



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PROPUESTA DE INDICADOR DE EFICIENCIA DE ATENCIÓN  
OPORTUNA DE EXPEDIENTES DE PAGO EN LA SUNAT”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Sra. Deltha Rosario Aquino Ramos**

**Asesor: Juan Carlos Leonarte Vargas**  
**[0000-0003-2982-5957](tel:0000-0003-2982-5957)**

**Lima, octubre 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO


\

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE INDICADOR DE EFICIENCIA DE ATENCIÓN OPORTUNA DE EXPEDIENTES DE PAGO EN LA SUNAT" presentado por doña Deltha Rosario Aquino Ramos con el D.N.I. 19926897, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 6 de octubre de 2023 dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, the document title is "PROPUESTA DE INDICADOR DE EFICIENCIA DE ATENCIÓN OPORTUNA DE EXPEDIENTES DE PAGO EN LA SUNAT" from the "Escuela de Postgrado" of "UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO". Below the title, it states: "Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública". On the right, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" shows a total similarity score of 16%. Below this, a list of 10 sources is provided with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Similarity
1	ed.banda.net	2 %
2	www.sunat.gob.pe	1 %
3	docplayer.es	1 %
4	cdi-sunat.gob.pe	1 %
5	reportorio.up.edu.pe	1 %
6	www.researchgate.net	1 %
7	www.fpvweb.com	<1 %
8	www.courserepo.com	<1 %
9	Escuela de la Libertad Perú - Publicación	<1 %
10	es.scribd.com	<1 %

6 de octubre de 2023

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico

Dedico el presente trabajo a mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijos por ser ellos mi motivación para concluir esta investigación.

A todas las personas que de alguna manera me ayudaron en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

## Listado de acrónimos

AEI	: Acciones Estratégicas Institucionales.
AU	: Área Usuaria
CEPLAN	: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
DEC	: División de Ejecución Contractual.
GA	: Gerencia Administrativa
GF	: Gerencia Financiera
ICAU	: Informe de Conformidad del Área Usuaria.
INA	: Intendencia Nacional de Administración – SUNAT.
INFP	: Intendencia Nacional de Finanzas y Patrimonio – SUNAT.
INFIF	: Intendencia Nacional de Formulación de Inversiones y Finanzas – SUNAT
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas.
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OEC	: Órgano Encargado de las Contrataciones.
OEI	: Objetivo Estratégico Institucional.
OES	: Objetivos Estratégicos Sectoriales.
PEA	: Población Económicamente Activa.
PEI	: Plan Estratégico Institucional.
POI	: Plan Operativo Institucional.
PPI	: Procedimiento para el proceso de Planeamiento Institucional.
SAMGP	: Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
SIGA	: Sistema Integrado de Gestión y Administración.
SINAPLAN	: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
SIP	: Set de Indicadores y Proyectos.
SM&E	: Sistemas de Monitoreo y Evaluación.
SNAA	: Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.
SNAAF	: Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas
SNATI	: Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos.
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

## **Resumen ejecutivo**

Se presenta en esta investigación un método para establecer la evaluación del nivel de eficiencia del procedimiento “atención oportuna de expedientes de pago” dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones del Estado para la SUNAT. Se analiza la caracterización de las cantidades de expedientes atendidos dentro del plazo respecto a los atendidos en el mes.

Se incluye el recurso tiempo empleado en atender cada expediente en el mes para establecer la evaluación del nivel de eficiencia alcanzado en este procedimiento. Los resultados se obtienen del cálculo de la variación porcentual de la cantidad de expedientes y el valor máximo de la caracterización referido como la cantidad eficiente, restando a la eficacia dicho variación.

El indicador de eficiencia describe características de “atención oportuna” integrando la eficacia en el cumplimiento y la eficiencia en el “tiempo empleado” en la atención oportuna de expedientes de pago. El resultado alcanzado en la evaluación muestra que es necesario y suficiente para decidir e implementar las acciones correctivas oportunas en la gestión del procedimiento de pagos a proveedores para satisfacer las necesidades y expectativas de los proveedores de bienes y servicios de la SUNAT y dar uso eficiente de los recursos públicos asignados a la institución; creando de esta manera valor público.

## Índice de Contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Rol de la SUNAT.....	1
2. Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) de la SUNAT.....	2
3. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) .....	3
<b>3.1. Set de indicadores y proyectos (SIP) .....</b>	<b>4</b>
4. Procedimiento de pago a proveedores por prestaciones.....	4
<b>4.1. Metas del indicador de atención oportuna.....</b>	<b>5</b>
5. Indicador de atención oportuna de expedientes de pago.....	6
<b>5.1. Resultados de la evaluación del indicador de atención oportuna .....</b>	<b>7</b>
<b>5.2. Gráficas de la evaluación de la eficacia mensual y metas por año.....</b>	<b>7</b>
<b>5.3. Evaluación del indicador de atención oportuna respecto a la meta .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>12</b>
1. Contexto.....	12
2. Planteamiento del problema.....	13
3. Objetivo general .....	15
<b>3.1. Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
4. Preguntas de investigación.....	16
<b>4.1. Preguntas específicas .....</b>	<b>16</b>
5. Justificación .....	16
6. Alcance y limitación .....	17
7. Viabilidad de la investigación.....	17
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>18</b>
1. Enfoque teórico de la gestión pública.....	18
2. Evaluación del desempeño en la gestión pública.....	19

<b>2.1. Control del desempeño en la administración pública .....</b>	<b>20</b>
3. Indicadores de desempeño .....	21
<b>3.1. El indicador del desempeño en el sector público .....</b>	<b>21</b>
4. Clasificación de los indicadores de desempeño .....	22
<b>4.1. Indicadores por ámbito de la medición .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Indicadores por dimensiones de la evaluación .....</b>	<b>25</b>
5. Eficiencia en la gestión pública.....	27
<b>5.1. Medición de eficiencia.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2. Evaluación de eficiencia.....</b>	<b>28</b>
6. Variabilidad.....	29
<b>6.1. Dispersión y promedio .....</b>	<b>29</b>
<b>6.2. Dispersión y distribución de datos.....</b>	<b>30</b>
<b>6.3. Determinación de la variabilidad en un proceso .....</b>	<b>31</b>
<b>6.4. Variación porcentual como medida de la variabilidad .....</b>	<b>32</b>
6.4.1 Índices simples .....	33
6.4.2 Tasa de variación porcentual.....	34
<b>Capítulo IV. Marco metodológico .....</b>	<b>35</b>
1. Tipo de investigación .....	35
2. Diseño de investigación .....	35
3. Población y muestra .....	36
4. Instrumento de recolección de datos .....	39
5. Análisis de los datos.....	40
<b>Capítulo VI. Indicador de eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago.....</b>	<b>46</b>
1. Indicador de eficiencia .....	46
2. Evaluación anual del indicador de eficiencia respecto a la meta. ....	52
2.1 Evaluación mensual de eficacia y eficiencia respecto a la meta anual .....	52
3. Interpretación de las evaluaciones de eficacia y eficiencia.....	55
<b>3.1 Descripción de las evaluaciones mensuales del indicador de eficacia.....</b>	<b>56</b>



3.2	Descripción de los resultados mensuales del indicador de eficiencia. ....	56
3.3	Comparación de las evaluaciones de eficacia, eficiencia y las metas .....	57
	<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	59
1.	Conclusiones .....	59
2.	Recomendaciones.....	60
	<b>Bibliografía</b> .....	61
	Anexos .....	65
	<b>Nota biográfica</b> .....	70

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Misión y Visión Institucional de la SUNAT .....	2
<b>Tabla 2.</b> Tabla comparativa de los OEI según los PEI por periodos .....	3
<b>Tabla 3.</b> Resultados mensuales y promedio anual del indicador de atención oportuna. ....	7
<b>Tabla 4.</b> Tabla para la evaluación anual del indicador respecto a la meta .....	11
<b>Tabla 5.</b> Clasificación de los indicadores de desempeño en el sector público .....	23
<b>Tabla 6.</b> Variación relativa del indicador $I_{t,0}$ .....	33
<b>Tabla 7.</b> Población de estudio por cantidades de expedientes anuales.....	36
<b>Tabla 8.</b> Muestra de estudio año 2016.....	37
<b>Tabla 9.</b> Muestra de estudio año 2017.....	37
<b>Tabla 10.</b> Muestra de estudio año 2018.....	38
<b>Tabla 11.</b> Muestra de estudio año 2019.....	38
<b>Tabla 12.</b> Muestra de estudio año 2020.....	38
<b>Tabla 13.</b> Muestra de estudio año 2021.....	39
<b>Tabla 14.</b> Muestra de estudio año 2022.....	39
<b>Tabla 15.</b> Variables en estudio .....	40
<b>Tabla 16.</b> Tabla de frecuencias para expedientes dentro del plazo ( $E_p$ ) - abril 2016 .....	41
<b>Tabla 17.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2016 .....	42
<b>Tabla 18.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2017 .....	42
<b>Tabla 19.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2018 .....	43
<b>Tabla 20.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2019 .....	43
<b>Tabla 21.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2020 .....	44
<b>Tabla 22.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2021 .....	44
<b>Tabla 23.</b> Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2022 .....	45
<b>Tabla 24.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2016.....	47
<b>Tabla 25.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2017.....	48
<b>Tabla 26.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2018.....	49
<b>Tabla 27.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2019.....	49
<b>Tabla 28.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2020.....	50
<b>Tabla 29.</b> Evaluación de la eficiencia del año 2021 .....	51
<b>Tabla 30.</b> Evaluación de la eficiencia y metas del año 2022.....	51
<b>Tabla 31.</b> Evaluación anual del indicador de eficiencia respecto a la meta. ....	52
<b>Tabla 32.</b> Resultados de la evaluación de la variación del indicador de eficacia.....	56
<b>Tabla 33.</b> Cantidad de meses en función al resultado de la eficacia alcanzada.....	56

<b>Tabla 34.</b> Resultados de la evaluación de la variación del indicador de eficiencia.....	57
<b>Tabla 35.</b> Cantidad de meses en función al resultado de la eficiencia alcanzada .....	57
<b>Tabla 36.</b> Comparación mensual de la eficacia con respecto a la meta anual .....	57
<b>Tabla 37.</b> Comparación mensual de la eficiencia con respecto a la meta anual.....	58
<b>Tabla 38.</b> Comparación entre las evaluaciones de eficacia y eficiencia.....	58

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Expedientes atendidos en el mes ( $E_m$ ).....	6
<b>Gráfico 2.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2016. ....	8
<b>Gráfico 3.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2017. ....	8
<b>Gráfico 4.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2018. ....	8
<b>Gráfico 5.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2019. ....	9
<b>Gráfico 6.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2020. ....	9
<b>Gráfico 7.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2021. ....	9
<b>Gráfico 8.</b> Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2022. ....	10
<b>Gráfico 9.</b> Relación de políticas nacionales y el POI-PEI en la cadena de resultados. ....	11
<b>Gráfico 10.</b> Mapa de macroprocesos nivel 0 de la SUNAT. ....	12
<b>Gráfico 11.</b> Modelo del Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño .....	13
<b>Gráfico 12.</b> Actual evaluación del desempeño en el procedimiento .....	14
<b>Gráfico 13.</b> Propuesta de evaluación del desempeño en el procedimiento. ....	15
<b>Gráfico 14.</b> La medición del desempeño como parte del PEI .....	20
<b>Gráfico 15.</b> Indicadores y preguntas de desempeño.....	24
<b>Gráfico 16.</b> Dimensiones del desempeño de los indicadores .....	27
<b>Gráfico 17.</b> Distribuciones con medias iguales y dispersiones diferentes.....	30
<b>Gráfico 18.</b> Distribuciones de frecuencias (a), (b) y (c).....	31
<b>Gráfico 19.</b> Histograma de atención de expedientes dentro del plazo ( $E_p$ ) - abril 2016 .....	41
<b>Gráfico 20.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2016. ....	48
<b>Gráfico 21.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2017. ....	48
<b>Gráfico 22.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2018. ....	49
<b>Gráfico 23.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2019. ....	50
<b>Gráfico 24.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2020. ....	50
<b>Gráfico 25.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2021. ....	51
<b>Gráfico 26.</b> Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2022. ....	52
<b>Gráfico 27.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2016.....	53
<b>Gráfico 28.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2017.....	53
<b>Gráfico 29.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2018.....	53
<b>Gráfico 30.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2019.....	54
<b>Gráfico 31.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2020.....	54
<b>Gráfico 32.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2021.....	54
<b>Gráfico 33.</b> Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2022.....	55

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Cantidades de expedientes, resultado de la eficacia y metas por año. ....	66
<b>Anexo 2.</b> Flujograma del procedimiento de pago a proveedores – Norma N° 0011 .....	67
<b>Anexo 3.</b> Ficha del indicador “Eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago” .....	68
<b>Anexo 4.</b> Ficha del indicador propuesto de eficiencia .....	69

## **Capítulo I. Introducción**

Las organizaciones del Estado requieren implementar mecanismos de gestión para planificar y posteriormente llevar a cabo la ejecución de esos planes. El control de lo planificado versus lo ejecutado determina el cumplimiento de los objetivos enmarcados en sus planes. Para ello, orientan esos planes hacia un horizonte y luego los miden cuantitativamente para ser utilizados en la toma de decisiones. La gestión pública demanda herramientas para medir el desempeño de su gestión mediante indicadores que midan el nivel de cumplimiento y además la utilización eficiente de los recursos que administran.

### **1. Rol de la SUNAT**

La SUNAT, según la Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT, funciona como un organismo técnico especializado que está dentro del Ministerio de Economía y Finanzas. Su objetivo principal es administrar, ejecutar, supervisar y recaudar los impuestos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los impuestos municipales. Además, la SUNAT está facultada para promover y participar en el desarrollo de regulaciones tributarias y aduaneras. La entidad en cuestión tiene la facultad de prescribir edictos relacionados con asuntos tributarios, aduaneros y de administración interna, siempre que estén dentro de los límites de su jurisdicción. Además, supervisa la administración y/o la recaudación de mandatos no relacionados con los impuestos, según lo exige la ley, y desempeña otras funciones según lo estipulado por la ley.

La función de la entidad abarca la ejecución, el examen y la regulación de la política aduanera dentro de las fronteras nacionales. Esto implica gestionar, implementar, supervisar, penalizar y recaudar los impuestos y aranceles impuestos por el Gobierno Nacional a través de la legislación aduanera. Además, implica garantizar la ejecución conforme de los tratados, acuerdos y otras regulaciones internacionales que rigen la materia, así como de los impuestos que están bajo su jurisdicción. Además, la entidad facilita las operaciones aduaneras en el comercio exterior, inspecciona el tráfico internacional de personas y el transporte y toma las medidas necesarias para prevenir y reprimir los delitos aduaneros y el tráfico ilegal de bienes (Ley N° 29816, 2011).

Además, de conformidad con los decretos legislativos N° 1103 y N° 1107, la entidad tiene la responsabilidad de supervisar y regular los insumos químicos, la maquinaria y el equipo que puedan utilizarse para la minería ilegal y el subproducto minero. Del mismo modo, es responsable del registro, la regulación y la supervisión de los activos controlados que puedan utilizarse, directa

o indirectamente, en la creación de narcóticos ilegales, para lo cual ejercerá todas las facultades otorgadas por el Decreto Legislativo N° 1126 y otras normas asociadas.

La SUNAT recauda los ingresos tributarios y aduaneros, las contribuciones sociales para EsSalud y la Oficina Nacional de Previsión; y las regalías mineras, gravamen especial a la minería y otros no tributarios. Estas acciones contribuyen a la competitividad del comercio exterior, lucha contra el contrabando y la subvaluación, y controla los insumos químicos fiscalizados. Asimismo, aporta el 96 %<sup>1</sup> de los ingresos del Estado.

## 2. Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) de la SUNAT

Según SUNAT (2015), en el año 2015 se elaboró un nuevo PEI que consideraba la reformulación de objetivos y estrategias, que sirva de guía durante el periodo 2015-2018. «El 2015 se modifica la estructura organizacional con la finalidad de fortalecer la modernización institucional y mejorar los procesos internos» (2015: 3).

En el 2018, la SUNAT estableció el PPI (versión 2), cuyo objetivo fue “establecer responsables, plazos, secuencia y entregables de las actividades necesarias para la formulación de los documentos de gestión de planeamiento institucional, asegurando su articulación, en el marco de la regulación emitida por el CEPLAN, órgano rector del SINAPLAN” (SUNAT 2018b: 3). La Versión 2 del PPI (2018) define al PEI como la herramienta de gestión que determina la estrategia de la organización para alcanzar sus objetivos, en una fase, por lo general, de tres años, por medio de iniciativas elaboradas para generar mejora en el bienestar del público objetivo y cumpla su misión. El PEI contiene los objetivos y las acciones estratégicas institucionales (AEI).

**Tabla 1.** Misión y Visión Institucional de la SUNAT

Años	Misión	Visión
2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022	“Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo”	“Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región”

Fuente: SUNAT (2017d). Elaboración propia 2023.

<sup>1</sup> Ingresos ejecutados del presupuesto 2022, neto de recursos por operaciones oficiales, donaciones y transferencias: S/ 172 mil millones. Fuente: Memoria Ejecutiva 2022, SUNAT.

### 3. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

De acuerdo con la SUNAT (2015), los OEI están alineados con los planes estratégicos nacionales y sectoriales, básicamente con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Marco Macroeconómico Multianual (MMM). Del mismo modo, el PEI como directriz del plan y control de gestión.

La Guía para el PEI, señala que los OEI son de dos tipos: Tipo I, que “hace referencia a la población a la cual brinda su servicio la entidad buscando mejorar la entrega de bienes y servicios” y Tipo II “concerniente a las condiciones internas que la institución intenta mejorar o fortalecer.”, en esa medida establece un OEI para mejorar los procesos de apoyo para así resolver problemas de gestión o de optimización de recursos para poder servir a su público. (SUNAT 2015: 5).

El OEI.04 “fortalecer la capacidad de gestión interna”, vinculado al indicador en estudio, es del tipo II. El OEI.07 plantea “asegurar el fortalecimiento institucional y el desarrollo del recurso humano”, incluido en el PEI 2015-2018. Igualmente, los objetivos estratégicos OE3 y OE4 tienen como objetivo “fortalecer la capacidad de gestión interna”, ambos respectivamente descritos en el PEI 2017-2019 y PEI 2018-2020. Estos objetivos tienen la finalidad de “desarrollar una cultura de gestión orientada a la optimización de los procesos, y mejora de la productividad, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos” para implementar e impulsar las AEI y las AO.

**Tabla 2.** Tabla comparativa de los OEI según los PEI por periodos

OEI	PEI 2015-2018	PEI 2017-2019	PEI 2018-2020 PEI 2018-2022 PEI 2018-2024 PEI 2018-2025
OE1	Ampliar la base tributaria	Mejorar el cumplimiento tributario	Mejorar el cumplimiento tributario y aduanero
OE2	Mejorar el cumplimiento tributario	Reducir los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras	Reducir los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras
OE3	Reducir costos y tiempos para el usuario	<b>Fortalecer la capacidad de gestión interna</b>	Reducir el fraude aduanero
OE4	Garantizar la seguridad de la cadena logística		<b>Fortalecer la capacidad de gestión interna</b>
OE5	Reducir el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías		Fortalecer la gestión del riesgo de desastres
OE6	Reducir el desvío de insumos químicos y bienes fiscalizados		
OE7	<b>Asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del recurso humano.</b>		

Fuente: SUNAT 2022. Elaboración propia 2023.



### **3.1.Set de indicadores y proyectos (SIP)**

En la SUNAT el sistema de planeamiento operativo está conformado por “dos componentes fundamentales, (i) Set de indicadores operativos, que ayudan a controlar el resultado que se alcanza en los diversos procesos operativos, los cuales están orientados a la eficacia, y (ii) Cartera de programas de cambio y proyectos para enfrentar la gestión del cambio y la modernización de la entidad” (SUNAT 2016a: 21).

El PPI señala que el SIP como herramienta de gestión complementaria al PEI y POI, “contiene los indicadores y metas, priorizados para un ejercicio anual, eminentemente de resultado, tanto institucionales como por órgano, excepcionalmente, conforme a dicho procedimiento, se podrá considerar indicadores de actividad que por su trascendencia deban ser monitoreados en este nivel, así como la programación de entregables orientados a la consecución de objetivos y metas institucionales” SUNAT (2018e: 3).

## **4. Procedimiento de pago a proveedores por prestaciones**

La SUNAT cuenta con un procedimiento para el pago de proveedores (Anexo 1), el cual se controla mediante un indicador denominado «atención oportuna de los expedientes de pago», vinculado a la ejecución de contratos de bienes, servicios y obras a su cargo. Este indicador mide el nivel de eficacia o cumplimiento con respecto a sus metas establecidas, relacionando el número de expedientes de proveedores pagados dentro de los plazos establecidos en el RLCE en días calendario y el número de expedientes de proveedores pagados en el mes.

El procedimiento establece que, para realizar el pago a los proveedores, se tiene que preparar un expediente de pago compuesto por todos los documentos necesarios, el cual debe ser remitido a la GF para tramitar el pago de la prestación ejecutada durante un determinado periodo o para entregar adelantos. El expediente está conformado por los formatos ICAU, Hoja de Resumen HR, comprobante de pago registrado en el SIGA y la orden de pago (OP); todos estos formatos con firma digital.

La SUNAT instauró la norma que “Establece el Procedimiento de Pago a Proveedores por Prestaciones Reguladas en la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado y por Prestaciones por Montos Iguales o Inferiores a Ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT)” (SUNAT 2017b: 1). El flujograma de este procedimiento está adjunto en el Anexo 1.

Para medir el desarrollo de procedimiento de pago se estableció el indicador “atención oportuna de los expedientes de pago” que mide el desempeño de la atención oportuna de expedientes de pago, orientando a conocer y analizar su comportamiento. Brinda información cuantitativa del resultado de gestionar el pago para la provisión de bienes, servicios y obras (Anexo 1). Los bienes, servicios y obras son necesarios para el funcionamiento de toda la entidad, lo que le permite alcanzar el objetivo institucional en la “atención oportuna de los expedientes de pago” a los proveedores. Como consecuencia, estos proveedores pueden brindar sus bienes y/o servicios a la SUNAT en forma oportuna, ser eficientes, competitivos, y desarrollarse como proveedores.

Los recursos que dispone la SUNAT para el logro de sus objetivos y metas como administración tributaria y aduanera están a cargo de la SNAAF a la cual pertenecen, entre otros órganos, la INA, la ex INFP y la INFIF. El proceso “gestión del contrato de bienes servicios y obras” del macroproceso “gestión logística” gestiona contratos y servicios suscritos por la entidad durante su fase de ejecución para proveer a la entidad de las prestaciones contratadas mediante ejecución y cumplimiento de las actividades previstas en la normatividad de contrataciones públicas, abarca desde el conocimiento del contrato por el área usuaria y la GA hasta su culminación. Las actividades del procedimiento “atención oportuna de los expedientes de pago” son: consolidar el expediente de pago, remitir el expediente a la GF, pagar y archivar el expediente.

