



# EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS 2010

---



**INFORME N.º 211- 082- 000000071**

**Materia:** Resultado anual de los indicadores estratégicos 2010.

**Fecha :** 17 de enero del 2011.

## I. ANTECEDENTES

El Servicio de Administración Tributaria de Lima durante el periodo 2010, impulsó el desarrollo de actividades que permitieron alcanzar los objetivos enmarcados en el Plan Estratégico Institucional - PEI, el mismo que esta orientado a fomentar y estimular el pago voluntario de la obligaciones tributarias y no tributarias de los ciudadanos de Lima Metropolitana, a través de una gestión eficiente que optimiza el uso de sus recursos y brinda servicios de calidad, bajo el soporte del amplio profesionalismo y compromiso de sus colaboradores.

En ese sentido, se aprobaron indicadores estratégicos que permitan medir las acciones realizadas en beneficio de nuestros principales grupos de interés: la Municipalidad Metropolitana de Lima - MML, los ciudadanos y los colaboradores del SAT de Lima. Es así que durante el año 2010 el SAT de Lima, se ha convertido en la primera entidad recaudadora de tributos municipales que ha logrado certificaciones internacionales de calidad en los procesos de realización del servicio.

Los logros antes citados han elevado el compromiso por parte de los trabajadores y un mayor nivel de confianza por parte del ciudadano hacia la institución.

En el presente documento, se muestran los resultados obtenidos de los indicadores estratégicos establecidos para el año 2010, así como un comparativo con los resultados obtenidos en el 2009, esto nos permitirá realizar acciones correctivas para mejorar el accionar de nuestra gestión.

## II. RESULTADOS DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

En el cuadro N.º 1 se muestra la meta y el resultado obtenido de los 17 indicadores estratégicos para el año 2010, se observa que el 41% ha logrado un nivel de cumplimiento óptimo y aceptable respecto de su meta establecida, el 29% tiene un nivel de cumplimiento medio y el 29% un nivel de cumplimiento bajo.



CUADRO N.º 1  
RESUMEN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS AL CUARTO TRIMESTRE 2010

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO	INDICADOR	U.M.	META 2010	EJEC.	ESTADO 1/
Incrementar el nivel de pago voluntario	Incrementar el nivel de efectividad en la recaudación.	Índice de efectividad de la recaudación.	Porcentaje	85%	77%	●
		Cumplimiento de la meta de recaudación.	Millones de Nuevos Soles	311.9	326.7	●
	Mejorar la cultura tributaria.	Contribuyentes puntuales anuales (IP, A).	Porcentaje	24%	22.3%	●
		Contribuyentes puntuales anuales (IV).	Porcentaje	24%	21.4%	●
		Ciudadanos beneficiados por programas de acercamiento.	Beneficiados	2,780	2,262	●
		Ciudadanos que participan en los sorteos.	Participantes	256,589	300,097	●
		Ciudadanos que participan en programas de fidelización.	Participantes	11,549	11,697	●
Incrementar la Satisfacción de los Ciudadanos	Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano.	Nivel de Satisfacción del ciudadano respecto de nuestros servicios.	Porcentaje	70%	69%	●
	Incrementar la satisfacción en la atención de reclamos.	Reclamos resueltos dentro del plazo.	Porcentaje	53%	62%	●
	Disminuir el nivel de quejas y reclamos fundados.	Reclamos tributarios fundados a favor del ciudadano.	Porcentaje	< 6.2%	4.7%	●
		Reclamos no tributarios fundados a favor del ciudadano.	Porcentaje	< 1.3%	4.8%	●
		Disminución de quejas fundadas.	Porcentaje	<= 38%	62%	●
Mejorar el Clima Laboral	Incrementar el nivel de satisfacción del colaborador.	Clima laboral.	Porcentaje	79%	63%	●
		Alcance de los programas de bienestar.	Porcentaje	75%	82%	●
	Mejorar el desarrollo personal y profesional.	Cantidad de colaboradores beneficiados con los programas de capacitación.	Beneficiados	796	537	●
		Colaboradores con estudio individual de carga laboral.	Porcentaje	50%	17.1%	●
		Horas de capacitación per cápita.	Horas	2.03	3.04	●

