SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE CAJAMARCA



SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CAJAMARCA

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE CAJAMARCA

2016-2018



RESOLUCIÓN JEFATURAL Nº 001-053-0000534

Cajamarca, 31 de Marzo del 2016

VISTO; el Informe Nº 052-010-00003024, emitido por el Analista de Planificación y Presupuesto; donde solicita la aprobación del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca.

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ordenanza Municipal N° 021-2003-MPC, modificada por la Ordenanza Municipal N° 344-CMPC, se crea el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – SAT CAJAMARCA, que cuenta con autonomía administrativa, económica, presupuestal y financiera en los asuntos de su competencia;

Que, el inciso b) del artículo 8° de la Ordenanza Municipal N° 344-CMPC, que aprueba el Estatuto del SAT CAJAMARCA, dispone que son funciones del Jefe de la Entidad; "Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento de todos los órganos que conforman la entidad de acuerdo a las normas y reglamentos, directivas y manuales que rijan las actividades de la entidad".

Que, mediante la Ordenanza Municipal N° 542-CMPC, se aprueba el Nuevo Estatuto y el Reglamento de Organización y Funciones del SAT Cajamarca, donde entre Jellas señala las funciones del Titular de la Entidad, aprobar el Presupuesto Anual, la Memoria Anual, Planes Estratégicos y Operativos del SAT Cajamarca.

Que, el Artículo 17 del Plan Estratégico Institucional – PEI de la Directiva Nº 001-2014-CEPLAN "DIRECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO - SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO" indica, el PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica.

Que, el numeral 71.1 del Artículo 71 de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, establece que las entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.

Que, mediante Informe Nº 052-010-00003024, emitido por el Analista de Planeamiento y Presupuesto; solicita la aprobación del Plan Estratégico Institucional del 2016-2018 del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca, mediante acto resolutivo.

Que, en uso de las facultades que confiere la Ordenanza Municipal N° 021-2003-MPC modificada por la Ordenanza Municipal N° 344-CMPC y la Ordenanza Municipal N° 345-CMPC;

SE RESUELVE:



Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca

PRIMERO.- APROBAR el PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016-2018 DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE CAJAMARCA.

SEGUNDO.- DISPONER que las Jefaturas de Departamentos implementen las acciones necesarias a fin de dar cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

SEGUNDO.- ENCARGAR al Gerente de Administración a través del Analista del Planificación y Presupuesto, el monitoreo, evaluación para el cumplimiento de la objetivos estratégicos institucionales.

CUARTO.- DEJAR SIN EFECTO todas las normas y/o disposiciones que se opongan a la presente resolución.

SALCON TRIBUTARY

SAT

VOB

Jorge Luis Fornández

Cyko

Tage Luis Romandez

Tage L

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLESE.

A Abog. Joy Millones Sánchez Sondis JEFE SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE CAJAMARCA

C.c. Jefatura. G.A. O.A.J. G.O. A.P.P. Archivo

INDICE

1. SITUACION GENERAL	6
1.1. HISTORIA	6
1.2. FUNCIONES	7
1.3. MARCO LEGAL	9
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
2. MARCO ESTRATEGICO	13
2.1. Visión	13
2.2. Misión	13
2.3. Valores	13
2.4. Cultura del SAT	13
2.5. Código de Ética	14
3. DIAGNOSTICO	14
3.1. Evaluación Externa	14
3.1.1. Análisis del Entorno	14
A. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	14
B. Fuerzas económicas y financieras	15
C. Fuerzas sociales, culturales y demográficas	17
D. Fuerzas tecnológicas y científicas	17
E. Fuerzas ecológicas y ambientales	17
3.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos	18
3.1.3. El SAT de Cajamarca y sus competidores	18
3.1.4. El SAT de Cajamarca y sus referentes	18
3.2. Evaluación Interna	19
3.2.1. Análisis Interno	19
A. Recaudación total	19
B. Servicios al ciudadano	22
C. Recursos humanos	22
D. Gestión de procesos y gestión de calidad	23
E. Sistemas de información y comunicaciones	23
F. Responsabilidad social e imagen institucional	23
3.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos	22

4. EL PROCESO ESTRATEGICO	24
4.1. Finalidad del SAT Cajamarca	24
4.2. Prioridades Estratégicas	25
A. Crecimiento sostenido de la recaudación de la Municip	alidad Provincial de
Cajamarca	25
B. Mejorar la calidad de los servicios que se brinda a los cont	ribuyentes 25
4.3. Articulación con los Objetivos Nacionales y Locales	26
4.4. Estrategias del SAT Cajamarca	27
5. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	27
5.1. Objetivos Estratégicos Generales	27
5.1.1. De resultado	27
A. Crecimiento sostenido de la recaudación de la Mun	icipalidad Provincial
de Cajamarca	27
B. Mejorar la calidad de los servicios que se brinda a lo	s contribuyentes
	27
5.1.2. De Procesos	27
A. Mejorar la gestión y cobranza de la deuda	28
B. Mejorar la eficiencia de las acciones de fiscalización	28
5.1.3. De Crecimiento	28
A. Desarrollar, ampliar prestaciones y mantener	a los sistemas de
información	28
B. Consolidar la efectividad y excelencia de los proceso	os informáticos
	28
C. Mejorar la gestión administrativa, de asesoría y de a	poyo 29
D. Fortalecer la cultura y el clima organizacional	29
5.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	30

PRESENTACION

En los últimos años el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca ha tenido un crecimiento a nivel organizativo, y ello hace necesario la formulación del Plan Estratégico Institucional que busca alcanzar los objetivos y metas en el periodo 2016-2018 y que asegure el logro de los resultados esperados.

En el presente documento se desarrolla el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (PEI 2016-2018) del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca, como una guía orientadora de la gestión para alcanzar los objetivos estratégicos, que se espera cumplir con el máximo de eficiencia y eficacia. En la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional han participado todas las áreas de la Entidad; este documento revierte mayor relevancia en la medida que la actual gestión del SAT Cajamarca viene consolidando a la entidad, ha modificado su estructura organizacional, ha realizado cambios en la jefatura de las diferentes áreas, ha redefinido procesos operativos y ha mejorado la recaudación de manera importante.

