

EVALUACIÓN ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

AÑO 2009



SAT, siempre a su servicio.

INDICE

I. Presentación.	3
II. Evaluación de Estrategias, Objetivos e Indicadores.	4
III. Revisión del escenario del siguiente período.	24
IV. Conclusiones y recomendaciones.	26

I. PRESENTACIÓN

El Servicio de Administración Tributaria – SAT a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2008 – 2010, ha definido su marco estratégico y prioridades institucionales. Dicho documento constituye el marco general que define el horizonte a mediano plazo, trazando la línea directriz de la gestión institucional, en búsqueda de la generación de valor para la Municipalidad Metropolitana de Lima y la ciudadanía.

El Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010 fue aprobado por Acuerdo de Consejo Directivo N.º 11-2008-CD-SAT el 17 de marzo de 2008, el mismo que fue elaborado en concordancia con los lineamientos de la política del Concejo Metropolitano de Lima y la Jefatura del SAT estableciéndose como marco estratégico lo siguiente:

MISIÓN

Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los ciudadanos brindando servicios de calidad.

VISIÓN

Ser la institución líder en gestión tributaria local, modelo a seguir dentro del ámbito nacional y latinoamericano.

VALORES

Compromiso, confianza, honestidad y justicia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario.
2. Incrementar la satisfacción de los administrados.
3. Generar ingresos propios adicionales.
4. Mejorar la gestión del SAT

El 23 de marzo de 2009 por Acuerdo de Consejo Directivo N.º 006-2009-CD-SAT se aprobó la modificación al planeamiento 2009 establecido en el PEI 2008-2010, orientado al cumplimiento de las siguientes líneas de acción ¹ : Mejorar la calidad del servicio, incrementar el pago voluntario, mejora el clima laboral e interacción con entidades externas.

En tal sentido, la División de Planificación unidad orgánica encargada ejecutar del control de la gestión institucional presenta el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2009 del Servicio de Administración Tributaria de Lima, que muestra los principales logros y resultados alcanzados en función de los objetivos planteados..

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones a implementar a fin de garantizar el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Lima, marzo de 2010

¹ Objetivos Específicos o Líneas de Acción: Son los propósitos establecidos por el SAT para cada año fiscal, en base a los objetivos estratégicos y se constituyen en instrumentos y guías para iniciar la formulación del Presupuesto Institucional y del Plan Operativo Institucional de acuerdo al numeral 5,12 del Manual GCN-GID-MN001 v.01 "Formulación y administración de planes, presupuesto, proyectos, acciones extraordinarias y tareas informáticas", documento vigente desde el 16 de octubre del 2009.

II. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS E INDICADORES

2.1. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el marco de la modificatoria del Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010², se ha definido las siguientes estrategias para el año 2009, ver cuadro 1:

Cuadro N.º 1 - Estrategias del Planeamiento 2009

OBJETIVOS	LINEA DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	META
Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario	Mejorar la imagen y confianza en la institución.	Ejecutar campañas de comunicación y acercamiento al ciudadano	- Recaudación de deuda corriente de 208.4 Mil por conceptos tributarios. - Reducir la morosidad en un punto porcentual.
		Interactuar con la Corporación Municipal en la optimización de los servicios relacionados con el SAT.	
		Incentivar el pago oportuno.	
Incrementar la satisfacción de los administrados	Mejorar la calidad del servicio	Implantar el Centro Integrado de Atención al ciudadano	Lograr un nivel de satisfacción del ciudadano de 67 %
		Potenciar y ampliar los canales de atención	
		Ejcutar acciones con el objetivos de liderar en materia de gobiernos electrónico.	
Mejorar la gestión del SAT	Mejorar el Clima Laboral	Fortalecer las capacidades de los recursos humanos de la institución.	Alcanzar un nivel de satisfacción del personal de 76%
		Programas de bienestar orientados al trabajador.	
	Interacción con entidades externas	Fomentar mecanismos de acceso e intercambio de información.	
		Establecer alianzas con entidades internacionales para fortalecer nuestras capacidades.	
	Mejorar la imagen y confianza en la institución	Implantar la planificación como herramienta de gestión institucional.	
		Fortalecer la relación con los proveedores de bienes y servicios.	
Fomentar la investigación e innovación y las buenas prácticas a nivel institución.			

Fuente: Memorándum 180-092-00002339 e informe N.º 211-082-00000025
Elaboración: División de Planificación – Gerencia de Investigación y Desarrollo.

Al cierre del año 2009 detallamos las estrategias ejecutados por las diferentes unidades organizacionales respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidas en el cuadro anterior:

² Acuerdo de Consejo Directivo N° 006-2009-CD-SAT del 23 de marzo de 2009.

2.1.1. Objetivo: Incrementar el cumplimiento de pago voluntario

Línea de acción: Mejorar la imagen y confianza en la institución.

Estrategias:

a. Ejecutar campañas de comunicación y acercamiento al ciudadano:

Las campañas de acercamiento realizadas en el año 2009 beneficiaron a 2,668 ciudadanos, los mismos que se beneficiaron de talleres de bisutería, biohuerto y bonsái, como una propuesta de incentivar el desarrollo económico y social de los vecinos limeños, asimismo se desarrollaron acciones recreativas (paseos turísticos, clases de tai chi y diversos homenajes especiales) a fin de estimular el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Por otro lado, con el fin de difundir la cultura tributaria a los jóvenes desde su etapa de formación, se efectuaron campañas educativas a 129 estudiantes, quienes recibieron material informativo referido al impuesto vehicular, predial y arbitrios.



Campañas de acercamiento al ciudadano

Fidelizar

Porque nos debemos a los ciudadanos

- Campañas de fidelización de acuerdo al perfil del ciudadano.
- Gestión diferenciada para principales clientes.
- Beneficios a Ciudadanos Puntuales.



Fuente: Oficina de Secretaria General 2009



b. Interactuar con la Corporación Municipal en la optimización de los servicios relacionados con el SAT:

En cumplimiento de la Ordenanza N.º 1134, aprobada por el Concejo Metropolitano de Lima y publicada el 18 de abril de 2008, se faculta al SAT a brindar apoyo a las unidades orgánicas y OPDs de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) para el mejor desarrollo de sus funciones, se han venido ejecutando asesorías técnicas, legales y apoyo económico en beneficio de los vecinos contribuyentes de la Municipalidad.

b. Potenciar y ampliar los canales de atención

Con una visión de mejorar nuestros servicios y ampliar la cobertura para la atención de los ciudadanos en el año 2009 se realizaron las siguientes acciones:

- Se inauguró el nuevo centro integral de servicio Depósito y Agencia Colonial, este centro de atención integral cuenta con una moderna y cómoda área de atención al público, donde se atendieron durante el 2009 a 19,553 ciudadanos con un tiempo de espera promedio de 14 minutos. Asimismo; posee una infraestructura adecuada para el almacenamiento de vehículos, con una capacidad máxima de 74 vehículos correctamente estacionados. Al cierre del ejercicio se han realizado 7,189 operaciones de internamiento de vehículos (SAT: 6,420 y GTU:769), siendo liberados en este plazo la cantidad de 7,123 unidades (99.1%).

