuales se especifica el objetivo del puesto, la escala jerárquica, a quién se reporta y a quiénes tiene a cargo, información requerida para el desempeño de funciones y para la retribución económica por la labor realizada (Pérez, 2018).

La concepción de la empresa como un modelo mecanicista conlleva a una acción directiva basada únicamente en el uso del poder coactivo para lograr los resultados económicos que interesan.

2.2.1.2 Modelo psicosociológico. En este modelo, las organizaciones operan tomando en cuenta, explícitamente, los motivos extrínsecos e intrínsecos de las personas, pues pueden influir en ambos. Los sistemas de organización tienen la capacidad de hacer confluir la maximización de

objetivos de la organización y de la satisfacción personal.

Este modelo comprende los siguientes conceptos básicos: saber distintivo, los estilos de dirección y la estructura real; estos se explican a continuación.

El **saber distintivo**, está relacionado con el aprendizaje operativo donde se perfecciona el “saber hacer”, clave para lograr la ventaja competitiva, que se consigue a través del fortalecimiento del saber distintivo. Supone también que, a mayor cantidad de personas altamente calificadas, hay más posibilidades de aprendizaje en el trabajo diario. “La sumatoria de todos los saberes individuales generará la sinergia de un saber organizacional competitivo que mantenga a la empresa a la vanguardia” (Pérez, 2018, p. 16)

Estilos de dirección, en este concepto se refleja la manera en que la persona toma decisiones, “se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de dos competencias: comunicación y participación” (Ferreiro, 2013, p. 70).

La **estructura real** se refiere a todas las personas concretas con sus propias características, capacidades, cualidades, y talentos. “Donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas” (Ferreiro, 2013, p. 70). Se incluye cómo establecen y desarrollan sus estilos de comunicación, el nivel de automotivación y la actitud de las personas (Pérez, 2018).

En este modelo, la concepción de la motivación humana es incompleta, pues no considera los motivos trascendentes, por lo que pueden suscitarse aprendizajes negativos que, además, implican: la carencia de criterios para valorar la capacidad de generar motivación por motivos trascendentes; es decir, su crecimiento a la apertura a necesidades ajenas; la ausencia de distinción entre necesidades auténticas de las personas y sus caprichos, intereses inmediatos, deseos, etc. (Pérez López, 2014, p. 99).

2.2.1.3 Modelo Antropológico. Este modelo es completo, en cuanto a que considera a la persona en todos sus aspectos y a la empresa como un espacio de desarrollo humano, que procura el logro de objetivos económicos y extraeconómicos –sociales-. Teniendo en cuenta que cada modelo incluye al anterior, surge la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. (Ferreiro, 2013).

En una organización que opera bajo este modelo, los trabajadores perciben en el ambiente organizacional el trato humano. Pero, debe existir una intencionalidad de la empresa en el logro de esos resultados en los tres niveles: logrando su finalidad (ganar dinero), su objeto (objetivos adecuados al diseño formal interno, su implementación de actividades, estado de los equipos, etc.); y su fin (la felicidad de sus miembros, su contribución al bien ser y al bien estar de todos los que se relacionan con ella), (Ferreiro, 2013).

La **misión externa** “representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto que llamamos acción organizacional. ... Incluye la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la función de consumidores, y en cuanto desempeñan dicha función” (Alcázar, 2005, pp. 104-105).

La **misión interna** “representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto ‘productores’, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización...se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que la organización intenta conseguir, a través de oportunos aprendizajes, en sus partícipes” (Alcázar, 2005, p. 106).

Los **valores de la dirección**. Se entiende que este aspecto es como la bisagra donde se unen las dos, la misión interna y la misión externa. Son el peso otorgado en el momento de decidir y actuar a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión. En definitiva, cómo se ve y se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de decidir, esto según Alcázar (2005).

Luego de revisar los elementos de los tres modelos (mecanicista, psicológico y antropológico) se debe examinar que las organizaciones son realidades conectoras de otras dos realidades más profundas: el entorno interno con un entorno exterior, que Alcázar (2005) define así:

El **entorno externo**, es todo aquello que escapa al control o a la influencia de la empresa. El marco donde actúa la organización.

El **entorno interno**, aquello que, estando al interior de las empresas, escapa a la regulación de la acción directiva.

De acuerdo a estos conceptos, se dice que, para lograr que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de una empresa (rentabilidad, atención al cliente, sostenibilidad) es necesario incentivarlos a partir de motivos trascendentes. Lo contrario, aniquilar motivos trascendentes, en la empresa logrará un resultado negativo.

Un resumen de los conceptos de los 11 elementos del modelo de diagnóstico el octógono, se podrá revisar en el Anexo E. Modelo el octógono y sus 11 elementos.

2.2.2 Dimensiones de la organización.

Las dimensiones de la organización corresponden a los tres tipos de resultados que los distintos modelos organizativos pueden alcanzar por la concepción de persona y los valores buscados, que imperan en la empresa. Entonces una empresa puede ser buena en tanto satisface las necesidades y los motivos en las tres dimensiones de la organización. A saber:

2.2.2.1 Eficacia. Es operar la empresa generando la satisfacción de las necesidades de sus partícipes y la continuidad de las operaciones, mediante la generación de resultados positivos,

basándose exclusivamente en una estrategia realizada por su estructura formal, cumpliendo con los sistemas de dirección y control (Ferreiro y Alcázar, 2001).

2.2.2.2 Atractividad. Se define como “la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella, que se da en las personas por prestar su cooperación a la empresa”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 138).

2.2.2.3 Unidad. Es la competencia de la empresa para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que intervienen en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y modos de operar de la empresa” (Ferreiro y Alcázar, 1998, p. 139).

Luego de tratar los conceptos clave vinculados a la empresa, corresponde hacer lo mismo respecto a quienes la conducen y a los aspectos que configuran la calidad -o mediocridad- de las decisiones que toman.

2.3 Tarea directiva

2.3.1 Criterios para la toma de decisiones

Pérez López (1998), en Fundamentos de la Dirección de Empresas, propone distinguir las decisiones que toma el directivo como tal, y las que toma como persona individual, para resolver problemas de la empresa.

La eficacia, eficiencia y consistencia son los criterios de evaluación para cualquier decisión de un directivo. Las definiciones de estos criterios son, según Pérez López (2001):

Criterio de eficacia. Intenta cuantificar el impacto de la decisión en lo relativo al beneficio producido por su aplicación, es decir, a la diferencia entre las contribuciones que produce y las retribuciones para ponerla en práctica.

Criterio de Eficiencia. Mide las repercusiones de la decisión en la atractividad de la organización, es decir, evalúa los cambios en su atractividad producidos por el aprendizaje de los partícipes, debido a las experiencias que tengan al poner en práctica la decisión.

Criterio de consistencia. Analiza las consecuencias de la decisión en la unidad de la organización, es decir, valora los cambios en su unidad producidos por el aprendizaje ligado a las experiencias de la puesta en práctica de dicha decisión. (p. 221)

El marco conceptual referido, aprendido en las aulas universitarias y en la actualización continua que brinda la Universidad de Piura sirvió de pauta en el ejercicio profesional del autor. En el Capítulo 3 se presentará su experiencia profesional, objeto del TSP, producto de la aplicación de las bases teóricas desarrolladas.



Capítulo 3 Aplicación de las bases teóricas en la empresa

Disponiendo del Octógono (Modelo antropológico), el autor realizó un diagnóstico del funcionamiento de la División de Operaciones de Gestión de Cobranza de Medianos y Pequeños Contribuyentes del SAT de Lima, determinando el Modelo que se aproxima más a su lógica de funcionamiento. Se dispondría así de un análisis y comprensión de la realidad sobre la cual se quería incidir para promover el logro de distintos tipos de mejoras y resultados. Esta visión sistémica fue el marco teórico que sirvió de fundamento para la reflexión, y para la formulación de las actividades que se implementaría, consideradas en el siguiente acápite de este trabajo.

3.1 Diagnóstico de la división de Mepecos

Se incluye, en el Apéndice C. Diagnóstico de la División de Mepecos, a partir del octógono, una breve descripción del diagnóstico del estado de la unidad objeto de estudio, en el año 2004.

En ese sentido, el autor señala que el funcionamiento de la División de Mepecos responde a un paradigma psicosocial, que se encaminaba hacia un modelo antropológico sin llegar a consolidarse plenamente.

3.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

En este apartado se detallan las tres principales acciones implementadas, evaluadas por su énfasis en la valoración de las personas. Queda claro que el objetivo que se buscaba, luego del análisis efectuado, era diseñar cambios y mejoras que permitieran un acercamiento hacia un modelo antropológico de las organizaciones. Entonces, se evalúa el impacto de éstas, en los tres tipos de resultados: económicos (eficacia), sociales (atractividad) y éticos (unidad).

A continuación, se presentan las acciones realizadas: la contratación de gestores domiciliarios, la contratación del personal de atención al cliente y la incorporación de área de Ejecutorías coactivas en el organigrama formal de la división.

3.2.1 Análisis de resultados de la contratación de gestores domiciliarios

Esta acción buscó lograr mayor comunicación con el contribuyente, gestionar las deudas tributarias, y transmitir el riesgo implicado en la actitud de no pago de las mismas. Para ello:

- Se contrató a 45 gestores de cobranza para visitas domiciliarias con tres supervisores.
- La modalidad de contratación fue bajo la forma de servicios no-personales, exento de los beneficios de seguro de salud o un fondo previsional, ni compensación por tiempo de servicios.
- La retribución económica podía ser hasta 100% mayor de lo que un gestor de cobranza podía percibir en el sector privado.

Al evaluar esta acción se obtiene la siguiente síntesis de resultados en sus tres dimensiones:

- En eficacia: se generó una recaudación récord de 371,6 millones de soles, lo que significó un crecimiento de la recaudación, de más del 50% comparado con el año anterior; y de más del doble del promedio de recaudación de los 7 años anteriores (206 %).
- En materia de atraktividad: Los requerimientos de jefatura de Mepecos, de capacitación, eran tales que la jefatura del SAT creó la Escuela SAT, consolidando el desarrollo de los conocimientos del personal, obteniendo competitividad, para aportar más a la mejora de los procesos, y la mejora de los servicios. Se garantizaba así la principal ventaja competitiva de la institución: su gente.
- En la dimensión de la unidad, con la intencionalidad de evitar que el personal se sienta discriminado, y con el apoyo de la jefatura del SAT se retribuyó con bonificaciones sus logros para la institución. Además, participaban al igual que el personal de planilla, en los eventos preparados para ellos. Sin embargo, en este nivel, el resultado a largo plazo sería negativo pues el personal dejaría la empresa, al no lograr una plena satisfacción con sus condiciones laborales y a nivel integral. Su salida de la organización luego de algunos años cerró una brillante etapa institucional

Al no lograr una total satisfacción de las necesidades de los gestores, en cuanto a la forma de contratación, se considera esta acción como más desarrollada en la dimensión de atraktividad, pues tenía limitaciones en las motivaciones a largo plazo de los gestores, y la consiguiente pérdida para la institución del personal formado para la gestión.