1/ Resultado obtenido de las metas de los indicadores

- Alto
- Medio
- Bajo

Fuente: SAT

Elaboración: SAT - División de Planificación





### III. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO CUARTO TRIMESTRE 2010

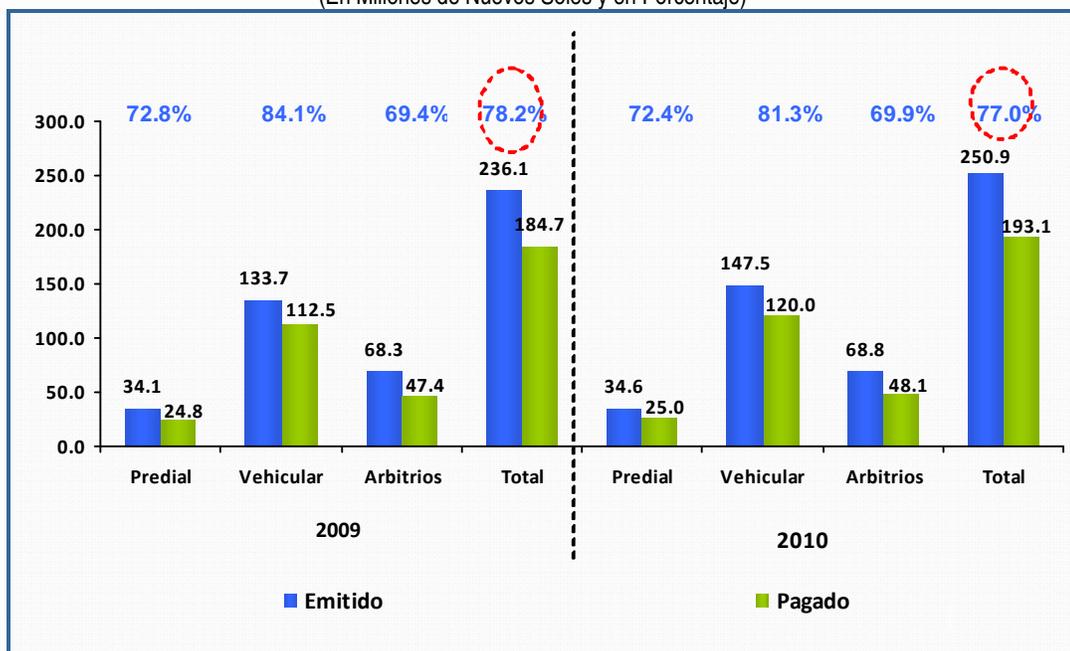
#### 1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR EL NIVEL DE PAGO VOLUNTARIO.

##### a. Indicador: Índice de efectividad de la recaudación

El Gráfico N.º 1 muestra el índice de efectividad al cuarto trimestre del 2009 y 2010 de los principales conceptos tributarios que son el Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y los Arbitrios Municipales, el resultado obtenido al cierre del año de 2010 es de 77% monto menor en 1.2 p.p. a lo obtenido en el año 2009, esto se debe a la disminución en la efectividad del Impuesto Vehicular la cual cayó en 2.8%.



**Gráfico N.º 01**  
**Efectividad de la recaudación de los tributos municipales**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En Millones de Nuevos Soles y en Porcentaje)



Nota: Considera deuda vencida

1/ La información del monto emitido y monto pagado es al 31 de diciembre del año respectivo.

Fuente: SAT - Gerencia de Informática

Elaboración: SAT - División de Planificación

Información al 31 de diciembre de 2010.



**b. Indicador: Cumplimiento de la meta de recaudación**

El indicador mide el cumplimiento de la meta de recaudación presupuestada sin incluir la recaudación por Alcabala de otros distritos. El Gráfico N.º 2 muestra un comparativo de la recaudación acumulada al cuarto trimestre de los años 2005 al 2010, donde se observa una evolución positiva en cada año.

Es importante señalar, que el año 2010 se logró alcanzar una recaudación histórica de S/. 326.7 millones, monto mayor a lo obtenido en años anteriores, logrando superar la meta establecida.