Inauguración del nuevo centro de atención de la Colonial



El Dr. Saúl Barrera en la inauguración del nuevo centro de atención Colonial

- Se implementó un nuevo punto de atención en la Municipalidad de San Borja, este módulo cuenta con un terminal de atención dentro de las instalaciones de la Municipalidad, donde se atiende todo tipo de trámites y consultas en materia tributaria y no tributaria, el mismo cuenta con personal altamente calificado, desde su inicio de funciones viene atendiendo 672 operaciones, manteniendo un tiempo promedio de atención de 4 minutos, ver cuadro siguiente:

Cuadro N.º 2
Atenciones del Módulo de San Borja 2009
(En cantidades y minutos)

Conceptos	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Operaciones registradas	70	290	312	672
Consultas realizadas	15	54	68	137
Atenciones	20	88	68	176
Tiempo promedio (min)	4	4	5	4

Fuente: Gerencia de Servicios al Administrado

Elaboración: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo / SAT.



- El convenio firmado con ARAPER y las concesionarias de venta de vehículos, permitió al SAT, brindar facilidades a 1,330 ciudadanos durante el cuarto trimestre. Esta innovadora propuesta que se implementó al tercer trimestre del año 2009, mostró un crecimiento de 198.2 por ciento respecto del trimestre anterior. Lo que permitió un registro de 1,833 declaraciones juradas durante el 2009, ver cuadro N.º 03.

**Cuadro N.º 03 Inscripciones mediante el
Modulo de Inscripción Vehicular 2009
(En cantidades)**

Meses	Contribuyentes	N.º DJ
Agosto	200	202
Septiembre	246	256
Octubre	256	270
Noviembre	556	575
Diciembre	518	530
Total	1,776	1,833

Fuente: Gerencia de Fiscalización.
Elaborado: División de Planificación / GID – SAT.



c. Ejecutar acciones con el objetivo de liderar en materia de gobierno electrónico.

Como parte de lograr estos objetivos la Alta Dirección ha determinado la realización de proyectos informáticos que están orientados a nuevos mecanismos de orientación e información a los ciudadanos en materia tributaria a través de equipos robots de atención virtual. Dichos proyectos se plantean implantar en el período del año 2010.

2.1.3. Objetivo: Mejorar la gestión del SAT.

Línea de acción: Clima laboral.

Estrategias:

a. Fortalecer las capacidades de los recursos humanos de la institución.

Durante el año 2009 se realizaron 92 cursos de capacitación dirigidos a los colaboradores del SAT, todos orientados a potenciar las capacidades y su desarrollo profesional, entre los principales cursos realizados podemos mencionar los siguientes:

- Contratación Estatal: Revisión Normativa perspectiva de futuro.
- Especialización en Gobierno y Desarrollo Local.
- Diplomando en Organización de gestiones Públicas.
- Indicadores Integrales de Gestión.
- Calidad de Atención al Contribuyente y Habilidades Directivas en la Administración Tributaria.
- Especialización en Gerencia Pública – UIM.
- Lectura Veloz.

Asimismo, se inauguró la biblioteca y centro de documentación “Violeta Chávez Quispe”, un espacio de lectura que cuenta con más de 500 textos de consulta especializada en materia tributaria y de gestión pública, para los colaboradores



de la institución, con la finalidad de incentivar y promover la lectura e investigación.

b. Programas de bienestar orientados al trabajador.

Las actividades de bienestar que beneficiaron a los colaboradores del SAT han sido múltiples y permanentes a lo largo del año 2009, ello ha permitido generar un sano equilibrio de vida laboral y la familiar, de tal manera que logramos que nuestros colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos de la institución:

- Actividades de bienestar e integración programados para el año 2009 han sido dirigidos para los colaboradores y sus familiares, tales como: paseos a la playa, vacaciones útiles para los hijos de los colaboradores, aniversario SAT, Olimpiadas 2009, campeonato de ajedrez, concurso de dibujo para niños, navidad el niño SAT, Día de la Madre, Día del Padre, entre otras.
- Campañas de salud dental, densitometría ósea, podológica, oftalmológica, nutrición, vacunación, cardiología, lipoescultura, masajes antiestrés, talleres de baile y gimnasia laboral.
- Actividades de reconocimiento con la elección del los mejores colaboradores del SAT 2009, para cuya elección participaron 520 colaboradores.
- Actividades de difusión del Plan Estratégico 2010 – 2012.
- Espacios adecuados para la alimentación y descanso por lo que se implementó 2 modernos, amplios y acogedores comedores, así también se cuenta con un concesionario que brinda el servicio de refrigerios a los colaboradores.
- Se facilitó la adquisición de útiles escolares y equipos de cómputo, todo esto a través de descuentos por planilla.



Línea de acción: Interacción con entidades externas.

Estrategias:

a. Fomentar mecanismos de acceso e intercambio de información.

El modulo de intercambio de información INFOMUNI se ha fortalecido con los convenios de cooperación técnica realizadas con las diversas Municipalidades distritales de tal manera que se ha mejorado la gestión fiscalizadora de las administraciones tributarias locales, dicho módulo acumuló un total de 313,835 consultas al año.



b. Establecer alianzas con entidades internacionales para fortalecer nuestras capacidades.

- El SAT y la Unión Iberoamericana de Municipalista (UIM), firmaron un importante convenio con el fin de realizar programas de formación y capacitación, viabilizar proyectos de cooperación y asistencia técnica, investigaciones y estudios sobre los distintos aspectos de la gestión local e intercambio de información técnica y académica. Como resultado del citado convenio se realizó el Primer Curso de Especialización en Gerencia Pública, dirigido al personal directivo de la institución. Esta actividad contó con la presencia de docentes españoles que desarrollaron temas de importancia dentro del ámbito de la gestión pública, que favorecieron el desarrollo de las capacidades de 31 directivos.