3.2.2 Análisis de resultados de la contratación de personal de atención al cliente

Con esta acción se potenciaba la atención y el servicio al cliente, completando la cadena de valor de la División. Fueron 12 abogadas, bajo contrato de trabajo, que daban la cara al contribuyente, ayudándole a resolver diferentes problemas, desde los más sencillos como un estado de cuenta para poder pagar, hasta los más complejos, como el impuesto predial de una sucesión intestada, etc.

- En **eficacia**, lo importante fue la mejora del servicio al cliente, que se refleja en los cuadros mostrados en el Anexo LI. Resultados Obtenidos con uso intensivo de mano de obra; en estos se aprecia la mejora en tiempos de atención en el gráfico de Servicios al Administrado, que en setiembre de 2003 reportaba un tiempo promedio de espera de 4 horas para atención, y en el 2005 se redujo significativamente a 15 minutos. La finalidad era clara: mejor servicio para una mejor recaudación.
- En cuanto a **atraktividad**, se constató a partir del buen clima laboral producto de los

aprendizajes profesionales adquiridos, y los resultados también extraordinarios de mejora de tiempos y solución de casos. El personal estaba altamente motivado y complacido con la satisfacción de sus motivos intrínsecos, pues trabajaban en un rubro de su especialidad, en un buen ambiente laboral y, con expectativas de promoción en el corto plazo, y en mediano y largo plazo posibilidades de ascenso.

- En **unidad**, ésta es una acción en donde la institución y la división busca relacionarse de mejor manera con el contribuyente y brindarle una mejor atención, por lo que se aprecia que tiene también resultados en la **unidad**, al constituirse en un canal para saber cómo está el administrado, que problemas reales necesita que el SAT resuelva, y efectivamente se gestionaba su solución. El personal se sentía satisfecho de su labor, pues sabía que hacían un servicio a todos los contribuyentes, más cuando recibían comentarios de agradecimiento de los administrados.

Se deduce de este análisis, que los resultados obtenidos son mucho más desarrollados en la dimensión de la unidad, que lograba satisfacción en el contribuyente, en el trabajador y en la organización, pues la acción misma desde su concepción era preocuparse por servir y resolver los problemas reales del contribuyente vivificando una real orientación al cliente.

3.2.3 Análisis de resultados de la incorporación de ejecutorías coactivas a la división de Mepecos

Si se habla de generación de riesgo para el contribuyente, esta acción le dio a la División el instrumento más deseado por los departamentos de cobranza en todos lados. En el sector privado se debe recurrir al Poder Judicial para obtener la cautela del pago de deudas, y no se sabe el tiempo exacto que demorará una demanda, mientras que, para el SAT, la cautela del pago de los tributos puede ser un proceso muy rápido, al contar con los ejecutores coactivos. La División contaba con nueve ejecutores coactivos, tres de ellos oficiaban en las ejecutorías, y los otros seis realizaban operativos de embargo, pues la norma es bien clara que sólo un ejecutor puede llevar a cabo una diligencia de embargo. Los resultados alcanzados fueron:

- Esta medida tuvo una alta repercusión en la **eficacia** institucional, por la sistematización de los procesos de ejecución coactiva, y la digitalización de los archivos de notificaciones. Un indicador fue la cantidad de resoluciones emitidas y de embargos como puede apreciarse en el Anexo K. Embargo de Vehículos de abril del 2003 a abril del 2005. Un dato relevante fue el paso del promedio mensual de 264, a 4,452 embargos.
- En cuanto a la atractividad, en esta dimensión, se notó la especialización del personal, y su constante innovación y creatividad para mejorar la forma de cautelar el pago de tributos. Se digitalizaron todos los procesos, se sistematizó la impresión de resoluciones, etc.

Asimismo, se implementaron todas las acciones permitidas en el código civil, para cautela de pago de tributos: embargo en forma de retención, embargos vehiculares, y demás.

- En cuanto a la unidad es contradictorio, pues las acciones de embargo, de impacto negativo para un contribuyente, lleva a dos resultados diferentes, los vecinos que sabían de los embargos, tenían una respuesta positiva (casi automática) de cumplir con el pago. Igualmente, el Ejecutor Coactivo al realizar esas acciones sentía con mayor fuerza la satisfacción del deber cumplido, y su servicio a la comunidad.

Sin embargo, se considera que la fortaleza principal de esta acción recae en la unidad por el resultado real del deber cumplido a pesar de las dificultades que pudiera significar un embargo. Se incidió también en la cristalización de la misión externa gracias a la educación y el cambio de la cultura de pago tributario por parte del contribuyente deudor, con el consiguiente efecto en los motivos trascendentes. Con ello, el personal lograba desarrollar una conciencia de su servicio a la comunidad, al lograr con el ejemplo mejores ciudadanos.

3.3 Resultados en las dimensiones de la organización

Pueden identificarse los resultados en las dimensiones de la organización. Según el autor, existe una gran fortaleza en los resultados a nivel de **atractividad**, puesto que muchas medidas adoptadas impulsaron significativos logros de la división en materia de capacidades y conocimientos distintivos para el desarrollo de su trabajo y la mejora del servicio al contribuyente. Cabe decir también que, esas medidas lograron satisfacer los motivos intrínsecos del personal, en compensación de los extrínsecos menos atendidos, para cierta parte del personal de la división. Entendía el autor que la formalidad de un contrato no era la única forma de satisfacer las necesidades de los gestores, sino que existían otras motivaciones y otras formas de retribución para las personas; y que las organizaciones podrían alcanzar sus metas atendiendo también otros planos de éstas.

Se debe decir también que, en el plano de la **eficacia**, y específicamente en temas económicos de retribución, las necesidades del personal estaban más que suficientemente cubiertas. Partiendo de esa base, se buscó, mediante el logro de personal altamente competitivo y motivado, llegar a vivir los valores que la jefatura del SAT transmitía con el ejemplo. La inversión en retribución se vio ampliamente compensada en retorno de ingresos para el SAT, todos los resultados son positivos, para la división y para el SAT. Los resultados económicos fueron catalogados de extraordinarios, por diferentes entidades públicas nacionales e internacionales. Es importante decir, que la jefatura del SAT estaba, todo el tiempo, comprometida con cada acción determinada, y buscaba el compromiso de cada responsable que debía participar en el logro de las metas aprobadas. El autor replicaba todo esto en la división, transmitiendo ese compromiso y motivando al personal para el logro de las metas.

A nivel atractividad y unidad, se trató de compensar las falencias del primer nivel,

implementado prácticas y tomando decisiones que permitieran logros positivos. El trato, amable y de respeto, el impulso de participación e innovación para la mejora de su trabajo y del servicio al cliente dieron como resultado: profesionales más competitivos y personas con valores (su motivación para educar ciudadanos con valores resultaba altamente motivante).

Las condiciones formales, limitadas para los gestores, repercutieron en lo que podría haber sido la más plena identificación de éstos con la misión corporativa, también en el largo plazo.

En materia de unidad, además de las dotes de liderazgo del gerente y de los jefes, cabe mencionar la buena iniciativa de creación y funcionamiento de la Escuela SAT, que sirvió también para que, con capacitación intensiva, se desarrolle la competitividad del personal. Esto repercutió después en la mejora de otras municipalidades; se ampliaba así la misión corporativa a otras unidades análogas, que imitaron este buen ejemplo de gestión.





Conclusiones

El uso del octógono, en el diagnóstico de la División Mepecos, brindó una visión integral de las acciones realizadas en la implementación del área en el año 2004. El esfuerzo del proceso de diagnóstico permite al directivo revisar cada aspecto de las decisiones, volviéndolo un poderoso aprendizaje de evaluación, que mejora la probabilidad de éxito en la gestión, por la oportunidad de corrección de las acciones, y por el aprendizaje adquirido en el proceso.

Los resultados económicos extraordinarios alcanzados fueron consecuencia del compromiso de la organización en asumir como funciones estratégicas la selección, el reclutamiento de personal idóneo, y la constante capacitación, logrando la competencia profesional del personal, y, el incremento en su atractividad hasta llevarlo a calificar a la organización como paradigma psicosocial, constituyéndose así una fuerte motivación para el personal, el aprendizaje y la competitividad profesional. Los resultados alcanzados reafirman que la ventaja competitiva institucional era su gente.

Respecto a la unidad, en las acciones evaluadas, se evidenció el desarrollo alcanzado por el personal incorporado. Su identificación con los objetivos institucionales (la satisfacción al cliente, y la preocupación de satisfacer problemas reales del contribuyente, así como un cambio en la cultura de la ciudadanía en materia tributaria). Faltó sin embargo ese desarrollo integral en parte del personal, para el logro de los motivos trascendentes de los gestores de cobranza domiciliaria.

El trabajo en valores, realizado por la División y el SAT, desarrolló la capacidad de servir del personal, y la satisfacción sobre ese resultado, de todo el personal. Esto se constituyó en el mejor estímulo para asegurar los inigualables logros en materia de eficacia y atractividad que se alcanzaron.

Los gestores de cobranza pensaban en su trabajo como opción laboral a mediano plazo. A pesar que su retribución económica era alta, y que el trabajo era importante y retador, que había capacitación constante, que el trato y el ambiente laboral eran muy buenos, luego de algunos años se dejó de contar con ellos. Durante su permanencia trabajaron movidos por motivos trascendentes, comprometidos con la creación de valores en la sociedad.

El resultado del diagnóstico es que en el aspecto formal de la organización se tenía una falencia con un sector de la división, que ocasionaba fallas en la misión interna de la institución. El trabajo del autor fue siempre motivado por lograr a desarrollar un modelo de gestión antropológico, sin embargo, situaciones del entorno interno y del entorno externo, no permitieron que diera sostenibilidad en el largo plazo, en la contratación de gestores. Por ello, a pesar que los resultados fueron extraordinarios a todo nivel y en casi todos los aspectos, no se constituyó plenamente en un modelo humanista de gestión y dirección.