#### **4.1. Metas del indicador de atención oportuna**

El indicador en el PPI se define como una “medida que permite apreciar el nivel del logro de un OEI, AEI o AO para facilitar su seguimiento. Asimismo, define la meta como el valor proyectado que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado” (SUNAT 2018c:4). Por ello, las metas indican el nivel de desempeño que se quiere alcanzar vinculadas al indicador en estudio, las que brindan base para la planificación operativa y el presupuesto de la institución. Es medible y fija un tope o cumplimiento, por ello debe ser alcanzable y a su vez ser un incentivo que desafíe al personal operativo a lograr alcanzar su valor. Las metas cumplen un rol en la gestión y evaluación porque miden, retroalimentan y señalan las medidas correctivas.

En la etapa de evaluación, se comparan los resultados alcanzados con las metas establecidas por año. Estando en la ejecución o al finalizar el periodo, sirve de retroalimentación para que los resultados alcanzados sean advertidos y transmitidos a los responsables, para que conozcan el nivel de avance planteado y las desviaciones que se dan, para luego tomar las acciones correctivas puntuales. Algunas de estas se efectúan en cambios en la programación, nuevas asignaciones o recortes presupuestarios, revisión de tareas incluidas en los programas y, si es posible, cambiar

las metas para que estas sean alcanzables en el tiempo.

Hasta el año 2019 este indicador formó parte del SIP de la SUNAT, a partir del 2020 el indicador forma parte del set de indicadores internos de la Intendencia Nacional de Administración y de la Intendencia Nacional de Formulación de Inversiones y Finanzas. Las metas se fijaron anualmente en 93,00 % (año 2016), 95 % (2017 y 2018), 97 % (2019), 90 % (2020 y 2021) y 94 % (2022).

## 5. Indicador de atención oportuna de expedientes de pago

El “indicador de atención oportuna de expedientes de pago” evalúa el nivel de eficacia o cumplimiento con que se realiza este procedimiento (el símbolo del indicador empleado para este estudio es  $I_a$ ). La SUNAT elaboró este indicador cuantitativo mediante la relación del número de expedientes atendidos en forma oportuna dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) dividido sobre la cantidad de expedientes atendidos en el mes ( $E_m$ ), expresado en porcentaje:

$$I_a = \frac{E_p}{E_m}$$

Considerando que:

$$E_m = E_p + E_{fp}$$

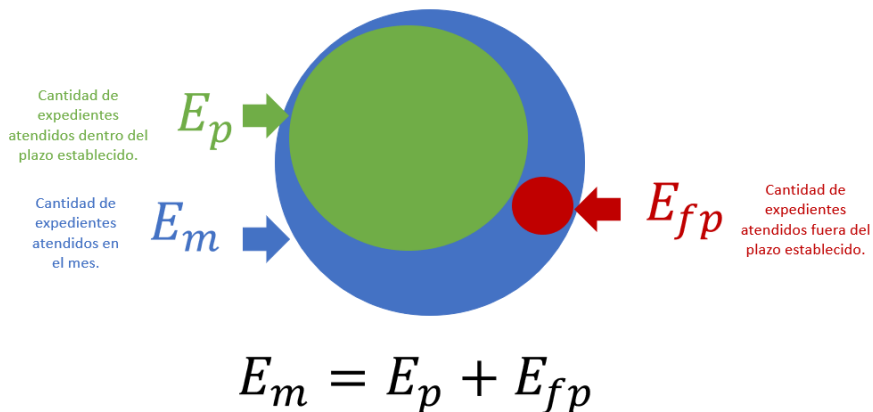
Donde:

$E_m$  = Cantidad de expedientes atendidos en el mes.

$E_p$  = Cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo establecido.

$E_{fp}$  = Cantidad de expedientes atendidos fuera del plazo establecido.

**Gráfico 1.** Expedientes atendidos en el mes ( $E_m$ ).



Fuente: Elaboración propia 2023.

### 5.1. Resultados de la evaluación del indicador de atención oportuna

La medición del desempeño del procedimiento “atención oportuna de los expedientes de pago” para la ejecución de los contratos de bienes, servicios y obras se efectúa mediante el indicador que muestra el porcentaje de expedientes que son pagados en un plazo definido en la norma de contrataciones en días calendario desde el día siguiente de la recepción del ICAU y la presentación del comprobante de pago, luego que ambos se encuentren aptos en la GA y la GF hasta su pago.

Las tablas contenidas en el Anexo 1, muestran los valores de las variables en estudio, el desempeño mensual, las metas anuales establecidas y el promedio anual alcanzado por el indicador  $I_a$  de cada año desde el 2016 al 2022. La Tabla 3 muestra el resumen de los resultados mensuales calculados por el indicador de atención oportuna de pagos y el promedio anual del 2016 al 2022.

**Tabla 3.** Resultados mensuales y promedio anual del indicador de atención oportuna.

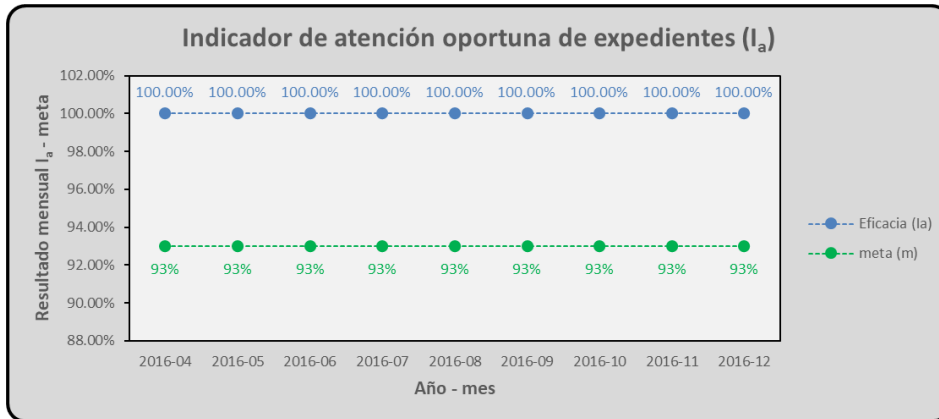
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	---	100.00%	100.00%	98.68%	98.47%	98.41%	100.00%
Febrero	---	100.00%	100.00%	99.44%	96.41%	99.36%	98.78%
Marzo	---	95.89%	100.00%	98.51%	99.11%	100.00%	98.48%
Abril	100.00%	98.43%	100.00%	99.54%	93.94%	100.00%	99.05%
Mayo	100.00%	100.00%	99.68%	99.13%	92.97%	100.00%	99.28%
Junio	100.00%	100.00%	98.83%	100.00%	95.24%	100.00%	99.07%
Julio	100.00%	100.00%	100.00%	99.49%	84.26%	100.00%	99.00%
Agosto	100.00%	100.00%	99.40%	97.99%	87.40%	100.00%	98.99%
Setiembre	100.00%	100.00%	100.00%	98.74%	94.56%	100.00%	100.00%
Octubre	100.00%	100.00%	100.00%	98.02%	83.61%	100.00%	100.00%
Noviembre	100.00%	100.00%	100.00%	99.50%	90.73%	99.30%	100.00%
Diciembre	100.00%	100.00%	100.00%	97.78%	87.32%	99.33%	100.00%
<b>Promedio</b>	100.00%	99.53%	99.83%	98.90%	92.00%	99.70%	99.39%

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 5.2. Gráficas de la evaluación de la eficacia mensual y metas por año

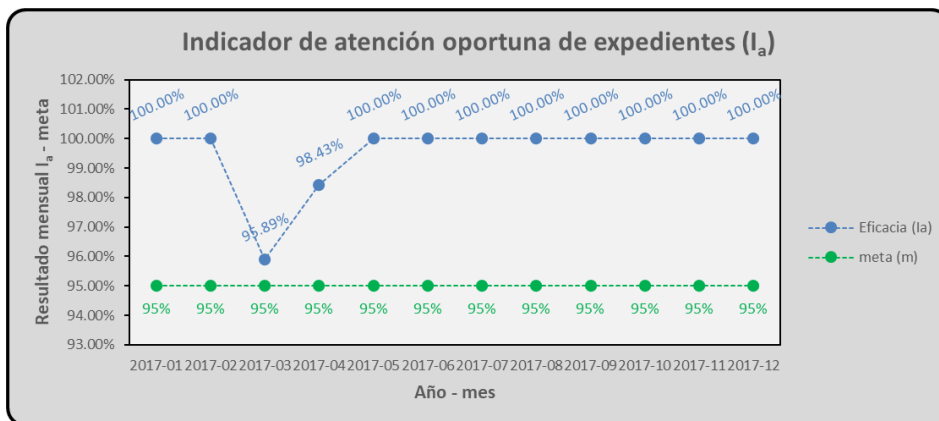
Las gráficas estadísticas son representaciones que se utilizan para observar tendencias y patrones de datos en valores cuantitativos en un determinado periodo de tiempo. Estas facilitan la comparación de datos destacando las tendencias y diferencias marcadas. Los gráficos siguientes (Gráfico 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8) presentan las tendencias o cambios que muestran las mediciones mensuales del indicador de “atención oportuna de expedientes de pago”. Los datos para elaborar las gráficas se tomaron de la Tabla 3 en forma anual del 2016 al 2022.

**Gráfico 2.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2016.



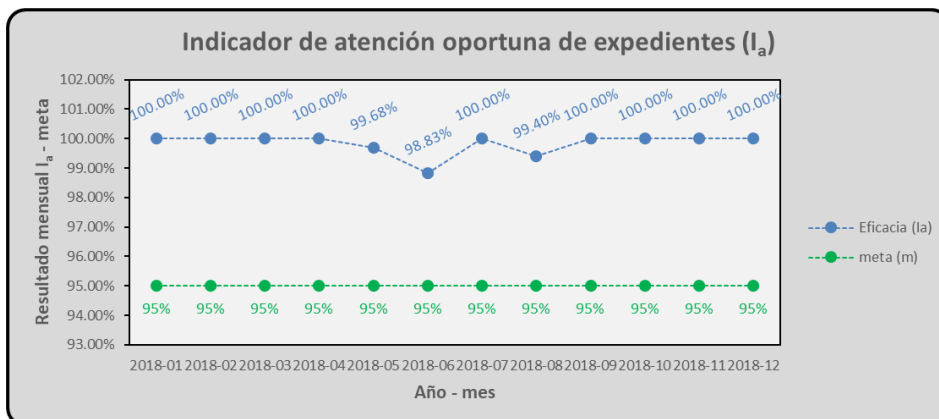
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 3.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2017.



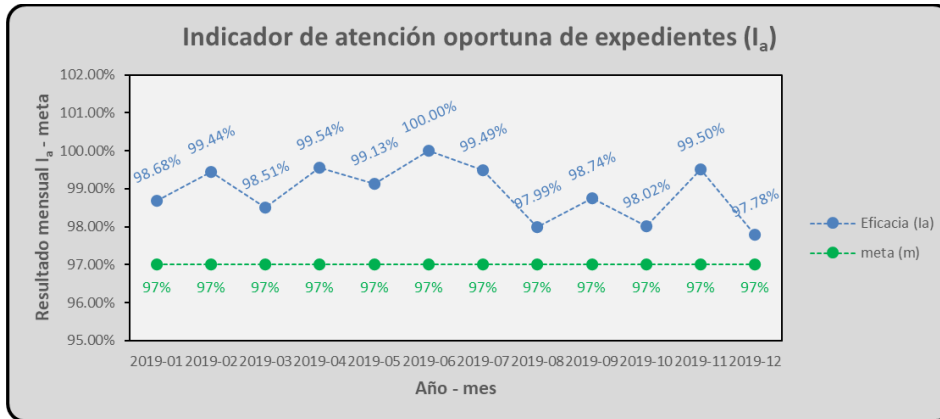
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 4.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2018.



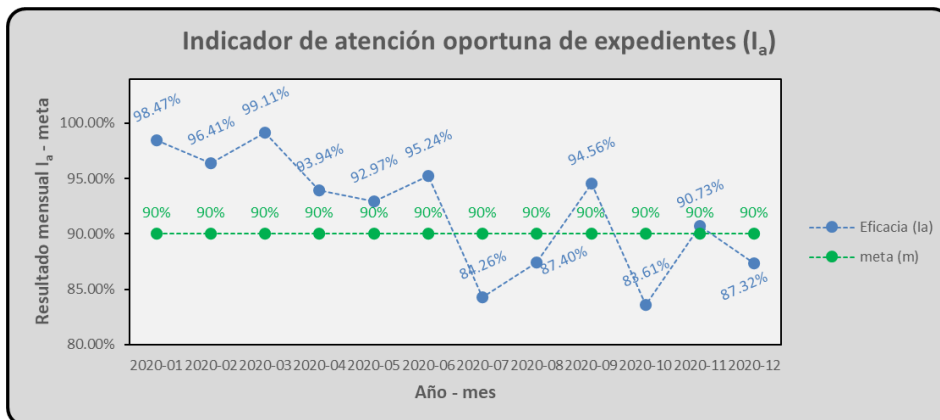
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 5.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2019.



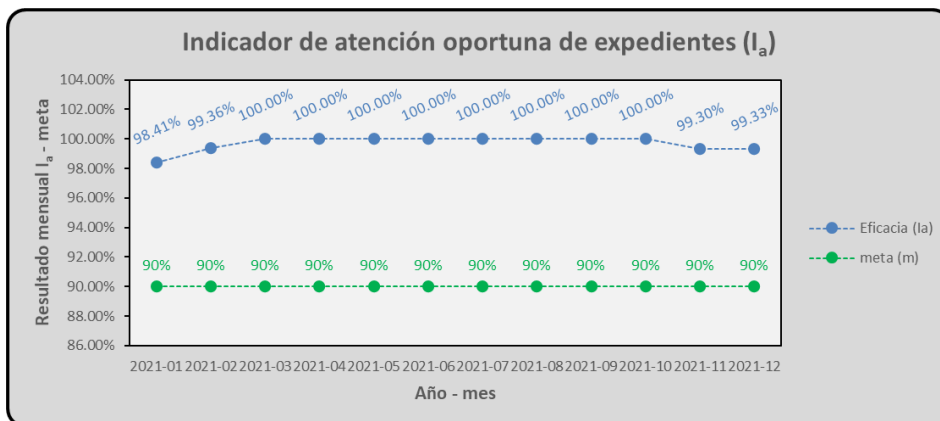
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 6.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2020.



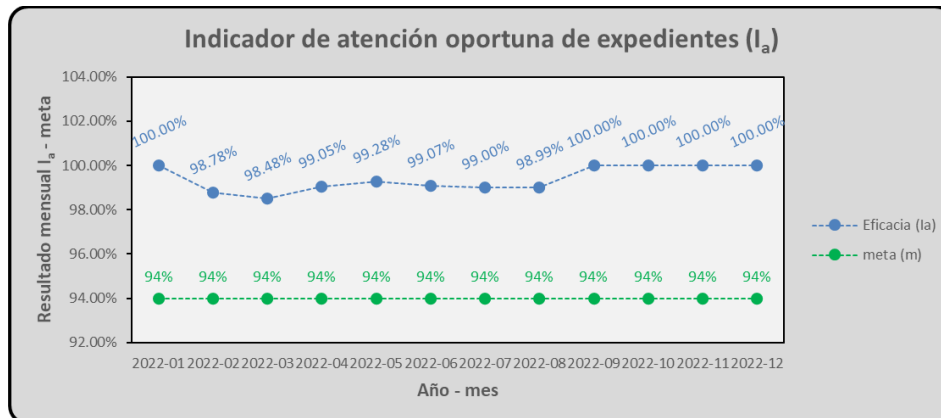
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 7.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2021.



Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 8.** Evaluación de la eficacia mensual y metas por año 2022.



Fuente: Elaboración propia 2023.

### 5.3. Evaluación del indicador de atención oportuna respecto a la meta

En la SUNAT el control del uso adecuado de los recursos económicos presupuestados para la ejecución de los contratos gestionados por la GA del año 2016 al 2020 y por la GGC entre el año 2021 y el 2022, se realiza el monitoreo y evaluación, por medio del indicador “atención oportuna de expedientes de pago”.

La evaluación del desempeño del indicador se realiza mediante la diferencia del promedio anual alcanzado o ejecutado y la meta anual establecida. La evaluación realizada del año 2016 al 2022 muestra un desempeño satisfactorio por año, siendo la ejecución mayor que las metas fijadas. SUNAT (2017) señala que “los indicadores de resultado permiten evaluar los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados”.

Los informes de gestión por resultados anuales de la SUNAT comprendidos entre los años 2016 y el 2022, reportan información que permite ver cada uno de los OEI previstos en el PEI, los resultados del indicador, el órgano responsable, la unidad de medición en porcentaje, las metas y los niveles de ejecución alcanzados. La Tabla 4 muestra la evaluación media anual del indicador de “atención oportuna de expedientes de pago” cuyo OEI4 es “fortalecer la capacidad de gestión interna”.

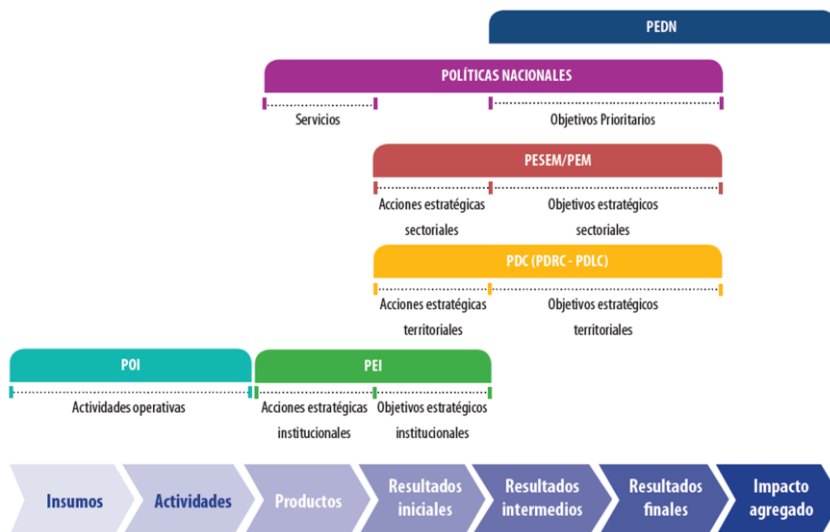
**Tabla 4.** Tabla para la evaluación anual del indicador respecto a la meta

Año	OEI	Objetivo	Indicador Estratégico Institucional	Órgano Responsable	Unidad	Meta	Ejecución
2016	OE7	Asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del recurso humano.	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	93,00%	100,00%
2017	OE3	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	95,00%	99,53%
2018	OE4	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	95,00%	99,83%
2019	OE4	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	97,00%	98,90%
2020	OE4	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	90,00%	92,00%
2021	OE4	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	90,00%	99,70%
2022	OE4	Fortalecer la capacidad de gestión interna	Atención oportuna de expedientes de pago	INA, INFP	%	94,00%	99,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de las Tablas (3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9).

Según CEPLAN (2021) “los PEI buscan alcanzar objetivos de resultados iniciales que, a su vez, contribuyan a los planes y políticas en los que se encuentran enmarcados.” (Ceplan, 2021: 17), y los indicadores formulándose a partir de los OEI alineados al PEI. Es así como, el indicador de atención oportuna de expedientes de pago evaluado se clasifica como un indicador de resultado inicial del proceso vinculado al OEI.4 del PEI SUNAT. Esta relación entre el OEI.4 y los resultados iniciales ubicada en la cadena de resultados, se puede observar en el Gráfico 9.

**Gráfico 9.** Relación de políticas nacionales y el POI-PEI en la cadena de resultados.



Fuente: CEPLAN, 2021. Página 17.



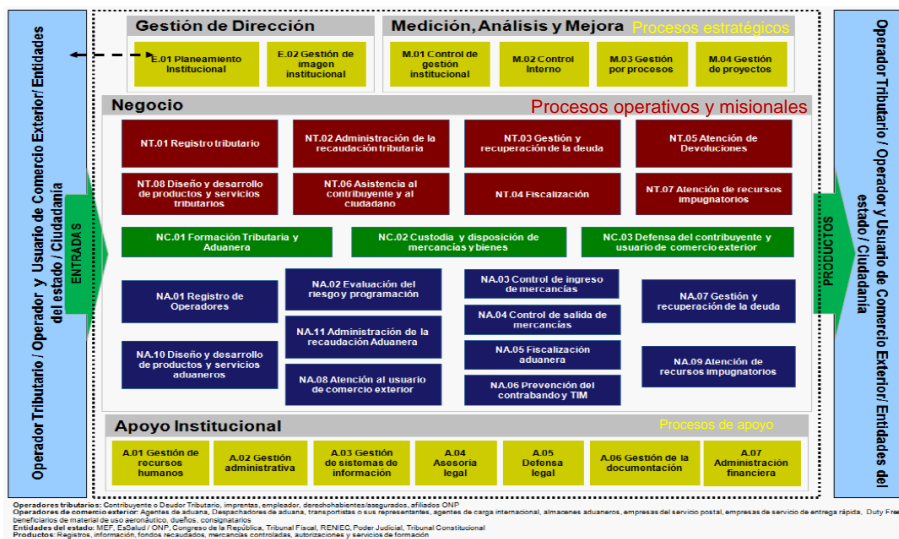
## Capítulo II. Planteamiento del problema

### 1. Contexto

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) tiene como pilares la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. En esa línea en la SUNAT se ha implementado la optimización de los procesos que agregan valor a la entidad. Es así como, la SUNAT desde el año 2010, ha implementado una Metodología para la Gestión por Procesos (METGEP), la cual hace referencia a lineamientos basados en los procesos, además en la ISO 9000 (SUNAT, 2017).

La SUNAT cuenta un mapa de macroprocesos (nivel cero) integrado por los procesos estratégicos (Gestión de Dirección y, Medición, Análisis y Mejora), procesos de negocio (procesos operativos y misionales) y los procesos de apoyo institucional (soporte). Se continúa implementando la gestión por procesos, enfocados en la cadena de valor tanto de Tributos Internos y de Aduanas. El siguiente gráfico (Gráfico 9) muestra el mapa de macroprocesos de la SUNAT.

**Gráfico 10.** Mapa de macroprocesos nivel 0 de la SUNAT.



**Fuente:** Memorándum Circular Electrónico No 00012.1-2012-SUNAT/4C0000, julio 2012.

El procedimiento “atención oportuna de expedientes de pago” forma parte del proceso de apoyo institucional “Administración Financiera” (A.07) relacionado a la oportuna provisión de bienes y servicios a las distintas unidades de organización de la SUNAT para la realización de sus funciones operativas.