En el mes de noviembre complementando dicho curso se realizó la Primera Semana Internacional del SAT, evento sin precedentes en la institución, contó con la presencia de docentes de amplia trayectoria y reconocido prestigio a nivel internacional, entre los que podemos mencionar al; Dr. Alfonso García Moncó, Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Alcalá de España, al Profesor José Luis Furlán, Director del Centro Latinoamericano de Estudios Locales (CELADEL) y Sonia Filippin, representante de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, (UIM). Durante esta semana internacional se desarrollaron diferentes conferencias sobre Derecho Tributario y Tributación Municipal,



Participantes del Primer Curso de Especialización en Gerencia Pública 2009



- El SAT y la Cooperación Alemana GTZ, mediante su programa de Fortalecimiento de la Gestión Financiera vienen desarrollando actividades en beneficio de la gestión tributaria de las Municipalidades y Administraciones Locales del país. Mediante esta alianza estratégica se vienen realizando un intercambio de experiencias de los capacitadores de Escuela SAT (colaboradores del SAT) mediante talleres de trabajo realizados en diferentes ciudades del país. Esta actividad ha permitido lo siguiente:
 - o Conocer el funcionamiento de los Gobiernos Locales a nivel nacional.
 - o Incrementar la experiencia de los docentes de Escuela SAT.
 - o Crear canales eficientes para intercambiar información.

- Crear y consolidar lazos de integración con diferentes administraciones públicas a nivel nacional.

Línea de acción: Mejorar la imagen y confianza en la institución.

Estrategias:

a. Implantar la planificación como herramienta de gestión institucional.

Se implementó la metodología de Presupuesto por Resultados (PpR) en el SAT, lo que nos permitió ser la primera institución a nivel de gobiernos locales y regionales en aplicar esta herramienta, que viene siendo impulsada por el gobierno central. La citada metodología introduce un cambio en la forma de hacer presupuesto, poniendo especial énfasis en el logro de resultados y en la formulación de los productos finales, que son entregados al ciudadano.

La implementación del PpR, en el SAT alcanzó la programación y formulación del 100% del presupuesto del año 2010, y contó con la colaboración de todas las unidades orgánicas que conforman la institución, quienes liderados por la Alta Dirección y la Gerencia de Investigación y Desarrollo a través de la División de Planificación, lograron este importante objetivo.

Los beneficios esperados con la implantación de esta metodología son:

- Eficiencia en la asignación y uso de recursos, basada en la evaluación de los resultados.
- Mejora la toma de decisiones asociada al trabajo grupal, facilitando la integración de las diferentes áreas.
- Incremento de confianza de los beneficiarios (ciudadanos y colaboradores).
- Identificación y eliminación de programas ineficientes o no prioritarios para la obtención de resultados deseados.



SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Planeamiento Estratégico

2	0	1	0
2	0	1	2



Jornada 3 y 4 de abril de 2009

Casona de los Cóndores, Chaclacayo – Chosica.
Todos comprometidos con el PpR.

b. Fomentar la investigación e innovación y las buenas prácticas a nivel institucional.

El SAT en su afán de mejora de la gestión incentiva permanentemente la realización de acciones orientadas a lograr los mejores servicios al ciudadano, es así que el año 2009 se desarrollaron las siguientes acciones

:

- Se implementó el Sistema de Gestión de Calidad al proceso Centro de Llamadas. La certificadora Bureauveritas realizó una auditoria de pre certificación cuyo resultado fue muy positivo encontrándose un Sistema de Gestión de Calidad con fortalezas y elevado compromiso de la Alta Dirección. Este resultado preliminar es muy importante como paso previo a la realización de la auditoria de certificación a realizarse en marzo del 2010, que tiene como objetivo la certificación ISO 9001:2008 al citado proceso.
- Se obtuvo el **premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2009** en la categoría de Predictibilidad en la Regulación con la practica "Justipago Ciudadano", la labor desarrollada por el SAT en materia de ratificaciones, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Adicionalmente, se logró que otras tres buenas prácticas sean consideradas finalistas en el mencionado premio. El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública es otorgado por la Organización No Gubernamental Ciudadanos al Día - CAD.



Equipo SAT, con el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública

Categoría : Predictibilidad en la Regulación "Justipago Ciudadano"



El Dr. Luis Castañeda Lossio, Alcalde Lima en la ceremonia de reconocimiento al equipo del SAT de Lima, que obtuvo el Premio a las Buenas Practicas Gubernamentales.



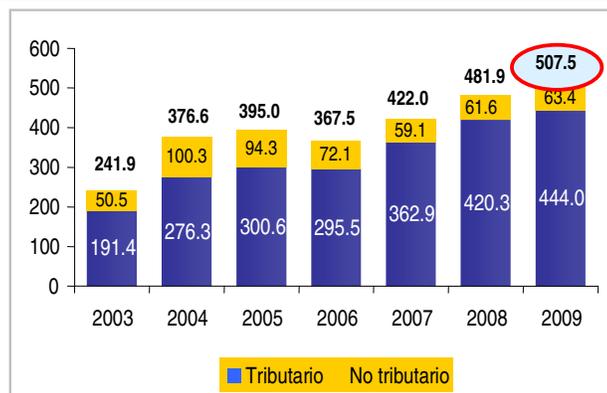
2.2. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

2.2.1. Se logró superar la meta de recaudación obteniendo 507.5 Millones de Nuevos Soles, monto que supera ampliamente la meta programada para el ejercicio 2009 de 426.9 millones de nuevos soles. Cabe resaltar el logro en especial cuando se afrontó una de las crisis financieras más agudas de los últimos tiempos a nivel internacional, afectando severamente la economía global y regional. En cuanto al ámbito nacional su impacto se vio reflejado en diversos sectores económicos propiciado incluso que la recaudación del gobierno central muestre una disminución real en sus ingresos tributarios de 11%.³



La aplicación de las estrategias que fomentaron el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias permitió superar la meta programada para el presente ejercicio en 80 Millones de Nuevos Soles, la que representa 18.8 por ciento más de lo estimado inicialmente. Asimismo, es importante señalar que este monto de recaudación es el más alto desde la creación del SAT, ver gráfico N.º 1.

Gráfico N.º 1
Comparativo anual de recaudación por tipo de ingreso
(En Millones de Nuevos Soles)



Información al 31 de Diciembre de 2009.

Fuente: Gerencia de Finanzas

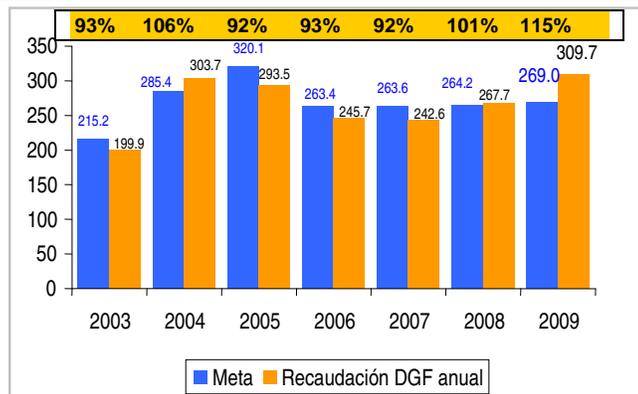
Elaborado: División de Planificación / Gerencia de Investigación y Desarrollo – SAT



Asimismo, se debe resaltar que la recaudación para financiar los gastos corrientes de la Municipalidad Metropolitana de Lima fue superior a lo programado en el año 2009, lo obtenido ha sido de S/. 309.7 millones de nuevos soles lo que representa 115% respecto de la recaudación proyectada. Ver gráfico N.º 2.