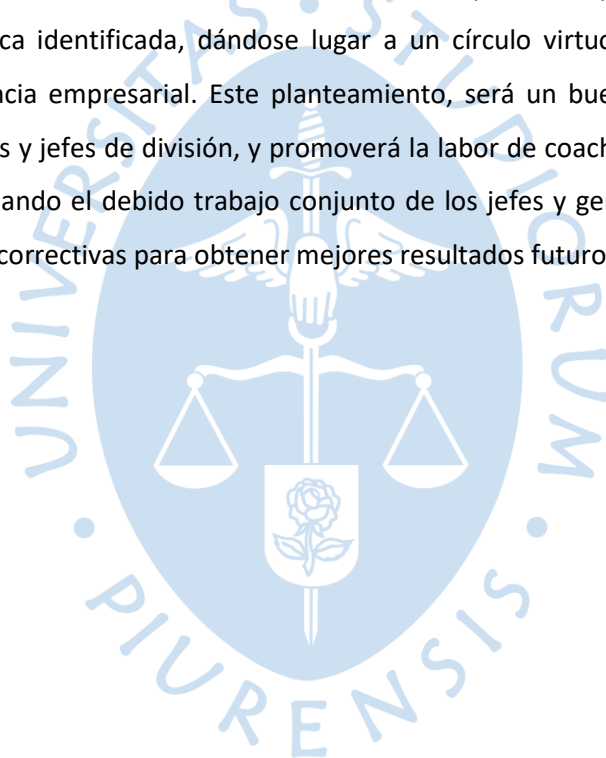
La gestión de la División Mepecos es considerada un paradigma de eficacia y atractividad, por los resultados económicos obtenidos para todos los partícipes de la organización y del entorno; y por la forma como se lograron los resultados, y la sostenibilidad que se le dio a la gestión.



Recomendaciones

Será muy importante lograr que la dirección de la organización realice el ejercicio de someter su gestión al diagnóstico con la herramienta del octógono periódicamente, especialmente al inicio y al final de una nueva administración a fin de realizar ajustes a los problemas y falencias existentes y encaminar a la organización hacia el logro de los resultados planificados. Cabe, según la naturaleza científica de la herramienta aplicada, que cada gerente elabore y plantee un octógono por cada División de la organización.

Se recomienda hacer una evaluación integral de los resultados sin dejar fuera ningún aspecto de la realidad que abarca aspectos económicos, sociales y también éticos. De allí que, producto de las acciones correctivas a propósito del diagnóstico, puede requerirse a los directivos de cada división, la evaluación anual de las dimensiones de Eficacia, Atractividad y Unidad, y sus recomendaciones de mejora a la problemática identificada, dándose lugar a un círculo virtuoso de mejora continua y búsqueda de la excelencia empresarial. Este planteamiento, será un buen indicador de la calidad directiva de los Gerentes y jefes de división, y promoverá la labor de coaching que podrá impulsar el Gerente del SAT, articulando el debido trabajo conjunto de los jefes y gerentes y sus subordinados reforzando las medidas correctivas para obtener mejores resultados futuros.





Lista de referencias

- Alcázar (2005). *Introducción al octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Universidad de Navarra. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/62072>
- Alcázar, M. (2014). [Manolo Alcázar]. (2004). *¿Quién es una persona?* [Archivo de video]. Youtube. <http://www.manoloalcazar.com/que-es-persona/>
- Ferreiro y Alcázar (1998). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro y Alcázar (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: diagnóstico completo de la organización empresarial*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Pérez López, J. A. (1998). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Universidad de Piura.
- Pérez López, J. A. (2001). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Pérez López, J. A. (2014). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Pérez Román, David. (2018). *Encuesta Octógono: herramienta complementaria de diagnóstico organizacional*. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4549>
- Servicio de Administración Tributaria de Lima. (2014). *Memoria anual 2014*. SAT Lima
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice Hall.



Apéndices





Apéndice A. Solicitud de autorización de uso de información de SAT de Lima

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 13 de mayo de 2022

Sr.

Miguel Roa Villavicencio

Jefe del SAT de Lima.

Presente.-


De mi consideración:

Yo, Martín Alfonso Saavedra Arévalo, identificado con DNI 02828614, ante Usted, respetuosamente me presento y expongo:

Adjunto al presente, remito el Trabajo de Suficiencia Profesional elaborado por el suscrito, para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura (UdeP), a fin que sea usado en provecho de la gestión de la Institución, y al mismo tiempo para su revisión, a fin que puedan otorgar **la autorización para el uso del nombre de la Institución Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima**, solicitada con carta registrada en SAT Virtual con Pedido N° PV00000204058, de fecha 12 de mayo de 2022, para que este trabajo de investigación pueda ser publicado en el repositorio de la UdeP.

Nuevamente agradezco el apoyo brindado para el logro de este trabajo de investigación, y reitero a Usted mi consideración y estima personales.

Atentamente,



Martín Alfonso Saavedra Arévalo
DNI 02828614

Apéndice B. Cambios realizados en la organización formal del SAT entre 2003 y 2004

- Las áreas de Operaciones de Administración y Finanzas, responsables de ejecutar actividades directamente relacionadas con la gestión de cobranza, garantizaban una gestión óptima para proporcionar valor agregado a la gestión; por ello en el 2003, se le constituyó en una Gerencia, y pasó al nivel III de Órganos de Línea, dejando el nivel II de Órganos de Apoyo y Asesoría. Debido a su rol estratégico, al proporcionar los medios para ejecutar la cobranza y recaudación, su directivo debía tener nivel de Gerente.
- El área de Informática era preponderante, con la decisión de desarrollar un software propio ascendió de nivel. Se podían manejar los datos de deuda de toda la base de administrados, que se contaban por cientos de miles, y debían manejarse de modo interrelacionado y en línea, por el efecto legal que podía implicar de manera inmediata una reclamación, una acción de amparo o una revisión ante un embargo, o un remate de bienes. Podía generarse una responsabilidad penal, o funcional de no observarse estos procedimientos en el acto. El área se convirtió en una gerencia, que creció exponencialmente durante el periodo de desarrollo del sistema propio del SAT.
- Se creó la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza el 2003, responsable de coordinar de manera transversal con todas las áreas que intervenían en la cadena de valor de la cobranza de deuda tributaria, desde la determinación y emisión de deuda tributaria, la notificación, la fiscalización, el registro, el servicio al administrado, la atención a sus reclamaciones, hasta la etapa coactiva y demás, con el fin de generar y comunicar riesgo a los deudores tributarios.
- En 2004 se desarticuló la Gerencia de Operaciones de Ejecución Coactiva. Por ello, las ejecutorías coactivas de principales, medianos y pequeños contribuyentes, así como de multas de tránsito pasaron a trabajar directamente con las divisiones de Operaciones de Gestión de Cobranza según el segmento de administrados correspondiente. Si bien cada ejecutor coactivo tiene independencia de acción, según ley, pues ostenta rango de juez, operativamente las ejecutorías coactivas dependían formalmente de cada división de la Gerencia de Operaciones de Gestión de Cobranza.
- Se contrató 16 personas, entre ejecutores coactivos, técnicos resolutores y auxiliares coactivos, para cumplir las normas del Código Civil, en cuanto a resoluciones de embargo con firma digital. Ellos también fueron incorporados a la división Mepecos.
- En el último trimestre del 2003 se constituyó la División de Mepecos, con un jefe de división, y tres de Departamento. Además, se contrataron 45 gestores y tres supervisores, bajo la modalidad de servicios no personales, para la gestión domiciliaria.
- El Departamento de Archivo, adscrito en el 2002 a la Gerencia de Administración; y que, en

el 2003 pasó a depender de la Gerencia de Operaciones de Servicios al Administrado, fue elevado al nivel de División y trasladado a la Gerencia de Servicios y Producción de Valores. Con este cambio se encumbró la eficiencia en el manejo de datos de las notificaciones, necesarias para el inicio de las acciones de ejecución coactiva. Empezando la reingeniería de procesos de notificación y digitalización de los cargos de notificación de valores emitidos y las resoluciones de ejecución coactiva. Todo esto redundó en la mejora de los tiempos de búsqueda de Resoluciones de Ejecución Coactiva notificadas, por parte de la ejecutoría pasándose de una emisión de 80 resoluciones, a una emisión de 4,552 resoluciones de embargo al mes.



Apéndice C. Diagnóstico de la División de Mepecos a partir del Octógono

1. Entorno Externo, la situación económica hacia el año 2004, acumulaba 42 meses de crecimiento del Producto Bruto Interno, con el precio del petróleo y el cobre en las más altas cotizaciones, y los beneficios de la Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPDEA) que permitieron tener una balanza comercial positiva, con resultados nunca antes vistos.

Fue la época del “boom” exportador que dio lugar al mayor flujo de la moneda americana, que, gracias a una buena disciplina monetaria y fiscal del Banco Central de Reserva del Perú, mantuvo la competitividad de las exportaciones. Se redujo la inflación existente, logrando una expansión del consumo privado de 3.4%, y un crecimiento de la inversión privada de 9.3% debido al desarrollo de proyectos mineros, la construcción de viviendas y la adquisición de maquinaria y equipos para incremento de capacidad productiva de algunas industrias.

Algunos datos que grafican la situación económica del año 2004 son:

Indicador	%	Indicador	%
Crecimiento del PBI	5.1%	Crecimiento de las Exportaciones	39%
Crecimiento del Consumo Privado	3.4%	Crecimiento de recaudación tributaria del gobierno central	8.6%
Crecimiento de la Inversión Privada	9.3%	Índice Inflacionario	3.48%
Crecimiento venta vehículos Nuevos	27.6%	Edificaciones nuevas en Lima	28.7%

Nota. Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima, Memoria Anual 2004.

La presión tributaria pasó de 13.1% en 2003, a 13.4% del PBI en 2004.

Otras situaciones del entorno que afectaron y afectan aún el desarrollo del trabajo del SAT, y de la División Mepecos, son: la ausencia de una Ley de la Carrera del Funcionario Público que incentive a la meritocracia en el desarrollo de las funciones del trabajador, la falta de reglamentos, actualización de código tributario, y otros.

2. Entorno Interno, el trato entre el personal de la División era de mucho respeto al trabajo de los demás, con coordinaciones rápidas, pues las oficinas no tenían puertas; promoviendo el sistema informal también. No existía sindicato, la forma de contratación CAS, y sueldos bajos creaban insatisfacción en el aspecto interno, y expectativa de trabajo a mediano plazo por los cambios de gestión, no motivaban al personal a pensar a largo plazo.

3. Estructura formal, la División Mepecos, estaba compuesta por dos departamentos de cobranza; el correspondiente al Segmento A, administraba los 3,000 más grandes contribuyentes de la cartera, y el relativo al Segmento B, que administraba la cartera de pequeños contribuyentes, que superaba el medio millón de administrados. La división contaba con 98 personas: 45 gestores domiciliarios, tres supervisores de gestión domiciliaria, 12 analistas para atención al administrado, tres especialistas para

asesoría y comunicaciones, dos jefes de departamento; mientras que en ejecutorías coactivas se contaba con nueve ejecutores coactivos, tres resolutores, 20 auxiliares coactivos, y el Jefe de División Mepecos.

4. La estrategia, al año 2003 no estaba explícitamente definida. De allí que se vio la necesidad de cambiar de una organización netamente recaudadora, a una institución con criterio técnico y profesional que gestionara la cobranza de los tributos, mejorando la calidad de atención y servicio a los ciudadanos, y la recaudación de tributos. SAT (2004, p. 39).