El actual método de evaluación del procedimiento está enfocado en el cumplimiento o eficacia, evaluando dos variables, cantidades de expedientes atendidos (producto) respecto a la cantidad de expedientes del mes (insumo), cuyo resultado de eficacia describe el nivel de cumplimiento, siendo eficaz cuando logra cabalmente su misión u objetivo. Sin embargo, en su cálculo no se considera el “tiempo empleado” bajo el criterio de “atención oportuna” dentro del plazo establecido en la ley de contrataciones. Esta situación impide evaluar y mostrar la tendencia del nivel deseado de eficiencia o nivel no deseado de ineficiencia alcanzado en el procedimiento, y como consecuencia no permite en forma eficiente tomar decisiones oportunas en la gestión interna del procedimiento, el cumplimiento oportuno de pagos para satisfacer las necesidades y expectativas de los proveedores, y la utilización eficiente de los recursos institucionales. El Gráfico 12 muestra cómo se lleva a cabo actualmente la evaluación del desempeño en el procedimiento “atención oportuna de expedientes de pago”.

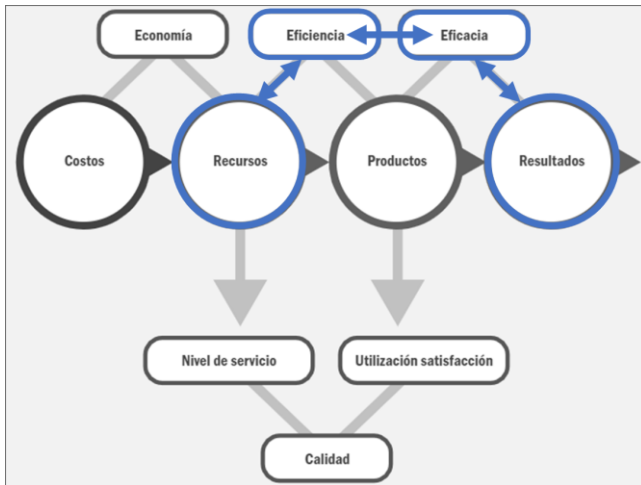
**Gráfico 12.** Actual evaluación del desempeño en el procedimiento



Fuente: Elaboración propia 2023.

Para cumplir con la “atención oportuna” dentro del plazo establecido en la ley de contrataciones con el Estado el método de cálculo para la evaluación del nivel de eficiencia alcanzado en el mes se incluye el “tiempo empleado en la atención oportuna” a fin de obtener el indicador de eficiencia que defina la tendencia, sea “eficiente” o “ineficiente”, en forma porcentual. La “atención oportuna” como elemento necesario para la evaluación del OEI4 planeado, muestra el nivel de “eficiencia” o “ineficiencia”, valor útil para la toma de decisiones oportunas y las acciones correctivas necesarias. El método propuesto de evaluación de la eficiencia se desarrolla a partir de la eficacia considerando el tiempo que se toma en la atención de cada expediente. En el siguiente gráfico (Gráfico 13) se propone la evaluación del desempeño en el procedimiento.

**Gráfico 13.** Propuesta de evaluación del desempeño en el procedimiento.



Fuente: Elaboración propia 2023, adaptado de MEF (2018: 27).

Las acciones correctivas se relacionan con los cambios en la programación, nuevas asignaciones o recortes presupuestarios. También, posibilita modificar las metas establecidas para que estas puedan ser alcanzables y realizables, motivando al personal involucrado en el proceso de atención de expedientes a su logro, así como al cumplimiento eficiente del objetivo estratégico institucional OEI 04 de la SUNAT.

### 3. Objetivo general

Establecer un indicador que evalúe el nivel de eficiencia mensual alcanzado en la atención oportuna de expedientes de pago dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones del Estado para la SUNAT.

#### 3.1. Objetivos específicos

- Describir la característica que determina la cantidad de expedientes atendidos fuera de plazo en la evaluación mensual del nivel de eficacia logrado.
- Describir la característica de la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo para establecer la evaluación del nivel de eficiencia alcanzado.
- Mostrar las características de la evaluación de los resultados mensuales obtenidos por el indicador de eficacia, eficiencia y las metas.

#### **4. Preguntas de investigación**

¿Cómo establecer un indicador que evalúe el nivel de eficiencia mensual alcanzado en la atención oportuna de expedientes de pago dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones del Estado para la SUNAT?

##### **4.1. Preguntas específicas**

- a) ¿Cuál es la característica que determina la cantidad de expedientes atendidos fuera de plazo en la evaluación mensual del nivel de eficacia logrado?
- b) ¿Cómo se describe la característica de la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo para establecer la evaluación del nivel de eficiencia alcanzado?
- c) ¿Qué características muestran la evaluación de los resultados mensuales obtenidos por el indicador de eficacia, eficiencia y las metas?

#### **5. Justificación**

Los motivos para llevar a cabo esta investigación tienen que ver con los principios de la política de modernización del Estado que exigen un cumplimiento normativo orientado a la eficacia y eficiencia del uso de recursos públicos, mejora de procesos y al cumplimiento de obligaciones administrativas de la entidad respecto de la necesidad de atención oportuna de liquidez a los proveedores para generar beneficios a la sociedad.

La presente investigación apunta a mostrar un método para establecer un indicador que evalúe el nivel de eficiencia a partir de la evaluación realizada por el indicador de eficacia o cumplimiento, considerando como recurso para su evaluación el tiempo empleado en la “atención oportuna” de expedientes del mes para el procedimiento “atención oportuna de expedientes de pago” a proveedores de bienes y servicios de la SUNAT.

Respecto al cumplimiento normativo vinculado a las contrataciones, la evaluación de la eficiencia permite tener información oportuna para evitar pagos fuera de plazo que generen intereses. La retroalimentación sirve para que los resultados hallados sean comunicados a los responsables, para que tengan conocimiento del grado de avance planteado y, de ser el caso, las desviaciones que se presenten, para que se tomen las acciones correctivas necesarias.

Con relación al valor público, al contar con información de la evaluación del nivel de eficiencia logrado es posible optimizar la gestión interna, dar uso eficiente y productivo a los recursos públicos, satisfacer en forma oportuna las necesidades financieras y expectativas de cumplimiento

de pago de los proveedores de bienes y servicios de la SUNAT, generando de este modo beneficios a la sociedad. Esto permitirá con relación al procedimiento, implementar el monitoreo y evaluación de los resultados en base a evidencia con datos e información oportuna. Igualmente, se optimizará la gestión del proceso para tomar decisiones eficientes y acciones correctivas necesarias basadas en la mejora continua.

La importancia de implementar dicho método recae en arrojar saberes que promuevan una cultura orientada a la evaluación del desempeño de la eficiencia en la gestión de procesos, no sólo en la SUNAT, sino en general en todas las organizaciones regidas por la Ley de Modernización del Estado en el Perú.

## **6. Alcance y limitación**

El estudio del indicador “atención oportuna de expedientes de pago” como parte del proceso de gestión de proveedores de bienes, servicios y obras; su gestión responde a la GA perteneciente a la INA y GF de la INFIF. Estas unidades organizacionales están a cargo de la SNAAF de la SUNAT. El estudio tiene un alcance desde abril del año 2016 hasta diciembre del 2022, 81 meses, divididos en siete grupos anuales. Los lineamientos y políticas institucionales sobre evaluación del desempeño se establecen en el PPI y en el “procedimiento de pago a proveedores” los cuales definen los indicadores en la dimensión de la evaluación enfocado a la eficacia.

El presente estudio describe el comportamiento del indicador de eficacia o cumplimiento durante el periodo en cuestión. El indicador de eficiencia propuesto se limita a la medición cuantitativa mediante el cálculo de la variación porcentual o variabilidad de la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo ( $E_p$ ) y la máxima frecuencia de la cantidad de expedientes distribuidos por la cantidad de días empleados en su atención ( $E_{pmax}$ ). En ninguno de los casos se explican las causas que origina su comportamiento dado que el objetivo del estudio es describir la evaluación de la eficiencia a partir de la evaluación de la eficacia.

## **7. Viabilidad de la investigación**

La investigación es viable, ya que se cuenta con la experiencia en la evaluación de indicadores y el apoyo de la SUNAT respecto de toda la información requerida para su desarrollo, base para la recolección de datos a ser analizados.

Se dispuso de los recursos necesarios para el estudio del proceso en el cual la investigación está focalizada, así como de los medios para procesar dicha información con la finalidad de ser evaluados desde la perspectiva de la eficiencia.

### **Capítulo III. Marco teórico**

#### **1. Enfoque teórico de la gestión pública**

En la actualidad la administración pública está basada la gestión por procesos y la gestión por resultados con el objeto de brindar satisfacción a los pobladores del país que demandan los servicios públicos, con eficacia y eficiencia en el uso de los recursos del Estado.

La gestión por procesos hace énfasis en la medición a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados que se orientan a los fines de las entidades públicas y se basan en la satisfacción de los ciudadanos.

La gestión por resultados pone particular énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos, teniendo en cuenta que el Estado debe ser eficiente en los servicios que brinda. Busca orientar las acciones de las entidades públicas hacia la creación de valor público.

La ley de modernización del Estado señala que, modernizar consiste en seleccionar y utilizar los medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio a cargo de las entidades públicas. En esa línea, el reglamento de la ley señala que “se crea valor público cuando: a) Las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad. b) Se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad.” (PCM, 2018).

El año 2002 como parte de política de Estado se publica la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (No 27658)” con la finalidad de obtener “mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Congreso, 2002). El año 2018 se aprueba el Decreto Supremo (No 123-2018-PCM) basado en los principios de “orientación al ciudadano, orientación a resultados, eficacia y eficiencia, flexibilidad y, simplicidad y armonización” (PCM, 2018).

En la gestión pública no se suele distinguir el concepto de medir y evaluar y por lo general estos dos términos se utilizan como sinónimos intercambiables, en términos técnicos, no es lo mismo medir y evaluar. Al respecto, Scriven (1967) afirma que evaluar es el acto o proceso cognitivo para establecer una afirmación respecto de la calidad, valor o importancia de cierto sujeto. Fenton

y Bieman (2012) aseveran que la medición es un proceso por el cual se asignan números a atributos, observables y no observables, de acuerdo con parámetros y reglas claramente definidas. En ese sentido, al medir en forma cuantitativa se asignan números y al evaluar se hacen juicios de valor acerca de las cualidades del objeto medido. Por tanto, ambas acciones son complementarias puesto que la medición se traduce en un insumo para la evaluación y el juicio de valor permite dar sentido y significancia al dato adquirido en la medición, dándole espacio que promueve la acción y la toma de decisiones necesarias.

## **2. Evaluación del desempeño en la gestión pública**

Según Ebert y Griffin (2019), la evaluación del desempeño, como procedimiento en el que se mide y valora el personal y el rendimiento o alcance de resultados, define formalmente la evaluación del desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo con la finalidad de establecer el nivel de desempeño de sus labores en forma efectiva.

Avilés (2018) señala que el servidor público no conoce a cabalidad los procedimientos y por ello tiene temor de gestionar, retiene y demora la revisión, traslada las cosas a otra área para opinión técnica o legal, tarda paralizando la gestión, por tanto, pierde la oportunidad y la eficiencia por no usar los procedimientos con profesionalismo y solo pondrá su rúbrica en caso de que se encuentre seguro de no incurrir en responsabilidad administrativa o judicial.

Según Shack (2002), “la medición y evaluación del desempeño forman el sistema de gestión pública orientado hacia el alcance de resultados, siguiendo el lineamiento del PEI multianual enmarcado en la fase de evaluación de planes, programas y presupuestos”. Asimismo, señala que “la medición del desempeño relaciona sus componentes mesurables, en forma cualitativa y cuantitativa, con el alcance de los objetivos de la gestión pública; por ello, dicha evaluación contiene componentes que responden las cuestiones de cómo fue su desempeño, en qué medida y cuáles objetivos se alcanzaron” (2002: 5).

Ballart (1992) indica que la evaluación de los programas y de la gestión pública, desde la perspectiva de las políticas públicas, con un enfoque teórico, tiene como objetivo generar información relevante para la toma de decisiones en el orden político o administrativo, por ello la data resultante ayuda a resolver problemas puntuales y concretos.

Cristóbal y Armijo (2005) exhortan que la evaluación del desempeño en el sector público “tiene una finalidad combinada entre el soporte a la toma de decisiones de estrategias que alcancen a mejorar los resultados y gestionar en forma eficaz y eficiente los procesos, así como brindar



información que apoye la rendición de cuentas de ciudadanos y grupos de interés, como formular el presupuesto, asignando los recursos para el cumplimiento de objetivos.” (2005: 14).

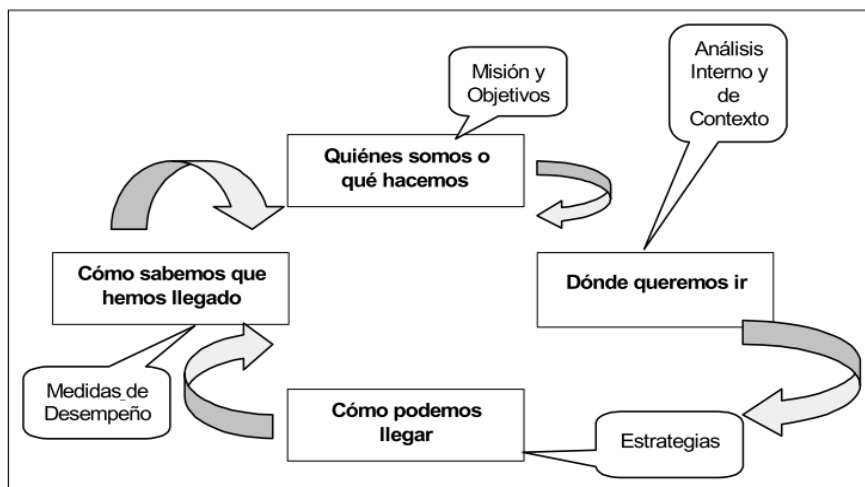
## 2.1. Control del desempeño en la administración pública

Cristóbal y Armijo (2005) afirman que la evaluación del desempeño “se enfoca en los resultados o en el impacto por el cumplimiento de su misión organizacional, cómo fueron estos alcanzados, considerando la eficiencia o uso de recursos para producir productos, eficacia o capacidad de cumplimiento de producción prevista y de logro de objetivos, calidad o capacidad de alcanzar la producción de los productos conforme a los atributos deseados por los usuarios, y economía o cómo se organizan los recursos para el logro de resultados” (2005: 17).

Los mismos autores manifiestan que el desempeño de la gestión pública comprende: eficiencia, referida a la habilidad de realizar una tarea al mínimo costo posible, y eficacia para medir si los objetivos planteados se están cumpliendo. Además de estas condiciones, existen otros criterios que se enfocan al presupuesto, focalización y calidad de la forma como se presta cada servicio público. Asimismo, existe una gran cantidad de metodologías que permiten medir el desempeño, como información de monitoreo y seguimiento, evaluación de programas y proyectos, auditorías de desempeño y financieras (Cristóbal y Armijo 2005).

La medición del desempeño está ligada al PEI, esto “implica preguntarse cuál es la misión, qué somos, a dónde queremos llegar, cómo lo hacemos y para ello verificar si se alcanzaron los objetivos medibles y alcanzables para la organización” (Cristóbal y Armijo 2005: 17). El Gráfico 14 describe la medición del desempeño como parte del PEI.

**Gráfico 14.** La medición del desempeño como parte del PEI



Fuente: Cristóbal y Armijo (2005: 17).

### **3. Indicadores de desempeño**

En la literatura podemos encontrar diversos conceptos de indicador, sin embargo, para efectos de esta investigación, se define al indicador como una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir, características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos (MEF 2018).

Los indicadores son importantes porque permiten medir el cumplimiento o avance de un objetivo, de una acción o de una actividad estratégica y ello permite efectuar el respectivo proceso de seguimiento y mejora. En esa línea, Sunat (2017) define un indicador como “un instrumento diseñado para medir el logro de la gestión respecto de los objetivos estratégicos institucionales. Este establece un patrón de referencia. Se conceptualiza como un medio y no como un fin en sí mismo” (Sunat, 2017: 6)

Armijo (2011) refiere que los indicadores cumplen un rol fundamental en la medición del desempeño, entregan información cuantitativa con relación al resultado alcanzado sobre planes, políticas, programas, conformidad en la entrega de bienes, servicios y obras, y tienen características cuantitativas y cualitativas. Los indicadores del desempeño son instrumentos para realizar el monitoreo y la evaluación del cumplimiento de los objetivos (Armijo 2011).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2010), los indicadores son muy útiles porque “mejoran la gestión interna de una institución logrando los objetivos planificados, la eficiencia en la asignación de los recursos, la transparencia en los involucrados sea internos o externos y realizan un seguimiento conforme a los objetivos y planes en apoyo de los pobladores a los que presta la entidad el servicio o es función de su competencia” (MEF 2010: 1).

La medición del desempeño se efectúa generalmente por medio de indicadores, estos pueden ser cualitativos y/o cuantitativos. El Banco Mundial (1998) señala que los indicadores ayudan a responder si la acción tomada fue exitosa o no, resaltando que los indicadores de insumo, producto, resultado e impacto son instrumentos de medición que se relacionan con las variables asociadas al alcance de los objetivos.

#### **3.1. El indicador del desempeño en el sector público**

Amat *et al.* (2000) conceptualizan al indicador del desempeño en el sector público como una unidad de medida que admite el seguimiento y la evaluación en forma periódica a las variables clave de la organización, comparándola en el tiempo con sus referentes en su interior o exterior.

Según el MEF (2010), este indicador “brinda información cuantitativa del desempeño y de los objetivos de la institución, estableciendo una relación de dos o más variables que, al ser confrontadas con ciclos preliminares, resultados iguales o metas marcadas, ayudan a tomar decisiones con respecto a los alcances de lo planificado” (2010: 1).

Por otro lado, Weiss (1998) diferencia la noción de “medición de variable” de la de “indicador”. El indicador es una medida ordinal con un rumbo o dirección deseada. Cita como ejemplo la cantidad de desempleados, que sería una medida sobre la cual no se podría afirmar si es buena o mala en sí; no obstante, el indicador de esta medida es la tasa de desempleo, determinada por la relación (desempleados/población económicamente activa [PEA]); es deseable que este indicador tenga una tendencia hacia abajo. Lo contrario ocurre con la medida del crecimiento económico: respecto de la tasa de crecimiento, se espera que la tendencia sea hacia arriba. Weiss concluye que, por lo general, en la evaluación se sabe de forma anticipada hacia dónde se desea que el indicador se oriente. Por ello, si no se sabe cómo se mueve el indicador, entonces es un indicador pobre (Weiss 1998).

Bello (2009) muestra que en el sector público la medición se lleva a cabo por indicadores de desempeño que se aplican a lo largo de todo el proceso de producción, focalizado y orientado a medir aspectos claves o factores críticos requeridos para su monitoreo. La clave, por ello, es fijar adecuadamente los objetivos estratégicos de la entidad que identifiquen las variables representativas que relacionen productos con efectos esperados. El indicador avisa, entrega información relacionada en forma directa con un objetivo (Bello 2009).

En ese sentido, se puede deducir que el indicador de desempeño se relaciona con la evaluación de los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos en que intervienen las entidades públicas lo que permite determinar si se logran los objetivos planificados.

#### **4. Clasificación de los indicadores de desempeño**

La clasificación de los indicadores de desempeño es diversa y variada, algunos autores establecen seis o más categorías en función a la evaluación o atributos de cada medida, sin embargo, referenciamos algunos que contribuyen al objetivo de la investigación.

Según Cristóbal y Armijo (2005), los indicadores del desempeño se componen por “el *ámbito de medición* y por las *dimensiones de la evaluación*, y por lo general se presentan en forma simultánea” (2005: 25-26). La primera clasificación se refiere al control de variables en función al insumo utilizado, los productos elaborados y los resultados alcanzados; y la segunda clasificación se sujeta al

cumplimiento de los objetivos fijados y cómo estos se han logrado, uso de recursos, satisfacción de usuarios y oportunidad del servicio (Cristóbal y Armijo 2005).

Según Armijo (2011), los indicadores del desempeño tienen una variada forma de clasificación, en algunos casos comprenden seis a más categorías; sin embargo, en el estamento público se enfoca en dos grupos. El primer grupo, “indicadores desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo”, se refiere a la medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados. Estos indicadores que proveen información de resultados en el trabajo público en la generación de los productos: insumos (*inputs*), procesos o actividades, productos (*outputs*) y resultados finales (*outputs*) que para algunos se dividen en resultado intermedio y final. El segundo grupo, “indicadores desde el punto de vista del desempeño: eficiencia, eficacia, economía y calidad”, se vincula al juicio una vez terminada la intervención, respondiendo en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es la percepción de la calidad o cuán oportuno fue el servicio. Lo que se busca es evaluar las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía, y el nivel de aceptación y el desempeño de la entidad pública. Es fundamental mejorar el curso de acción, la gestión, informando a los grupos de interés para sentar la base sobre la cual asignar el presupuesto (Armijo 2011).

**Tabla 5.** Clasificación de los indicadores de desempeño en el sector público

Tipos de indicadores	
Indicadores desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo	Indicadores desde el punto de vista del desempeño: eficiencia, eficacia, economía y calidad
Indicadores que proveen información de resultados en el trabajo público en la generación de los productos: - Insumos ( <i>inputs</i> ) - Procesos o actividades - Productos ( <i>outputs</i> ) - Resultados finales ( <i>outputs</i> )	Indicadores que miden el desempeño de las actuaciones en las dimensiones: - Eficacia - Eficiencia - Calidad - Economía

Fuente: Armijo (2011: 60). Elaboración propia 2023.