³ Información extraída del Boletín de Transparencia Fiscal, del Ministerio de Economía y Finanzas (setiembre 2009)

Gráfico N.º 2
Alcance de recaudación Gasto Corriente MML 2003 - 2009
 (En Millones de Nuevos Soles)



Información al 31 de Diciembre de 2009.

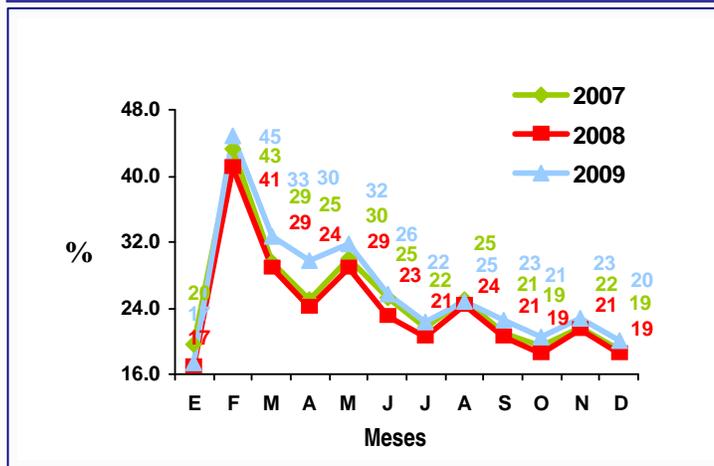
DGF = Dirección General de Finanzas

Fuente: Gerencias de Finanzas, División de Investigación y Estudios Económicos

Elaborado: División de Planificación / Gerencia de Investigación y Desarrollo – SAT

2.2.2. Nivel alcanzado acerca de la morosidad, durante el año 2009 el índice de morosidad ha evolucionado tal como se visualiza en el gráfico N° 3, a pesar que hubo un incremento de la emisión de deuda, el índice del 2009 ha terminado con un valor de 20 % mayor en un punto porcentual respecto del año 2008. Los factores exógenos que influyeron en la obtención del índice de morosidad ha sido la repercusión de la crisis internacional ocurrida a fines del año 2008 y acentuada en el año 2009, lo que ha ocasionado que el ciudadano realice una priorización de sus gastos básicos frente a las obligaciones tributarias, otro factor ha sido el desempleo y la reducción de las exportaciones.

Gráfico N.º 3 Índice de morosidad de mensual SAT 1/ 2/



1/ Impuesto Predial, Vehicular y Arbitrios, Morosidad de cuotas vencidas

2/ Morosidad = 1 - (pagado vencido / emisión vencida)

Fuente: SAT – Gerencia de Investigación y Desarrollo

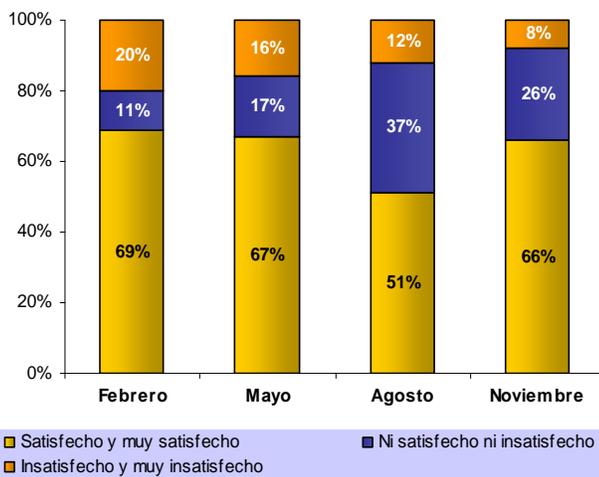
Elaboración: SAT – Gerencia de Investigación y Desarrollo

Fecha de actualización: 31/12/2009

2.2.3. Al cierre del año 2009 se alcanzó un nivel de 66 por ciento de satisfacción respecto de los servicios brindados a los ciudadanos por el SAT. En noviembre del 2009 la empresa Arellano Investigación y Marketing S.A. realizó la última encuesta de satisfacción al ciudadano respecto del servicio brindado por el SAT, en dicha encuesta se obtuvo como nivel de satisfacción 66 por ciento. Este nivel de percepción se encuentra fundamentado en una política de aplicar la mejora continua y búsqueda de la calidad, es así que en el año 2009 se implementaron proyectos que impactaron directamente en los procesos de servicios hacia el ciudadano, como son: la implementación del Centro Integrado de Atención, la pre Certificación ISO 9001 para el Centro de Llamadas, Lean Six Sigma para los reclamos No tributarios, Instalación de CABISAT que cuentan con teléfonos con línea de atención gratuita que han sido instalados en toda la red de agencias, entre otros acciones que han contribuido con este nivel de satisfacción del ciudadano. Ver gráfico N.º 4.



Gráfico N.º 4
Nivel de satisfacción del ciudadano año 2009
 (en porcentajes)



Fuente: GID y Arellano Investigación de Marketing S.A.
 Elaboración: División de Planificación - Gerencia de Investigación y Desarrollo / SAT.



2.2.4. Nivel de satisfacción del personal, las actividades desarrolladas en el año 2009 han seguido una política orientada a mejorar el clima laboral del colaborador mediante intensivas actividades de formación, bienestar, confort, políticas de días libres para lograr un equilibrio vida y trabajo, motivación, integración y comunicación. En el siguiente periodo se realizará la medición formal para conocer el impacto de las actividades realizadas.

2.3. EVALUACIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

2.3.1. Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario

a. Indicador: Índice de efectividad de la recaudación.

El indicador mide la efectividad de la recaudación de deuda corriente. El cuadro N.º4 muestra el índice de efectividad del año 2009 de los principales conceptos tributarios: Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y los Arbitrios Municipales. Dado la mayor emisión del año 2009 y el comportamiento de pago de los ciudadanos motivados por la coyuntura económica que afectó los diversos estamentos de la economía peruana, se ha tenido un resultado de 80% de índice de efectividad no alcanzando la meta fijada en 84%.