**Gráfico N.º 2**  
**Nivel de cumplimiento de la meta de recaudación<sup>1/</sup>**  
**Comparativo: 2005 - 2010**  
 (En Millones de Nuevos Soles y en Porcentaje)



<sup>1/</sup> No considera recaudación por alcabala de otros distritos  
 Fuente: SAT – Gerencia de Finanzas  
 Elaboración: SAT - División de Planificación.  
 Información al 31 de diciembre de cada año.

**c. Indicador: Contribuyentes puntuales anuales**

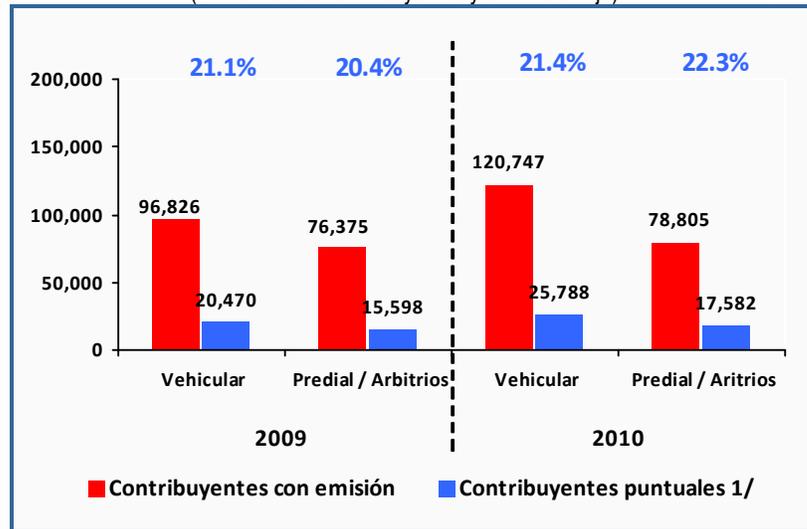
El Gráfico N.º 3 muestra el porcentaje de contribuyentes puntuales que efectúan el total de sus pagos hasta el primer vencimiento. En el 2010 se observa un incremento de 2.1 p.p. para el Impuesto Predial y Arbitrios Municipales y un incremento de 0.3 p.p. para el Impuesto Vehicular respecto del año 2009, este incremento es consecuencia de las campañas de fomento al pago oportuno y campañas de acercamiento al ciudadano que viene realizando la institución.

Por otro lado, pese a obtener montos mayores respecto del año anterior, no se pudo lograr la meta establecida para el año 2010 que era de 24% tanto para el Impuesto Vehicular como para el Impuesto Predial y Arbitrios.





**Gráfico N.º 3**  
**Contribuyentes puntuales anuales por concepto**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En número de contribuyentes y en Porcentaje)



1/ Se considera a aquellos que pagaron las 4 cuotas en el 1er. vencimiento.  
 Fuente: SAT – Gerencia de Informática  
 Elaboración: SAT - División de Planificación  
 Fecha de Actualización: Al 15 de abril del 2010



**d. Indicador: Ciudadanos beneficiados por programas de acercamiento**

Al cuarto trimestre del 2010 se ha logrado beneficiar a 2,262 ciudadanos con los programas de acercamiento que viene realizando la institución, logrando un 81.4% de cumplimiento de la meta establecida (2,780) para el año 2010.

Asimismo, los ciudadanos beneficiados se incrementaron en 10.2 p.p. respecto del mismo periodo del 2009. Es importante señalar que estos programas son gratuitos y están dirigidos a todos los ciudadanos y sus familiares que quieran participar. (Ver gráfico N.º 4).

**Gráfico N.º 4**  
**Ciudadanos beneficiados por programas de acercamiento**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En cantidad y porcentaje)



Fuente: SAT – Oficina de Secretaria General.  
 Elaboración: SAT - División de Planificación.  
 Información al 31 de diciembre de 2010.