#### 4.1. Indicadores por ámbito de la medición

Según Cristóbal y Armijo (2005), los indicadores se clasifican por el ámbito de medición en que se desempeñan, y según Armijo (2011) desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo. Ambas posiciones están conformadas por lo siguiente:

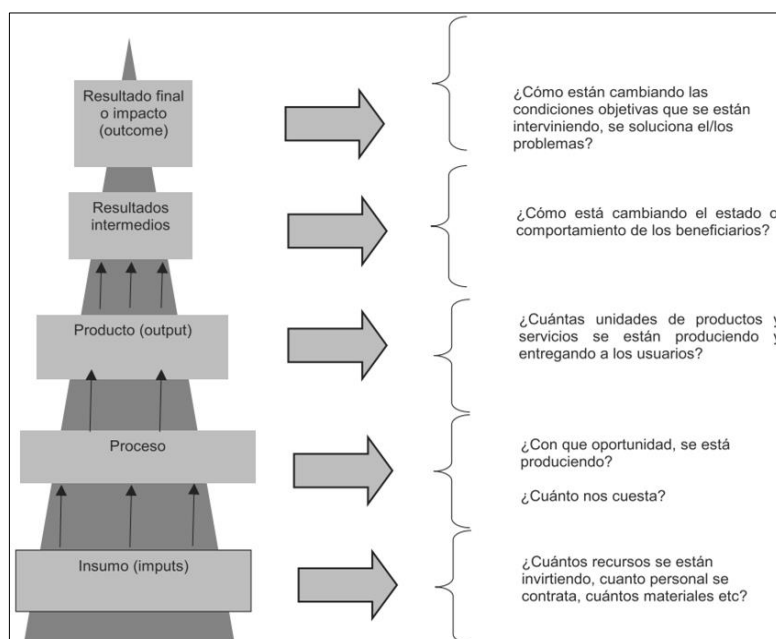
- a) Indicadores de insumo (*inputs*): Estos se utilizan para dar cuenta de la cantidad de recursos que se requieren para lograr un producto o servicio final; sin embargo, por sí solos no indican si se alcanza o no el objetivo final.

- b) Indicadores de proceso: Miden el desempeño de las actividades relacionadas con la forma como se realiza el trabajo para elaborar bienes, servicios u obras. Son útiles para efectuar la evaluación del desempeño donde es más complejo medir.
- c) Indicadores de producto: Muestran resultados cuantitativos de bienes y servicios como resultado de una mezcla específica de insumos relacionados directamente entre ellos (*output*).
- d) Indicadores de resultado intermedio: Se consideran los cambios en el comportamiento, estado o certificación cuando el beneficiario recibió el bien o servicio.
- e) Indicadores de resultado final o impacto: Miden resultados de acuerdo con el fin esperado para la entrega de bienes y servicios.

En el gráfico 12 se muestran los indicadores que miden insumos y productos que por lo general son utilizados por las entidades del Estado, dado que estos no son complejos, a diferencia de los indicadores de resultado final y en algunos casos de eficiencia. Según Cristóbal y Armijo (2005), estos indicadores no son suficientes para poder tomar decisiones, porque no brindan información sobre el uso de los recursos.

En el Gráfico 15 se muestra la relación entre cada una de las medidas de desempeño, la contribución a los resultados finales y las preguntas que se intenta responder.

**Gráfico 15.** Indicadores y preguntas de desempeño.



Fuente: Tomado de Armijo (2011).

## 4.2. Indicadores por dimensiones de la evaluación

Según Armijo (2011), existen tres indicadores de desempeño conocidos como las “3 E” (eficiencia, economía, eficacia) distinguiendo el hecho de que hay otro indicador de calidad, el cual está separado del indicador de eficacia.

### a) Eficacia

Es el nivel o grado de cumplimiento de metas u objetivos planificados o establecidos, por ejemplo, a qué cantidad de usuarios se brinda el servicio (bien), qué porcentaje le toca al total de beneficiarios; sin tomar en cuenta los recursos que se haya asignado para esa finalidad. La eficacia corresponde a los objetivos de una entidad, como cobertura, focalización, capacidad de cobertura de demanda y el resultado final.

- Cobertura: Grado en que realiza u ofrece servicios una entidad pública para satisfacer una demanda, en forma numérica, términos geográficos, o como potencial demanda.
- Focalización: Nivel de precisión de cómo los servicios llegan al público objetivo previsto. Verifica la población real con el objetivo, evitando las filtraciones en la demanda. Evita errores de inclusión o exclusión. Otra forma de focalizar es por medio de la cobertura, midiendo para comprobar si la población objetivo recibe los servicios públicos.
- Capacidad para cubrir la demanda actual: Señala la capacidad del organismo público para absorber adecuadamente los niveles de demanda que presenta sus servicios.
- Resultado final: Mide el resultado o impacto finales de las acciones de la entidad sobre la realidad en la cual es intervenida, buscando la contribución del ente como un conjunto.

Guinart (2003) revela algunos aspectos que se debe tener en cuenta durante la evaluación de la eficacia en una entidad pública, esta no se puede realizar si no están definidos y cuantificados en forma previa los objetivos, sea por el PEI, el plan operativo institucional (POI) o alguna metodología que identifique la forma como se alcanzará los resultados esperados. La «ambigüedad en la definición de objetivos y metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación» (Guinart 2003: 8).

### b) Eficiencia

Según Armijo (2011), la eficiencia es la relación entre dos magnitudes físicas, la producción de un bien o servicio y los insumos empleados para alcanzar el nivel de producción o productividad.

Por ello, define eficiencia como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone y considerando la eficiencia, alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible” (Armijo 2011: 66).

Guinart (2003) define la eficiencia como la “relación entre bienes y servicios consumidos y producidos. La actuación eficiente ocurre cuando con algunos recursos se obtiene el máximo resultado posible, y con unos recursos mínimos se conserva la calidad y cantidad de un servicio público determinado” (2003: 6). La eficiencia comprende el rendimiento o desempeño del producto o servicio con relación a su costo, referido a un estándar (Guinart 2003).

#### c) Economía

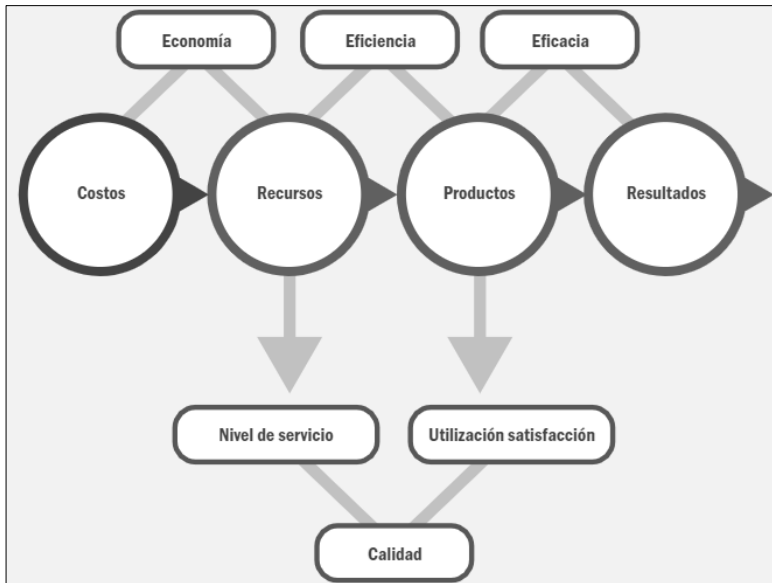
Según Armijo (2011), economía es “la capacidad de una institución para producir y mover en forma adecuada recursos financieros. Toda institución pública es responsable del manejo eficiente del flujo de caja, ejecución presupuestal y administración de patrimonio” (2011: 68). Un indicador de economía típico es la capacidad de autofinanciamiento, ejecución presupuestal programático y capacidad de recuperación de préstamos y pasivos (Armijo 2011).

#### d) Calidad

Armijo (2011) define la calidad como “una dimensión específica del desempeño relacionada a la capacidad de la entidad en mostrar respuesta rápida y directa sobre los requerimientos del usuario” (Armijo 2011: 69). Algunas extensiones tales como: “oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en el despacho, comodidad y cortesía” (Armijo 2011: 69), son aspectos que se mejoran por medio de los atributos o características del servicio prestado. La medición y evaluación se llevan a cabo por medio de sondeos de opinión, encuestas, libros de reclamaciones o buzones de sugerencia, reclamos o quejas (Armijo 2011).

Las dimensiones del desempeño según mostradas en el gráfico 16, según el MEF (2018) “los indicadores de eficacia miden el alcance de los resultados para los productos dados, mientras que los indicadores de eficiencia miden la provisión de los productos dados” (2018: 27).

**Gráfico 16.** Dimensiones del desempeño de los indicadores



Fuente: MEF (2018: 27).

## 5. Eficiencia en la gestión pública

Varian (2009) desarrolla un criterio que se utiliza para comparar los resultados económicos, este es conocido como eficiencia económica o eficiencia en el sentido de Pareto. Este concepto se enmarca en que “si podemos encontrar una forma de mejorar el bienestar de alguna persona sin empeorar de ninguna otra, tenemos una mejora en el sentido de Pareto” (2009: 15).

Armijo (2011) señala que la idea central en el análisis de la eficiencia es identificar los factores ineficientes que generan un valor de indicador que sale de la media del estándar referente, o tal vez de las metas estimadas que imposibiliten alcanzarlos. Estos factores que producen ineficiencias pueden ser el personal no idóneo que no cuenta con la suficiente capacitación, que retarda el tiempo de respuesta de un proceso.

Según Koontz *et al.* (2012), la productividad es “el cociente producción-insumos dentro de un periodo”. Las organizaciones líderes crean valor agregado a través de operaciones productivas, mediante el uso de diversos tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital). La productividad total de factores combina los insumos y obtiene un compuesto. La productividad depende de la efectividad y la eficiencia en el desempeño por persona o en grupo. La efectividad es alcanzar los objetivos y la eficiencia es lograr los fines con la mínima cantidad de recursos (Koontz *et al.*: 14).

Asimismo, Amat *et al.* (2000) refieren respecto del análisis de la eficiencia económica en la



adquisición y utilización de los insumos que deben ser adquiridos en el tiempo oportuno, al mejor costo posible, en cantidades adecuadas y calidad deseable, enfocando el análisis de insumos desde la perspectiva de los medios materiales, de personal y financieros.

### **5.1. Medición de eficiencia**

De acuerdo con Carro y Gonzáles (2000) es posible utilizar una amplia gama de criterios para medir la eficiencia de un proceso de producción determinado. Un proceso puede considerarse altamente eficiente si produce un nivel alto de productividad, es decir, una relación producto-insumo elevado. Alternativamente, el proceso puede considerarse altamente eficiente si genera un nivel alto de calidad, minimizando así el desperdicio y garantizando un alto nivel de usabilidad, al tiempo que implica costos mínimos. Además, un proceso puede considerarse altamente eficiente si funciona a bajo costo. También es acertado afirmar que un proceso es altamente eficiente si cuenta con un ciclo de respuesta breve, lo que le permite ofrecer a los clientes un nivel de servicio excepcional, caracterizado por el rápido cumplimiento de los pedidos. Por último, un proceso puede ser altamente eficiente si utiliza un buen equipo, lo que requiere una inversión y un mantenimiento mínimos y, al mismo tiempo, produce excelentes resultados de producción.

Enfatizando, Carro y Gonzáles (2000) aseveran que cuando se habla de productividad, la atención suele centrarse en mejorar el desempeño de la mano de obra de producción directa, ya sea aumentando el ritmo de trabajo o refinando los métodos o automatizando los procesos. Sin embargo, la productividad es un concepto multifacético, ya que una mejora en la calidad, el costo, el tiempo de respuesta o la inversión requerida afectarán invariablemente a la productividad a través de una relación funcional compleja.

### **5.2. Evaluación de eficiencia**

Mokate (2001) afirma que, para lograr la eficiencia, una organización debe ser eficaz. Sin embargo, para lograr la eficiencia, la mera eficacia no basta. La organización debe cumplir con éxito sus objetivos para lograr la eficiencia. Asimismo, la referencia de objetivos en particular requiere un análisis exhaustivo del concepto “objetivo”. Obliga a reconocer que las políticas, con los que se participa no persiguen un objetivo aislado, sino que se centran en un conjunto de objetivos que están interconectados en una jerarquía de causa-efecto o en una cadena de medios-fines o insumos-logros (Mokate, 2001: 4).

Mokate (2001) enfatiza que “la eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una

iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente)”. En esta definición, hacer referencia al costo implica una comprensión amplia del concepto, ya que no todo costo está necesariamente vinculado directamente al desembolso monetario o a una cantidad de dinero. El costo se puede entender como desgaste o sacrificio de un recurso, sea este tangible o intangible, por lo que se podría referir al uso del tiempo (Mokate, 2001:4).

El cumplimiento de un objetivo operativo de manera eficiente constituye un logro notable en el ámbito de la eficiencia. De hecho, es un logro fundamental para alcanzar eficiencia en el objetivo superior. Sin embargo, el mero logro de los objetivos operativos no basta para transformar una iniciativa en un excelente ejemplo de eficiencia. Para lograr realmente la eficiencia, la iniciativa debe alcanzar con éxito todos sus objetivos, alcanzando de manera efectiva todos los niveles de sus objetivos jerárquicos. “Las formas de analizar la eficiencia involucran un análisis de resultados o logros y también un análisis de costos o de recursos utilizados” (Mokate, 2001: 21).

## **6. Variabilidad**

### **6.1. Dispersión y promedio**

Según Spiegel (2008) la estadística es el área que “se ocupa los métodos científicos que se utilizan para recolectar, organizar, resumir, presentar y analizar datos, así como para obtener conclusiones válidas y tomar decisiones razonables con base en este análisis” (2008: 1).

El promedio es uno de los estadísticos más utilizados como valor típico o representativo de un grupo de datos. Según Spiegel (2008) estos “valores típicos tienden a encontrarse en el centro de un conjunto de datos, ordenados de acuerdo con su magnitud”. Es así como surge el concepto de medidas de tendencia central o promedio, siendo los más empleados la media aritmética, la mediana y la moda (2008: 62).

Spiegel (2008) define la dispersión o variación como “el grado de dispersión de los datos numéricos respecto a un valor promedio”, así mismo los clasifica en “rango, desviación media y desviación estándar” (2008: 95) entre otros.

Según Gutierrez (2012) la variación se observa en todo momento de la vida. “Gerentes y administradores de empresas viven enfrentados al reto de heterogeneidad<sup>2</sup> para la toma de decisiones objetivas en un mundo donde prevalece más la variación que la uniformidad”

---

<sup>2</sup> Según el diccionario de la RAE, heterogeneidad: «mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.»

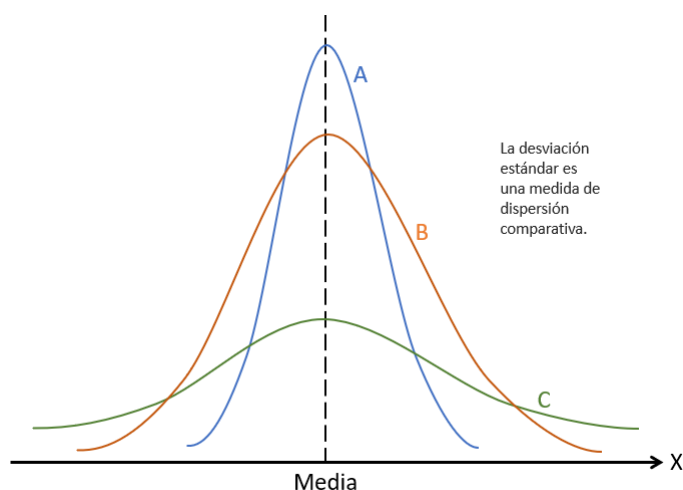
(2012: 87). Agrega además que “un análisis exhaustivo de la variación es una poderosa herramienta para extraer conclusiones razonables y tomar decisiones sólidas en todos los campos del mundo real” (2012: 87). Asimismo, señala que por lo general se habla del promedio de una variable, sin conocer acerca del comportamiento de dicha variable, “a menos que se especifique el tipo de promedio calculado, la variación de los datos con relación al promedio y la distribución de estos” (2012: 88).

Del mismo modo, no hay dos productos o servicios idénticamente iguales dado que se presentan diversas fuentes de variación durante su producción, incluso cuando estos se realizan en una forma planificada. Por ejemplo, en el proceso de atención de expedientes de pago, un grupo se atiende en un día, otro grupo en dos días y así sucesivamente se atienden todos los expedientes hasta concluir dentro del plazo establecido y fuera de ser el caso.

## 6.2. Dispersión y distribución de datos

Gutierrez (2012) señala que “dos conjuntos de datos pueden tener el mismo promedio y, no obstante, tener distribuciones muy diferentes. Esto indica que un promedio es sólo una parte de la información que se necesita para conocer un conjunto de datos.” (2012: 88). Para ilustrar esta afirmación se grafica las distribuciones con medias iguales y dispersiones diferentes, así:

**Gráfico 17.** Distribuciones con medias iguales y dispersiones diferentes



Fuente: Elaboración propia 2023.

El Gráfico 17 muestra que la “Media” de los tres grupos de datos (A, B y C) es la misma, no obstante, sus dispersiones son diferentes. A tiene menor dispersión que B, y B, tiene menor dispersión que C. En consecuencia, de acuerdo con Gutierrez (2012) la dispersión de una

distribución es una característica importante para entender y medir, ya que brinda información con relación a la confiabilidad del promedio, y además es necesario conocer si los datos están muy dispersos para considerar otros problemas. En esa medida, la desviación estándar es una medida de dispersión comparativa.

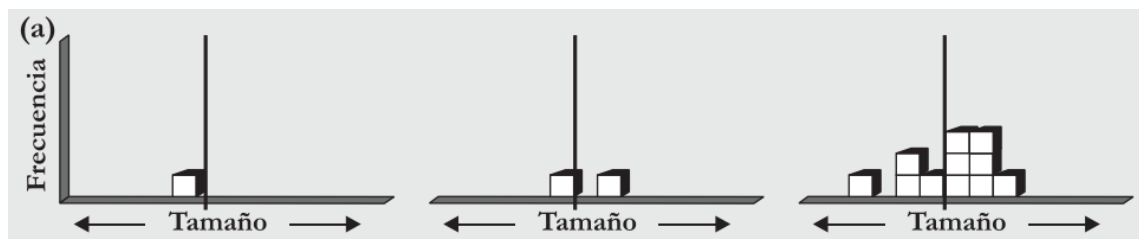
Gutierrez (2012) señala que los profesionales financieros centran su interés en la dispersión de las utilidades de su negocio. Si la dispersión de las utilidades es muy alta, se presenta un mayor riesgo para los accionistas y acreedores que cuando las utilidades se mantienen relativamente estables. De manera similar, se aprovecha este criterio para ubicar el punto máximo de esa dispersión de datos para determinar la máxima eficiencia alcanzada por el indicador.

### 6.3. Determinación de la variabilidad en un proceso

Conforme señalan Paz, C y Gonzales D (2012), la variabilidad en un proceso de producción se presenta en dos formas, naturales y asignables. Con la finalidad de determinar la variabilidad, se toma una serie de pequeñas muestras, denominándolas tamaño, colocándolas en una escala proporcional en el plano, ubicándolas en el eje horizontal. Luego, en el eje vertical se colocan la frecuencia del número de veces que ocurren o se repiten. De esta manera, después de una cantidad de muestras, se pueden generar las siguientes distribuciones (Gráfico 18):

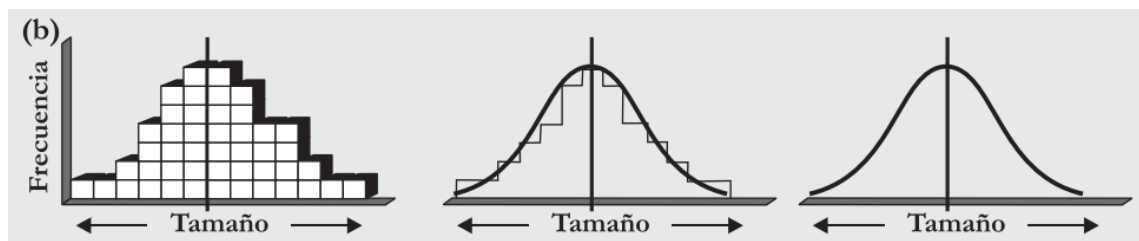
**Gráfico 18.** Distribuciones de frecuencias (a), (b) y (c)

(a) Las muestras varían de una a otra.



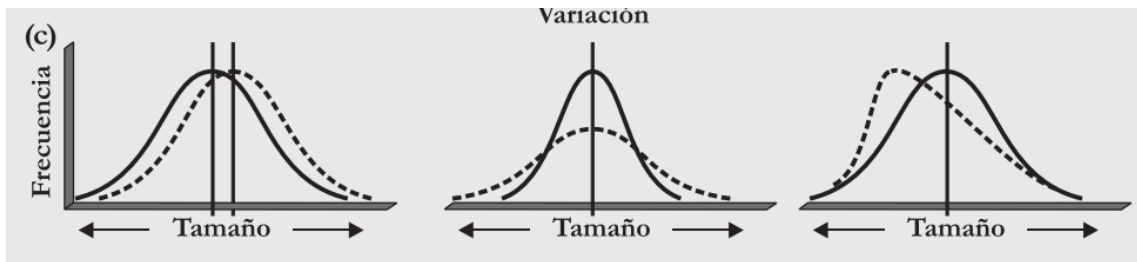
Fuente: Paz, C y Gonzales D (2012)

(b) Las muestras forman un patrón que, si es estable, se llama distribución.



Fuente: Paz, C y Gonzales D (2012)

(c) Estas distribuciones pueden diferenciarse de acuerdo con la medida de su tendencia central, variación, forma o su combinación entre ellas.



Fuente: Paz, C y Gonzales D (2012)

#### 6.4. Variación porcentual como medida de la variabilidad

Spiegel (2008) define a una variable como un símbolo “que puede tomar cualquiera de los valores de determinado conjunto al que se le conoce como dominio de la variable” y cuando la variable sólo toma un valor lo llama “constante”. Asimismo, refiere que “una variable que puede tomar cualquiera de los valores entre dos números dados es una variable continua; de lo contrario es una variable discreta.” (2008: 1).

Algo es variable cuando el valor que toma cambia en el tiempo, así pues, la cantidad de expedientes que se atienden en un mes es un ejemplo de una variable, las cantidades o valores que toma esta varían continuamente en una serie temporal. Al analizar una variable en un determinado intervalo de tiempo, se puede identificar el valor inicial y el valor final que ella toma en ese intervalo. La razón o relación de estas dos cantidades es el resultado de compararlas, calculando en cuanto excede una a otra, es decir, restándolas, o calculando cuántas veces contiene una a la otra, esto es, dividiéndolas. Hay dos clases de razones: aritmética o por diferencia, y razón geométrica o por cociente.

##### a) Razón aritmética o por diferencia (variación absoluta)

La variación de la variable está definida por la diferencia aritmética del valor final y el valor inicial, incrementando o disminuyendo su valor. Por ejemplo, si se atendieron 190 expedientes en enero y 210 en febrero, la variación estaría dada por su diferencia aritmética ( $210 - 190 = 20$ ). Así, se atendieron en febrero 20 expedientes más que en enero. Se observa que es una medida de variación absoluta, pues mantiene como unidades la cantidad de expedientes atendidos.

b) Razón geométrica o por cociente (variación relativa)

La forma anterior de medir la variación de una variable es un indicador débil para comparar el desempeño de distintas variables en un mismo periodo, siendo más útil calcular la razón de la variación con respecto al valor inicial, obteniendo el resultado en tanto por uno, por ejemplo, como valor final la cantidad de expedientes del mes ( $E_m$ ) respecto a la cantidad de expedientes dentro del plazo como valor inicial ( $E_p$ ). De esta manera se calcula el indicador de atención oportuna de expedientes de pago, mediante la razón entre  $E_m$  y  $E_p$ , y su resultado se da en tanto por uno. Se observa que esta es una medida de variación relativa ya que su resultado es un valor adimensional, que puede representarse en forma porcentual multiplicándose por 100.