Por tanto, el PEI 2016-2018 señala de manera clara los objetivos estratégicos y los objetivos específicos; así como las metas a alcanzar para cada uno de ellos en el periodo 2016-2018, que permitirá consolidar la recaudación en los próximos años, así como la institucionalidad del SAT Cajamarca, reforzando su rol estratégico para la Municipalidad Provincial de Cajamarca como una entidad técnica necesaria que coadyuva con la mejora de la calidad de vida y con el desarrollo de la ciudad de Cajamarca a través de la recaudación justa de los tributos a los ciudadanos de la Provincia de Cajamarca.

En este sentido del PEI 2016-2018, tiene como marco de referencia la política nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que tiene como Objetivo General orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 que es un instrumento técnico que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de

orden estratégico para el desarrollo armónico del país, y promover las sinergias entre las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil, a fin de lograr el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Así mismo tiene en cuenta el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) Provincia de Cajamarca al 2021, que es un instrumento de gestión para promover el desarrollo integral de nuestra provincia; producto de la iniciativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y del esfuerzo conjunto con organizaciones de la sociedad civil, del sector empresarial y representantes del sector público.



1. SITUACION GENERAL

1.1. HISTORIA

El Consejo Provincial de Cajamarca en Sesión Ordinaria de fecha 16 de julio del 2003 con voto unánime del pleno y con dispensa del trámite de aprobación del acta, mediante Ordenanza Municipal Nº 021-2003-CMPC, aprobó la creación del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca (SAT Cajamarca) como un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en sustitución del Departamento de Rentas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, el 02 de febrero del año 2004 inicio su funcionamiento oficialmente.

SAT Cajamarca, tienen por finalidad organizar y ejecutar la administración, recaudación, fiscalización y cobranza coactiva de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los contribuyentes y administrados de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y como objetivos fundamentales la generación de conciencia tributaria, el incremento de los niveles de recaudación, la generación de riesgo ante el incumplimiento y la disminución de las brechas de cumplimiento tributario, brindado, a la vez, servicios de calidad.

El SAT CAJAMARCA se define y se rige por la Ordenanza Municipal N° 021-2003-MPC, norma de creación; por su Estatuto, por su Reglamento de Organización y Funciones, el Código Tributario, la Ley de Tributación Municipal y las demás normales legales, incluyendo complementarias y conexas, que estén vinculadas a sus funciones y operatividad.

Mediante Ordenanza Municipal N° 344-CMPC se aprueba el Nuevo Estatuto del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca - SAT Cajamarca y la Ordenanza Municipal N° 345-CMPC se aprueba el Nuevo Reglamento de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca - SAT Cajamarca, las cuales fueron modificadas por la Ordenanza Municipal N° 429-CMPC.

Luego de trece años de creación y doce años de funcionamiento, se hace necesaria la reestructuración del SAT Cajamarca y su reorganización administrativa, dotándole

nuevos instrumentos de gestión institucional que coadyuven a alcanzar, como finalidad principal, la organización y ejecución de la administración, recaudación, fiscalización y cobranza coactiva de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

El 03 de Marzo del 2016 mediante la Ordenanza Municipal N° 542-CMPC, se aprueba el Estatuto y el Reglamento de Organización y Funciones del SAT Cajamarca, que modifica su estructura orgánica, creando el Departamento de Educación Tributaria, el Departamento de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva resultado de la fusión del Departamento de Control y Cobranza de la Deuda y el Departamento de Cobranza Coactiva, el Departamento de Registro y Orientación al Contribuyente resultado del cambio de nombre del Departamento de Servicios al Contribuyente, además del cambio de denominación en algunos cargos de Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al nuevo organigrama.

El nuevo Estatuto del SAT Cajamarca establece una base legal acorde al ejercicio de sus funciones, así como éstas han sido especificadas en forma congruente con los actuales procesos operativos de la Entidad en materia tributaria y no tributaria, y los que se espera ejecutar en aras de un servicio eficiente y de calidad a los administrados y contribuyentes de la Comuna Cajamarquina.

Actualmente el SAT Cajamarca, viene prestando sus servicios en una moderna infraestructura cedido en uso por la Municipalidad Provincial de Cajamarca ubicado en el Av. Alameda de los Incas S/N - Gran Complejo Qhapac Ñan.

1.2. FUNCIONES

Las funciones del SAT Cajamarca son:

En materia tributaria.

- a). Promover la política tributaria de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, encargándose de la elaboración de los proyectos de ordenanza que sean necesarios para la mejor administración de sus ingresos por concepto de impuestos, contribuciones y tasas.
- b). Garantizar y respetar los derechos que corresponden a los contribuyentes en los procedimientos que participen, de oficio o a pedido de parte, sin excederse de los

límites establecidos por la Ley o por los pronunciamientos recurrentes del Poder Judicial, el Tribunal Constitucional, el Tribunal Fiscal, y el Indecopi.

- c). Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los contribuyentes y administrados de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- d). Individualizar al sujeto pasivo de las obligaciones tributarias municipales, encargándose del diseño, análisis, desarrollo, implementación y mantenimiento del registro de contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y los correspondientes registros de predios y de vehículos.
- e). Fomentar en la ciudadanía cajamarquina el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, a través de campañas de generación de conciencia tributaria y ciudadana a los contribuyentes y administrados.
- n). Orientar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- g). Resolver los procedimientos contenciosos y no contenciosos, conforme a la normativa vigente.
- h). Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, ejecutando además acciones de generación de riesgo tributario.
- i). Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias en el ámbito de sus competencias y conforme a la ordenanza municipal que se encuentre vigente.
- j). Realizar la ejecución coactiva conforme a Ley.
- k). Implementar, desarrollar, ejecutar, supervisar y efectuar retroalimentación en materia de educación tributaria.
- I). Administrar el Registro de Buenos Contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- m). Participar en la Comisión Técnica de Determinación de costos y de criterios de distribución de arbitrios municipales para cada ejercicio, de forma permanente.
- n). Llevar a cabo el proceso de emisión y notificación de declaraciones juradas mecanizadas.
- o) Determinar y cobrar los intereses moratorios por deudas tributarias conforme a la normatividad vigente.
- p). Elaborar los informes para la ratificación de las Ordenanzas expedidas por las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cajamarca, de conformidad con lo establecido en el artículo 40° de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

- q). Proponer las ordenanzas que regulan el TUPA de la Entidad, así como el cobro y liquidación de derechos de emisión, y costas procesales y gastos administrativos del procedimiento de cobranza coactiva.
- r). Dictar disposiciones complementarias que sean necesarias para el logro de sus objetivos y cumplimiento de funciones.
- s). Las demás que le asigne la Municipalidad Provincial de Cajamarca, su reglamento de organización y funciones, y otras normas jurídicas.