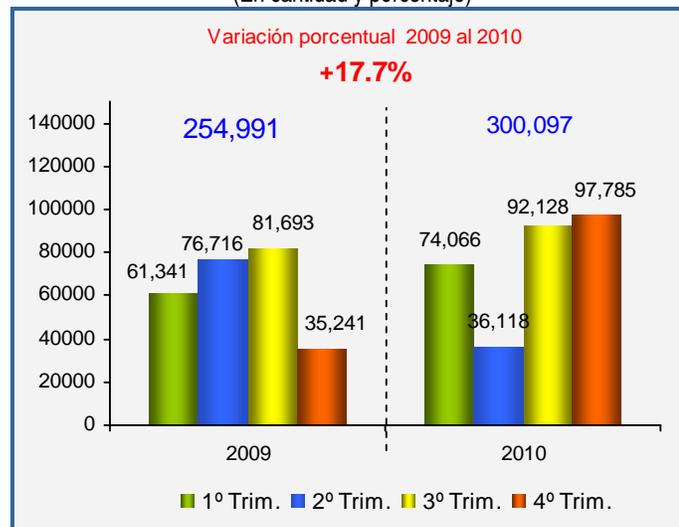




**e. Indicador: Ciudadanos que participan en los sorteos y programas de fidelización**

Con la finalidad de fomentar la cultura tributaria, se realizaron programas y sorteos, esto ha motivado a muchos ciudadanos a realizar los pagos de tributos de manera oportuna. Al cierre del 2010 se observa un incremento de la participación de los ciudadanos en los sorteos de 17.7 p.p. respecto del año 2009, logrando así cumplir con la meta establecida para el año 2010 (256,589). (Ver Gráfico N.º 5)

**Gráfico N.º 5**  
**Ciudadanos que participan en los sorteos**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En cantidad y porcentaje)



Fuente: SAT – Oficina de Secretaria General.  
 Elaboración: SAT - División de Planificación.  
 Información al 31 de diciembre de 2010.



Asimismo, el SAT realizó durante el año 2010 programas de fidelización dirigido a los ciudadanos que mantienen una performance en el cumplimiento del pago oportuno de tributos, para ellos se han realizado talleres, paseos recreativos y culturales. El Gráfico N.º 6 muestra que se fidelizaron a 11,697 ciudadanos, cantidad mayor respecto del año 2009, lográndose la meta del 2010 para este indicador.

**Gráfico N.º 6**  
**Ciudadanos fidelizados**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En cantidad y porcentaje)



Fuente: SAT – Oficina de Secretaria General.  
 Elaboración: SAT - División de Planificación.  
 Información al 31 de diciembre de 2010.



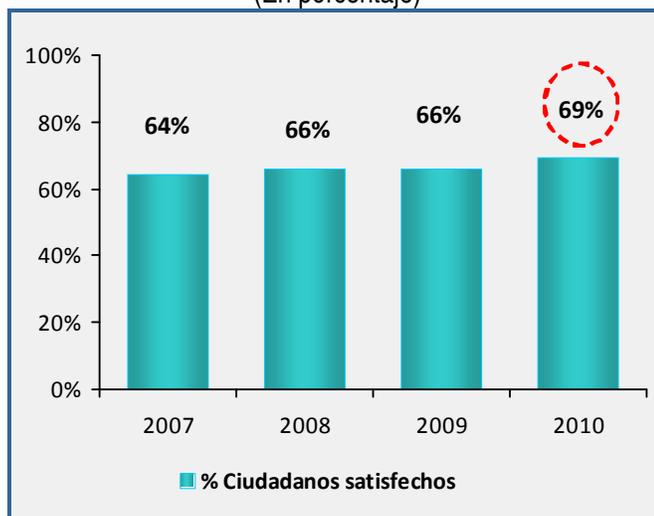


## 2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

### a. Indicador: Nivel de satisfacción del ciudadano respecto de nuestros servicios

El Gráfico N.º 7 muestra el comparativo de los resultados obtenidos de los años 2007 al 2010, respecto del nivel de satisfacción del ciudadano, al cierre del período 2010 se obtuvo un índice de satisfacción de 69%, porcentaje mayor a lo obtenido en años anteriores, esto influenciado por la realización de diversas actividades, campañas e implementación de proyectos, que impactaron positivamente en la percepción de los ciudadanos. Para la realización de estas actividades se involucró un factor determinante, “la calidad” una búsqueda constante de la excelencia en el servicio ofrecido.