#### 6.4.1 Índices simples

Según describen Suarez et al. (2012) “un número índice es una medida estadística de la variación relativa de una magnitud en el tiempo o en el espacio.”. Asimismo, señalan que “los indicadores que cuantifican las variaciones de una magnitud entre dos periodos de tiempo se llaman índices temporales” (Suarez et al., 2012: 112).

Suarez et al. (2012) afirman que dado un valor de la variable  $X$  y dos periodos temporales, un periodo base (0) y un periodo actual ( $t$ ), en los que la variable  $X$  toma los valores  $x_0$  y  $x_t$ , asumiendo  $x_0 \neq 0$ , el índice simple temporal  $I_{t,0}$ , se describe como:

$$I_{t,0} = \frac{x_t}{x_0}$$

El resultado señalado por  $I_{t,0}$ , describe la variación relativa de la variable  $X$ , en tanto por uno (multiplicar por cien para valor porcentual), en el periodo actual con relación al periodo base:

**Tabla 6.** Variación relativa del indicador  $I_{t,0}$

$I_{t,0} > 1$	Indica que la magnitud ha aumentado en el periodo $t$ con respecto al periodo base 0.
$I_{t,0} = 1$	Indica que la magnitud no ha experimentado cambios entre los periodos 0 y $t$ .
$I_{t,0} < 1$	Indica que la magnitud ha disminuido en el periodo $t$ con respecto al periodo base 0.

Fuente: Elaboración propia. (Suarez et al., 2012: 112)

#### 6.4.2 Tasa de variación porcentual

Para Suarez et al. (2012) la tasa de variación porcentual  $r_{t,0}$ , que está asociada a la variación de la variable  $X$  en un periodo  $t$  con respecto al periodo de referencia 0, está expresada por la siguiente relación:

$$r_{t,0} = \left( \frac{x_t - x_0}{x_0} \right) 100$$

Entonces, la tasa de variación porcentual  $r_{t,0}$ , se calcula a partir del índice simple  $I_{t,0}$  (tratado en el punto 6.4.1) por medio de la expresión:

$$r_{t,0} = (I_{t,0} - 1)100$$

Cabe resaltar que en este estudio los resultados de los números índices calculados para los indicadores son expresados en porcentaje, resultados que se halla multiplicando por 100 los valores en tanto por uno y dividiendo por 100 los valores en tanto por mil.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **1. Tipo de investigación**

Hernández *et al.* (2014) señalan que el estudio descriptivo busca detallar propiedades y características significativas de algún fenómeno que se examine, por lo que refiere directrices de un grupo o de toda la población en estudio. Para ello se describen los fenómenos, sucesos o contextos, refiriendo en detalle cómo son y cómo se muestran. Se pretende medir o recabar información de manera independiente o en grupo, por lo que su enfoque no es explicar cómo se relacionan las variables que intervienen. Esta metodología se limita a medir sus dimensiones para luego describirlas (Hernández *et al.* 2014).

Este estudio descriptivo tiene la finalidad de explicar el comportamiento del indicador “atención oportuna de expedientes de pago” durante los años 2016 al 2022. Este indicador fue elaborado por la SUNAT para medir el cumplimiento o grado de eficacia, relacionando la cantidad de expedientes atendidos dentro de los plazos establecidos y los atendidos en el mes, durante 81 meses. A partir de la descripción de sus características, se elabora un indicador que mide el nivel de eficiencia alcanzado en la atención de expedientes de pago. Los resultados hallados se comparan con las mediciones existentes; tal situación permite mejorar la toma de decisiones operativas y estratégicas previstas en el POI y el PEI de la SUNAT.

La eficiencia se puede comprender en base a sus componentes relacionados, siendo uno de ellos la productividad. Estos dos conceptos nos llevan a la misma dirección, ya que la eficiencia es una medición del nivel de productividad, de modo que se alcanzan los resultados esperados con la menor cantidad de recursos. La productividad es la relación entre el nivel de producción final logrado y los recursos o insumos utilizados, es así como la productividad “indica cuánto producto generan los insumos usados en una actividad económica y, expresada como ha cambiado la relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto o no más eficiente la transformación de los insumos en producto” (Silvestre y Chamú, 2015: 21).

### **2. Diseño de investigación**

Hernández *et al.* (2014) definen el diseño de investigación como “el plan o estrategia que se abre para alcanzar la obtención de la información que se necesita en la investigación y que ayude a responder las cuestiones del planteamiento del problema” (2014: 128). La orientación cuantitativa se utiliza para contribuir con evidencias respecto a la direccionalidad de la investigación (Hernández *et al.* 2014).



Según la SUNAT (2018b), la información que se requiere ingresar al Sistema Integrado de Gestión y Administración (SIGA), en forma general de acuerdo con el procedimiento y tomando en cuenta el plazo determinado, son: el nivel de ejecución de los indicadores, la justificación del nivel de avance de la meta, los indicadores con entregables en el mes y otras de carácter informativo.

### 3. Población y muestra

Balestrini (2006) señala que la estadística define la población o universo de estudio como “el conjunto finito o infinito de objetos, cosas o elementos que muestran similitud en sus características; para ello, se establecen las unidades de análisis que no necesariamente tienen que estar referidas a personas, pudiendo ser instituciones, animales u objetos físicos, en función a la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación” (2006: 137).

La Tabla 7 muestra la población del estudio conformada por la cantidad de expedientes que se tramitan para el pago en un determinado período y que derivan de contratos de bienes, servicios y obras suscritos en mérito de un procedimiento de selección llevados a cabo en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y por prestaciones por montos iguales o inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). La población de estudio está conformada por 14.768 expedientes, de ellos 14.573 expedientes de pago están dentro de los plazos establecidos y 195 expedientes atendidos fuera de plazo. Estos expedientes fueron ingresados desde la fecha del ICAU hasta la fecha de abono al proveedor. El periodo de estudio comprende 81 meses (abril del año 2016 hasta diciembre del 2022). Estos datos se relacionan con el grupo del “Procedimiento de Seguimiento y Evaluación de Gestión en el marco del POI – Versión 1.4” (SUNAT 2018b).

**Tabla 7.** Población de estudio por cantidades de expedientes anuales.

Año	$E_p$	$E_{fp}$	$E_m$
2016	2648	0	2648
2017	2780	16	2796
2018	2564	5	2569
2019	2482	29	2511
2020	1523	133	1656
2021	1353	4	1357
2022	1223	8	1231
<b>Total</b>	<b>14573</b>	<b>195</b>	<b>14768</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el proceso de estudio cuantitativo “la muestra es una parte denominada subgrupo del universo o población del cual se obtienen los datos y estos por tanto deben ser representativos” (Hernández *et al.* 2014: 173). Las muestras representativas por cada uno de los siete subgrupos de estudio (Tabla 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14) comprendidos desde el año 2016 al 2022, son los expedientes de proveedores pagados dentro del plazo de atención establecido de 1 a 15 días y de 1 a 10 días, los fuera de plazo y los expedientes del mes. La muestra es no probabilística o dirigida, debido a que no depende de la probabilidad sino de las características en la atención de los expedientes.

**Tabla 8.** Muestra de estudio año 2016

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>
2016-04	230	0	230
2016-05	340	0	340
2016-06	298	0	298
2016-07	286	0	286
2016-08	319	0	319
2016-09	289	0	289
2016-10	275	0	275
2016-11	232	0	232
2016-12	379	0	379
<b>Total</b>	<b>2648</b>	<b>0</b>	<b>2648</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 9.** Muestra de estudio año 2017

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>
2017-01	61	0	61
2017-02	113	0	113
2017-03	280	12	292
2017-04	250	4	254
2017-05	273	0	273
2017-06	215	0	215
2017-07	242	0	242
2017-08	259	0	259
2017-09	221	0	221
2017-10	285	0	285
2017-11	234	0	234
2017-12	347	0	347
<b>Total</b>	<b>2780</b>	<b>16</b>	<b>2796</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 10.** Muestra de estudio año 2018

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>
2018-01	121	0	121
2018-02	239	0	239
2018-03	230	0	230
2018-04	221	0	221
2018-05	311	1	312
2018-06	254	3	257
2018-07	189	0	189
2018-08	165	1	166
2018-09	192	0	192
2018-10	193	0	193
2018-11	215	0	215
2018-12	234	0	234
<b>Total</b>	<b>2564</b>	<b>5</b>	<b>2569</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 11.** Muestra de estudio año 2019

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>
2019-01	149	2	151
2019-02	177	1	178
2019-03	198	3	201
2019-04	218	1	219
2019-05	229	2	231
2019-06	177	0	177
2019-07	197	1	198
2019-08	195	4	199
2019-09	236	3	239
2019-10	198	4	202
2019-11	200	1	201
2019-12	308	7	315
<b>Total</b>	<b>2482</b>	<b>29</b>	<b>2511</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 12.** Muestra de estudio año 2020

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>
2020-01	129	2	131
2020-02	161	6	167
2020-03	111	1	112
2020-04	124	8	132
2020-05	119	9	128
2020-06	120	6	126
2020-07	91	17	108
2020-08	111	16	127
2020-09	139	8	147
2020-10	102	20	122
2020-11	137	14	151
2020-12	179	26	205
<b>Total</b>	<b>1523</b>	<b>133</b>	<b>1656</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 13.** Muestra de estudio año 2021

Año	$E_p$	$E_{fp}$	$E_m$
2021-01	62	1	63
2021-02	156	1	157
2021-03	122	0	122
2021-04	115	0	115
2021-05	97	0	97
2021-06	100	0	100
2021-07	103	0	103
2021-08	83	0	83
2021-09	117	0	117
2021-10	108	0	108
2021-11	141	1	142
2021-12	149	1	150
<b>Total</b>	<b>1353</b>	<b>4</b>	<b>1357</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 14.** Muestra de estudio año 2022

Año	$E_p$	$E_{fp}$	$E_m$
2022-01	27	0	27
2022-02	81	1	82
2022-03	130	2	132
2022-04	104	1	105
2022-05	138	1	139
2022-06	107	1	108
2022-07	99	1	100
2022-08	98	1	99
2022-09	138	0	138
2022-10	100	0	100
2022-11	132	0	132
2022-12	69	0	69
<b>Total</b>	<b>1223</b>	<b>8</b>	<b>1231</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Instrumento de recolección de datos

Hernández *et al.* (2014) señalan que “el instrumento de medición es el recurso que se utiliza para investigar de modo que permita registrar datos o información sobre las variables en estudio” (2014: 199). En ese sentido, para el análisis se tomaron en cuenta y fueron seleccionadas las variables que se describen en la Tabla 15. En esta, se muestran las variables en estudio: dependientes ( $I_a$ ,  $I_b$ ,  $\Delta$  y  $E_{fp}$ ), independientes ( $E_m$ ,  $E_p$  y  $E_{pmax}$ ) y una constante ( $m$ ). Esta última es constante debido a que cada año toma el mismo valor mensual.

**Tabla 15.** Variables en estudio

Variable dependiente		Descripción	Formula	Indicador de control	Unidad de medida
Ia	Indicador de atención oportuna de expedientes de pago.	Es el indicador que evalúa el grado de cumplimiento o eficacia en la atención oportuna de expedientes de pago, mediante la razón de Ep sobre Em.	$I_a = \frac{E_p}{E_m}$	Porcentaje de atención en el cumplimiento.	%
Ib	Indicador de eficiencia de atención oportuna de expedientes de pago.	Es el indicador de eficiencia de atención oportuna de expedientes de pago. Evalúa la eficiencia alcanzada a partir de la eficacia, mediante la diferencia del indicador de atención oportuna de expedientes de pago y la variabilidad.	$I_b = I_a - \Delta$	Porcentaje de atención en el cumplimiento oportuno y eficiente.	%
Δ	Variabilidad en la atención oportuna de expedientes de pago.	Es la evaluación del nivel de variabilidad (diferencia porcentual) entre las cantidades de expedientes: Ep y Epmáx.	$\Delta = \left( \frac{E_p - E_{pmax}}{E_{pmax}} \right) \cdot 100$	Porcentaje de variabilidad entre Ep y Epmáx.	%
Efp	Expedientes atendidos fuera del plazo establecido.	Es la cantidad de expedientes atendidos fuera del plazo establecido en la norma de contrataciones.	$E_{fp} = E_m - E_p$	Expedientes atendidos fuera del plazo establecido.	Cantidad de expedientes
Variables Independientes		Descripción	Formula	Indicador de control	Unidad de medida
Em	Expedientes atendidos en el mes.	Es la cantidad de expedientes atendidos en el mes.	No aplica	Expedientes atendidos en el mes.	Cantidad de expedientes
Ep	Expedientes atendidos dentro del plazo.	Es la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones.	No aplica	Expedientes atendidos dentro del plazo establecido.	Cantidad de expedientes
Epmáx	Valor máximo de expedientes atendidos dentro del plazo clasificados por el número de días empleados en su atención y la cantidad de veces que se repite en el rango de días.	Es la cantidad de expedientes atendidos en forma eficiente dentro del plazo. Se clasifica por el número de días empleados en su atención y la cantidad de veces que se repite en ese rango de días.	No aplica	Expedientes atendidos dentro del plazo establecido.	Cantidad de expedientes
Constante		Descripción	Formula	Indicador de control	Unidad de medida
m	Meta anual establecida por la SUNAT.	Es la meta establecida en el procedimiento específico de pago a proveedores por prestaciones reguladas en la LCE y su Reglamento (SUNAT 2016c). Del 2019 al 2022 se estableció conforme indican los Informes de Gestión Anual correspondientes a estos años.	No aplica	93% (2016). 95% (2017 y 2018) 97% (2019) 90% (2020 y 2021) 94% (2022)	%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En la recolección de datos se consideraron los atributos de las variables del indicador  $I_a$ , compuesto por los valores que toman las variables  $E_p$ ,  $E_{pmax}$ ,  $E_m$ , y  $E_{fp}$  con cada uno de sus datos mensuales. Se revisaron las bases de datos de los POI y los expedientes de pago para la gestión de los contratos de los años 2016 al 2022. Esta información de la SUNAT (2017b) se encuentra almacenada en registros digitales del SIGA y el SIAF. Se revisó los datos relacionados a los expedientes de pago obteniéndose la data de las cantidades de expedientes atendidos y los tiempos que se tomó en la atención, durante 81 meses desde abril del año 2016 hasta diciembre del 2022.

El método de recolección de datos es confiable, válido y objetivo, ya que son valores numéricos registrados, los cuales son utilizados para procesar y obtener el resultado del indicador “atención oportuna de los expedientes de pago”.

## 5. Análisis de los datos

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014: 282), “el análisis de los datos consiste en describir los datos de los valores obtenidos de cada variable, para ello describimos la distribución de frecuencias o el conjunto de puntos de una variable ordenada por su correspondiente categoría”.

La Tabla 16 presenta la muestra del mes de abril del año 2016, esta representa la tabla de frecuencias para los expedientes atendidos dentro del plazo establecido, clasificados por el número de días empleados en la “atención oportuna”, realizando las marcas para conteo.

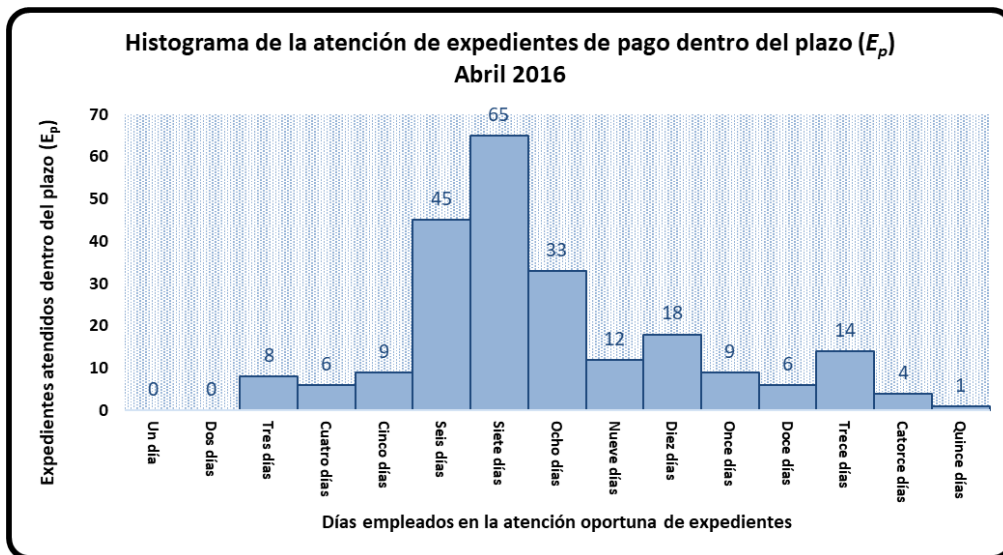
**Tabla 16.** Tabla de frecuencias para expedientes dentro del plazo ( $E_p$ ) - abril 2016

Marcas de Clase	Cantidad de días empleados en la atención.	Marcas para conteo	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Un día	1		0	0.00%
Dos días	2		0	0.00%
Tres días	3	//// /	8	3.48%
Cuatro días	4	//// /	6	2.61%
Cinco días	5	//// /	9	3.91%
Seis días	6	//// //// //// //// //// //// //// //// //// ////	45	19.57%
Siete días	7	//// //// //// //// //// //// //// //// //// //// //// //// //// //// ////	65	28.26%
Ocho días	8	//// //// //// //// //// //// //// /	33	14.35%
Nueve días	9	//// //// /	12	5.22%
Diez días	10	//// //// //// /	18	7.83%
Once días	11	//// /	9	3.91%
Doce días	12	//// /	6	2.61%
Trece días	13	//// //// /	14	6.09%
Catorce días	14	////	4	1.74%
Quince días	15	/	1	0.43%
<b>Total</b>			<b>230</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el Gráfico 19 se representa el histograma de los expedientes de pago dentro del plazo clasificados por la cantidad de días empleados en la “atención oportuna” de expedientes de la muestra de abril del año 2016.

**Gráfico 19.** Histograma de atención de expedientes dentro del plazo ( $E_p$ ) - abril 2016



Fuente: Elaboración propia 2023.

En las siguientes tablas (Tabla 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23) se presentan los datos por grupo para los años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022. Estas tablas de frecuencia detallan la

distribución de la cantidad de expedientes de pago dentro del plazo establecido (conjunto de valores de  $E_p$ ) clasificados por la cantidad de días empleados en la atención oportuna (categoría). Los plazos establecidos de acuerdo con la norma de contrataciones son de quince días hábiles desde abril del año 2016, luego a partir de julio del 2020 son diez días hábiles. Además, las tablas en mención presentan el total de los expedientes atendidos dentro del plazo ( $E_p$ ) y el valor eficiente de los expedientes distribuidos por la cantidad de días empleados en su atención ( $E_{pmax}$ ).

**Tabla 17.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2016

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención															Ep	Epmax
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días	Quince días		
2016-04	0	0	8	6	9	45	65	33	12	18	9	6	14	4	1	230	65
2016-05	0	2	12	17	23	73	114	41	17	21	5	1	11	1	2	340	114
2016-06	0	0	9	7	3	39	90	52	30	35	20	5	4	3	1	298	90
2016-07	0	1	0	5	5	27	70	74	28	21	15	19	12	6	3	286	74
2016-08	0	0	6	12	19	55	71	56	33	18	18	13	10	7	1	319	71
2016-09	0	1	3	21	12	43	78	45	17	37	5	10	6	8	3	289	78
2016-10	0	0	1	2	3	38	56	59	26	27	32	13	9	4	5	275	59
2016-11	1	3	4	3	7	23	23	42	44	29	8	14	14	13	4	232	44
2016-12	0	0	6	11	3	37	85	66	40	43	40	22	14	5	7	379	85

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 18.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2017

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención															Ep	Epmax
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días	Quince días		
2017-01	0	0	8	0	1	0	8	5	3	1	9	5	4	10	7	61	10
2017-02	0	1	2	0	6	31	17	6	14	10	5	6	8	1	6	113	31
2017-03	0	10	14	33	28	25	40	35	24	27	10	11	5	9	9	280	40
2017-04	1	8	6	20	72	58	31	19	8	11	8	1	2	4	1	250	72
2017-05	0	2	4	11	55	80	30	11	34	25	5	8	5	2	1	273	80
2017-06	2	7	5	21	43	29	25	22	22	17	10	8	3	1	0	215	43
2017-07	1	4	7	19	41	53	40	37	17	13	3	3	1	2	1	242	53
2017-08	0	3	9	12	15	46	40	25	21	23	13	8	21	13	10	259	46
2017-09	0	0	4	4	24	65	46	19	18	12	12	11	2	2	2	221	65
2017-10	0	2	10	12	25	89	67	26	27	10	10	4	1	0	2	285	89
2017-11	0	0	7	2	14	34	57	38	26	12	22	15	4	3	0	234	57
2017-12	0	0	11	2	15	54	77	47	23	50	27	17	12	10	2	347	77

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 19.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2018

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención														Ep	Epmax	
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días			Quince días
2018-01	0	4	36	52	19	4	1	0	2	1	0	1	1	0	0	121	52
2018-02	0	0	2	5	18	47	54	16	19	23	18	16	9	9	3	239	54
2018-03	0	1	5	1	21	53	48	20	23	15	17	8	17	1	0	230	53
2018-04	0	0	6	2	12	45	40	29	18	10	28	16	8	4	3	221	45
2018-05	0	1	4	1	20	62	61	40	41	31	15	17	13	5	0	311	62
2018-06	1	4	15	3	43	85	43	15	9	19	9	4	4	0	0	254	85
2018-07	0	7	8	8	40	38	34	18	12	7	8	6	1	1	1	189	40
2018-08	0	3	3	2	11	43	38	20	20	7	6	3	5	4	0	165	43
2018-09	0	0	7	1	27	56	34	15	13	10	15	9	2	1	2	192	56
2018-10	0	1	5	3	35	69	29	15	17	10	4	2	0	2	1	193	69
2018-11	0	4	14	11	27	68	35	10	15	16	7	4	1	1	2	215	68
2018-12	0	1	11	7	23	43	54	18	14	40	11	7	0	4	1	234	54

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 20.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2019

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención														Ep	Epmax	
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días			Quince días
2019-01	0	7	10	12	25	21	13	16	9	4	10	15	3	2	2	149	25
2019-02	0	8	22	26	29	37	18	3	7	6	6	3	7	3	2	177	37
2019-03	0	1	4	7	17	61	37	28	15	7	6	7	2	6	0	198	61
2019-04	0	8	9	12	14	27	48	31	16	24	9	7	2	9	2	218	48
2019-05	0	2	19	12	36	62	50	17	7	12	2	1	1	3	5	229	62
2019-06	0	4	17	7	30	43	38	10	4	6	6	4	2	2	4	177	43
2019-07	0	0	6	13	17	40	46	17	13	16	12	6	7	4	0	197	46
2019-08	0	0	12	12	19	34	35	18	13	21	7	8	9	5	2	195	35
2019-09	5	0	4	12	12	63	60	24	15	13	8	9	3	7	1	236	63
2019-10	0	0	0	1	4	33	47	20	26	26	14	12	7	7	1	198	47
2019-11	0	2	5	14	26	48	43	23	12	6	9	3	5	3	1	200	48
2019-12	0	3	10	6	22	58	64	38	21	36	22	11	6	6	5	308	64

Fuente: Elaboración propia 2023.