Podría decirse que la estrategia funcionó; los ejecutores coactivos elevaron sus metas de 300 resoluciones a 25 mil resoluciones al mes, los embargos vehiculares superaron los 4,453 en promedio al mes. Los resultados al final de la gestión fueron extraordinarios en cuanto a recaudación, logrando más del doble de recaudación del promedio de los primeros 7 años de gestión (106%). Asimismo, se superó la recaudación del año anterior en 55.6%, como la meta del año en 12.4%. Ver Anexo I.

5. Sistema formal, dirección y control, no se disponía de personal calificado ni de sistemas apropiados. De allí que se planteó la necesidad de la contratación de gestores y supervisores para visita domiciliaria, fue mediante contrato de servicio, o recibos de honorarios, lo cual los excluye del organigrama formal, manuales de funciones, y reglamentos de organización, sin embargo, se organizaba su trabajo de manera estricta, con procedimientos establecidos por los jefes de departamento, y controlados por los tres supervisores. El personal de ejecutorías coactivas, y el personal de atención, jefes de departamento, especialistas y técnicos contaban con el detalle de sus funciones en el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual Operativo de Funciones.

Los objetivos y metas para cada área eran trabajados en conjunto de manera técnica, y eran comunicados por el Jefe de División a todo el personal, luego de ser aprobados en Reunión de Gerencias. La Reunión de Gerencias se realizaba todos los sábados a las 8:00 am con la asistencia de todos los jefes de división y gerentes de área, jefe del SAT y Jefe Adjunto, allí se establecían las propuestas de trabajo que se estudiaban para su aprobación.

La retribución de los gestores era variable, y estaba relacionada a las visitas realizadas a clientes y a la recaudación asociada a sus visitas. La retribución de los demás trabajadores de la división era fija. En 2004, los montos de sueldo fueron establecidos al doble del promedio del sector privado. Según el Instituto Alemán de Desarrollo, en el estudio titulado, Administración tributaria municipal en el contexto del proceso de descentralización en el Perú (2008), "los SAT asumieron el reclutamiento de personal como tarea estratégica, con puestos de trabajo interesantes y retribuciones interesantes."

Debe mencionarse la herencia de gestiones anteriores que no realizaban el procedimiento de entrega de cargo, por lo que no se podía saber exactamente en qué situación se recibía la gestión. También el hecho de recibir de gestiones anteriores determinaciones y emisiones tributarias mal

realizadas, que inflaban la deuda por cobrar, la única forma corregir estos casos fue exponiéndolo al Consejo Municipal. Se sinceró deuda, reduciendo 25% de cartera pesada (deuda mal emitida).

6. Estructura real, al ser un área totalmente nueva, contaba en su mayor parte con personal nuevo y calificado para el trabajo, y con experiencia previa en gestión de cobranza, tanto en el caso de jefes, supervisores como de gestores. Pasaba lo mismo con el personal de atención al cliente conformado por abogadas jóvenes, con experiencia en tributación municipal y que fue capacitada en servicio y atención al cliente. En su mayor parte eran casados o con compromisos. En el caso de gestores y supervisores, un tercio de ellos eran estudiantes de derecho. En general sabían el trabajo que había que realizar. Se buscaba en todo momento mejorar el trabajo de cada integrante del equipo con aportes de los integrantes de la división.

7. Competencia distintiva (objeto), en el planeamiento estratégico del año 2003 la Jefatura SAT determinó el cambio de concepto del trabajo de toda la organización y, por ende, de la División, pasó de ser un órgano recaudador, a un ente, técnico y profesional, dedicado a brindar servicios eficientes y a gestionar la cobranza de los saldos de deuda. Para ello asumiría objetivos que emprendería la nueva Gerencia de operaciones de Gestión de Cobranza, y dentro de ella la División de Medianos y pequeños contribuyentes. Se aseguró la atención de las necesidades de capacitación en temas de Normativa; en la Gerencia Legal, se ofreció capacitación en temas tributarios municipales; mientras que, los jefes de departamento capacitaron al personal en materia de atención al cliente, de servicio y manejo de situaciones difíciles, tanto como el manejo de base de datos. Los requerimientos de capacitación eran continuos, y provenían de diversas áreas de la institución, por lo que el jefe SAT dispuso crear la Escuela SAT, para consolidar la idoneidad del personal y su conocimiento del trabajo, logrando un personal competente y valioso. En ese ambiente de trabajo, la innovación era continua y el nivel de conocimientos y competencias del personal fue fuertemente enriquecido.

8. Estilo de dirección la jefatura de división aprovechaba al máximo los aportes y la participación del personal. Producto del estilo abierto en materia de comunicación y delegación del nuevo Gerente del SAT, las propuestas del personal de atención al cliente mejoraron los tiempos de atención y la solución de casos y reclamos de manera mucho más eficiente.

Junto a sus competencias ejecutivas, estaban las estratégicas. Gracias a los planteamientos de los gestores se extendió en un 100% la cantidad de visitas diarias de gestores, también se incrementó la recaudación asociada a las visitas, lográndose un mayor efecto en zonas peligrosas por el tipo de trabajo y tipo de contribuyente, tales como la margen izquierda del río Rímac (51%) y Barrios Altos (49%). En el Anexo I. Resultados de Gestión en zonas peligrosas, se aprecia las cifras del cambio.

9. Misión externa, por los resultados, se puede afirmar que los vecinos, o clientes respondieron de manera muy positiva, incrementándose la recaudación por pagos voluntarios, es decir antes del vencimiento, lo cual repercutía en la rentabilidad de la gestión. Quedaba demostrado su cambio de

actitud, y la edificación de una mayor cultura y conciencia tributaria en los contribuyentes. La mejora en el servicio y atención al cliente manifestaba la preocupación genuina y constante por los administrados, quienes respondían también con sugerencias, que hacían llegar a través de los gestores y del personal de atención, demostrando su confianza. Era muy satisfactorio para el personal obtener sugerencias de parte de sus administrados, más si podía convertirse en un aporte o innovación.

10. Valores de la dirección, trabajando con equidad, vale decir, gestionando a todos los administrados por igual, se obtuvo como resultado la legitimación de los vecinos de Lima, esto es, la aceptación del buen trabajo desarrollado, y la confianza en la gestión. El liderazgo ejercido por la Jefatura SAT, era indiscutible, prueba de ello es que todo el personal estaba preparado, para desarrollar su labor con éxito, pero también para asumir cargos de mayor jerarquía, manteniendo la misma sinergia en los resultados, aún con los cambios realizados.

Lo sembrado por la División se tradujo en una sólida confianza y valores ético del personal, esto se reflejó en su valentía necesaria para denunciar actos de corrupción, experiencia que el autor tuvo oportunidad de vivenciar estableciendo de inmediato la coordinación con la Jefatura del SAT, que dispuso la denuncia ante la P.N.P. y el trabajo del departamento de relaciones públicas, para hacer de público conocimiento ese hecho.

Los gestores dieron muestra de valores trascendentes, y como miembros de la Hermandad de cargadores del anda del Señor de los Milagros, invitaron al autor del presente estudio a cargar el Anda del Señor, actitud que dejó huella de un feliz agradecimiento mutuo.

11. Misión interna, los gestores no disponían de un contrato, participaban de la gestión ejecutando un trabajo con una duración estimada sin perspectiva de largo plazo, acorde a su necesidad de estudiar y trabajar – el 30% de ellos estudiaba-. Sin embargo, la institución perdería en un mediano plazo personal valioso y competitivo, tomando en cuenta el costo que significó para el SAT, desarrollarlo. El autor, sabiendo de las condiciones de trabajo de los gestores y supervisores, brindó todo el tiempo igualdad de trato, asegurando sus beneficios incluso en ocasiones que no correspondía por no ser personal de planilla (por ej.: en la fiesta de los hijos del personal y el logro de bonos del MEF).

Existía una traba en el aspecto legislativo para decidir contratar esa cantidad de personal, con pagos que superaban el promedio del mercado. Unos pocos, al mejorar sus competencias, postularon a otras posiciones dentro de la institución. De igual forma con el personal de atención al cliente, algunas abogadas fueron promovidas hacia áreas de Principales Contribuyentes (Pricos) y también reclamos y atención al administrado.



Anexos





Anexo A. Carta de autorización de uso de información SAT de Lima



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA | BOLETÍN OFICIAL DEL PERÚ
FOLIO 2022-06-00027

Lima, 20 de Junio del 2022

CARTA ADMINISTRATIVA N° D000008-2022-SAT-ESC

Señor:
SAAVEDRA AREVALO MARTIN ALFONSO
AV ALFONSO UGARTE N° 201-A MZ A LT 1
URB SANTA CLARA, ATE
REF: UHA ESQUINA ANTES DEL PARADERO DE
MOTOTAXIS CERRO LA PUNTILLA
ATE
Presente.-

Asunto : **Consulta sobre el uso del nombre del SAT.**

Referencia : **Trámite N° 262-088-01490695 (16.05.2022)**

De nuestra consideración:

Me dirijo a usted en atención al documento de la referencia en el que solicita al Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT, autorice el uso del nombre de la entidad en el trabajo de investigación académica -Tesis de Suficiencia Profesional – que ha elaborado para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sobre el particular le informamos que el uso del nombre de la institución a terceros, no resulta necesario por parte del SAT, brindar autorización expresa. Ello en razón al amparo del derecho a la libertad de opinión y expresión, que incluye el derecho de investigar y recibir informaciones y opiniones, según lo establece el inciso 4 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú, concordado con lo dispuesto en el artículo 19 de la "Declaración Universal de los Derechos Humanos", aprobada en el Perú mediante Resolución Legislativa N.° 13282, y teniendo en cuenta que el artículo 18 de la citada Constitución precisa que la educación universitaria tiene como fines, entre otros, la investigación científica y tecnológica.

Por lo que en opinión del área normativa de la entidad, en la medida que la utilización de la denominación del SAT se realice en cumplimiento de los derechos señalados precedentemente, se reafirma que no es necesario brindar autorización para el ejercicio de los mismos. Más aun dado que en el caso objeto de consulta, el trabajo de investigación, ha sido elaborado al amparo de los citados derechos por una persona natural externa a la entidad y no por disposición o encargo del SAT, y como consecuencia de ello, el mismo no refleja la posición oficial institucional de la entidad, quien no es responsable de su contenido.