En materia no tributaria.

- a). Elaborar los proyectos de ordenanza que sean necesarios para la mejor administración de los ingresos no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- b). Fomentar en la ciudadanía cajamarquina el cumplimiento voluntario de sus obligaciones no tributarias, a través de campañas de generación de conciencia ciudadana en los administrados.
- c). Orientar adecuadamente a los administrados sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- d). Cumplir las disposiciones legales sobre la emisión, notificación y, de ser el caso, la cobranza, de las sanciones sobre infracciones a las normas de tránsito; así como registrar dichas sanciones, y las papeletas vinculadas, en el aplicativo correspondiente del Ministerio de Transportes.
- e). Resolver los descargos e impugnaciones, tanto en primera como en última instancia administrativa, vinculados a las infracciones a las normas de tránsito sancionadas por el Código de Tránsito.
- f). Aprobar y declarar la pérdida de fraccionamientos de la deuda no tributaria, conforme a la Ordenanza Municipal que se encuentre vigente.
- g). Realizar la ejecución coactiva para el cobro de deudas no tributarias.
- h). Dictar disposiciones complementarias que sean necesarias para el logro de sus objetivos y cumplimiento de funciones.

1.3. MARCO LEGAL

- Ordenanza Municipal N° 021-2003-CMPC, que crea el SAT Cajamarca.
- Ordenanza Municipal N° 542-CMPC, se aprueba el Estatuto y el Reglamento de Organización y Funciones del SAT Cajamarca.

- Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, aprobado mediante
 Decreto Supremo N° 156-2004-EF.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Texto Unido Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado mediante Decreto Supremo N° 304-2012-EF.
- Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Ordenanza Municipal N° 440-CMPC, que aprueba el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Directivas anuales de programación, formulación y ejecución presupuestaria para las Entidades de Tratamiento Empresarial.



1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La actual estructura orgánica del SAT Cajamarca, fue probado el 03 de Marzo del 2016 mediante la Ordenanza Municipal N° 542-CMPC.

El SAT Cajamarca, cuenta con una estructura orgánica funcional que refleja la continuidad de los procesos básicos que debe cumplir toda administración tributaria, en esta estructura se define las funciones, tareas y responsabilidades del personal de la entidad, para el logro de resultados y objetivos con eficacia y eficiencia.

I. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Jefatura del SAT CAJAMARCA

II. ÓRGANO DE CONTROL

Oficina de Control Institucional

III. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

Oficina de Asesoría Jurídica

IV. ÓRGANOS DE APOYO

Oficina de Tecnologías de la Información

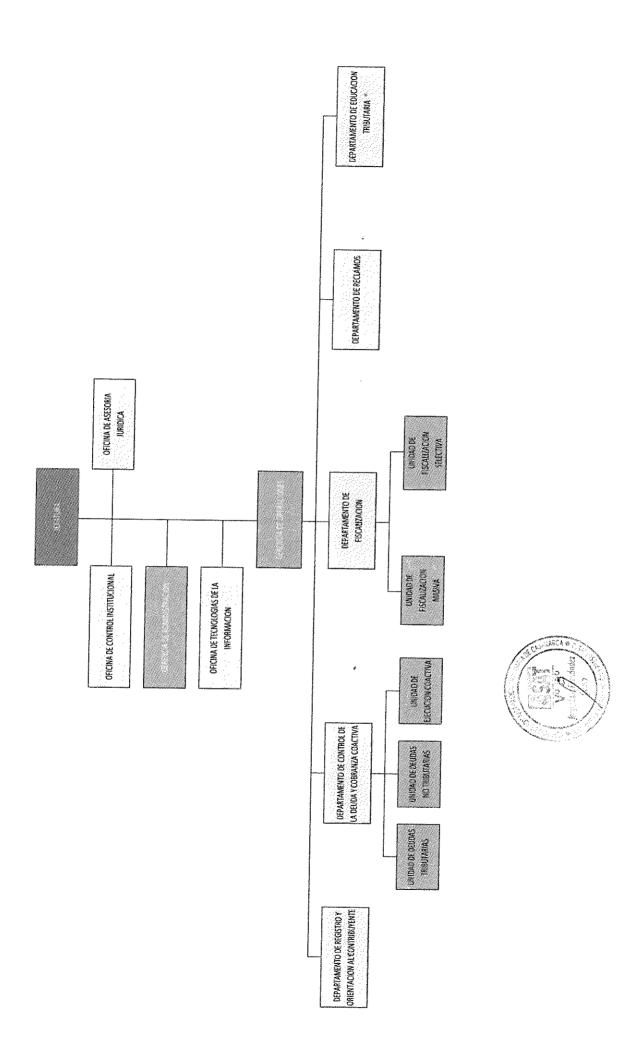
Gerencia de Administración

V. ÓRGANOS DE LÍNEA

Gerencia de Operaciones

- Departamento de Registro y Orientación al Contribuyente
- Departamento de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva
 - ✓ Unidad de Deuda Tributaria
 - ✓ Unidad de Deudas No Tributarias
 - ✓ Unidad de Ejecución Coactiva
- Departamento de Fiscalización
 - ✓ Unidad de Fiscalización Masiva
 - ✓ Unidad de Fiscalización Selectiva
- Departamento de Reclamos
- Departamento de Educación Tributaria.





2. MARCO ESTRATEGICO

El SAT Cajamarca para el periodo 2016-2018, ha definido el siguiente marco estratégico.

2.1. Visión

Ser líder en la administración de tributos municipales, con procesos operativos eficientes y transparentes, e integrada por personal capacitado, ético y con firme vocación de servicio.

2.2. Misión

Administrar la recaudación de los ingresos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, privilegiando la prestación de servicios de calidad, sin descuidar la generación de cultura tributaria y de riesgo, para el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

2.3. Valores

- Honestidad. Tenemos conciencia clara de lo que está bien, en nuestra propia conducta y en nuestra relación con los demás.
- Vocación de servicio. Solucionamos las interrogantes de nuestros contribuyentes, mostrando empatía en la atención.
- <u>Compromiso</u>. Asumimos con responsabilidad nuestras funciones, identificándonos con nuestra institución.
- <u>Transparencia</u>. Desarrollamos nuestras funciones facilitando el acceso a la información clara y oportuna.