**Gráfico N.º 7**  
**Nivel de satisfacción del ciudadano**  
**Comparativo: 2007 - 2010**  
(En porcentaje)



Fuente: SAT – División de investigación y estudios económicos  
Elaborado: División de Planificación.  
Información al 31 de diciembre de 2010.



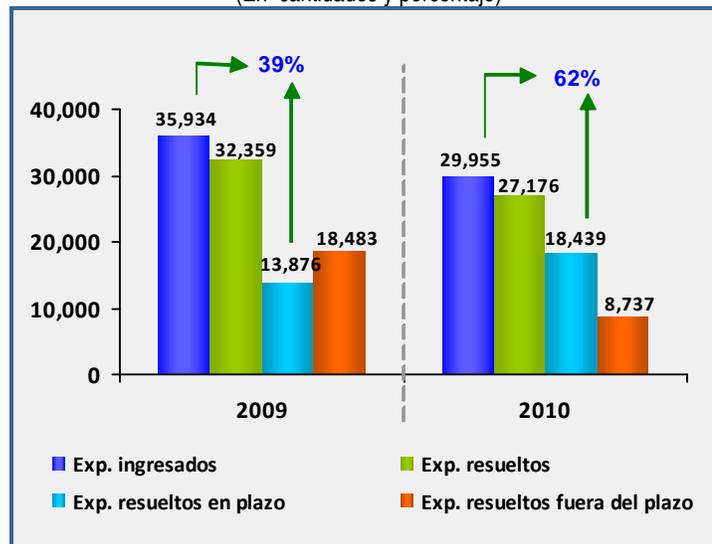
### b. Indicador: Reclamos resueltos dentro del plazo

En el Gráfico N.º 8 se muestra el resultado obtenido de los reclamos tributarios y no tributarios resueltos dentro del plazo de ley al cierre del periodo 2009 y 2010. En el año 2010, se evidencia un porcentaje de 62% cifra mayor en 23 p.p. respecto del año 2009, con esta cifra se logra sobrepasar la meta establecida, esto se debe al compromiso establecido dentro de la “Carta de Servicios al Ciudadano” que involucra la resolución oportuna de los reclamos, asimismo, a la disminución del pasivo de expedientes del año 2009 que fueron resueltos durante el primer semestre del año 2010.

Por otro lado, es necesario señalar, que las reclamaciones pendientes de resolver del 2010, se encuentran dentro del plazo establecido por Ley.



**Gráfico N.º 8**  
**Reclamos Tributarios y No tributarios resueltos dentro del plazo <sup>1/</sup>**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En cantidades y porcentaje)



**c. Indicador: Reclamos tributarios y no Tributarios fundados a favor del ciudadano**

El indicador mide el porcentaje de reclamos resueltos a favor del ciudadano, por lo que se espera que año tras año este porcentaje disminuya.

Para el 2010 se establece una meta de no más de 6.2% reclamos tributarios resueltos a favor del ciudadano. En el Cuadro N.º 2 se muestra para el año 2010 un resultado de 4.7%, cifra menor en 1.5 p.p. respecto de la meta y 3.2 p.p respecto del año 2009, con esta cifra se logra el cumplimiento de la meta establecida.

**Cuadro N.º 2**  
**Reclamos Tributarios favorables al ciudadanos<sup>1/</sup>**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En cantidades y porcentaje)

Concepto	2009	2010
Reclamos ingresados	1,392	1,206
Reclamos favorables al ciudadano	110	57
<b>% reclamos favorables al ciudadano</b>	<b>7.9%</b>	<b>4.7%</b>

1/ Expedientes presentados en el periodo enero – diciembre y resueltos en el mismo periodo  
Fuente: SAT Gerencia de Servicios al Administrado – División de Reclamos  
Elaborado: División de Planificación.  
Información al 31 de diciembre de 2010.  
**Meta establecida para el año 2010: no más de 6.2%**





Por otro lado, en el Cuadro N.º 3 se observa que de los expedientes por conceptos No Tributarios existe un 4.8% que son fundados a favor del ciudadano, significando un incremento de 2.2 p.p. respecto del año 2009 (Ver Cuadro N.º 2).