Cuadro N° 04
Índice de efectividad *
Año 2009

Conceptos	Predial	Vehicular	Arbitrios	Total
Meta				84%
Deuda pagada 1/	24.93	116.09	47.75	188.77
Deuda emitida 1/	34.06	133.72	68.33	236.11
Índice de efectividad 2009				80%

* Efectividad = Recaudación o deuda pagada / Emisión total o deuda emitida. Se considera deuda vencida.

1/ En millones de nuevos soles.

Fuente: SAT - Gerencia de Informática

Elaboración: SAT - División de Planificación

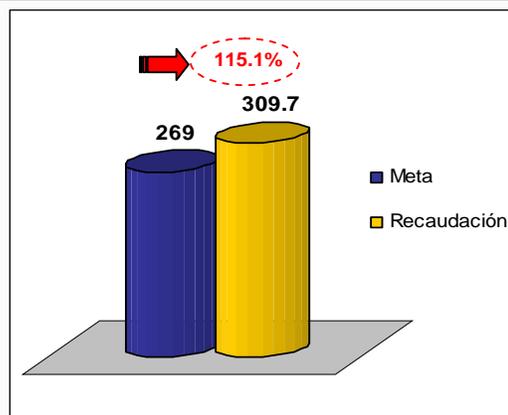
Información al 31 de diciembre del 2009.

b. Indicador: Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación

En el Gráfico N.º 5 se muestra el nivel alcanzado del cumplimiento de la meta de recaudación para el año 2009. La meta indicada comprende los conceptos de recaudación tributaria y no tributaria excepto la recaudación por Alcabala de otros distritos. Se logró un cumplimiento de 115.1% sobre la meta planificada, este logro ha sido uno de los más altos de la recaudación de los últimos años.



Gráfico N.º 5
Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación
(en millones de nuevos soles)



1/ No considera recaudación por alcabala de otros distritos

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas

Elaboración: SAT - División de Planificación.

Información al 31 de Diciembre de 2009.

c. Indicador: Efectividad de pagos adelantados

Este indicador, permite conocer el nivel de pagos previos a la fecha de vencimiento respecto del total de deuda emitida. El Cuadro N.º 5, muestra la efectividad de pagos adelantados por Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios Municipales obtenida en el año 2009. Como se observa pese a la mayor emisión de deuda, los montos por pagos adelantados registraron una efectividad menor respecto de la meta definida, así se logró 57,2 % de efectividad de pagos adelantados del Impuesto Predial frente al 57.6% programados faltando un margen de 0.4% para alcanzar la meta. Tanto el Impuesto Vehicular como los Arbitrios Municipales no han alcanzado la meta por un margen aproximado de 6%, dichos resultados tiene sus factores en la coyuntura económica que onfluyó en el comportamiento de pago del ciudadano.



Cuadro N° 05
Efectividad de pagos adelantados 1/
Año 2009

Conceptos	Predial	Vehicular	Arbitrios
Meta	57.6%	72.6%	54.6%
Pagos adelantados 3/	20.00	91.35	34.22
Deuda emitida 2/	34.97	135.78	70.34
Efectividad de pagos adelantados	57.2%	67.3%	48.6%

- 1/. Los montos pagados incluyen el monto cuota pagado, intereses y reajustes (Total MML).
 2/. La deuda emitida incluye el monto insoluto emitido, moras y reajustes, en millones de nuevos soles.
 3/ En millones de nuevos soles
 Pago adelantado periodo 01: corresponde a los pagos realizados los meses Enero a Febrero,
 Pago adelantado periodo 02: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Mayo.
 Pago adelantado periodo 03: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Agosto.
 Pago adelantado periodo 04: corresponde a los pagos realizados los meses de Enero a Noviembre.
 Fuente: SAT – División de Investigación y Estudios Económicos
 Elaboración: SAT - División de Planificación
 Información al 31 de diciembre de cada año.

d. Indicador: Contribuyentes puntuales anuales

El cuadro N.º 6 muestra el porcentaje de contribuyentes que efectúan el total de sus pagos hasta el primer vencimiento en el mes de febrero. Para el 2009 se observa que no se alcanzó la meta, lográndose un 20,4% y 21,1% de contribuyentes puntuales para Predial – Arbitrios y Vehicular respectivamente. Este valor obtenido es consecuencia de la contracción de la economía que repercute en el pago de tributos debido a la priorización de las necesidades básicas de los ciudadanos.



Cuadro N° 06
Contribuyentes puntuales anuales
Año 2009

Conceptos	Predial y Arbitrios	Vehicular
Meta	23.08%	23.02%
Contribuyentes puntuales 1/	15,598	20,470
Contribuyentes con emisión 1/	76,375	96,826
Contribuyentes puntuales anuales	20.4%	21.1%

- Nota: Se considera a aquellos que pagaron las 4 cuotas en el 1er. vencimiento.
 1/ En cantidad de contribuyentes.
 Fuente: SAT – Gerencia de Informática
 Elaboración: SAT - División de Planificación
 Fecha de Actualización: al 2 de abril de 2009

e. Indicador: Efectividad de recaudación de deuda antigua

En el cuadro N.º 7 se muestra la efectividad de la recaudación de deuda antigua del Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y los Arbitrios Municipales lograda en el año 2009 versus la meta determinada. Pese al mayor margen del saldo por cobrar la recaudación no ha superado la meta estimada.



Cuadro N.º 07
Efectividad de recaudación de deuda antigua gestionable
Año 2009

Conceptos	Predial	Vehicular	Arbitrios	Total
Meta				9.81%
Recaudación 1/	7.2	6	8.1	21.3
Saldo por cobrar 1/	138.8	44.9	44.9	228.6
Efectividad de recaudación de deuda antigua gestionable				9.32%

1/ En millones de nuevos soles.

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas

Elaborado: División de Planificación.

Información al 31 de Diciembre de cada año.

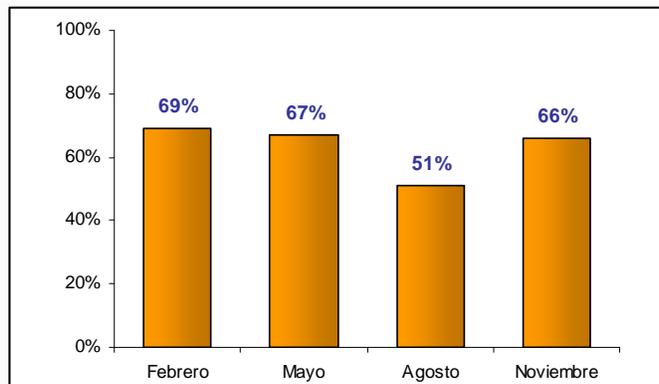
2.3.2. Objetivo Estratégico: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT

a. Indicador: Nivel de satisfacción del ciudadano

El indicador mide el nivel de satisfacción del ciudadano respecto de los servicios que brinda el SAT. El Gráfico N.º 6 muestra la evolución trimestral del resultado de la encuesta de satisfacción de los ciudadanos durante el año 2009. Es importante mencionar que el nivel de satisfacción alcanzado en el mes de febrero ha sido de 69% superior a la meta estimada de 67%, es en este período donde se incrementa la visita de los ciudadanos a nuestras oficinas y es donde se despliega los mayores recursos para el lograr una mejor y eficiente atención al ciudadano.