2.4. Cultura del SAT

- Respeto a los derechos de las personas. Comprendemos, aceptamos y valoramos las cualidades y la condición inherente a las personas, facilitando el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.
- <u>Celeridad y eficiencia en la atención</u>. Nos esforzamos por brindar una atención rápida y eficiente. Velocidad de respuesta frente a los requerimientos de las personas.

- Mejora continua para prestar servicios de calidad. Detectamos las necesidades de nuestros contribuyentes y administrados, y adoptamos las acciones necesarias para satisfacerlas con resultados óptimos.
- Responsabilidad con nuestro entorno. Estamos involucrados en el cuidado del medio ambiente, y ejecutamos políticas internas encaminadas a su protección.
- Identificación con el Modelo SAT. Nuestra labor diaria expresa la capacidad técnica y conocimiento especializado del Sistema Tributario Municipal, dirigido a la generación de conciencia tributaria y riesgo.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética constituye un instrumento importante del marco estratégico, incidiendo en el logro de la visión, misión y objetivos institucionales. Cada integrante del SAT Cajamarca tiene la obligación de cumplir con los principios, deberes y prohibiciones plasmados en la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815).

3. DIAGNOSTICO

3.1. Evaluación Externa

3.1.1. Análisis del Entorno

A. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que nuestra economía se haya manejado con precaución y racionabilidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión, con apertura comercial (17 TLC lo avalan) y con estabilidad macroeconómica.

En el ámbito legal, el accionar de la entidad está sujeto a las disposiciones que establezcan el poder ejecutivo y legislativo.

A nivel político local, la interrelación de la Entidad con el Consejo Municipal se sustenta en confianza mutua y reconocimiento de la capacidad técnica del personal, siendo previsible que tal interrelación permitirá ejecutar el PEI 2016-2018 en su integridad y sin contratiempos.

Prueba de lo anterior, es que el Consejo Municipal durante el 2016 aprobó un nuevo Estatuto y ROF de la Entidad, así como aumentó nuestra comisión porcentual de 9% a 10%, a partir de Marzo del 2016.

Asimismo, se están proyectado ordenanzas que asignan al SAT Cajamarca funciones coactivas en obligaciones de hacer y no hacer, así como la recaudación de ingresos no tributarios municipales que antes no se tenían (licencias, multas, entre otros).

B. Fuerzas económicas y financieras

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5,9%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ambitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación.

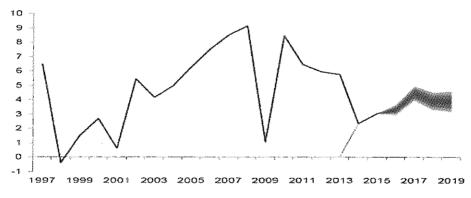
En el 2016, la economía peruana crecerá dentro de un rango de [3,5% - 4,0%], con una estimación puntual de 3,8%. Esto se dará, en un entorno macroeconómico caracterizado por: un contexto internacional desfavorable con caída de precios de exportación y lento crecimiento de nuestros socios comerciales, un incremento significativo de la producción minera ante la entrada de nuevos proyectos, una política fiscal moderadamente expansiva liderada por la inversión pública y un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impactan en la inflación y las expectativas inflacionarias. Esta proyección confirma que el proceso de recuperación iniciado durante el 2015 se consolidará, a diferencia del resto de la región, mientras que el déficit en cuenta corriente se reducirá de 4,4% del PBI en el 2015 a 3,7% del PBI este año, la mayor reducción en siete años, explicada, por la mayor producción minera y pesquera.

En el periodo 2017-2019, la economía crecerá en promedio 4,2% en línea con su ritmo potencial de mediano plazo y consistente con una brecha del PBI cerrada. Los motores de crecimiento serán la mejora en el entorno internacional, una mayor producción

¹ Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

minera, una continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura, una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral y la continuación de las reformas estructurales iniciadas en esta administración. Por su parte, el déficit en cuenta corriente se irá reduciendo gradualmente hasta alcanzar el 2,9% del PBI en el 2019. La reducción del déficit en cuenta corriente de los próximos años es una fortaleza en sí misma, de cara a un entorno internacional que aún plantea riesgos. Asimismo, también es importante mencionar la composición del déficit en cuenta corriente proyectados: la consolidación fiscal propuesta otorgará grados de libertad al sector privado para expandir e impulsar el crecimiento económico a través de la inversión. Entre el 2016 y el 2019, el ahorro público se incrementará en 1,6 puntos porcentuales (p.p.) del PBI (de 3,0% a 4,6%), a fin de sostener una expansión de la inversión pública de 0,2 p.p. del PBI (de 5,2% a 5,4%) y de la inversión privada40 de 0,8 p.p. del PBI (de 19,9% a 20,7%).

Perú: PBI 2016-2019 (Var. % real anual)



Fuente: BCRP, FMI, Proyecciones MEF

Así mismo, debe reconocerse que los conflictos sociales han generado recesión a nivel regional, dificultando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

En este sentido en el año 2011 se recaudó más de 24 millones de soles, siendo que con motivo del conflicto Conga, la recaudación del SAT Cajamarca para el 2012 sufrió una caída a 22 millones de soles, y durante el 2013 no pudo superarse la recaudación del 2011, pues únicamente se recaudó 23 millones.

C. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Durante el 2015 y en lo que va el 2016, se iniciaron planes de trabajo sectoriales tanto en Fiscalización como en Gestión de cobranza, logrando acercar al SAT Cajamarca a los ciudadanos, con orientación adecuada y facilitando su incorporación al Registro de Buenos Contribuyentes.

En ese sentido, la interactuación del SAT Cajamarca con estas fuerzas es positiva, y permitirá lograr los objetivos estratégicos del PEI.

D. Fuerzas tecnológicas y científicas

La tecnología en general, propicia cada vez más la automatización de procesos simples. Esto libera recursos a las empresas, que podrán concentrarse en el propio negocio (procesos desde innovación hasta atención personalizada). Se dará mucho más peso a la ganancia de productividad laboral vía el uso de tecnología de todo tipo. En los próximos años se dará mucho más énfasis al entrenamiento y desarrollo de habilidades blandas y al cambio organizacional. En el campo de la administración del conocimiento y de la información, el análisis de grandes fuentes de datos se convertirá en una herramienta de uso diario, frente a los inmensos volúmenes de información y al acceso universal a medios. Asimismo, el conocimiento será generado no sólo por individuos, sino que será cada vez más común el conocimiento generado en grupo por colaboración abierta distribuida (del inglés Crowdsourcing). Esta forma de trabajo no sólo es empleada hoy en día informalmente, sino que es un método de trabajo que está siendo empleado por grupos de científicos globales en temas como el estudio del genoma humano.