**Tabla 21.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2020

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención															Ep	Epmáx
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días	Quince días		
2020-01	0	0	2	2	1	2	11	16	23	21	11	11	9	10	10	129	23
2020-02	0	0	8	10	27	36	25	15	6	12	6	11	2	1	2	161	36
2020-03	1	1	1	4	5	15	25	13	8	7	11	5	4	7	4	111	25
2020-04	1	3	3	5	17	35	16	11	7	9	3	8	4	1	1	124	35
2020-05	2	5	8	5	19	33	12	10	2	4	6	2	4	4	3	119	33
2020-06	0	2	14	6	11	21	20	17	6	6	3	4	2	7	1	120	21
2020-07	0	0	2	2	5	11	28	15	20	8						91	28
2020-08	0	6	13	4	16	34	18	6	7	7						111	34
2020-09	0	2	14	11	14	24	31	19	14	10						139	31
2020-10	0	1	4	1	20	22	23	13	8	10						102	23
2020-11	0	7	7	12	35	32	21	15	6	2						137	35
2020-12	1	8	16	5	12	35	49	30	18	5						179	49

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 22.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido ( $E_p$ ) - Grupo 2021

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención															Ep	Epmáx
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días	Quince días		
2021-01	0	1	0	0	5	13	19	10	9	5						62	19
2021-02	0	2	15	15	12	37	38	19	14	4						156	38
2021-03	0	8	10	6	14	28	29	11	7	9						122	29
2021-04	0	2	8	7	13	20	25	14	17	9						115	25
2021-05	0	2	1	5	17	19	25	11	11	6						97	25
2021-06	0	0	4	5	7	16	19	19	9	21						100	21
2021-07	0	0	5	2	18	27	23	13	7	8						103	27
2021-08	0	0	3	4	10	18	18	9	9	12						83	18
2021-09	0	2	5	8	15	30	33	15	5	4						117	33
2021-10	2	1	9	12	12	20	24	13	3	12						108	24
2021-11	0	5	14	4	9	47	38	15	8	1						141	47
2021-12	0	1	2	4	4	13	42	31	30	22						149	42

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 23.** Expedientes atendidos dentro del plazo establecido (E<sub>p</sub>) - Grupo 2022

Año-mes	Cantidad de días empleados en la atención															E <sub>p</sub>	E <sub>pmax</sub>
	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Ocho días	Nueve días	Diez días	Once días	Doce días	Trece días	Catorce días	Quince días		
2022-01	0	0	0	0	0	10	8	3	2	4						27	10
2022-02	0	1	1	2	2	7	16	14	17	21						81	21
2022-03	0	3	3	6	18	27	22	22	17	12						130	27
2022-04	0	0	3	4	5	11	28	18	20	15						104	28
2022-05	0	4	16	11	12	43	29	7	9	7						138	43
2022-06	0	0	1	7	14	9	19	29	16	12						107	29
2022-07	0	0	2	8	12	16	24	21	6	10						99	24
2022-08	0	1	2	3	1	11	33	19	11	17						98	33
2022-09	0	0	9	7	6	24	37	28	18	9						138	37
2022-10	2	0	2	0	2	10	31	29	13	11						100	31
2022-11	0	0	4	5	11	29	41	21	13	8						132	41
2022-12	0	0	5	2	2	5	16	14	17	8						69	17

Fuente: Elaboración propia 2023.

## Capítulo VI. Indicador de eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago

### 1. Indicador de eficiencia

La SUNAT (2018b) cuenta con un procedimiento para realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión bajo el POI, cuyo objetivo es “asegurar el adecuado y oportuno registro de los avances y resultados de los indicadores y metas previstos en el POI, así como para el proceso de seguimiento, evaluación y de formulación de medidas correctivas correspondientes, como parte del control de gestión institucional” (2018b: 3).

Una primera aproximación intuitiva para evaluar el nivel de eficiencia fue al observar el comportamiento en la cantidad de expedientes que se atendieron dentro del plazo ( $E_p$ ) distribuidos por la cantidad de días empleados en la atención oportuna de expedientes (Tablas 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23), el valor máximo ( $E_{pmax}$ ). El número de días empleados en la atención para cada expediente es un recurso importante que caracteriza ese valor máximo o valor eficiente de la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo establecido.

Esta aproximación permite evaluar el nivel de eficiencia en la atención de los expedientes de pago, tomando como referencia en los datos distribuidos y ordenados por la cantidad de días empleados en la atención y esta cantidad máxima de expedientes dentro del plazo ( $E_{pmax}$ ), siendo este grupo que toma el valor máximo de expedientes atendidos en forma eficiente. Por ello, este valor máximo de expedientes atendidos hallado a partir de la distribución de frecuencia representa el nivel de eficiencia respecto a los demás valores distribuidos de  $E_p$  por cada mes dentro del plazo establecido.

La diferencia porcentual entre la cantidad de expedientes pagados en el plazo establecido ( $E_p$ ) y su valor máximo ( $E_{pmax}$ ) ordenado por el número de días de atención representa la variabilidad ( $\Delta$ ). Luego, para calcular la variación o variabilidad entre  $E_p$  y  $E_{pmax}$  se tiene que:

$$\Delta = \left( \frac{E_p - E_{pmax}}{E_{pmax}} \right) / 100$$

Se observa en la data de las muestras anuales de  $E_p$  (Tablas 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) que sus valores son mucho mayores que los valores de  $E_{pmax}$  ( $E_p > E_{pmax}$ ) lo que representa un tanto por mil. Por esta razón, el resultado de la diferencia porcentual se divide entre 100 para aproximar el cálculo al porcentaje de variación.

Mokate (2001) afirma que la eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor uso posible de un recurso. “El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente). Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz.” (2001: 5).

En esa medida, para evaluar el nivel de eficiencia esperado por el indicador propuesto, llamado  $I_b$ , restamos la variabilidad hallada ( $\Delta$ ) al valor que toma el “indicador de atención oportuna de expedientes de pago”  $I_a$ . Por tanto, la relación matemática que muestra el cálculo del indicador  $I_b$  expresado en porcentaje, es:

$$I_b = I_a - \Delta$$

Reemplazando en la ecuación anterior las variables en estudio, resulta que:

$$I_b = \frac{E_p}{E_m} - \left( \frac{E_p - E_{pmax}}{E_{pmax}} \right) / 100$$

Por tanto, el indicador propuesto mide el nivel de eficiencia incorporando la eficacia alcanzada, por ello se denomina “Indicador de eficiencia de atención oportuna de expedientes de pago”.

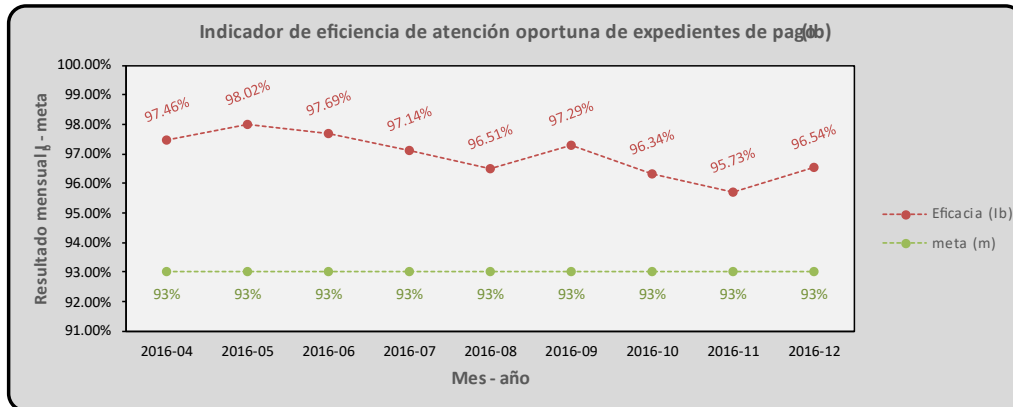
A partir de la fórmula matemática planteada para la evaluación de la eficiencia, se toman los datos de las tablas (Tabla 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30) y se calculan los valores mensuales del indicador  $I_b$  por grupos anuales del año 2016 al 2022. Con la finalidad de observar los resultados mensuales y las metas establecidas para cada año en estudio, se muestran los gráficos 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26).

**Tabla 24.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2016

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta \% (E_p - E_{pmax}) / 100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	m
2016-04	100.00%	2.54%	97.46%	230	65	0	230	93%
2016-05	100.00%	1.98%	98.02%	340	114	0	340	93%
2016-06	100.00%	2.31%	97.69%	298	90	0	298	93%
2016-07	100.00%	2.86%	97.14%	286	74	0	286	93%
2016-08	100.00%	3.49%	96.51%	319	71	0	319	93%
2016-09	100.00%	2.71%	97.29%	289	78	0	289	93%
2016-10	100.00%	3.66%	96.34%	275	59	0	275	93%
2016-11	100.00%	4.27%	95.73%	232	44	0	232	93%
2016-12	100.00%	3.46%	96.54%	379	85	0	379	93%
Prom/Total	100.00%	3.03%	96.97%	2648	680	0	2648	93%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 20.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2016.



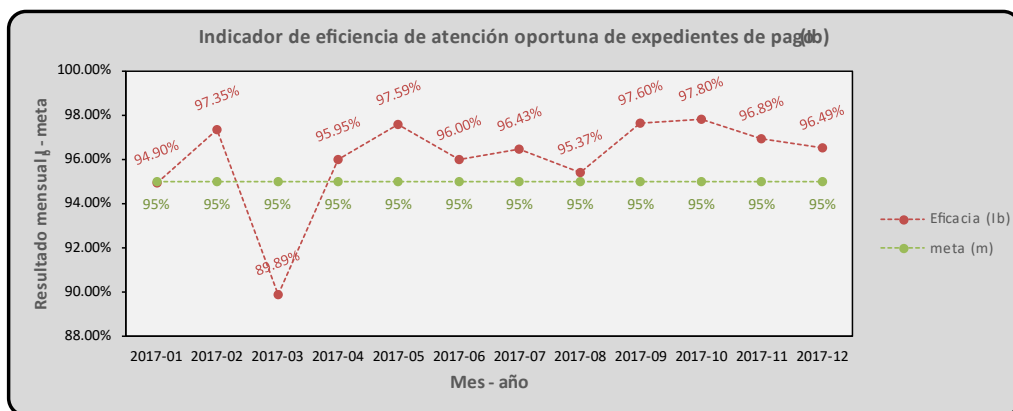
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 25.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2017

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	$m$
2017-01	100.00%	5.10%	94.90%	61	10	0	61	95%
2017-02	100.00%	2.65%	97.35%	113	31	0	113	95%
2017-03	95.89%	6.00%	89.89%	280	40	12	292	95%
2017-04	98.43%	2.47%	95.95%	250	72	4	254	95%
2017-05	100.00%	2.41%	97.59%	273	80	0	273	95%
2017-06	100.00%	4.00%	96.00%	215	43	0	215	95%
2017-07	100.00%	3.57%	96.43%	242	53	0	242	95%
2017-08	100.00%	4.63%	95.37%	259	46	0	259	95%
2017-09	100.00%	2.40%	97.60%	221	65	0	221	95%
2017-10	100.00%	2.20%	97.80%	285	89	0	285	95%
2017-11	100.00%	3.11%	96.89%	234	57	0	234	95%
2017-12	100.00%	3.51%	96.49%	347	77	0	347	95%
Prom/Total	99.53%	3.50%	96.02%	2780	663	16	2796	95%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 21.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2017.



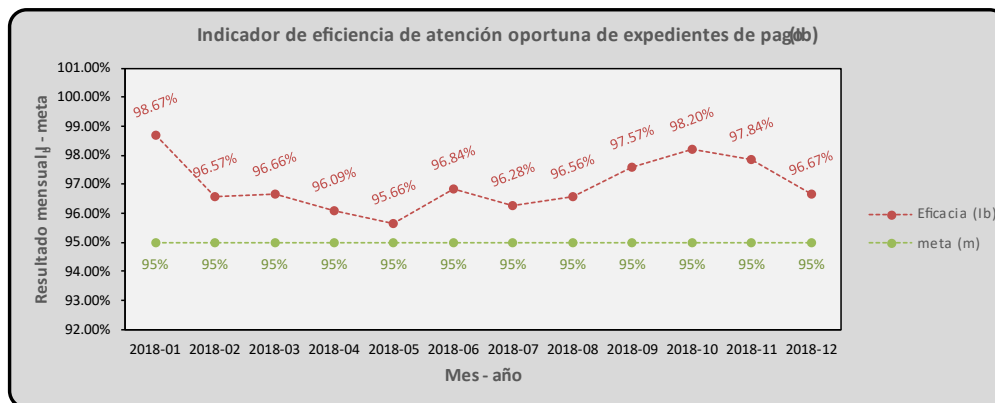
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 26.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2018

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	$m$
2018-01	100.00%	1.33%	98.67%	121	52	0	121	95%
2018-02	100.00%	3.43%	96.57%	239	54	0	239	95%
2018-03	100.00%	3.34%	96.66%	230	53	0	230	95%
2018-04	100.00%	3.91%	96.09%	221	45	0	221	95%
2018-05	99.68%	4.02%	95.66%	311	62	1	312	95%
2018-06	98.83%	1.99%	96.84%	254	85	3	257	95%
2018-07	100.00%	3.73%	96.28%	189	40	0	189	95%
2018-08	99.40%	2.84%	96.56%	165	43	1	166	95%
2018-09	100.00%	2.43%	97.57%	192	56	0	192	95%
2018-10	100.00%	1.80%	98.20%	193	69	0	193	95%
2018-11	100.00%	2.16%	97.84%	215	68	0	215	95%
2018-12	100.00%	3.33%	96.67%	234	54	0	234	95%
Prom/Total	99.83%	2.86%	96.97%	2564	681	5	2569	95%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 22.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2018.



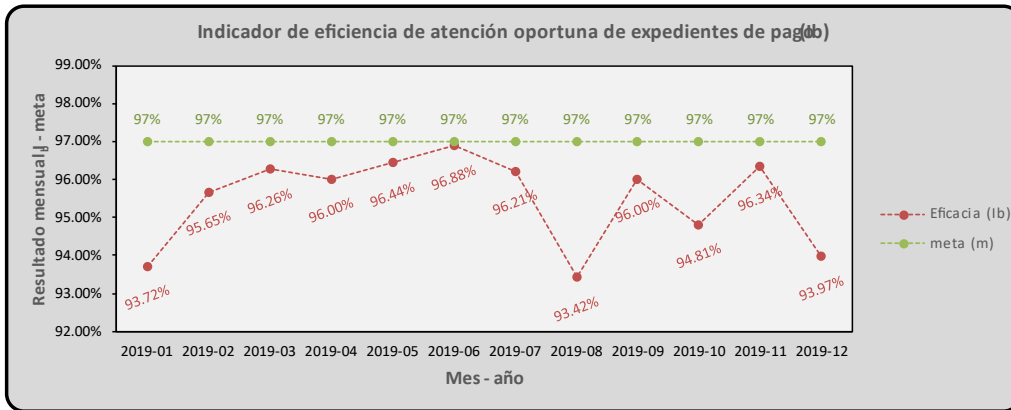
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 27.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2019

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	$m$
2019-01	98.68%	4.96%	93.72%	149	25	2	151	97%
2019-02	99.44%	3.78%	95.65%	177	37	1	178	97%
2019-03	98.51%	2.25%	96.26%	198	61	3	201	97%
2019-04	99.54%	3.54%	96.00%	218	48	1	219	97%
2019-05	99.13%	2.69%	96.44%	229	62	2	231	97%
2019-06	100.00%	3.12%	96.88%	177	43	0	177	97%
2019-07	99.49%	3.28%	96.21%	197	46	1	198	97%
2019-08	97.99%	4.57%	93.42%	195	35	4	199	97%
2019-09	98.74%	2.75%	96.00%	236	63	3	239	97%
2019-10	98.02%	3.21%	94.81%	198	47	4	202	97%
2019-11	99.50%	3.17%	96.34%	200	48	1	201	97%
2019-12	97.78%	3.81%	93.97%	308	64	7	315	97%
Prom/Total	98.90%	3.43%	95.47%	2482	579	29	2511	97%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 23.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2019.



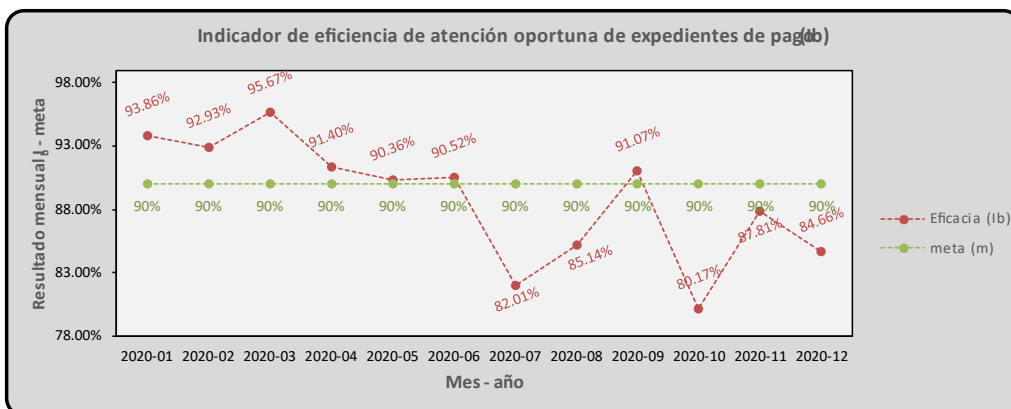
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 28.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2020

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	m
2020-01	98.47%	4.61%	93.86%	129	23	2	131	90%
2020-02	96.41%	3.47%	92.93%	161	36	6	167	90%
2020-03	99.11%	3.44%	95.67%	111	25	1	112	90%
2020-04	93.94%	2.54%	91.40%	124	35	8	132	90%
2020-05	92.97%	2.61%	90.36%	119	33	9	128	90%
2020-06	95.24%	4.71%	90.52%	120	21	6	126	90%
2020-07	84.26%	2.25%	82.01%	91	28	17	108	90%
2020-08	87.40%	2.26%	85.14%	111	34	16	127	90%
2020-09	94.56%	3.48%	91.07%	139	31	8	147	90%
2020-10	83.61%	3.43%	80.17%	102	23	20	122	90%
2020-11	90.73%	2.91%	87.81%	137	35	14	151	90%
2020-12	87.32%	2.65%	84.66%	179	49	26	205	90%
Prom/Total	92.00%	3.20%	88.80%	1523	373	133	1656	90%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 24.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2020.



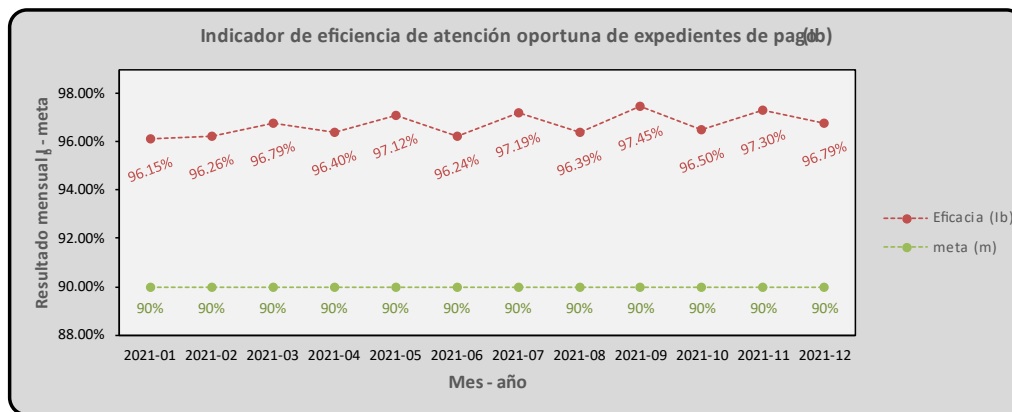
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 29.** Evaluación de la eficiencia del año 2021

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	m
2021-01	98.41%	2.26%	96.15%	62	19	1	63	90%
2021-02	99.36%	3.11%	96.26%	156	38	1	157	90%
2021-03	100.00%	3.21%	96.79%	122	29	0	122	90%
2021-04	100.00%	3.60%	96.40%	115	25	0	115	90%
2021-05	100.00%	2.88%	97.12%	97	25	0	97	90%
2021-06	100.00%	3.76%	96.24%	100	21	0	100	90%
2021-07	100.00%	2.81%	97.19%	103	27	0	103	90%
2021-08	100.00%	3.61%	96.39%	83	18	0	83	90%
2021-09	100.00%	2.55%	97.45%	117	33	0	117	90%
2021-10	100.00%	3.50%	96.50%	108	24	0	108	90%
2021-11	99.30%	2.00%	97.30%	141	47	1	142	90%
2021-12	99.33%	2.55%	96.79%	149	42	1	150	90%
Prom/Total	99.70%	2.99%	96.71%	1353	348	4	1357	90%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 25.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2021.



Fuente: Elaboración propia 2023.