**Cuadro N.º 3**  
**Reclamos No Tributarios favorables al ciudadanos<sup>1/</sup>**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En cantidades y porcentaje)

Concepto	2009	2010
Reclamos ingresados	34,542	28,749
Reclamos favorables al ciudadano	895	1,394
<b>% reclamos favorables al ciudadano</b>	<b>2.6%</b>	<b>4.8%</b>

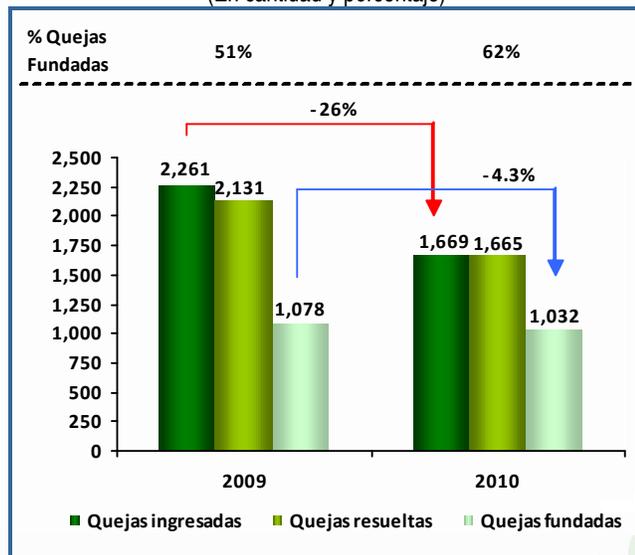
1/ Expedientes presentados en el periodo enero y diciembre y resueltos en el mismo periodo  
 Fuente: SAT Gerencia de Servicios al Administrado – División de Reclamos  
 Elaborado: División de Planificación.  
 Información al 31 de diciembre de 2010.  
**Meta establecida para el año 2010: no más de 1.3%**



**d. Indicador: Disminución de quejas**

Al cuarto trimestre del 2010 la oficina de Defensoría del Contribuyente y Administrado - ODCA registró un total de 1,669 quejas presentadas por los ciudadanos, monto menor en comparación al mismo periodo del año anterior, lo cual demuestra las mejoras que se realizaron en los procesos donde se identificaban mayores quejas. Por otro lado, en el Gráfico N.º 9 se observa que el porcentaje de quejas a favor del ciudadano se han incrementado, esto se debe a las mayores quejas correspondientes a la categoría “compromiso de pago” con estas quejas los ciudadanos solicitaron a la ODCA intervenir para que se les otorgue facilidades accesibles para el cumplimiento de sus obligaciones.

**Gráfico N.º 9**  
**Disminución de quejas**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
 (En cantidad y porcentaje)



Fuente: Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado  
 Elaboración: SAT- División de Planificación  
 Información actualizada al 31 de diciembre de 2010.



### 3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL CLIMA LABORAL

#### a. Indicador: Clima Laboral

Durante el mes de mayo del 2010 la empresa **Great Place to Work** realizó una encuesta para evaluar el indicador de Clima laboral en el SAT de Lima a fin de identificar las principales razones de insatisfacción del colaborador y poder realizar acciones de mejora que permitan cumplir con el objetivo institucional “Mejorar el Clima Laboral”; el resultado obtenido fue de un **63% de colaboradores satisfechos**, este porcentaje coloca al SAT 2 p.p. por encima del benchmark de empresas del Estado.

Tras los resultados obtenidos se implementaron acciones que permitan lograr un equilibrio de vida y trabajo del colaborador SAT, estos programas están enfocados en actividades de integración, salud, reconocimiento entre otros.