La interactuación del SAT Cajamarca con estas fuerzas es positiva, y permitirá lograr los objetivos del PEI.

E. Fuerzas ecológicas y ambientales

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema de vital importancia. En este contexto desde mediados de los años 90, la norma ISO 14000 recoge un conjunto de documentos que se refieren a la gestión ambiental aplicada a las empresas, cuyo objetivo es estandarizar la forma de producir y prestar servicios que protejan el medio ambiente.

La interactuación del SAT Cajamarca con estas fuerzas es positiva, y permitirá lograr los objetivos del PEI.

3.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos

En la siguiente tabla se muestran las oportunidades y amenazas del proceso, para el SAT Cajamarca, que son factores que influyen en el éxito.

OPORTUNIDADES

- 1. Formar parte de las normas internacionales de gestión de calidad.
- 2. El desarrollo de los centros comerciales favorecen la implementación de los servicios de atención al contribuyente.
- 3. Incremento de contribuyentes por la expansión urbana de la cuidad.
- 4. Crecimiento de los créditos hipotecarios y vehiculares.
- 5. Desarrollo del sector inmobiliario.
- 6. Creación de la escuela SAT Cajamarca.
- 7. Aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional.

AMENAZAS

- 1. Riesgo de desactivación del SAT por aspectos políticos.
- 2. Riesgo de bajo crecimiento económico de la región por factores externos e internos.
- 3. Deficiente prestación de los servicios públicos (seguridad ciudadana, parques y jardines y limpieza pública) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- 4. Fuga de talento humano.

3.1.3. El SAT de Cajamarca y sus competidores

El SAT Cajamarca no tiene competidores, lo que explica en la práctica es un monopolio, ya que no rivaliza con competidores, no afronta amenazas de nuevos entrantes y servicios sustitutos porque sus funciones son exclusivas y determinadas por normas y tanto proveedores como compradores tienen bajo poder de influir en las acciones de la entidad.

3.1.4. El SAT de Cajamarca y sus referentes

La competencia territorial del SAT Cajamarca es el distrito capital de la provincia de Cajamarca en la Región Cajamarca, pudiendo establecer centros de recaudación en



diferentes puntos estratégicos del país; así como la que le asigna la ley en materia tributaria y no tributaria.

3.2. Evaluación Interna

3.2.1. Análisis Interno

A. Recaudación Total

La recaudación total alcanzada por el SAT Cajamarca de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en los últimos años creció significativamente, este crecimiento es el resultado de las acciones de control de la deuda y las acciones de fiscalización llevadas a cabo por la Entidad.

Dentro de los conceptos tributarios y no tributarios que recauda el SAT Cajamarca se encuentran:

Ingresos Tributarios

- El Impuesto Predial
- El Impuesto de Alcabala
- El Impuesto al Patrimonio Vehicular
- El Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos
- Arbitrios Municipales
 - Arbitrio de Limpieza Pública
 - ✓ Recolección de Residuos Sólidos
 - ✓ Barrido de Calles
 - Arbitrio de Parques y Jardines
 - Arbitrio de Seguridad Ciudadana

Ingresos No Tributarios

- Multas por Infracción al Reglamento Nacional de Tránsito (Papeletas)
- Multas Administrativas

En el siguiente cuadro se puede apreciar el crecimiento constante de la recaudación total , en el año 2015 alcanzó los TREINTA MILLONES SEISCIENTOS TREINTA Y CUATRO MIL CIENTO SETENTA Y 00/100 SOLES (S/. 30'634,170.00), presentando un crecimiento de 2.80% con respecto al año anterior.

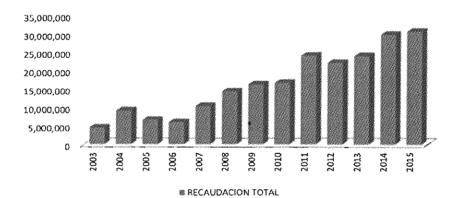
CUADRO N° 01
RECAUDACION TOTAL DEL SAT CAJAMARCA 2003-2015

AÑO	RECAUDACION	VAR	VARIACION
	TOTAL	, %	
2003	4,595,927	ni Nissan wali tala talah manada kanaka kanaka dara	illiado programa de la compressión de la compres
2004	9,153,583	99.17%	4,557,656
2005	6,670,464	-27,13%	-2,483,119
2006	6,055,423	-9.22%	-615,041
2007	10,375,988	71.35%	4,320,565
2008	14,358,133	38.38%	3,982,145
2009	16,324,845	13.70%	1,966,712
2010	16,712,536	2.37%	387,691
2011	24,105,632	44.24%	7,393,096
2012	22,114,403	-8.26%	-1,991,229
2013	23,964,190	8.36%	1,849,787
2014	29,798,640	24.35%	5,834,450
2015	30,634,170	2.80%	835,530

Fuente: SISAT

Elaboración: Planificación y Presupuesto

GRAFICO N° 01EVOLUCION DE LA RECAUDACION TOTAL DEL SAT CAJAMARCA 2003-2015



Fuente: SISAT

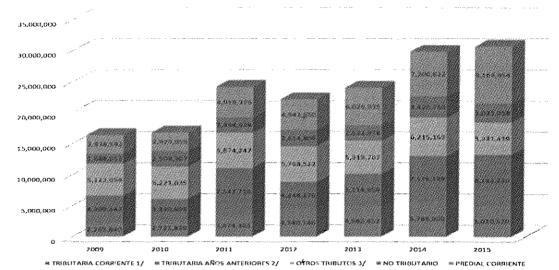
Elaboración: Planificación y Presupuesto

La recaudación total alcanzado en cada año se logró por la gestión de cobranza por conceptos no tributarios y tributarios en especial por la recaudación del Impuesto Predial (IP), en cumplimiento de la meta del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, donde en el año fiscal 2015 se cumplió la meta y se superó el puntaje máximo en 2.99%, como se muestra en el siguiente cuadro.