Finalmente, es propicia la oportunidad para expresarle nuestra consideración y esfuerzo, asimismo éxitos en el logro de sus metas profesionales y académicas.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"





Ajuntamiento,

Documento firmado digitalmente

CARMEN DEL PILAR ALVA CUZQUEN
JEFE DE OFICINA II ESCUELA SAT
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA

CAC/(*)

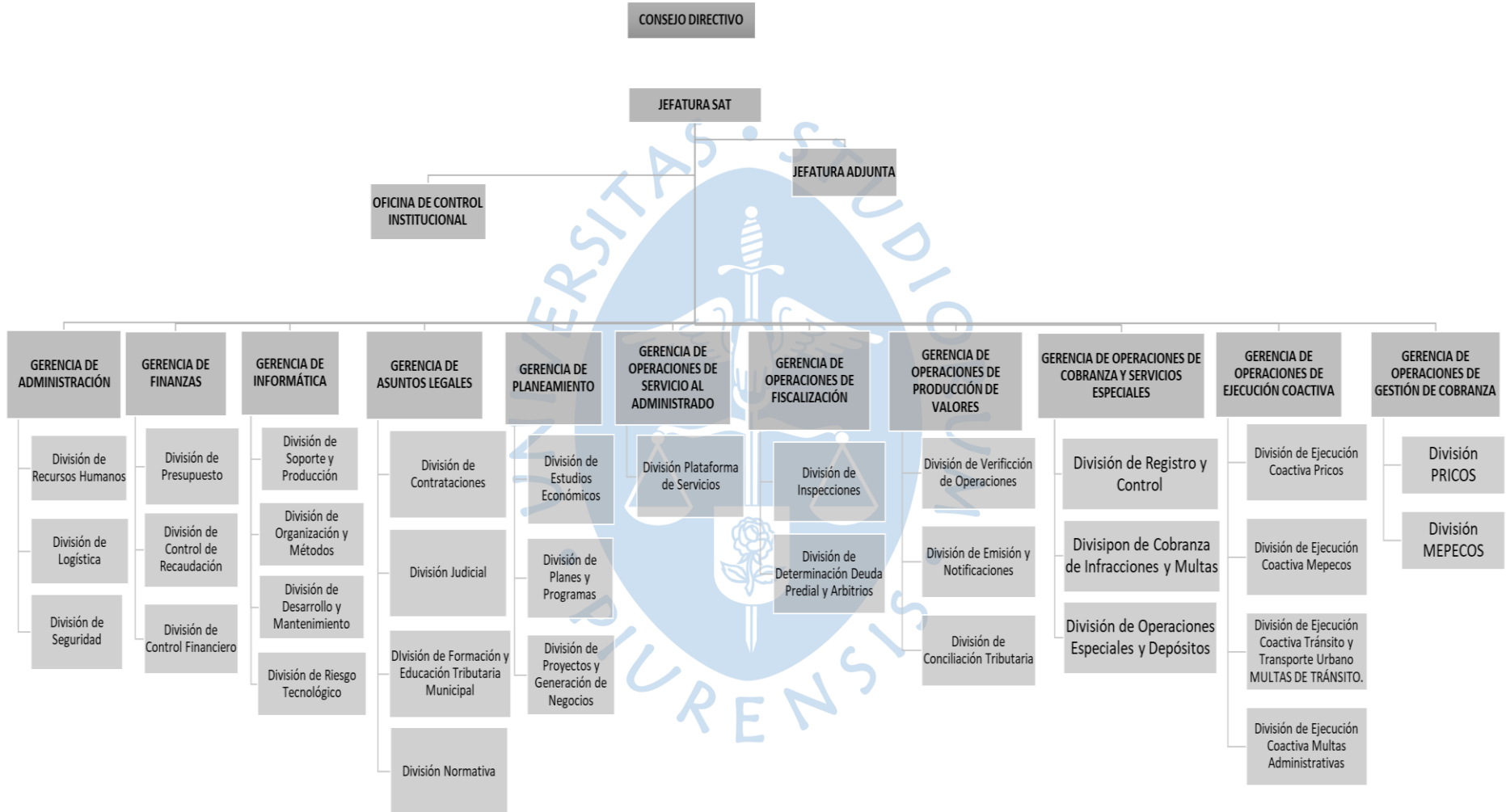
Anexo B. Agencias SAT de Lima

Agencia SAT	Horarios de atención	Fachada
<p>OFICINA PRINCIPAL Jr. Camaná 370, Cercado de Lima. Ver Mapa</p>	<p>Atención por citas, envíe un mensaje de whatsapp a los números de Citas SAT para reservar su cita.</p> <p>Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.</p> <p>☑ Atención de Caja sin previa cita.</p>	
<p>Agencia Argentina Av. Argentina N° 2926, Lima. Ver Mapa</p>	<p>Atención por citas, envíe un mensaje de whatsapp a los números de Citas SAT para reservar su cita.</p> <p>Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.</p> <p>☑ Atención de Caja sin previa cita.</p>	
<p>Agencia San Juan de Miraflores Av. De los Héroes 638-A, San Juan de Miraflores Ver Mapa</p>	<p>Atención por citas, envíe un mensaje de whatsapp a los números de Citas SAT para reservar su cita.</p> <p>Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.</p> <p>☑ Atención de Caja sin previa cita.</p>	
<p>Agencia C.C. Jockey Plaza Centro Financiero C.C. Jockey Plaza Tienda CF-B10A, Santiago de Surco Ver Mapa</p>	<p>Atención por citas, envíe un mensaje de whatsapp a los números de Citas SAT para reservar su cita.</p> <p>Lunes a viernes de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. Sábado de 10:00 a.m. a 2:00 p.m.</p> <p>☑ Atención de Caja sin previa cita.</p>	

Actualizado al: 22/12/2021

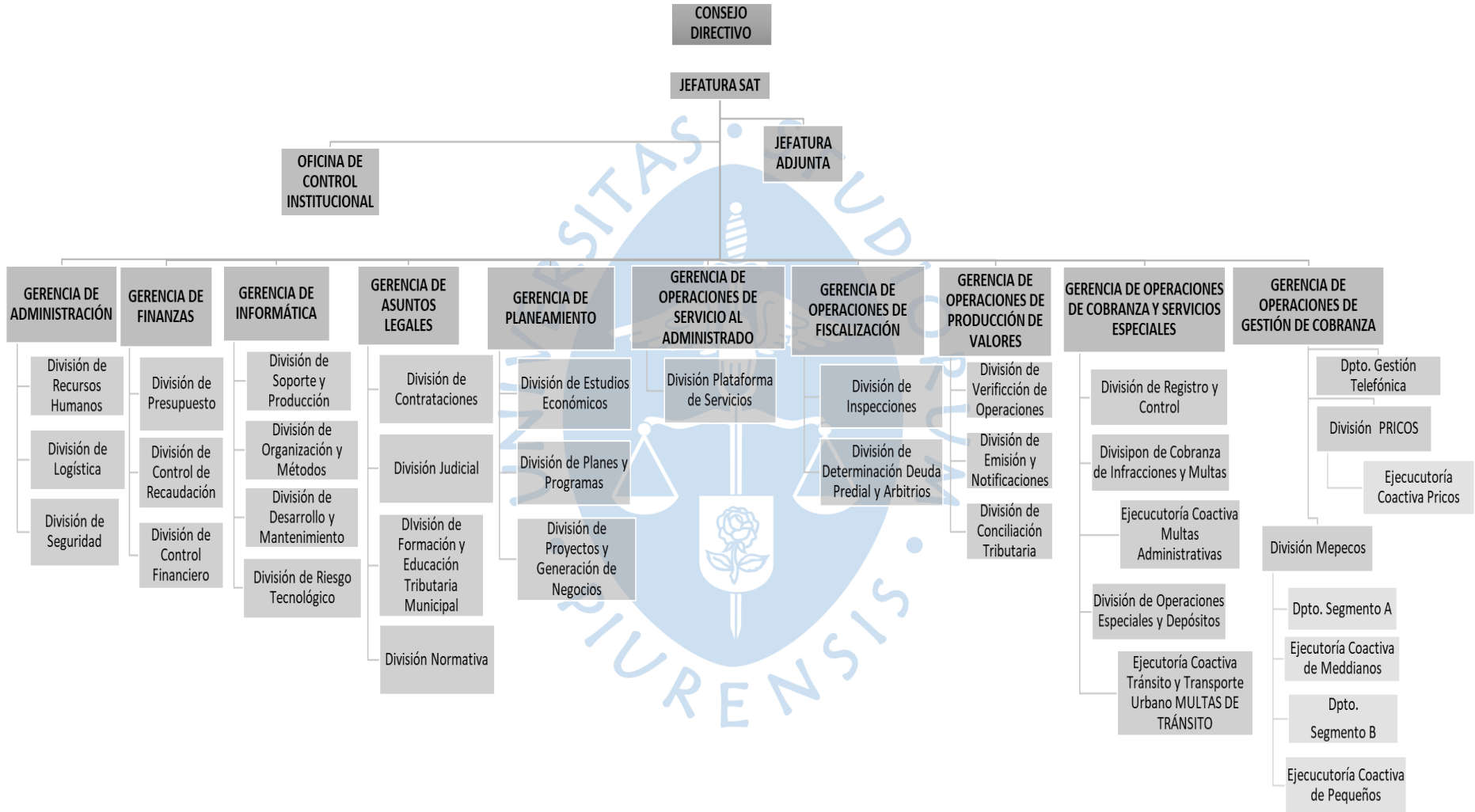
Nota. Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima.