Gráfico N.º 6
Nivel de satisfacción respecto de los servicios del SAT
(en porcentajes)



NOTA: 1/ Valores calculados por la suma de puntajes satisfecho y Muy satisfecho

Fuente: GID y Arellano Investigación de Marketing SA. Diapositiva 19

Elaborado: División de Planificación.

Información al vencimiento trimestral del 2009.

b. Indicador: Reclamos resueltos y notificados dentro del plazo

El cuadro N.º 8 muestra el resultado del nivel de reclamos tributarios resueltos y notificados dentro del plazo al cierre del ejercicio 2009. La meta estimada ha sido de 50% de atención de reclamos resueltos y notificados dentro del plazo. En el 2009 se ha logrado sólo el 36.8% sin embargo la gestión total de resolución de reclamos ha sido de 1,107 expedientes lo que equivale a un 80% de resolución de reclamos dentro del plazo.

Cuadro N° 08
Nivel de reclamos resueltos y notificados dentro del plazo 1/
(en cantidad de expedientes)

Conceptos	Año 2009
Meta	50%
Resuelto en plazos 2/	600
Resueltos y Notificados dentro del plazo 2/	507
Total de Reclamaciones ingresadas	1378
Nivel de reclamos resueltos y notificados	36.8%

1/ Reclamaciones tributarias ingresadas y resueltas en el periodo de evaluación.

2/ La totalidad de reclamos resueltos como gestión es de 1,107 expedientes.

Fuente: SAT- Gerencia de Servicios al Administrado – División de Reclamos

Elaborado: División de Planificación.

Información al 31 de Diciembre de 2009.

**c. Indicador: Nivel de quejas fundadas**

Al cierre del año 2009 la Oficina de Defensoría del Contribuyente y Administrado (ODCA) obtuvo un total de quejas fundadas de 1,078, que representa un 50.6%, del total de quejas resueltas (2,131), este resultado muestra una reducción de 3.4% con relación al año anterior, sin embargo, la meta era la reducción del 10%. A pesar de las diversas acciones realizadas por la ODCA para brindar una mejora en el servicio y atención al ciudadano en cuanto a los aportes regulatorios y procedimentales, las quejas fundadas no se han visto reducidas en este período, ver cuadro N.º 9.

Cuadro N° 09
Reducción de quejas fundadas
(en porcentajes)

Conceptos	Año 2009	Año 2008
Meta	-10%	
Quejas fundadas 1/	1078	
Quejas resueltas 1/	2131	
Nivel de quejas fundadas	50.6%	54.0%
Reducción alcanzada de quejas fundadas	-3.4%	

1/ En cantidad de quejas

Fuente: Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado

Elaboración: SAT- División de Planificación

Información al 31 de Diciembre del 2009.



2.3.3. Objetivo Estratégico: Generar ingresos propios adicionales

a. Indicador: Razón de otros ingresos

El indicador permite conocer el nivel de otros ingresos generados por otras actividades vinculadas a la función de recaudación, para el 2009 se estimó un nivel de otros ingresos de 2.8%, en este caso lo obtenido superó la meta alcanzando un 5.5% respecto del total de ingresos propios generados en la institución, ver cuadro N.º 10.



Cuadro N.º 10
Razón de otros ingresos
(en porcentajes)

Conceptos	Año 2009
Meta	2.8%
Otros ingreso propios 1/ 2/	0.96
Total de ingresos propios 1/	17.59
Razon de otros ingresos propios	5.5%

1/ 1/ En millones de nuevos soles

2/ Considera ingresos MTC, SIAT, Seguro de vida, otros ingresos.

Fuente: Gerencia de Finanzas

Elaboración: SAT- División de Planificación

Información al 31 de Diciembre del 2009.

2.3.4. Objetivo Estratégico: Mejorar la gestión del SAT

a. Indicador: Nivel de Omisos

En el cuadro N.º 11 se observa el nivel de contribuyentes omisos y/o subvaluados al Impuesto Vehicular e Impuesto Predial del año 2009 cuyo porcentaje obtenido ha sido de 12.6% y 0.23% respectivamente. Para ambos casos se ha detectado una cantidad de contribuyentes omisos menor al obtenido el período anterior sin embargo es necesario resaltar que las acciones permanentes de información que la institución ha realizado en la sociedad han contribuido a que los ciudadanos reconozcan sus obligaciones al pago. Se debe evaluar la tendencia de este indicador a efectos de determinar las metas reales.



Cuadro N.º 11
Nivel de omisos y/o subvaluados
(en porcentajes)

Conceptos	Predial	Vehicular
Meta	0.80%	28%
Contribuyentes omisos 1/	172	12,515
Total de contribuyentes	75,118	99,129
Nivel de omisos y/o subvaluados	0.23%	12.6%

1/ Contribuyentes omisos detectados por fiscalización.

Fuente: SAT - Gerencia de Fiscalización

Elaboración: SAT- División de Planificación

Información al 31 de Diciembre de 2009.

b. Indicador: Nivel de recaudación per cápita

En el cuadro N.º 12 se muestra el nivel de recaudación per cápita alcanzada en el año 2009. El monto obtenido para el año 2009 representa un incremento de 9% respecto del año anterior. Este incremento en la recaudación per cápita es producto del compromiso e interiorización por parte del colaborador SAT de las políticas y objetivos trazados por la institución durante este periodo, es importante mencionar que la mayor productividad de los colaboradores se vio soportada en la implementación de una serie de acciones que introdujeron cambios que favorecieron positivamente en el clima laboral de la institución.



Cuadro N° 12
Nivel de recaudación percápita
 (en número de colaboradores, en nuevos soles)

Conceptos	Año 2009
Meta	793,640
Recaudación	507,464,887
Colaboradores SAT	528
Recaudación percápita	961,108

Fuente: SAT - Gerencia de Fiscalización
 Elaboración: SAT - División de Planificación
 Información al 31 de Diciembre de 2009.