PUNTAJE	DEBE S	CAUDACION ER IGUAL O LYOR A:	RECAUDACION DEL IP AL 31/12/2015	SALDO PARA CUMPLIENTO DE META	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA META
Min 85 puntos (=, >)	19%	12,682,561	13,501,351	-818,790	106.46%
Max 100 puntos	23%	13,108,866	13,501,351	-392,486	102.99%



GRAFICO N° 02 EVOLUCION DE LA RECAUDACION ANUALIZADA POR CONCEPTO 2009-2015





Elaboración: Planificación y Presupuesto

1/Comprende vehicular y arbitrios

2/Comprende vehicular, vehicular y predial no corriente 3/Comprende alcabala, espectáculos públicos no deportivos, interés tributario, multas tributaria y tasas

La estimación de la recaudación total para el año 2016, 2017 y 2018 es S/. 31'553,195.00, S/. 32'657,557.00 y S/. 33'963,859.00 con tasas de crecimiento del 3.00%, 3.50% y 4.00% respectivamente.

CUADRO Nº 01 **RECAUDACION TOTAL DEL SAT CAJAMARCA 2003-2015** Y RECAUDACION TOTAL ESTIMADA 2016-2018

AÑO	RECAUDACION	VAR	VARIACION
	TOTAL	%	
2003	4,595,927	acivatinees (mismoi reseau voorga vasiitativ	eging com ten yang 1 m sensa te tenangan pangun pertengan pertengan
2004	9,153,583	99.17%	4,557,656
2005	6,670,464	-27.13%	-2,483,119
2006	6,055,423	-9.22%	-615,041
2007	10,375,988	71.35%	4,320,565
2008	14,358,133	38.38%	3,982,145
2009	16,324,845	13.70%	1,966,712
2010	16,712,536	2.37%	387,691
2011	24,105,632	44.24%	7,393,096
2012	22,114,403	-8.26%	-1,991,229
2013	23,964,190	* 8.36%	1,849,787
2014	29,798,640	24.35%	5,834,450
2015	30,634,170	2.80%	835,530
2016*	31,553,195	3.00%	919,025
2017*	32,657,557	3.50%	1,104,362
2018*	33,963,859	4.00%	1,306,302

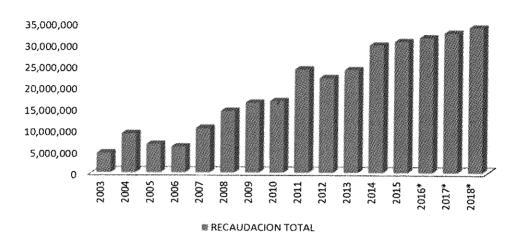
Fuente: SISAT

Elaboración: Planificación y Presupuesto



^{*} Montos estimados

GRAFICO N° 03
EVOLUCION DE LA RECAUDACION TOTAL DEL SAT CAJAMARCA 2003-2015 Y ESTIMACION
2016-2018





Fuente: SISAT

Elaboración: Planificación y Presupuesto

B. Servicios al Ciudadano

En la estructura orgánica del SAT Cajamarca se cuenta con el Departamento de Registro y Orientación al Contribuyente, este departamento atiende los requerimientos de los contribuyentes y físicamente se ha definido una plataforma de atención que otorga mayores comodidades a los servidores y a los ciudadanos.

El personal de este departamento viene siendo capacitado para mejorar la calidad de la atención a los contribuyentes; sin embargo, es necesario continuar con las capacitaciones.

La mejor atención de los servicios que se brinda a los contribuyentes ha permitido que en los últimos años alcancen mejores niveles de satisfacción al contribuyente, que muestra el trabajo con enfoque a resultados.

C. Recursos Humanos

Los trabajadores ingresan al SAT Cajamarca previo concurso público de méritos, asignándoseles el grupo ocupacional que les corresponda de Directivos Superiores, Ejecutivos, Especialistas o Personal de Apoyo, salvo el caso del Jefe de la Entidad y los empleados de confianza. Los trabajadores del SAT Cajamarca están sujetos al régimen laboral de la actividad privada (Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral). Atendiendo a las necesidades funcionales de

la Entidad, procede también la incorporación de trabajadores conforme al régimen especial laboral de la Contratación Administrativa de Servicios (Decreto Legislativo N° 1057).

El número de colaboradores al cierre del año 2015 fue 36 bajo el régimen laboral del D.L. N° 728, 16 bajo el régimen laboral del D.L. N° 1057 (CAS) y 4 practicantes.

D. Gestión de Procesos y Gestión de la Calidad

El SAT de Cajamarca reconoce que el ciudadano es el eje de la gestión pública, cuyos esfuerzos están dirigidos a facilitar que estos cumplan con sus deberes, por ello el SAT Cajamarca aplica modelos orientados a la satisfacción del servicio brindado.

E. Sistemas de Información y comunicaciones

Én la actualidad el capital más valiosos es la información y la principal herramienta es la tecnología, así el ciudadano exige que se le brinde servicios y accesos a la información con el uso de tecnologías modernas, que le faciliten el ejercicio de derechos y el cumplimiento de sus deberes, tales como verificar de manera fácil y rápida el monto de su deuda, cancelar la misma de manera oportuna y a través de medios electrónicos, sin importar el lugar no el momento donde este. SAT Cajamarca desarrolla sus funciones a través de un sistema llamado Sistema de Información del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca "SISAT".

F. Responsabilidad social e imagen institucional.

La responsabilidad social en la entidad está relacionada a los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa. El valor social ganado frente a los ciudadanos permitirá el crecimiento en el largo plazo.

3.2.2. Matriz Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS

- Experiencia y compromiso de los trabajadores.
- 2. Contamos con un sistema de información propio.
- 3. El modelo de gestión tributaria actual tiene buenos resultados.
- 4. Consolidación de la entidad en la ciudad de Cajamarca.
- 5. Modernos equipos de trabajo.
- 6. Apoyo político a la gestión del SAT Cajamarca.