Anexo C. Organigrama del Servicio de Administración SAT Lima 2003



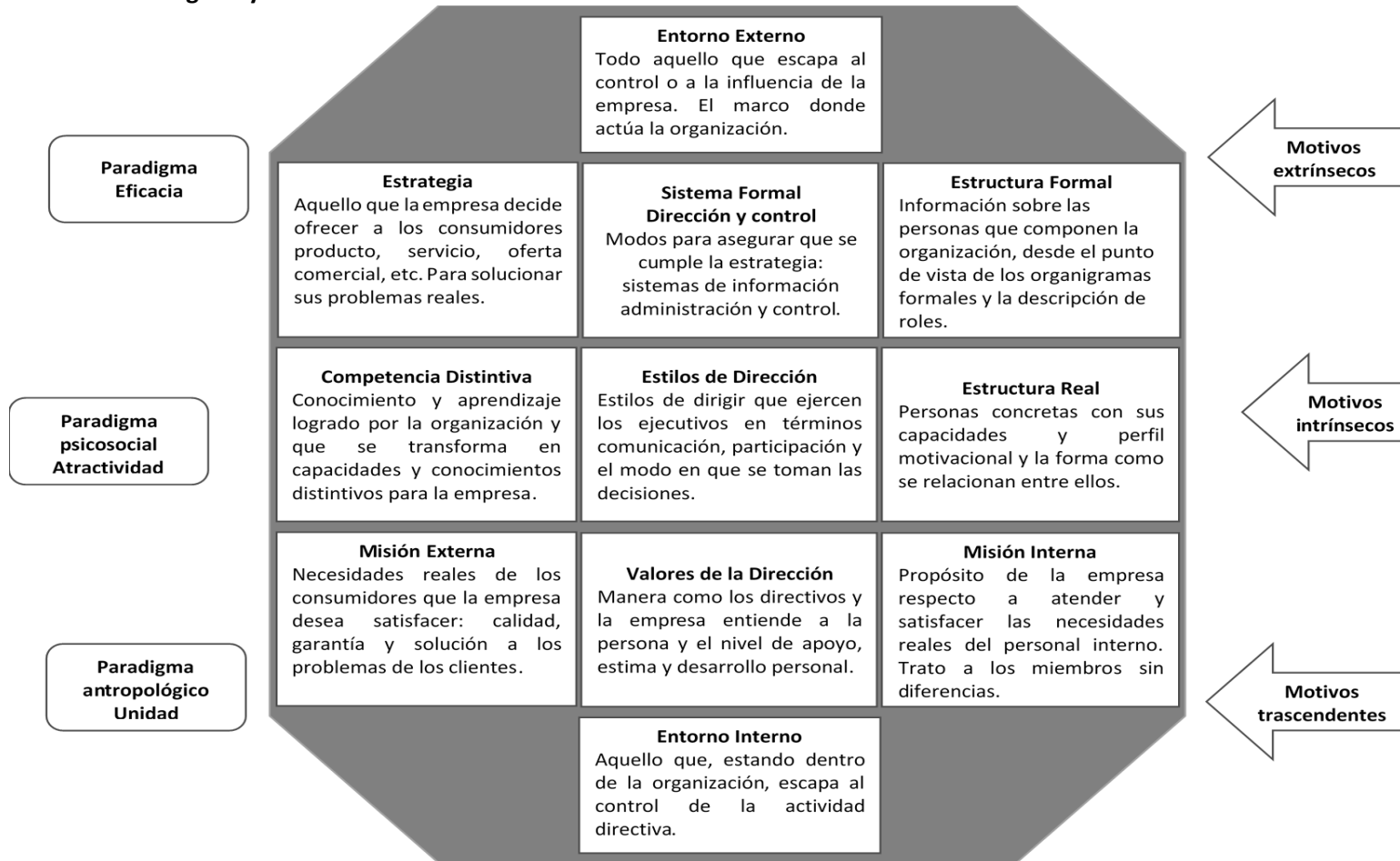
Nota. Adaptado del Cuadro de Asignación de Personal, Aprobado por Resolución Jefatural N°01-04-00000226, de fecha 27 de octubre de 2003.

Anexo D. Organigrama del Servicio de Administración SAT Lima 2004



Nota. Adaptado en el Cuadro de Asignación de Personal, aprobado por Resolución Jefatural N°01-04-00000445, de fecha 18 de mayo de 2004.

Anexo E. El octógono y sus 11 elementos

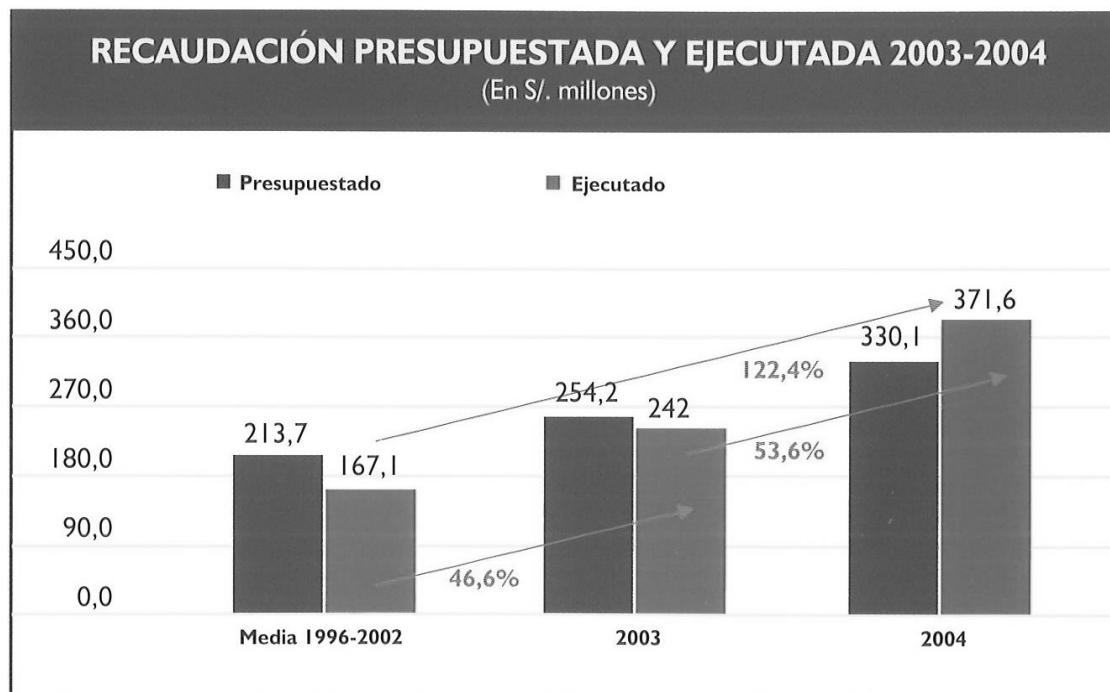


Nota. Pérez López (1993).

Anexo F. Resultados de cobranza 2004

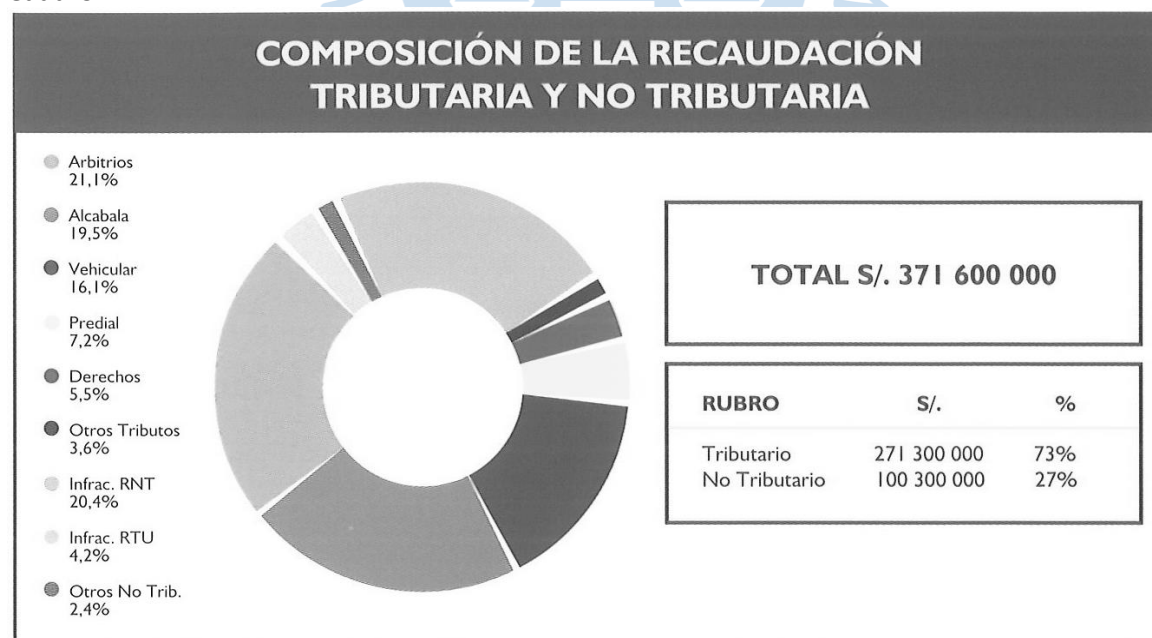
Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima

Cuadro 1



Nota. Memoria Institucional (SAT, 2004).

Cuadro 2



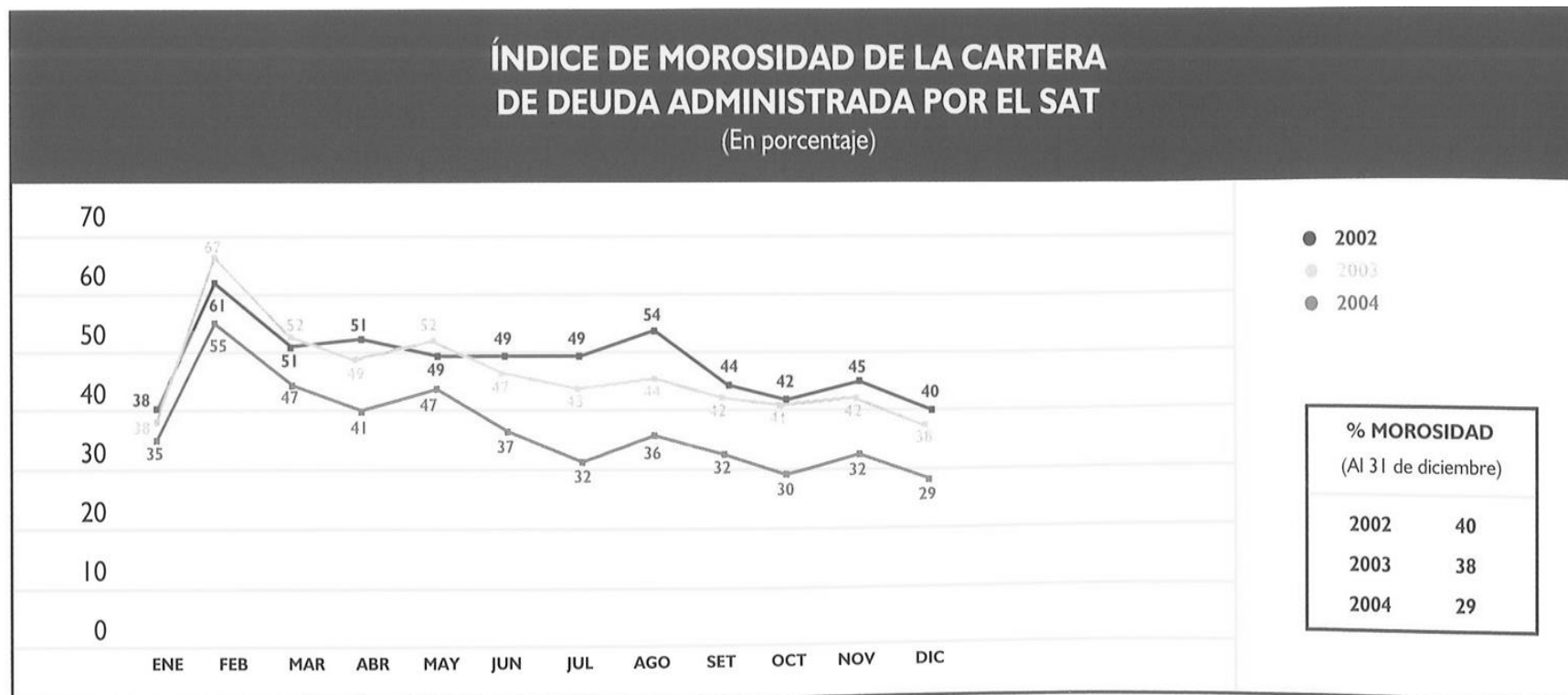
Nota. Memoria Institucional (SAT, 2004).