Cuadro N° 13
Resultado de indicadores estratégicos 1/
 (Valores porcentuales)

RESULTADO DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS AÑO 2009				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	META 2009	EJEUTADO
Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario	Índice de efectividad de la recaudación ^{1/}	Monto pagado (IP, IV, A)	84%	80%
		Monto emitido (IP, IV, A)		
	Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación ^{2/}	Recaudación DGF	100%	115.1%
		Proyección de recaudación DGF		
	Efectividad de pagos adelantados	Recaudación por pagos adelantados (IP, IV, A)	IP = 57.6%	IP = 57.2 %
			IV = 72.6%	IV = 67.3 %
		Total emitido (IP, IV, A)	A = 54.6%	A = 48.6 %
	Contribuyentes puntuales anuales	Contribuyentes puntuales anuales (IP, IV, A)	IP, A = 23.08%	IP, A = 20.4 %
		Total de contribuyentes con emisión (IP, IV, A)	IV = 23.02%	IV = 21.1 %
	Efectividad de recaudación de deuda antigua	Recaudación por deuda de años anteriores (IP, IV, A)	9.8%	9.3%
Saldo gestionable años anteriores (IP, IV, A)				
Incrementar la Satisfacción de los Administrados	Nivel de Satisfacción del administrado	Nivel de satisfacción respecto al periodo anterior	67%	66%
	Reclamos resueltos dentro del plazo*	Expedientes resueltos y notificados dentro del plazo	50%	36.8%
		Total de expedientes presentados		
	Reducción de quejas fundadas	Quejas resueltas a favor del administrado	-10%	-3.4%
Total de quejas resueltas				
Generar Ingresos Propios Adicionales	Razón de Otros Ingresos	Otros Ingresos Propios	2.8%	5.5%
		Total de Ingresos propios		
Mejorar la Gestión del SAT	Nivel de omisos	Contribuyentes detectados omisos	IV = 28.0%	IV = 12.6%
		Total de contribuyentes	IP = 0.50%	IP = 0.2 %
	Nivel de recaudación percápita	Recaudación	793,640	961.411
		Cantidad de trabajadores SAT		

1/ Resultado obtenido de las metas de los indicadores
 Fuente: SAT
 Elaboración: SAT - División de Planificación



2.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los ingresos recaudados y obtenidos al cierre del año 2009 se incrementaron en 5.3% respecto del año 2008 ver cuadro N.º 14. Este resultado corresponde a las diversas acciones que se realizaron en el año 2009 orientadas al ciudadano y al incentivo del pago oportuno de sus obligaciones, pese a la crisis mundial el SAT logró una recaudación superior a lo estimado debido al cumplimiento de las obligaciones tributarias de ciudadanos que adquirieron inmuebles y vehículos en el período anterior. Asimismo, debido a las acciones de cobranza coactiva no tributaria se logró una recaudación de otros ingresos en 130.4% sobre lo

programado. Por otro lado, pese a la reducción de la comisión de cobranza de 6% a 5%, los ingresos a la MML recaudados por el SAT fueron superiores.

Cuadro N.º 14
Comparativo de recaudación

(En Millones de Nuevos soles)

Concepto	Total 2008	Total 2009	% variación
Recaudación	481,884,888	507,464,887	5.3%

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas – División de Contabilidad.
Información conciliada al 31 de Diciembre de 2009.



Asimismo, respecto al balance presupuestal ⁴, ver cuadro N.º 15, los ingresos representan un incremento de 15.8% respecto del año 2008, esto se explica por la gestión en lograr ingresos propios así como la incorporación del saldo de balance del periodo 2008.

Respecto de los egresos al cierre de la ejecución del año 2009 se incrementaron en 22.6% comparado con el año 2008, los egresos se sustentan en el desarrollo de diversos proyectos institucionales destinados a lograr el pago voluntario, a mejorar el servicio al ciudadano y a mejorar el clima laboral, asimismo, en el presente período se adquirieron e instalaron el sistema de aire acondicionado en la sede central, así como la renovación del equipo tecnológico, software, muebles y el pago de sentencias judiciales.

Cuadro N.º 15
Balance presupuestal 2008 vs 2009

(En Millones de Nuevos soles)

Concepto	Total 2008	Total 2009	% variación
I. Ingresos	44,933,599	52,034,258	15.8%
Comisión SAT	28,913,093	25,373,244	
Ingresos Propios	14,712,117	17,509,011	
Saldo de Balance	1,308,389	9,152,003	
II. Egresos	35,781,596	43,876,337	22.6%
Gasto de Personal	18,095,796	18,772,453	
Bienes y Servicios	16,172,498	18,114,322	
Otros Gastos Corrientes	171,375	890,784	
Transferencias	368,880	2,673,259	
Bienes de Capital	973,047	3,425,519	
III Superávit / Déficit	9,152,003	8,157,921	-10.9%

Fuente: SAT - Gerencia de Finanzas – División de Contabilidad.
Información conciliada al 31 de Diciembre de 2009.

Finalmente, los resultados reflejan el cumplimiento de políticas adecuadas que nos permitió alcanzar todos los niveles de recaudación proyectados.

⁴ Nota Informativa – cierre presupuestal 2009

III. ESCENARIO DEL SIGUIENTE PERÍODO

En el 2009 la economía mundial sufrió una de las crisis económicas y financieras más fuertes de los últimos años, la misma que afectó la economía del país, generando una desaceleración en el nivel de crecimiento de 6,8% en promedio, que venía registrándose en los últimos siete años. Sin embargo fuimos uno de los pocos países capaces de resistir una de las peores crisis financieras y económicas de los últimos tiempos. Muestra de ello, es que nuestra economía fue reconocida por la clasificadora de riesgo Moody's Investors Service que elevó la calificación de riesgo crediticio del Perú a grado de inversión.



En cuanto al Producto Bruto Interno (PBI) del 2009, este mostró un crecimiento anual acumulado de 1,1%. Este leve crecimiento se vio influenciado por el dinamismo que mostraron los sectores de construcción y servicios, ambos con 6,1% y 4,6% respectivamente, mientras tanto el sector comercio mostró una contracción de (0,4%)

No obstante los resultados no muy alentadores obtenidos en el 2009, debido a la difícil coyuntura económica y financiera a nivel mundial, se estima que para el 2010, el escenario económico regional mostrará un crecimiento del PBI entre 3,0%⁵ y 4,5%⁶ en promedio. Asimismo, entre los dos países que liderarán este crecimiento, se encuentran Brasil y Perú. Esto se explicaría principalmente debido a la ausencia de desequilibrios macroeconómicos, la presencia de marcos de políticas consistentes (como los regímenes de tipos de cambio flotantes y objetivos de inflación), la capacidad de aplicar políticas contracíclicas, y los sistemas bancarios sólidos.

En lo concerniente al PBI peruano, este fluctuara entre 3,3%⁷ y 5,8%⁸, este crecimiento sería explicado por el mejor desempeño del sector construcción que alcanzaría un 9,4%, en tanto los sectores servicios y comercio crecerían en 5,4% y 5,0% respectivamente.