DEBILIDADES

- 1. No contamos con local propio para almacén y archivo.
- 2. Perfil profesional no adecuado del personal de apoyo.
- 3. Falta de personal para labores específicos.
- 4. Inadecuada escala remunerativa y no atractiva.
- 5. Falta de compromiso de algunos trabajadores



4. EL PROCESO ESTRATEGICO

4.1. Finalidad del SAT Cajamarca

El SAT Cajamarca tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, recaudación, fiscalización y cobranza coactiva de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los contribuyentes y administrados de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios financia el presupuesto institucional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. A continuación se indica la finalidad del SAT Cajamarca, en los siguientes aspectos:

Ingresos

Lograr un crecimiento sostenido de los ingresos es de suma importancia para la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que recauda la Fuente de Financiamiento 5. Recursos Determinados, Rubro 08. Impuestos Municipales y parte de la Fuente de Financiamiento 2. Recursos Directamente Recaudados, Rubro 09. Recursos Directamente Recaudados, recursos que financia el Presupuesto Institucional Municipal.

Servicios al contribuyente

Es importante facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias y detectar necesidades con respecto a la atención de los contribuyentes.

Procesos Internos

La mejora de los procesos internos llevará a la optimización del uso de los recursos.

En los últimos años el presupuesto institucional de la Entidad ha crecido, esto en paralelo a los niveles de recaudación total, sin embargo existe el riesgo de crecer a tasas menores a las esperadas.

Tecnología

El eso de las TIC en la labor de administración, recaudación, fiscalización y cobranza coactiva hace eficiente y genera ahorro de costos a la Entidad. La generación de información de calidad permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas.



Capital Humano

Contar con colaboradores altamente capacitados, con vocación de servicio es vital para la entidad, por ello se considera importante las acciones que fortalezca la gestión del conocimiento, la cultura y el clima organizacional y los valores institucionales.

4.2. Prioridades Estratégicas

En base a las funciones dadas a la institución por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se plantean las siguientes prioridades estratégicas.

A. Crecimiento sostenido de la recaudación de la municipalidad provincial de Cajamarca

Dada la finalidad de organizar y ejecutar la administración, recaudación, fiscalización y cobranza coactiva de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los contribuyentes y administrados de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se establece como prioridad estratégica el crecimiento sostenido de la recaudación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, que permitan proveer de los recursos financieros que la MPC requiere para la atención de necesidades de la ciudad de Cajamarca.

B. Mejorar la calidad de los servicios que se brinda a los contribuyentes

La calidad es entendida por la entidad como la satisfacción de las exigencias de los contribuyentes, relacionadas con la demanda de información, orientación, asistencia y el trato que reciben.

4.3. Articulación con los Objetivos Nacionales y Locales

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú hacia el 2021 (PEDN 2021), es un instrumento técnico que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico que busca que todas las entidades de la administración pública, orienten sus esfuerzos a alcanzar los objetivos formulados de manera armónica, consolidando los objetivos nacionales.

En el PEDN 2021, se establece 6 ejes estratégicos, entre ellos el tercer eje "Estado y Gobernabilidad" que propone como objetivo nacional: "Desarrollar y Consolidar la Gobernabilidad Democrática y una Fuerte Institucionalidad Pública", para su medición, se toma como referencia el Índice de Efectividad Gubernamental elaborado por el Banco Mundial, el cual abarca los diversos temas propuestos para analizar la gobernabilidad en nuestro país. Este índice permite medir el funcionamiento y las acciones del Estado desde el punto de vista del ciudadano, y evaluar tanto la calidad de los servicios públicos como la satisfacción de los ciudadanos con respecto a estos, además analiza la independencia de las acciones del Estado frente a intereses y presiones políticas.

En este contexto, en el Plan De Desarrollo Concertado (Pdc) Provincia De Cajamarca Al 202, han considerado cuatro Ejes Estratégicos de Desarrollo (Social, Económico, Sostenibilidad Ambiental e Institucional), para cada uno de los cuales se han propuesto participativamente objetivos estratégicos, de los cuales se desprenden objetivos específicos. En el cuarto Eje Estratégico: Desarrollo Institucional, se ha establecido como Objetivo Estratégico: Al 2021 la fortaleza de la institucionalidad pública, privada y social ha reducido la incertidumbre y estimula un ambiente económico y social favorable para el desarrollo sostenible de la provincia y como objetivo específico: Gestión Municipal Moderna, Eficiente y Transparente y entre las acciones: Mejorar el Sistema de Administración Tributaria de Cajamarca.

En base a lo indicado, el SAT Cajamarca a través de su Plan Estratégico 2016-2018 alinea sus acciones a la consecución de los objetivos del gobierno local y nacional, mejorando la gestión de la recaudación tributaria y no tributaria y mejorando la calidad de los servicios que se brinda a los contribuyentes.



4.4. Estrategias del SAT Cajamarca

De acuerdo al análisis FODA, se elaboró la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a fin de plantear estrategias que favorecen el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos institucionales. A continuación se describen cuatro estrategias:

- Calidad de la información generada y cobranza de acuerdo a segmentación de cartera.
- > Tecnologías en los servicios al ciudadano.
- > Desarrollo operativo y tecnológico.
- > Integración cultura tributaria e imagen institucional.
- > Innovación en los procesos operativos y administrativos.

5. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

5.1. Objetivos Estratégicos Generales

5.1.1. De resultado

A. Crecimiento sostenido de la recaudación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Con este objetivo estratégico general la entidad busca incrementar de manera sostenida la recaudación total del ingreso tributario y no tributario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, medido por las variaciones de la tasa de crecimiento comparado con años anteriores, respecto al mismo periodo.

B. Mejorar la calidad de los servicios que se brinda a los contribuyentes

Con este objetivo estratégico general la entidad plantea brindar servicios de calidad a los contribuyentes respecto de los servicios brindados, entendido como la satisfacción de las exigencias de los contribuyentes, relacionados con la demanda de información, orientación, asistencia y el trato para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

El objetivo de la atención que se brinda es la satisfacción, la orientación adecuada, colaboración para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y registro correcto de los datos de los contribuyentes.

5.1.2. De Procesos

Los objetivos en este nivel buscan hacer más eficiente la gestión interna:

A. Mejorar la gestión y cobranza de la deuda

Con este objetivo estratégico general, se plantea desarrollar las acciones necesarias para lograr el pago de la deuda tributaria. Esta gestión se inicia con la inscripción del contribuyente y su predio en los registros y culmina con la cancelación total del tributo determinado.

B. Mejorar la eficiencia de las acciones de fiscalización

Con este objetivo estratégico general, se plantea desarrollar las acciones necesarias destinadas a verificar el cumplimiento de las obligaciones. A través de la fiscalización tributaria se trata de determinar si el contribuyente cumplió con informar sobre todas las características de su inmueble: uso, tamaño, materiales de construcción empleados, y toda información que incida o afecte el cálculo del monto por pagar.