Anexo G. Índice de morosidad de la cartera de deuda administrada por el SAT. 2002, 2003, 2004

Servicio de Administración Tributaria SAT de Lima

Incluye impuesto predial, vehicular y arbitrios. Morosidad de cuotas vencidas.

Morosidad = Saldo por cobrar vencido/emisión vencida.



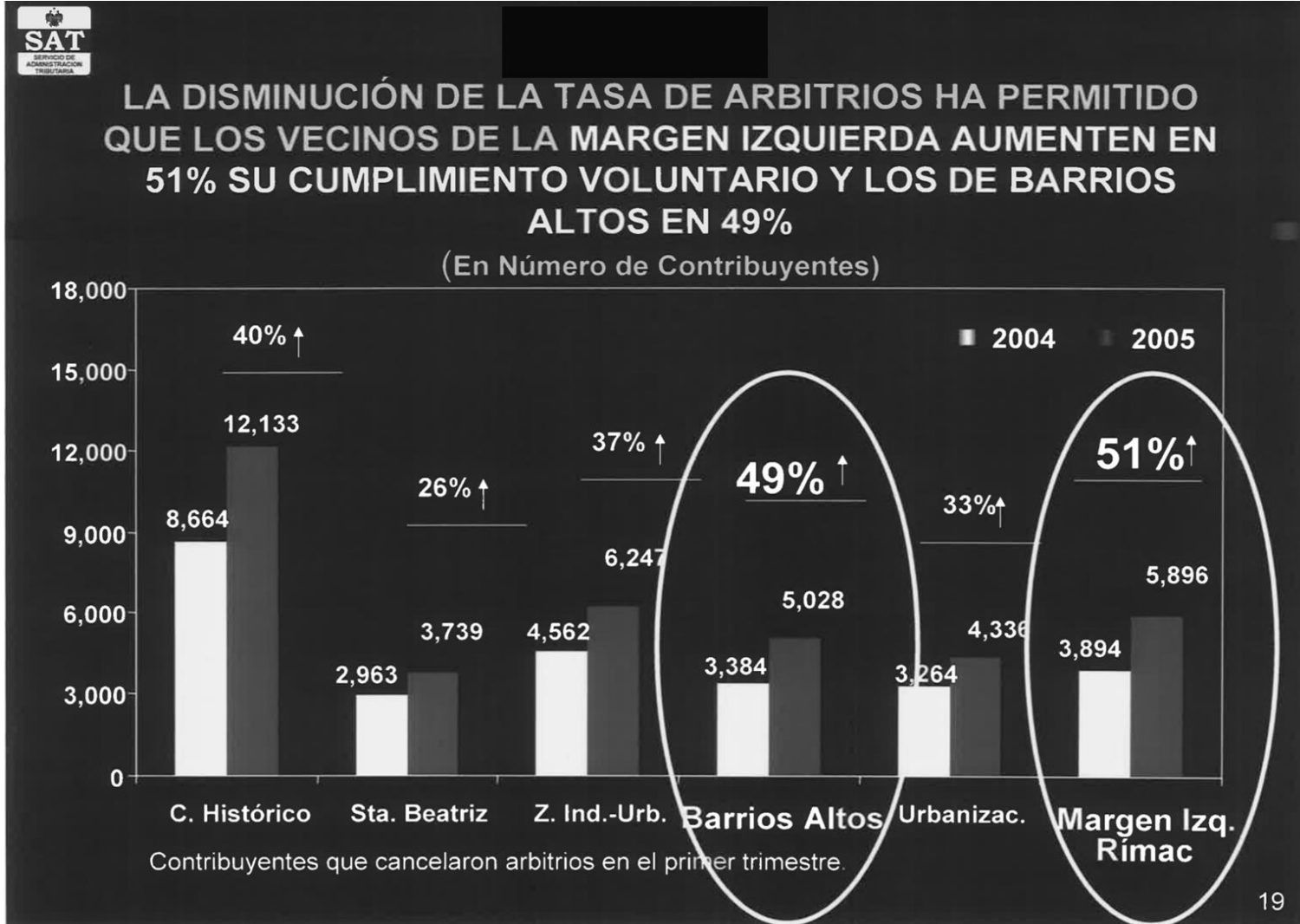
Nota. Memoria Institucional (SAT, 2004).

Anexo H. Cuadro de ejecución de la recaudación del SAT de Lima, año 2004

CUADRO N° 13 EJECUCIÓN 2004 (En nuevos soles)														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	%
INGRESO TRIBUTARIO	14 409 487	46 547 679	20 461 678	15 311 215	27 400 922	18 953 869	19 779 906	22 465 640	22 012 908	17 003 482	27 230 208	19 717 944	271 294 935	73,0
Impuestos municipales	9 385 947	28 872 067	11 363 124	9 176 115	15 992 590	13 629 244	12 035 892	14 018 169	13 224 828	11 316 356	14 323 427	13 405 557	166 743 315	44,9
Predial	894 031	6 179 766	2 097 369	961 782	4 754 249	1 265 582	1 004 440	2 350 330	1 564 666	1 082 657	3 115 011	1 337 507	26 607 391	7,2
Emisión 2004	1 022	5 416 041	1 391 771	514 685	2 344 606	914 816	588 102	1 936 353	839 383	508 421	2 185 624	812 657	17 453 480	4,7
Emisión años anteriores	893 008	763 726	705 597	447 098	2 409 644	350 767	416 338	413 977	725 283	574 236	929 387	524 850	9 153 911	2,5
Al patrimonio vehicular	4 850 740	18 031 863	4 674 973	3 344 134	5 449 266	3 596 962	2 521 268	4 199 686	3 144 590	2 299 403	4 648 009	3 062 067	59 822 961	16,1
Emisión 2004	900 858	14 122 130	1 996 537	1 158 867	3 747 604	2 085 987	1 164 255	2 966 614	2 248 675	1 270 904	3 281 367	2 158 713	37 102 510	10,0
Emisión años anteriores	3 949 881	3 909 733	2 678 436	2 185 267	1 701 662	1 510 975	1 233 073	895 915	1 028 499	1 366 642	1 366 642	903 353	22 720 451	6,1
De alcabala	2 816 960	3 839 126	3 529 478	4 105 706	5 022 191	8 256 413	7 831 850	6 711 845	8 086 690	7 584 119	6 176 319	8 424 697	72 385 394	19,5
Cercado de Lima	466 131	514 859	187 332	198 308	440 022	513 340	235 120	237 992	346 828	248 227	530 135	565 715	4 484 006	1,2
Otros distritos	2 350 829	3 324 267	3 342 146	3 907 398	4 582 169	7 743 074	7 596 730	6 473 853	7 739 862	7 335 892	5 646 185	7 858 983	67 901 388	18,3
A las apuesta	80 679	48 014	23 000	21 571	12 556	1 049	3 756	3 404	228	6 174	3 301	128 224	331 955	0,1
A los espectáculos públicos no deportivos	53 431	46 487	57 903	58 649	45 194	59 196	59 333	45 991	37 193	50 422	34 792	37 557	586 147	0,2
A los juegos	88 539	71 580	63 775	117 379	69 108	92 745	71 305	76 978	83 614	65 547	66 886	72 118	939 574	0,3
A los juegos de máquinas tragamonedas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Bertrium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Fraccionamiento tributario	395 364	415 258	384 642	327 486	451 649	309 205	295 488	343 647	277 842	224 699	279 108	302 142	4 006 529	1,1
Otras deudas tributarias (Form. 3901)	206 204	239 972	531 985	239 409	188 376	48 092	248 452	286 287	30 005	3 336	0	41 246	2 063 364	0,6
Tasas	4 634 664	17 083 867	8 650 739	5 716 086	10 923 349	4 991 106	7 256 277	8 059 010	8 361 995	6 280 644	12 462 237	5 886 549	99 306 614	26,7
Limpieza, parques y jardines y serenazgo	3 100 463	14 959 269	5 558 325	3 976 160	9 514 599	3 229 966	5 918 857	6 427 074	6 786 708	3 652 992,21	10 694 900	4 728 931	78 548 244	21,1
Emisión 2004	4 264	13 080 313	3 098 048	1 996 497	5 304 643	1 925 655	2 409 363	4 941 683	2 773 127	1 431 748	6 417 736	2 276 038	45 659 114	12,3
Emisión años anteriores	3 096 199	1 878 956	2 460 277	1 979 663	4 209 956	1 304 311	3 509 494	1 485 391	4 013 581	2 221 244	4 277 164	2 452 893	32 889 129	8,9
Licencia de funcionamiento	40 345	43 088	44 481	46 925	21 356	12 375	9 000	18 858	46 446	28 460	16 183	10 501	338 019	0,1
Licencia de operación de rutas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Derechos	1 493 856	2 081 510	3 047 933	1 693 000,89	1 387 394	1 748 765	1 328 420	1 613 078	1 528 841	1 599 192	1 751 244	1 147 117	20 420 351	5,5
Multas y sanciones tributarias	388 876	591 745	447 815	419 014	484 983	33 519	487 737	388 461	426 085	406 481	444 454	425 837	5 245 006	1,4
INGRESO NO TRIBUTARIO	5 828 761	6 738 673	9 421 744	8 954 882	8 588 315	8 537 944	6 377 194	8 511 356	8 457 998	8 596 150	11 274 150	8 992 355	100 279 716	27,0
Multas y sanciones por infracciones a las normas municipales	5 828 761	6 738 673	9 420 672	8 954 580	8 587 947	8 537 760	6 377 194	8 510 794	8 453 039	8 595 572	11 273 396	8 992 066	100 270 455	27,0
Por infracciones de tránsito														
Multas por infracciones de tránsito	5 616 569	6 115 408	9 150 793	8 564 653	8 378 953	8 402 859	6 075 005	8 165 163	8 201 343	8 318 743	10 819 689	8 597 128	96 406 305	25,9
Infracciones RGT/RNT	5 456 483	5 930 787	8 942 421	7 780 703	7 857 057	7 912 495	5 579 599	7 685 044	7 687 103	7 838 091	10 405 931	8 207 665	91 283 379	24,6
Infracciones RNT-SOAT F16	4 392 742	4 986 118	7 659 676	5 868 697	5 967 901	6 291 745	4 346 875	5 968 112	6 272 389	6 659 143	9 438 191	7 860 512	75 712 101	20,4
Infracciones RNT-SOAT F17	25 566	24 645	36 183	28 937	26 400	20 352	16 640	13 370	5 211	15 106	17 196	12 130	241 736	0,1
Infracciones SETAME-PNP	46 230	65 176	101 084	81 058	117 800	152 722	100 443	63 351	13 908	22 457	31 460	16 582	812 271	0,2
Infracciones al RTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	883 156	956 896	508 288	508 288	0,0
Resto de infracciones RTU	1 063 740	944 670	1 282 745	1 912 006	1 889 156	1 620 750	1 232 724	1 716 932	1 414 714	7 178 948	967 740	347 153	15 571 279	4,2
Imposición 2004	1 063 740	0	0	0	0	0	0	0	0	1 178 948	967 740	347 153	347 153	0,1
Imposición años anteriores	909 574	871 520	1 162 640	1 538 342	1 643 480	1 563 040	1 203 520	1 682 240	1 392 160	1 153 600	956 160	330 563	14 406 839	3,9
Infracciones RTU-DMTU	154 166	73 150	120 105	373 665	245 676	57 710	29 204	34 692	22 554	25 348	11 580	16 590	1 164 440	0,3
Pago con formulario 3902	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Fraccionamiento de infracciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Beneficios por infracciones de tránsito	152 237	172 527	197 880	782 498	521 896	490 364	495 406	480 119	514 239	480 629	413 245	389 177	5 090 216	1,4
Por otras infracciones (multas administrativas)	7 850	12 093	10 492	1 452	0	0	0	0	0	23	513	286	32 710	0,0
	212 193	623 266	269 878	389 927	208 994	134 901	302 189	345 631	251 697	276 829	453 707	394 939	3 864 150	1,0
Costas y gastos por expedientes DMFC	0	193	1 072	302	368	184	0	562	4 959	578	754	289	9 261	0,0
TOTAL	20 238 248	53 286 545	29 883 422	24 266 097	35 989 237	27 491 812	26 157 100	30 976 996	30 470 906	25 599 632	38 504 358	28 710 299	371 574 651	100,0

Nota. Información proporcionada por entidades recaudadoras. Fuente: SAT – Gerencia de Planes y Finanzas (2004).