Asimismo, para el 2010 se espera un alto dinamismo en la ejecución de la inversión de los gobiernos subnacionales por efecto del ciclo electoral de los gobiernos locales y regionales, cabe mencionar que la inversión pública en el 2010 representará 5,8% del PBI, de los cuales 3,6% corresponden a la inversión de los gobiernos regionales y locales.

Dentro de este panorama macroeconómico el nivel inflacionario se mantendrá cerca del 1,0 % anual y se espera que el tipo de cambio se ubique en S/3,2 por unidad de dólar. Del mismo modo, el Ministerio de Economía y Finanzas, considera retirar gradualmente el Plan Estímulo Económico (PEE) hacia el 2011.

⁵ Informe de "Perspectivas Económicas Mundiales" del Fondo Monetario Internacional

⁶ Clasificadora de riesgo Standard & Poor's, artículo "Sólida recuperación para América Latina en el 2010"

⁷ Estimación del BBVA. (Publicación diario El Comercio, 25 de noviembre de 2009)

⁸ Estimación realizada por el FMI. (Publicación diario El Comercio, 25 de noviembre de 2009)

En lo concerniente al sector construcción este se verá influenciado por alto nivel de la inversión pública acompañada de la mayor dinámica de la actividad inmobiliaria privada que orientará su desarrollo a la inversión en centros comerciales (factor que tienden a triplicarse para el 2010 con respecto al 2009), así como la venta de viviendas nuevas que se encontraría en el orden de 40 mil unidades para el ejercicio.

En cuanto al sector comercio mostrará un crecimiento para el 2010 de 5,0%, este se verá en parte influenciado por la recuperación del comercio de vehículos nuevos, la misma que crecería en el orden de 10,5%, que representa 85,000 unidades de vehículos nuevos vendidos.



IV. CONCLUSIONES

A continuación detallamos las conclusiones generales como resultado de las estrategias y objetivos programados en el Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010 del SAT, para el período 2009:

Algunas cifras obtenidas:

- Algunas cifras obtenidas:
 - La meta de recaudación de ingresos destinados al gasto corriente de la MML, al final del período 2009 fue superado en 115,1%⁹ (S/. 309.7 millones de soles) superando en S/. 40.7 millones lo recaudado por estos conceptos.
 - En cuanto al indicador Nivel de satisfacción del ciudadano, se ha alcanzado un 66% de satisfacción, sin embargo se rescata que en el mes de febrero se ha logrado un nivel de satisfacción de 69%, el citado mes es importante para la institución ya que acuden la mayor cantidad de ciudadanos a nuestras oficinas. De esta manera se ha superado en dos (2) puntos porcentuales la meta.
 - Respecto de los ingresos propios se sobrepasó la meta estimada, lográndose un 5.5% (equivalente a un S/.960 mil nuevos soles)
 - El nivel de los contribuyentes puntuales anuales para el Impuesto Predial y Arbitrios ha sido de 20.4% y para el Impuesto Vehicular de 21.1% aunque no se ha superado la meta es importante resaltar el incremento de contribuyentes con emisión en este periodo.
 - El nivel de recaudación per cápita ha sido superior lográndose un 121.1 respecto de la meta (S/. 961,108.00 nuevos soles por colaborador.)
 - Respecto del clima laboral, este período no se ha ejecutado una medición, sin embargo las diversas actividades de bienestar, de confort, de formación y desarrollo profesional, de comunicación, de estímulo y políticas adoptadas en el período, lograrán que la medición del clima laboral sea superior al período anterior.
 - Respecto del equilibrio presupuestal, al cierre del año 2009 se obtuvo un superávit de S/. 8,157,921.00 Millones Nuevos Soles



- En términos de logros de recaudación para el SAT, el año 2009 se ha continuado con una evolución positiva respecto de los montos obtenidos, es así que este período se ha logrado un monto de S/. 507.5 millones de nuevos soles recaudados, superior en 5% respecto de la recaudación del 2008.



Los resultados de los indicadores estratégicos para el período 2009 han sido clasificados en alto (superó la meta mayor a 105%), medio (logró la meta entre 95% y 105%) y bajo (obtuvo un valor inferior a 95% respecto de la meta). Los indicadores no superados (clasificados como bajo) para este período son: Reclamos resueltos y notificados dentro del plazo, nivel de quejas fundadas y nivel de omisos. En ese sentido, se recomienda realizar un análisis de los

⁹ Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación no incluye el cobro por Alcabala de otros distritos.

procesos que involucran estos indicadores. De tal manera que podamos conocer la problemática que impide lograr las metas programadas.

- Dentro de las estrategias de las líneas de acción definidas para el año 2009 podemos resaltar las campañas intensas de comunicación y acercamiento al ciudadano, las cuales han tenido una presencia efectiva en las diversas calles y barrios de Lima Metropolitana incentivando y educando a los ciudadanos respecto de las obligaciones tributarias que recauda el SAT. Asimismo, las campañas de incentivo han sido atractivo para el logro de los objetivos del pago de las obligaciones.
- La Alta Dirección ha fomentado intensamente los mecanismos y herramientas para mejorar los servicios que se brinda al ciudadano, es así que se ha implementado un Centro Integrado de Atención de tal manera que se logre la ventanilla única de atención, durante el año 2009 se ha implementado y formado al equipo que participará en esta nueva imagen que se brindará al ciudadano, en el período del año 2010 se conocerán los resultado efectivos de la misma.
- En el período 2009, el SAT como institución innovadora y justa, que busca un servicio de calidad permanente, logró la participación y el reconocimiento de Ciudadanos al Día en las Buenas prácticas de Gestión Pública como resultado de todo el trabajo realizado en los años inmediatos y el impacto que viene obteniendo en la sociedad. Asimismo, el SAT ha iniciado su participación en el cumplimiento de los sistemas de gestión de la calidad con el objetivo de lograr la certificación internacional de ISO 9001 en sus diferentes procesos, la misma que se espera lograr en el período 2010.
- Finalmente, una política intensiva que ha realizado la institución en beneficio del principal recurso de la institución “los colaboradores”, ha sido la formación gerencial, técnica y profesional tanto en instituciones nacionales e internacionales reconocidas en el ámbito municipal a nivel mundial, en ella los funcionarios del SAT han logrado conocer las diversas experiencias de gestión pública y municipal. Así también, los diversos convenios de asesoría técnica han logrado la capacitación de centenares de funcionarios públicos municipales de las diversas municipalidades del Perú.
- Para el siguiente periodo se recomienda mantener las actividades de mejora y de búsqueda de la calidad de los servicios, así como la implementación de proyectos que impacten en la mejora de los procesos internos y de gestión del uso de los recursos con el fin de lograr una gestión orientada a resultados hacia los ciudadanos.