5.1.3. De Crecimiento

En este ámbito se definen objetivos que permiten fortalecer el capital humano a fin de contribuir a alcanzar el objetivo institucional.

A. Desarrollar, ampliar prestaciones y mantener a los sistemas de información

Con este objetivo estratégico general, se establece acciones orientadas a mejorar los sistemas informáticos, innovando en nuevas prestaciones y uso de tecnologías de información, frente al crecimiento de la demanda de servicios.

B. Consolidar la efectividad y excelencia de los procesos informáticos

Con este objetivo estratégico general, se plantean acciones para el acceso a la información por Intranet, para ser compartida por los miembros de la organización, y uso de tecnología para coordinaciones cotidianas y la optimización de tiempos internos.

La extensión hacia Internet permitirá generar Intranets para compartir información entre los diversos actores y también mecanismos para que los propios ciudadanos tengan

acceso a conocer su información de interés. Se ahorran costos y el nivel de servicio es elevado.

C. Mejorar la gestión administrativa, de asesoría y de apoyo

Con este objetivo estratégico general, se busca favorecer la mayor eficacia y eficiencia posible en el uso de los recursos institucionales.

D. Fortalecer la cultura y el clima organizacional

Con este objetivo estratégico general, se busca la adecuada transmisión de los valores institucionales facilitando la cohesión del grupo y el establecimiento de relaciones laborales y un clima laboral adecuado que permitan generar valor a la institución y compromiso con los objetivos institucionales.

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016-2018

5.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

ž	OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL Y ESPECIACO	CNONCADOR	UNIDAD DE		META		
			MEDIDA	2016	2017	2018	JEFATURA/GERENCIA/DEPARTAMENTO RESPONSABLE
O.E.G.1	CRECIMIENTO SOSTEMBO DE LA RECAUBACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA						
O.E. E.1.1	INCREMENTAR DE MANERA SOSTENIDA LA RECALIDACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO DE LA	%	3.0%	3.5%	4.0%	JEFATURA/GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE
O.E.G.2	MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE SE BRINDA A LOS CONTRIBLIVENTES						CONTROL TOOBRANZA COACTIVA
O.E.E.2.1	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN	TIEMPO DE ESPERA	MINUTOS	5	r)	4	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y
O.E.E.2.2	WEJORAR LOS PROCESOS DE INTERRELACIÓN CON EL CONTRIBUYENTE	PERCEPCION RESPECTO DE LOS SERVICIOS BRINDADOS	%	%06	%06	93%	ONIENTACION AL CONTRIBUTENTE GEREROCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE
O.E.E.2.3	CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES	NIVEL DE EXPECTATIVA	%	%06	%06	92%	GENERAL DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y GERENTATACION AI CONTRIBITIVANTE
O.E.E. 2.4		NUMERO DE QUEJAS	NUMERO	10	15	6	GERENCIA DE CONTRIBUTION DE REGISTRO Y ORIENTACION AI CONTRIBUTIVANTE
O.E.E. 2.5	RESOLVER LOS RECURSOS CONTENCIOSOS Y NO CONTENCIOSOS DENTRO DEL PLAZO DE LEY	TASA DE RESOLUCION	%	%06	%06	95%	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE RECLAMOS
O.E.E. 2.6		NIVEL DE AVANCE	%	80%	85%	%06	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE RECLAMOS
OEG3	MEJORAR LA GESTIÓN Y COBRANZA DE LA DEUDA						
O.E.G.3.1	GARANTIZAR EL ADECUADO CONTROL DE LA DEUDA	NIVEL DE EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE VALORES	%	70%	80%	%06	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE CONTROL DE LA DEUDA Y COBRANZA COACTIVA
O.E.G.3.2	MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA Y GENERACIÓN DE RIESGO		%	20%	65%	70%	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE CONTROL DE LA DELIDA Y CORRANZA COACTIVA
O.E.G.3.3	VALIDAR, VERIFICAR Y CAUTELAR LA DEUDA TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA		" %	25%	25%	27%	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE CONTROL DE LA DEUDA Y COBRANZA COACTIVA
O.E.G.4	MEJORAR LA ERCIENCIA DE LAS ACCIONES DE PSCALIZACIÓN						
O.E.E. 4.1	AMPLIAR LA BASE TRIBUTARIA	OMISOS DETECTADOS	%	5%	5%	4%	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION
O.E.E. 4.2		SUBVALUADORES DETECTADOS	%	%09	%09	65%	GERENCIA DE OPERACIONES / DEPARTAMENTO DE PISCA I / YACION
OEGS	DESARROLLAR, AMPLIAR PRESTACIONES Y MANTENER A LOS SISTEMAS DE INFORMACION						
O.E.E.5.1	DESARROLLAR NUEVAS VERSIONES DEL SISAT	AVANCE DE LO PLANIFICADO	%	100%	100%	100%	JEFATURA/OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
O.E.G.6	CONSOLIDAR LA EFECTIVIDAD Y EXCELENCIA DE LOS PROCESOS INFORMATICOS			100			
O.E.G.6.1	GESTIONAR LA ATENCIÓN DE LOS PROCESOS INFORMÁTICOS INTERNOS A TRAVÉS DE UNA INTRANET	AVANCE DE LO PLANIFICADO	%	100%	100%	100%	JEFATURA / OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
O.E.G.?	MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA, DE ASESORIA Y DE APOYO						
O.E.E.7.1	MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	EJECUCION PRESUPUESTAL	%	92%	%08	83%	JEFATURA/GERENCIA DE ADMINISTRACION
O.E.E.7.2	ELABORAR Y ACTUALIZAR ESTUDIOS Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN	NIVEL DE EJECUCIÓN DE ACTIMDADES	%	92%	100%	100%	JEFATURA / GERENCIA DE ADMINISTRACION
O.E.E.7.3	ATENCIÓN EFICIENTE EN ASESORÍA JURÍDICA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	%	100%	100%	100%	JEFATURA/OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
O.E.G.8	FORTALECER LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL						
O.E.E.8.1	DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS	AVANCE DE LO PROGRAMADO CALTRIBUTA	%	100%	100%	100%	JEFATURA/GERENCIA DE OPERACIONES / GERENCIA DE ADMINISTRACION
		, ,		4			AIO OU CONTRAIN