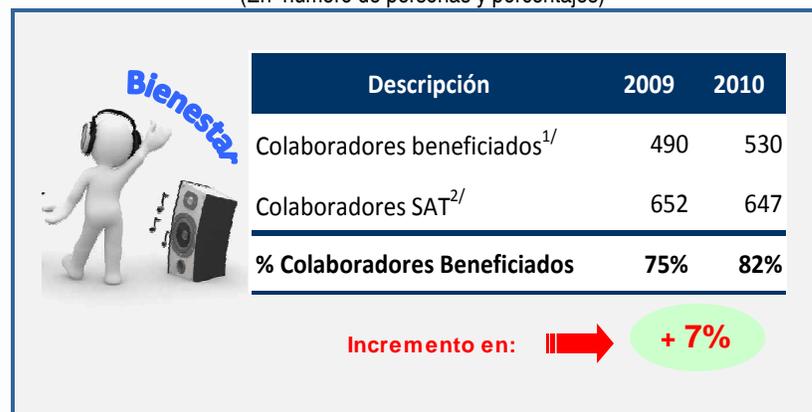
#### b. Indicador: Alcance de los programas de bienestar

Como parte de lograr un mejor clima laboral, durante el año 2010 se realizaron actividades de bienestar que beneficiaron a los colaboradores del SAT, estas han sido múltiples y permanentes, lo que ha permitido generar un sano equilibrio de vida laboral y familiar, de tal manera que se logró incrementar en 7 p.p. la cantidad de colaboradores beneficiados por estos programas respecto del mismo periodo del año 2009, con ello esperamos que nuestros colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos de la institución. (Ver Gráfico N.º10)

Asimismo, se logro la meta establecida que para el año 2010 es de 75% de colaboradores beneficiados.



**Gráfico N.º 10**  
**Alcance de programas de bienestar al colaborador SAT**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En número de personas y porcentajes)



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos  
Elaboración: SAT- División de Planificación  
Información actualizada al 31 de diciembre de 2010.

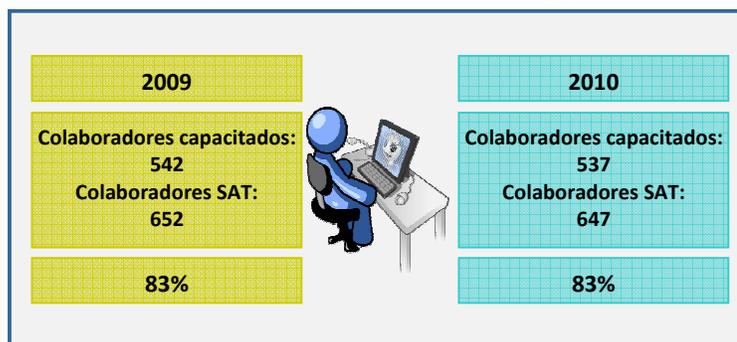
**c. Indicador: Cantidad de colaboradores beneficiados con los programas de capacitación.**

El SAT de Lima, durante este ejercicio ha realizado 78 actividades formativas; seminarios, cursos-talleres, conferencias, programas de especialización, entre otros. Dentro de los principales cursos ejecutados dirigidos a potenciar las habilidades directivas y gestión en los colaboradores se encuentran: la Especialización en Gerencia Pública (Unión Iberoamericana de Municipalistas – España), Especialización en Servicios Municipales (Centro Latinoamericano de Estudios Locales – Argentina) así como el curso Dirección y Gestión de Proyectos (PMBOK) bajo la metodología del Project Management Institute (PMI) que está siendo utilizada en el desarrollo de la campaña Masiva 2011.

Asimismo, producto de estas actividades se ha logrado capacitar a 537 colaboradores significando un 83% de total de colaboradores que trabajaron durante el año 2010.



**Gráfico N.º 11**  
**Alcance de los programas de capacitación**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En número de personas y porcentajes)



Fuente: Escuela SAT  
Elaboración: SAT- División de Planificación  
Información actualizada al 31 de diciembre de 2010.