Anexo I. Resultados de gestión en zonas peligrosas



Nota. Presentación ante el Consejo Municipal en el mes de mayo de 2005. Fuente: SAT (2005).

Anexo J. Premios recibidos por la página Web del SAT



Mejor web peruana

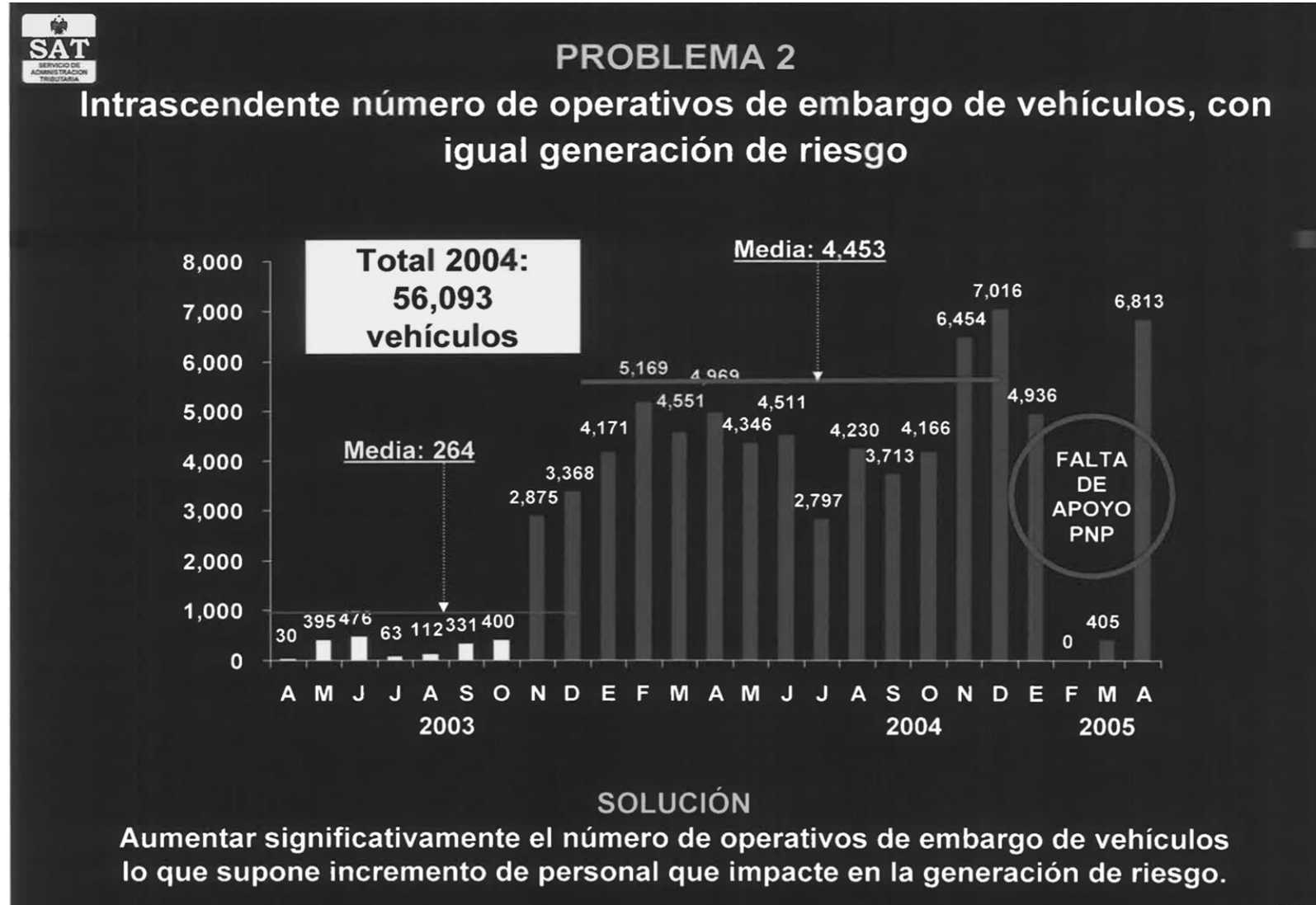


Mejor portal iberoamericano

Nota. Memoria Anual (SAT, 2004).

El sitio web del SAT logró dos premios en Perú el año 2004. En la categoría de “Administración Pública Local y Regional” el primero, y, el segundo y más importante, denominado “La Mejor Web Peruana”. La premiación fue realizada por la Asociación de Empresas Privadas de Servicios Públicos (ADEPSEP) y por la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC), el premio busca impulsar la integración del país en la sociedad de la información, así como la transparencia de las empresas e instituciones que brindan información a los usuarios a través de la página web. Para el segundo premio la página web del SAT compitió con otras páginas de diferentes rubros, destacando las presentadas por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, SENAMHI (administración pública central), Yanuq (arte y cultura); y Banca por Internet ViaBCP (comercio electrónico de bienes). Memoria Anual (2004, p.61). El reconocimiento internacional, también se obtuvo, al lograr el Premio al Mejor Portal Iberoamericano, en el certamen organizado por la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones.

Anexo K. Embargo de vehículos desde abril 2003 a abril 2005



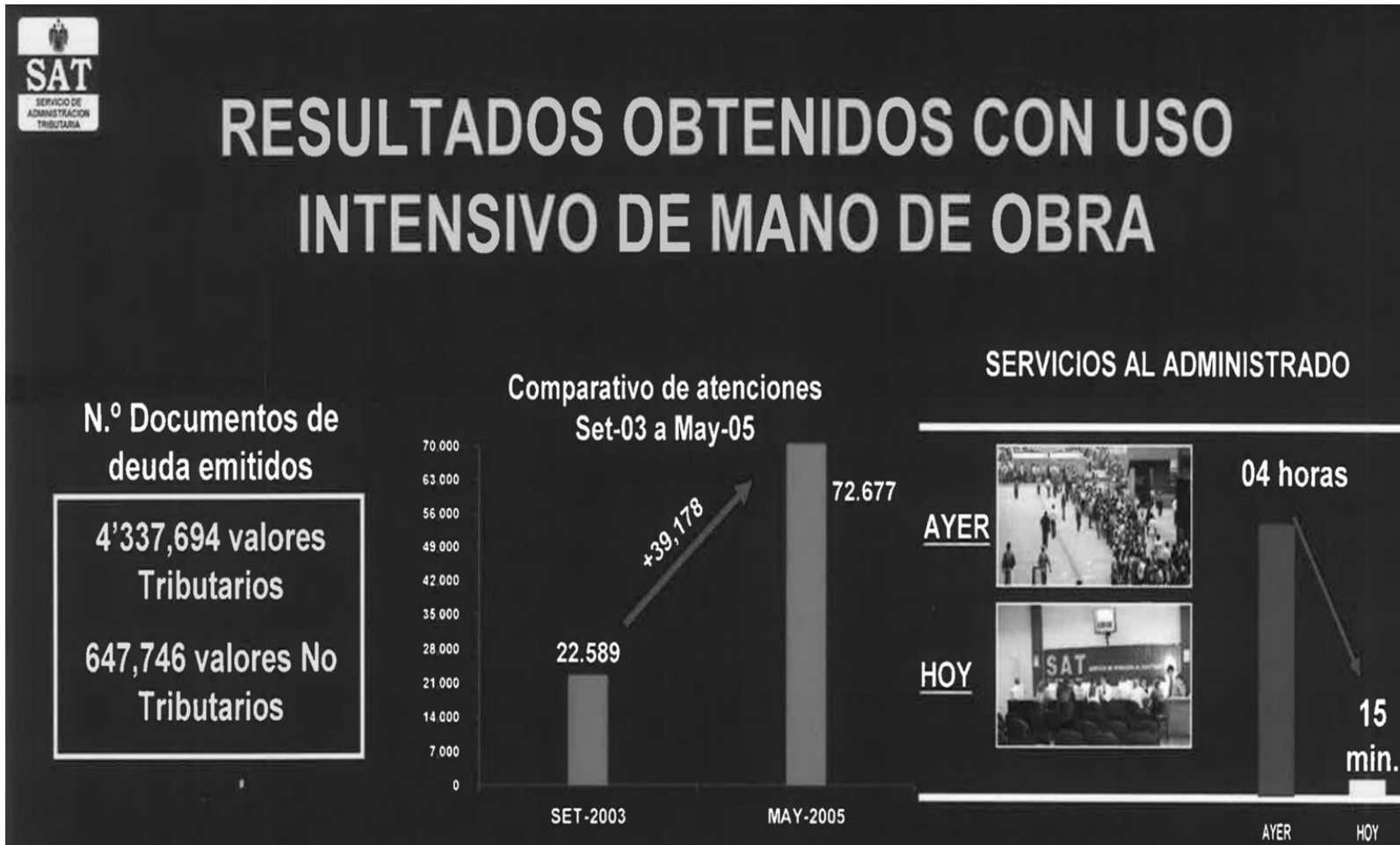
Nota. Presentación ante el Consejo Municipal, mayo de 2005. Fuente: SAT (2005).

Anexo L. Aumento de 106% en los niveles de recaudación



Nota. Presentación ante el Consejo Municipal, mayo de 2005. Fuente: SAT (2005).

Anexo M. Resultados obtenidos con uso intensivo de mano de obra



Nota. Presentación ante el Consejo Municipal, mayo de 2005. Fuente: SAT (2005).