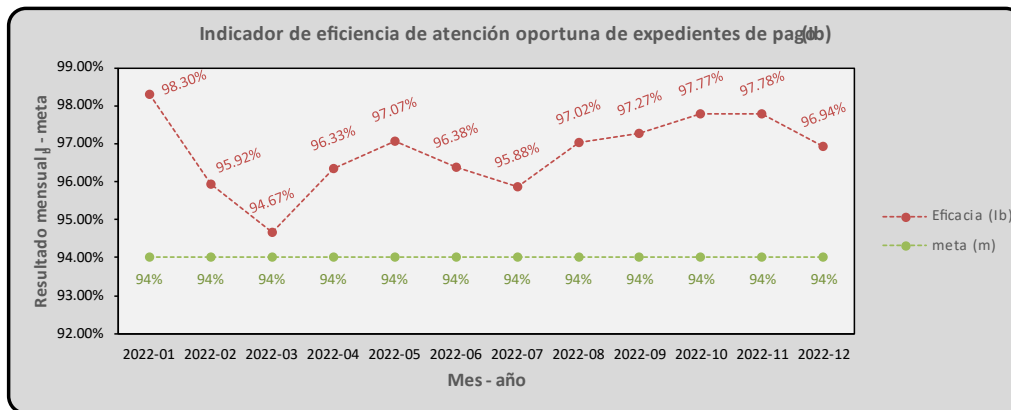
**Tabla 30.** Evaluación de la eficiencia y metas del año 2022

Año	$I_a = E_p / E_m$	$\Delta\%(E_p - E_{pmax})/100$	$I_b$	$E_p$	$E_{pmax}$	$E_{fp}$	$E_m$	m
2022-01	100.00%	1.70%	98.30%	27	10	0	27	94%
2022-02	98.78%	2.86%	95.92%	81	21	1	82	94%
2022-03	98.48%	3.81%	94.67%	130	27	2	132	94%
2022-04	99.05%	2.71%	96.33%	104	28	1	105	94%
2022-05	99.28%	2.21%	97.07%	138	43	1	139	94%
2022-06	99.07%	2.69%	96.38%	107	29	1	108	94%
2022-07	99.00%	3.13%	95.88%	99	24	1	100	94%
2022-08	98.99%	1.97%	97.02%	98	33	1	99	94%
2022-09	100.00%	2.73%	97.27%	138	37	0	138	94%
2022-10	100.00%	2.23%	97.77%	100	31	0	100	94%
2022-11	100.00%	2.22%	97.78%	132	41	0	132	94%
2022-12	100.00%	3.06%	96.94%	69	17	0	69	94%
Prom/Total	99.39%	2.61%	96.78%	1223	341	8	1231	94%

Fuente: Elaboración propia 2023.



**Gráfico 26.** Gráfico de las evaluaciones de eficiencia y metas del año 2022.



Fuente: Elaboración propia 2023.

## 2. Evaluación anual del indicador de eficiencia respecto a la meta.

La Tabla 31 muestra la evaluación del indicador de eficiencia respecto a la meta fijada en promedio. Se puede destacar según este indicador, el año 2019 en promedio anual alcanza 95.47 % de la meta establecida en 97.00 %, es decir -1.53 % (95.47% - 97.00%) y el año 2020 en -1.2 % (88.80 % - 90.00 %). La medición del desempeño de la eficiencia señala que cumple con los objetivos estratégicos OE7 (PEI 2015-2018), OE3 (PEI 2017-2019) y OE4 (PEI 2018-2020, PEI 2018-2022, PEI 2018-2024 y PEI 2018-2025), para los años 2016, 2017, 2018, 2021 y 2022.

**Tabla 31.** Evaluación anual del indicador de eficiencia respecto a la meta.

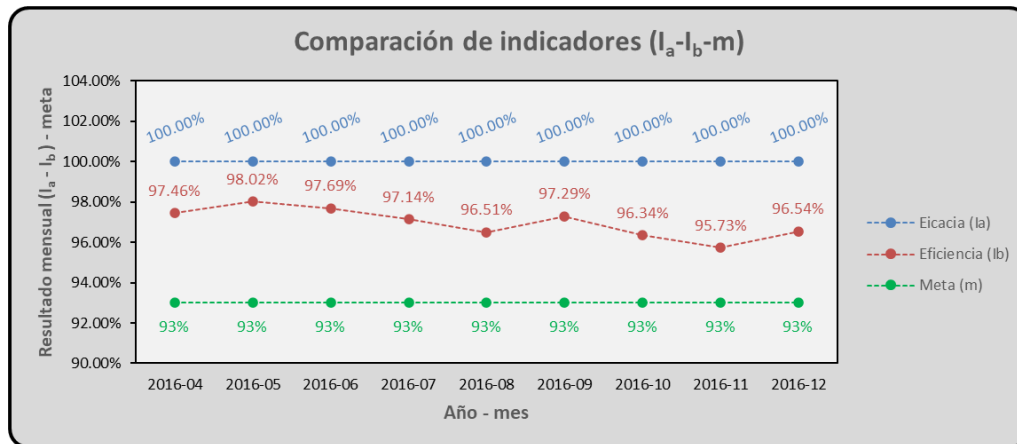
Año	lb	m	lb-m
2016	96.97%	93.00%	3.97%
2017	96.02%	95.00%	1.02%
2018	96.97%	95.00%	1.97%
2019	95.47%	97.00%	-1.53%
2020	88.80%	90.00%	-1.20%
2021	96.71%	90.00%	6.71%
2022	96.78%	94.00%	2.78%

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 2.1 Evaluación mensual de eficacia y eficiencia respecto a la meta anual

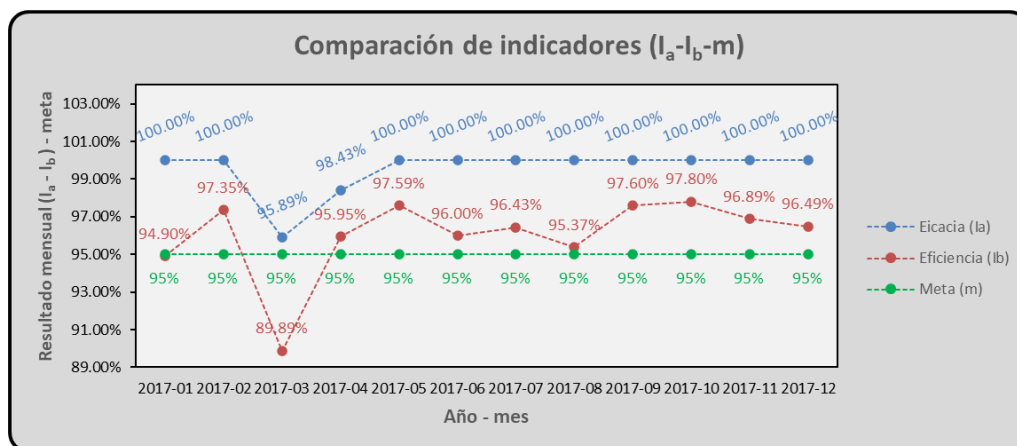
En los gráficos siguientes (Gráfico 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33) se presenta el desempeño mensual de los resultados mostrados por los indicadores de eficacia y eficiencia, así como la meta anual establecida para los años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, en los cuales se puede evaluar comparando el desempeño alcanzado por estos frente a la meta establecida.

**Gráfico 27.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2016



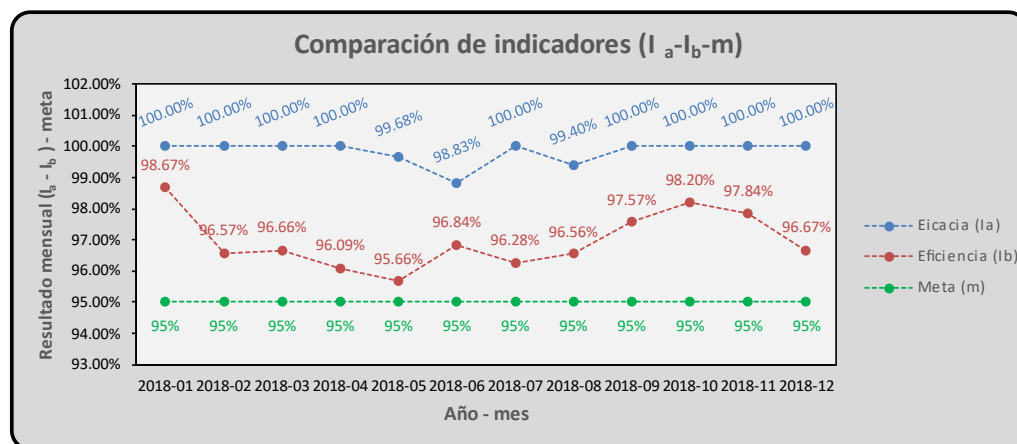
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 28.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2017



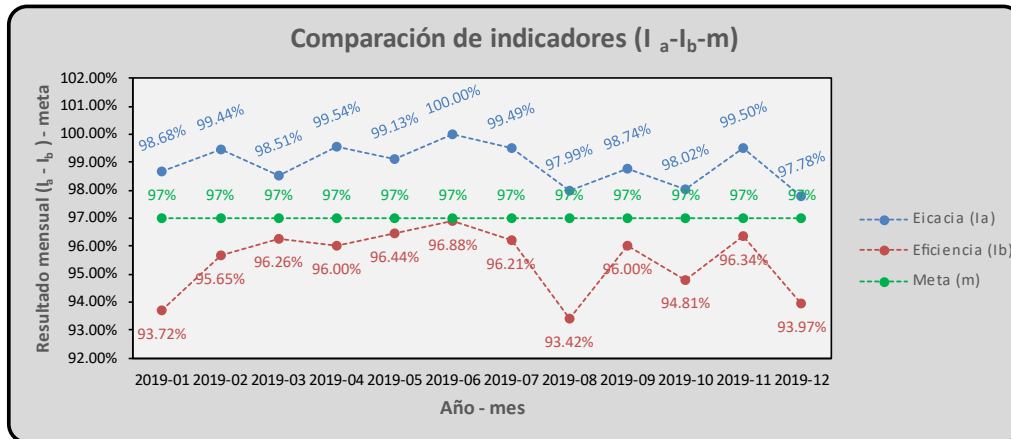
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 29.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2018



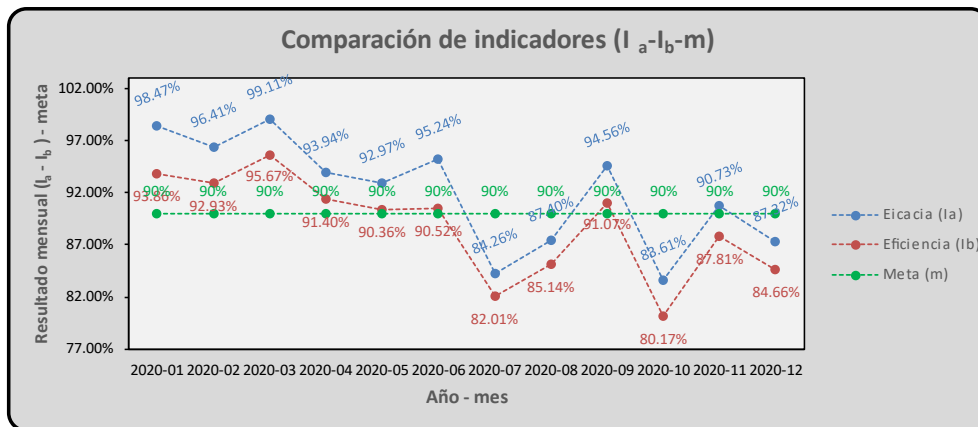
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 30.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2019



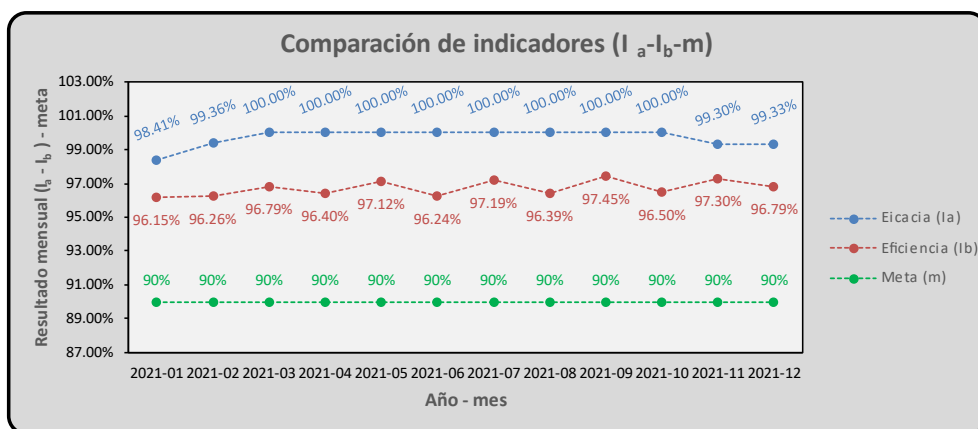
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 31.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2020



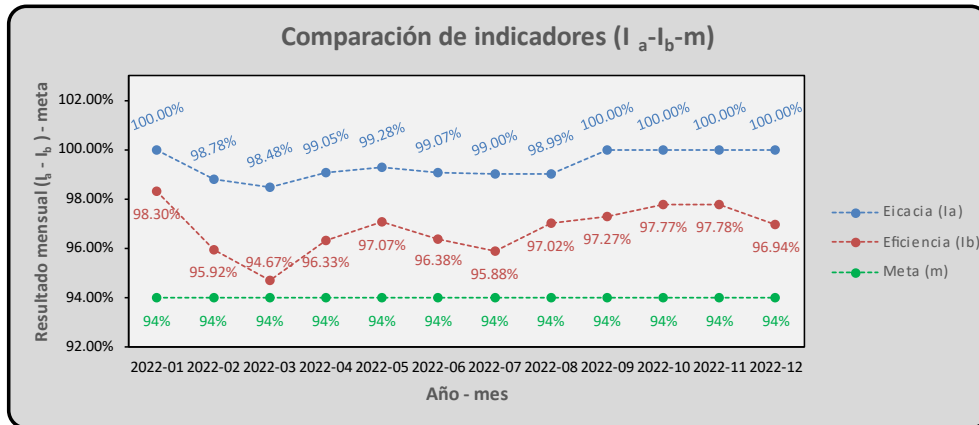
Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 32.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2021



Fuente: Elaboración propia 2023.

**Gráfico 33.** Comparación de eficacia, eficiencia y metas para el año 2022



Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3. Interpretación de las evaluaciones de eficacia y eficiencia

Para interpretar las evaluaciones mensuales obtenidos por los indicadores de eficacia y de eficiencia, se toma como criterio de evaluación la “oportunidad de atención” dentro del plazo. Para evaluar esta oportunidad se utiliza el resultado de la variación entre dos meses consecutivos, se resta el valor de eficacia o eficiencia alcanzado del mes actual menos el mes pasado, según sea el caso. De acuerdo con la evaluación del nivel de eficacia o eficiencia alcanzado, se evalúa aplicando la siguiente valoración:

- “estable”, cuando no hay variación.
- “sube”, cuando la variación aumenta.
- “baja”, cuando la variación disminuye.

Asimismo, se evalúan los resultados mensuales para el indicador de eficacia considerando:

- Si no hay expedientes atendidos fuera de plazo, el resultado del indicador  $I_a$  es 100 % de cumplimiento ( $I_a = 100 \%$ ), por tanto,  $E_m = E_p$ .
- Si se atienden expedientes fuera de plazo ( $E_{fp} \geq 1$ ), el resultado del indicador  $I_a$  es menor a 100 % de cumplimiento ( $I_a < 100 \%$ ), por tanto,  $E_m = E_p + E_{fp}$ .

Cabe resaltar que estos dos últimos criterios sólo es aplicable para el indicador de eficacia debido al criterio de “oportunidad de atención” dentro del plazo.

Finalmente, para interpretar las evaluaciones mensuales del indicador de eficacia y eficiencia con relación a las metas fijadas para cada año, se comparan estableciendo, “cumple la meta” cuando el valor hallado es igual o mayor a la meta o caso contrario “no cumple la meta” cuando el valor calculado es menor a la meta establecida en la ley de contrataciones del Estado.

### 3.1 Descripción de las evaluaciones mensuales del indicador de eficacia

En la Tabla 32 se describen los periodos mensuales de cada año en estudio evaluado con los resultados que muestran los niveles de eficacia alcanzados (“baja”, “estable” y “sube”).

**Tabla 32.** Resultados de la evaluación de la variación del indicador de eficacia.

Eficacia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
baja		1	3	6	6	1	5	22
estable	8	8	6			7	3	32
sube		2	2	5	5	3	3	20
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>74</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

Los resultados de la evaluación en promedio mensual del indicador de eficacia señalan que si se atendieron expedientes dentro del plazo (oportuno), el resultado de dicha evaluación es igual a 100 % ( $I_a=100\%$ ) y caso contrario (inoportuno o fuera de plazo) es menor a 100 % ( $I_a<100\%$ ). Con los datos de las tablas (Tablas 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14) de las cantidades de expedientes atendidos en cada mes del año correspondiente, la siguiente tabla (Tabla 33) muestra los resultados la cantidad de meses en función al resultado de la eficacia alcanzada.

**Tabla 33.** Cantidad de meses en función al resultado de la eficacia alcanzada

Meses	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
$I_a=100\%$	9	10	9	1	0	8	5	42
$I_a<100\%$	0	2	3	11	12	4	7	39
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.2 Descripción de los resultados mensuales del indicador de eficiencia.

En la Tabla 34 se observa los periodos mensuales evaluados de cada año durante el estudio cuyos resultados muestran los niveles de eficiencia alcanzados (“estable”, “sube” y “baja”). Cabe resaltar que en la evaluación de este indicador no presenta resultados “estable”. Esto permite observar la tendencia mes a mes (“sube” o “baja”), información útil y necesaria para la toma de decisiones y la ejecución de las medidas correctivas necesarias en la gestión de pagos.

**Tabla 34.** Resultados de la evaluación de la variación del indicador de eficiencia.

Eficiencia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
baja	5	5	6	5	6	5	5	37
sube	3	6	5	6	5	6	6	37
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>74</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

La Tabla 35 muestra los resultados obtenidos por el indicador de eficiencia señalando la cantidad de meses en los cuales se atendieron expedientes dentro y fuera de plazo. Se observa que durante el estudio se han atendido 195 expedientes fuera del plazo (Tabla 7), sin embargo, a diferencia de los resultados de la eficacia (Tabla 34) todos los resultados obtenidos por el indicador de eficiencia señalan valores menores a 100 %. Esto describe el desempeño del indicador de eficiencia ya que todos los resultados mensuales alcanzados son menores a 100% (Tabla 35).

**Tabla 35.** Cantidad de meses en función al resultado de la eficiencia alcanzada

Meses	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
lb=100%	0	0	0	0	0	0	0	0
lb<100%	9	12	12	12	12	12	12	81
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.3 Comparación de las evaluaciones de eficacia, eficiencia y las metas

La Tabla 36 y la Tabla 37 muestran los resultados comparativos de los indicadores respecto a la meta establecida para cada año.

**Tabla 36.** Comparación mensual de la eficacia con respecto a la meta anual

Eficacia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
cumple la meta	9	12	12	12	8	12	12	77
no cumple la meta	--	--	--	--	4	--	--	4
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

La Tabla 37 muestra que, al ser evaluada la eficacia respecto a su meta, en 77 meses señala “cumple la meta” en forma eficaz y en 4 meses “no cumple la meta” establecida eficazmente.

**Tabla 37.** Comparación mensual de la eficiencia con respecto a la meta anual

Eficiencia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
cumple la meta	9	10	12	--	7	12	12	62
no cumple la meta	--	2	--	12	5	--	--	19
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

La Tabla 37 muestra que el indicador de eficiencia después de ser evaluada con respecto a la meta, en 62 meses de señala “cumple la meta” eficientemente y en 19 meses “no cumple la meta” establecida en forma eficiente.

**Tabla 38.** Comparación entre las evaluaciones de eficacia y eficiencia

$I_a - I_b$	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total anual
diferencia positiva	9	12	12	12	12	12	12	81
<b>Total anual</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

La Tabla 38 presenta los resultados comparativos entre eficacia y eficiencia. Se observa que todas las diferencias calculadas en forma matemática arrojan signo positivo, es decir, obtienen una “diferencia positiva” lo cual demuestra que la ecuación para el cálculo del indicador de eficiencia, eficacia menos variabilidad, describe efectivamente la evaluación de la eficiencia alcanzada en la “atención oportuna de expedientes de pago”, por tanto,  $I_b$  depende de  $I_a$  y a su vez  $I_a \geq I_b$ . Es decir, si no se tiene el valor de la evaluación de la eficiencia ( $I_b=0$ ), refiriéndose a la evaluación de la eficiencia, Mokate (2001) señala que, “para lograr la eficiencia, una organización debe ser eficaz. Sin embargo, para lograr la eficiencia, la mera eficacia no basta...”, continúa, “El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente)” Mokate (2001: 4).

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- a) El indicador propuesto evalúa el nivel de eficiencia mensual alcanzado en la atención oportuna de expedientes de pago dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones con el Estado. La evaluación se establece mediante la diferencia de la eficacia y la variabilidad de la cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo y su cantidad eficiente. Por lo tanto, el indicador propuesto describe el nivel de eficiencia a partir de la eficacia lograda considerando como recurso el tiempo oportuno empleado dentro del plazo establecido.
- b) La característica que determina la cantidad de expedientes atendidos fuera de plazo en el resultado mensual del nivel de eficacia logrado es el cumplimiento inoportuno en la atención. Los resultados promedio mensuales durante 81 meses muestran que en 39 meses el cumplimiento fue inoportuno menor al 100% y los otros 42 meses se alcanzó el 100 % de cumplimiento oportuno.
- c) La cantidad de expedientes atendidos dentro del plazo se caracteriza por su clasificación según el número de días empleados en su atención (clase) conforme a la norma de contrataciones con el Estado (15 o 10 días) y las veces que estos expedientes se repiten (frecuencia), considerando el valor máximo como la cantidad eficiente de atención oportuna. Para establecer la evaluación del nivel de eficiencia alcanzado, se calcula la variabilidad o tasa de variación porcentual entre la cantidad de expedientes y la cantidad eficiente, atendidos dentro del plazo y el resultado se resta a la eficacia.
- d) Las características que describen la evaluación de los resultados mensuales obtenidos por los indicadores referidos a la oportunidad de atención son:  
En la evaluación de la eficacia, la variación mensual de sus resultados se describe como “estable” cuando no se atienden expedientes fuera de plazo.  
En la evaluación de la eficiencia, al incorporar en su cálculo el tiempo empleado en la atención permite observar la tendencia deseada cuando “sube” y la tendencia no deseada “baja”.  
En la evaluación frente a las metas, muestra que “cumple la meta” en 77 meses en forma eficaz y “cumple la meta” en 62 meses en forma eficiente, durante los de 81 meses estudiados.