**d. Indicador: Colaboradores con estudio individual de carga laboral.**

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, durante el 2010 se aplicó una política de mejora continua orientada a realizar estudios y optimizaciones de nuestros procesos, mediante la revisión permanente de cada uno de ellos, éstos estudios tienen por finalidad también mejorar la productividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, que redunde en la mejora de la gestión de la institución, así como mejorar la distribución de las labores asignadas a cada colaborador.

En ese sentido durante el primer semestre del 2010, la Universidad Nacional de Ingeniería, a través de su consultora CONSULT-FIIS, realizó el estudio de tiempos y carga laboral a 89 colaboradores, que representa el 17% del total de colaboradores, porcentaje menor a la meta establecida para el 2010 que fue de 50%.

Por otro lado, es necesario señalar que se ha programado el segundo estudio de carga laboral para el año 2011.

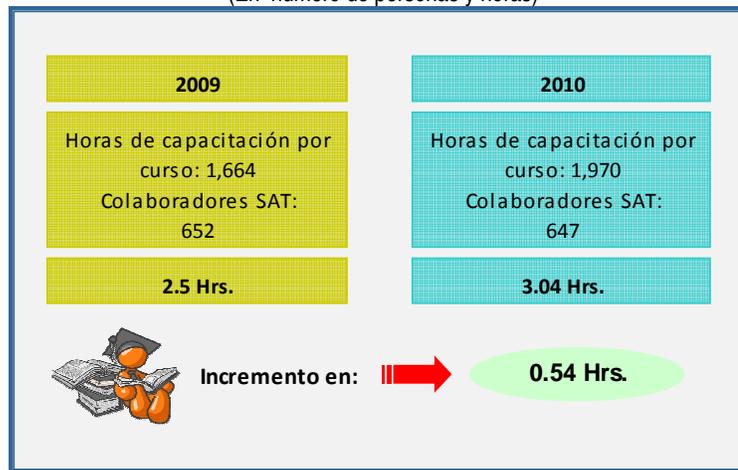


e. **Indicador: Horas de capacitación percápita**

Al Cuarto trimestre del año 2010 se han realizado cursos de capacitación dirigidos a los colaboradores del SAT, todos orientados a potenciar las capacidades y su desarrollo profesional, con un total de 1,970 horas de capacitación en 78 programas y/o cursos, obteniendo así 3.04 horas de capacitación percápita, cifra mayor en 0.54 horas respecto de lo obtenido en el 2009 y mayor en 1.1 horas a lo establecido en la meta 2010. (Ver Gráfico N.º 12)



**Gráfico N.º 12**  
**Horas de capacitación percápita**  
**Comparativo: 2009 - 2010**  
(En número de personas y horas)



Fuente: Escuela SAT  
Elaboración: SAT- División de Planificación  
Información actualizada al 31 de diciembre de 2010.  
Meta establecida para el año 2010: 2.03 horas.





#### IV. CONCLUSIONES



- La gestión del año 2010 ha mejorado respecto a la del año 2009 debido a que si comparamos los resultados obtenidos en la presente evaluación, se puede observar que en el 82% de los indicadores se logra superar las cifras del año 2009; si bien es cierto no se ha logrado obtener la meta establecida para todos los indicadores, podemos señalar que sólo el 24% de los mismos tiene un incumplimiento comparado con el 27% del año 2009.
- El año 2010 se logró una recaudación histórica de 326.7 Millones de Nuevos soles, esto impulsado por el compromiso y la productividad de los colaboradores del SAT de Lima.
- Asimismo, se realizaron mejoras de los procesos de servicios y cobranza, que impactaron en la reducción de las quejas presentadas por el ciudadano.
- Los principales logros que incidieron en los resultados de los indicadores estratégicos, fueron: la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que impactó en la percepción del ciudadano; el fomento de la cultura tributaria induciendo al pago oportuno en el cumplimiento de las obligaciones y los programas de bienestar y capacitación que impactaron en la percepción de los colaboradores del SAT de Lima.
- Finalmente, los resultados obtenidos respecto de los indicadores estratégicos, nos ayudarán a realizar acciones correctivas, a fin de obtener una mejor performance para el año 2011.



**Suzel Munguía Cruz**  
**Jefe de la División de Planificación**  
**Gerencia de Investigación y Desarrollo**