## **2. Recomendaciones**

- a) Implementar en el PEI 2024 de la SUNAT el “indicador de eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago” con la finalidad de lograr una evaluación eficaz y eficiente del OEI.04 de “fortalecer la capacidad de gestión interna”.
- b) Implementar alertas de cumplimiento eficiente “oportuno” o “inoportuno” en el resultado de la evaluación del indicador de eficiencia a partir del onceavo día útil en función a la cantidad de expedientes atendidos dentro de los 10 días útiles y la cantidad de expedientes programados del mes para ejecutar las acciones correctivas necesarias en la mejora de la atención.
- c) Realizar una rutina de mejora en el procedimiento para clasificar la información de la cantidad de expedientes a ser atendidos, según el número de días empleados en su atención (clase) dentro del plazo, por las veces que se repiten en ese rango (frecuencia) para tener la evaluación de la eficiencia en el onceavo día útil de acuerdo con la programación de expedientes del mes sin esperar que concluya el mes correspondiente.
- d) Implementar un tablero de mando en Excel® para mostrar las evaluaciones de la eficiencia, la tendencia gráfica y la comparación con la meta, todo vinculado con las acciones correctivas necesarias a ejecutar la atención oportuna de expedientes de pago en la programación (cambios de programación y/o revisión de tareas en los programas) y en el presupuesto (nuevas asignaciones y/o recortes presupuestarios). Si es posible modificar las metas establecidas para ser alcanzables y realizables, motivando su logro al personal involucrado en este proceso.

## **Bibliografía**

Amat, O., Angles, F. y Urieta, C. (2000). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Documento 16. Madrid: AECA.

Amat, J. M. (2000). *Control de gestión : una perspectiva de dirección*. 6ª ed. Madrid: Gestión 2000.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. (Manuales. ILPES-CEPAL N° 69). Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Avilés, L. (2018). “¿Las cosas son como deberían ser? y ¿Por qué las cosas no son como deberían ser?”. En: *Escuela Nacional de Control* (Ed.). Lima: Contraloría General de la República.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Vol. 3. Caracas: BL Consultores asociados.

Ballart, X. (1992). “Conceptos, clases, propósitos, intereses y criterios de evaluación”. En: *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso* Buenos Aires: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Banco Mundial (1998). *Public Expenditure Management Handbook*. The International Bank for Reconstruction and Development, Ed. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development.

Bello, R. (2009). *Seminario - Taller “Gasto Social y Gestión Pública por Resultados para el Logro de la Metas del Primer Objetivo de Desarrollo del Milenio - ODM1.”* El Salvador: CEPAL/ILPES - BID.

Brown, D. R. (2001). *Evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos* (Gestión Pública. ILPES-CEPAL N° 9). Santiago de Chile: ILPES-CERAL.

Carro Paz, R., y Gonzáles, D. (2000). *Productividad y competitividad*. Administración de Las Operaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar de Plata. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2021). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. Primera Edición marzo 2021.

- Cristóbal, J., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de & Planificación Económica y Social, Eds. Santiago de Chile: CEPAL-GTZ.
- Ebert, R., y Griffin, R. (2019). *Business essentials*. 12<sup>a</sup> ed. Nueva York: Pearson.
- Fenton, N; Bieman, J. (2012). Software Metrics A rigorous and Practical Approach. In *Fundamentals of Dependable Computing for Software Engineers* (Third Edit). CRC Press.
- Guinart, J. M. (2003). “Indicadores de gestión para las entidades públicas”. En: *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá.
- Gutiérrez, Julio. C. A. (2012). La Variación y su Significado. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 87–96.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6<sup>a</sup> ed. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, Ed.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kusek, J. Z., y Rist, R. C. (2004). *Manual para gestores del desarrollo: diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Mayol Edic. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT, (2011). Dado el 21 de diciembre del 2011.
- Malpartida, L., Ordoñez, M., y Zavaleta, J. (2018). *La gestión de compras en la sede central de la SUNAT*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Medina, A. (2014). “Los Sistemas Nacional de Monitoreo: Teoría y Práctica de sistemas orientados a consecuencias”. *II Seminario Internacional de Monitoreo de Programas Sociales*. Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2010). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Lima: MEF.
- MEF (2018). *Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales Dirigida a entidades del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales*. Lima: MEF.

Mokate, K. M. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano Para El Desarrollo Social*, 59.

Münch, L. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. P. M. Guerreros Rosas, Ed. México: Pearson Educación de México.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2006). *Estándares de Calidad de Evaluación del CAD (para su aplicación en fase de prueba)*. París: OCDE.

OCDE (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París: OCDE.

PCM (2018). *Decreto Supremo No 123-2018-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*. (DS No 123-2018-PCM).

Scriven, Michael (1967). “*The methodology of evaluation*”, en R. W. Tyler, R. M. Gagne y M. Scriven (eds.).

Shack, N. (2002). “Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú”. En: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (Ed.), *Panel: Gestión por resultados y evaluación de desempeño: avances y desafíos para América Latina* (pp. 1–27). Lisboa, Portugal.

Shack, N. (2007). *Sistema de monitoreo y evaluación del gasto público a nivel del gobierno nacional en Perú*. Documentos Estudios de Casos del CLAD N° 3. Lima: CLAD.

Silvestre Ramírez, Rita Nayely y Chamú Nicanor, Félix. (2015) “Eficiencia técnica y cambio tecnológico de las unidades académicas de la Universidad Michoacana a través del índice Malmquist” *Economía y Sociedad*, vol. XIX, núm. 33, julio-diciembre, 2015, pp. 17-35 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Morelia, México

Spiegel, Murray R.; Stephens, L. J. (2009). *Estadística* (Cuarta Edición). McGraw Hill.

Suarez, R. P., Caso, C., Jesus, R. M., & Lopez-menendez, A. J. (2012). *Introducción a la Estadística Económica* (2010th ed., Issue April). Dpto. de Economía Aplicada, Campus del Cristo. Universidad de Oviedo.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2015). *Informe*

*de Gestión por Resultados 2015 SUNAT*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2016a). *Informe de Gestión por Resultados 2016 SUNAT*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2016b). *Memoria anual 2016*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2016c). *Procedimiento Específico de Pago a Proveedores por Prestaciones Reguladas en la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado* (Norma N° 008-2016-SUNAT/8C0000).

SUNAT (2017a). *Informe de Gestión por Resultados 2017 SUNAT*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2017b). *Manual SIGA Módulo Planificación*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2017c). *Norma que Establece el Procedimiento de Pago a Proveedores por Prestaciones Reguladas en la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado y por Prestaciones por Montos Iguales o Inferiores a Ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT)* (Norma N° 011-2017-SUNAT/8C0000).

SUNAT (2017d). *Plan Estratégico Institucional 2018-2020*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2018a). *Informe de Gestión por Resultados 2018 SUNAT*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2018b). *Plan Estratégico Institucional 2018-2025*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2018c). *Procedimiento de Seguimiento y Evaluación de Gestión en el marco del Plan Operativo Institucional POI - Versión 1.4*. Lima: SUNAT.

SUNAT (2018d). *Procedimiento para el proceso de Planeamiento Institucional - PPI*. Lima.

SUNAT (2018d). *Resolución de Superintendencia No 319-2018/SUNAT* (Resolución de Superintendencia N° 319-2018/SUNAT). Perú: SUNAT.

SUNAT (2022). *Informe de Gestión por Resultados 2022 SUNAT*. Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión. Lima: SUNAT.

Varian, H. L. (2009). *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*. 5ª ed. Barcelona: A. Bosch, Ed.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: methods for studying programs and policies*. 2ª ed. Prentice Hall, Ed. New Jersey: Upper Saddle River, N.J.

## **Anexos**

**Anexo 1. Cantidades de expedientes, resultado de la eficacia y metas por año.**

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m
2016-04	230	0	230	100.00%	93.00%
2016-05	340	0	340	100.00%	93.00%
2016-06	298	0	298	100.00%	93.00%
2016-07	286	0	286	100.00%	93.00%
2016-08	319	0	319	100.00%	93.00%
2016-09	289	0	289	100.00%	93.00%
2016-10	275	0	275	100.00%	93.00%
2016-11	232	0	232	100.00%	93.00%
2016-12	379	0	379	100.00%	93.00%
<b>Total/Prom</b>	<b>2648</b>	<b>0</b>	<b>2648</b>	<b>100.00%</b>	<b>93.00%</b>

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m	Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m
2017-01	61	0	61	100.00%	95.00%	2018-01	121	0	121	100.00%	95.00%
2017-02	113	0	113	100.00%	95.00%	2018-02	239	0	239	100.00%	95.00%
2017-03	280	12	292	95.89%	95.00%	2018-03	230	0	230	100.00%	95.00%
2017-04	250	4	254	98.43%	95.00%	2018-04	221	0	221	100.00%	95.00%
2017-05	273	0	273	100.00%	95.00%	2018-05	311	1	312	99.68%	95.00%
2017-06	215	0	215	100.00%	95.00%	2018-06	254	3	257	98.83%	95.00%
2017-07	242	0	242	100.00%	95.00%	2018-07	189	0	189	100.00%	95.00%
2017-08	259	0	259	100.00%	95.00%	2018-08	165	1	166	99.40%	95.00%
2017-09	221	0	221	100.00%	95.00%	2018-09	192	0	192	100.00%	95.00%
2017-10	285	0	285	100.00%	95.00%	2018-10	193	0	193	100.00%	95.00%
2017-11	234	0	234	100.00%	95.00%	2018-11	215	0	215	100.00%	95.00%
2017-12	347	0	347	100.00%	95.00%	2018-12	234	0	234	100.00%	95.00%
<b>Total/Prom</b>	<b>2780</b>	<b>16</b>	<b>2796</b>	<b>99.53%</b>	<b>95.00%</b>	<b>Total/Prom</b>	<b>2564</b>	<b>5</b>	<b>2569</b>	<b>99.83%</b>	<b>95.00%</b>

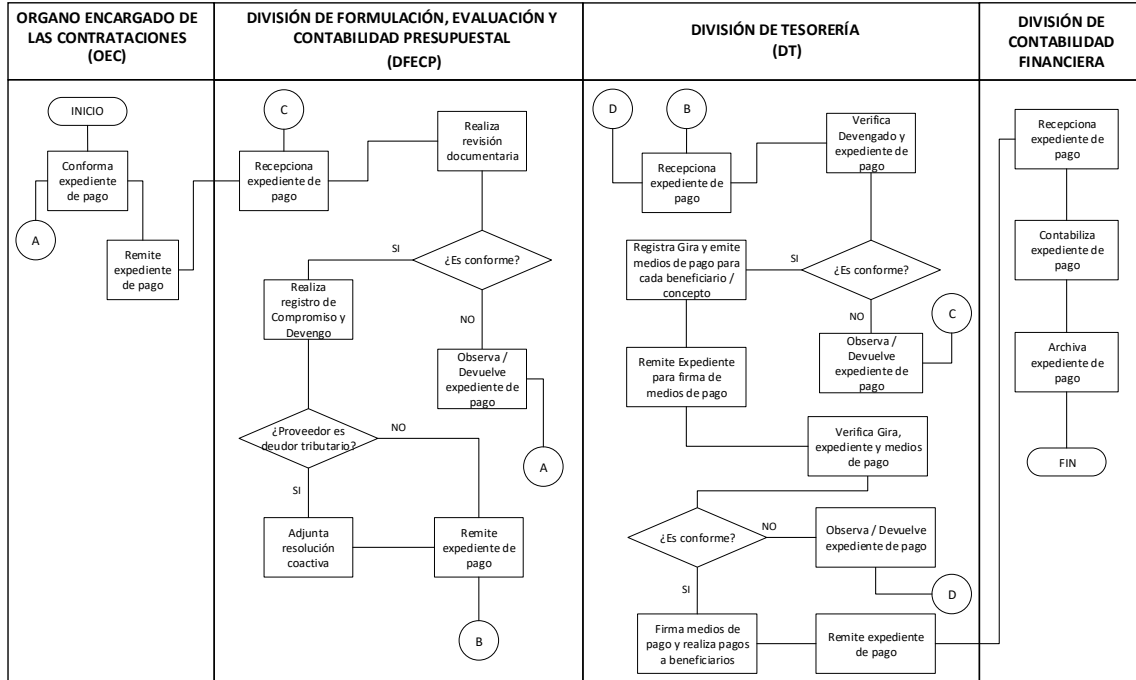
Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m	Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m
2019-01	149	2	151	98.68%	97.00%	2020-01	129	2	131	98.47%	90.00%
2019-02	177	1	178	99.44%	97.00%	2020-02	161	6	167	96.41%	90.00%
2019-03	198	3	201	98.51%	97.00%	2020-03	111	1	112	99.11%	90.00%
2019-04	218	1	219	99.54%	97.00%	2020-04	124	8	132	93.94%	90.00%
2019-05	229	2	231	99.13%	97.00%	2020-05	119	9	128	92.97%	90.00%
2019-06	177	0	177	100.00%	97.00%	2020-06	120	6	126	95.24%	90.00%
2019-07	197	1	198	99.49%	97.00%	2020-07	91	17	108	84.26%	90.00%
2019-08	195	4	199	97.99%	97.00%	2020-08	111	16	127	87.40%	90.00%
2019-09	236	3	239	98.74%	97.00%	2020-09	139	8	147	94.56%	90.00%
2019-10	198	4	202	98.02%	97.00%	2020-10	102	20	122	83.61%	90.00%
2019-11	200	1	201	99.50%	97.00%	2020-11	137	14	151	90.73%	90.00%
2019-12	308	7	315	97.78%	97.00%	2020-12	179	26	205	87.32%	90.00%
<b>Total/Prom</b>	<b>2482</b>	<b>29</b>	<b>2511</b>	<b>98.90%</b>	<b>97.00%</b>	<b>Total/Prom</b>	<b>1523</b>	<b>133</b>	<b>1656</b>	<b>92.00%</b>	<b>90.00%</b>

Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m	Año	E <sub>p</sub>	E <sub>fp</sub>	E <sub>m</sub>	I <sub>a</sub>	m
2021-01	62	1	63	98.41%	90.00%	2022-01	27	0	27	100.00%	94.00%
2021-02	156	1	157	99.36%	90.00%	2022-02	81	1	82	98.78%	94.00%
2021-03	122	0	122	100.00%	90.00%	2022-03	130	2	132	98.48%	94.00%
2021-04	115	0	115	100.00%	90.00%	2022-04	104	1	105	99.05%	94.00%
2021-05	97	0	97	100.00%	90.00%	2022-05	138	1	139	99.28%	94.00%
2021-06	100	0	100	100.00%	90.00%	2022-06	107	1	108	99.07%	94.00%
2021-07	103	0	103	100.00%	90.00%	2022-07	99	1	100	99.00%	94.00%
2021-08	83	0	83	100.00%	90.00%	2022-08	98	1	99	98.99%	94.00%
2021-09	117	0	117	100.00%	90.00%	2022-09	138	0	138	100.00%	94.00%
2021-10	108	0	108	100.00%	90.00%	2022-10	100	0	100	100.00%	94.00%
2021-11	141	1	142	99.30%	90.00%	2022-11	132	0	132	100.00%	94.00%
2021-12	149	1	150	99.33%	90.00%	2022-12	69	0	69	100.00%	94.00%
<b>Total/Prom</b>	<b>1353</b>	<b>4</b>	<b>1357</b>	<b>99.70%</b>	<b>90.00%</b>	<b>Total/Prom</b>	<b>1223</b>	<b>8</b>	<b>1231</b>	<b>99.39%</b>	<b>94.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del SIAF y el SIGA (2016-2022).

**Anexo 2.** Flujograma del procedimiento de pago a proveedores – Norma N° 0011

**Procedimiento de Pago de Proveedores por Prestaciones Reguladas en la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado y por Prestaciones por Montos Iguales o Inferiores a ocho UITs**



Fuente: SUNAT 2017b: 14.



### Anexo 3. Ficha del indicador “Eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago”

CONCEPTO	DEFINICIÓN																								
Nombre del indicador	Atención oportuna de expedientes de pago																								
Objetivo Estratégico Institucional	OEI.04: Fortalecer la capacidad de gestión interna.																								
Acción Estratégica Institucional	AEI.04.01: Mejora de la eficiencia interna																								
Actividad Operativa	Gestión, conducción y ejecución de las acciones correspondientes a los Sistemas de Presupuesto Público, Contabilidad, Tesorería, Patrimonio y el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en su fase de pre inversión.																								
Definición	Mide el porcentaje de expedientes que son pagados en un plazo no mayor a 15 días calendarios desde el día siguiente de la recepción del Informe de Conformidad del Área Usuaria – ICAU y el comprobante de pago, y que ambos se encuentren aptos en la Gerencia Administrativa hasta su pago por parte de la Gerencia Financiera.																								
Justificación	La atención oportuna de los expedientes de pago a proveedores contribuye a la provisión de bienes, servicios y obras, y de esta manera apoya al cumplimiento de los objetivos institucionales y la ejecución presupuestal.																								
Unidad de medida	Porcentaje (%)																								
Fórmula o método de cálculo	Expedientes de proveedores pagados dentro de los 15 días calendarios x 100 Expedientes de proveedores pagados en el mes  Tipo de medición: Directa																								
Limitaciones y aclaraciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El alcance del indicador corresponde a los expedientes de pago provenientes de la ejecución de contratos administrados por la INA.</li> <li>2. El ICAU se encuentra apto cuando ha sido autorizado por el jefe del área usuaria y cuenta con la documentación que justifique el pago y acredite la prestación y cumpla con las formalidades y condiciones establecidas en el contrato.</li> <li>3. El comprobante de pago se considera apto para el trámite de pago, si se encuentra emitido de acuerdo al Reglamento de Comprobantes de Pago, modificatorias, demás normatividad vigente y según lo establecido en el contrato.</li> <li>4. Para el cálculo sólo se consideran expedientes que no tengan observaciones por subsanar de parte del área usuaria y/o del proveedor durante el proceso de pago del expediente. Asimismo se excluyen los expedientes en los que haya cedido el derecho de cobro a un tercero o a un legítimo tenedor, cuyo vencimiento excede el plazo establecido para el presente indicador así como aquellos expedientes que presentan deudas exigibles en cobranza coactiva o por mandatos judiciales y los que requieren consulta legal, tributaria o de otra índole.</li> <li>5. Para el cálculo del indicador se considerarán los expedientes dentro del año en evaluación: 2018.</li> <li>6. Para el cálculo del indicador, no se considerarán los días declarados feriados.</li> <li>7. Para efectos del cómputo del Plazo, no se considera el tiempo de aprobación del registro administrativo del SIAF en la fase girado, a que se refiere el Art.1° de la RD.013-2016-EF/52.03.</li> <li>8. El cálculo anual es el promedio simple de los resultados mensuales.</li> <li>9. En el mes de enero se medirán los expedientes de pago con ICAU y comprobantes de pago aptos y que cuenten con certificación de crédito presupuestal aprobada.</li> </ol>																								
Datos históricos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ejecutado</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>Sin datos</td> <td rowspan="4">Meta anual</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total Nacional</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Ejecutado		2015	Sin datos	Meta anual	2016	100%	2017	95%	Total Nacional		95%											
Año	Ejecutado																								
2015	Sin datos	Meta anual																							
2016	100%																								
2017	95%																								
Total Nacional			95%																						
Meta para el año 2018	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Set</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> </tr> <tr> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun																				
95%	95%	95%	95%	95%	95%																				
Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic																				
95%	95%	95%	95%	95%	95%																				
Frecuencia de la medición	Mensual																								
Fuente de datos	Información registrada en el SIGA SUNAT y el SIAF-SP.																								
Fuente de verificación del indicador	SIGA SUNAT (Reporte Situación de Expedientes de Tesorería - Consulta General)																								
Disponibilidad de la información	Al quinto día hábil de culminado el período de evaluación.																								
Responsable de la medición	Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera.																								
Responsable del indicador	Intendencia Nacional de Administración / Intendencia Nacional de Finanzas y patrimonio																								

Fuente: SUNAT 2016c., elaboración propia.

#### Anexo 4. Ficha del indicador propuesto de eficiencia

CONCEPTO	DEFINICIÓN					
Nombre del indicador	Indicador de eficiencia en la atención oportuna de expedientes de pago					
Objetivo Estratégico Institucional	OEI.04: Fortalecer la capacidad de gestión interna.					
Acción Estratégica Institucional	AEI.04.01: Mejora de la eficiencia interna					
Actividad Operativa	Gestión, conducción y ejecución de las acciones correspondientes a los Sistemas de Presupuesto Público, Contabilidad, Tesorería, Patrimonio y el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en su fase de pre inversión.					
Definición	Mide el porcentaje de expedientes que son pagados en un plazo no mayor a 10 días calendarios desde el día siguiente de la recepción del Informe de Conformdad del Área Usuaría – ICAU y el comprobante de pago, y que ambos se encuentren aptos en la Gerencia Administrativa hasta su pago por parte de la Gerencia Financiera. A este resultado se le resta la diferencia porcentual de los Expedientes de Proveedores Pagados dentro de los 10 días calendario y los expedientes de proveedores pagados en el rango de valor eficiente dentro del plazo de atención.					
Justificación	La eficiencia en la atención oportuna de los expedientes de pago a proveedores contribuye a la provisión de bienes, servicios y obras, y de esta manera apoya al cumplimiento de los objetivos institucionales y la ejecución presupuestal.					
Unidad de medida	Porcentaje (%)					
Fórmula o método de cálculo	$I_b = \frac{E_p}{E_m} - \left( \frac{E_p - E_{p\text{máx}}}{E_{p\text{máx}}} \right)$ <p> <math>I_b</math> = Indicador de eficiencia en la Atención Oportuna de Expedientes de Pago.  <math>I_o</math> = Indicador de Atención Oportuna de Expedientes de Pago.  <math>E_p</math> = Expedientes atendidos dentro del plazo establecido en la norma de contrataciones.  <math>E_{p\text{máx}}</math> = Expedientes atendidos dentro del plazo con el máximo valor de los clasificados por la cantidad de días empleados en su atención.  <math>E_m</math> = Expedientes atendidos en el mes.         </p>					
Limitaciones y aclaraciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>El alcance del indicador corresponde a los expedientes de pago provenientes de la ejecución de contratos administrados por la INA.</li> <li>El ICAU se encuentra apto cuando ha sido autorizado por el jefe del área usuaria y cuenta con la documentación que justifique el pago y acredite la prestación y cumpla con las formalidades y condiciones establecidas en el contrato.</li> <li>El comprobante de pago se considera apto para el trámite de pago, si se encuentra emitido de acuerdo al Reglamento de Comprobantes de Pago, modificatorias, demás normatividad vigente y según lo establecido en el contrato.</li> <li>Para el cálculo sólo se consideran expedientes que no tengan observaciones por subsanar de parte del área usuaria y/o del proveedor durante el proceso de pago del expediente. Asimismo se excluyen los expedientes en los que haya cedido el derecho de cobro a un tercero o a un legítimo tenedor, cuyo vencimiento excede el plazo establecido para el presente indicador así como aquellos expedientes que presentan deudas exigibles en cobranza coactiva o por mandatos judiciales y los que requieren consulta legal, tributaria o de otra índole.</li> <li>Para el cálculo del indicador se considerarán los expedientes dentro del año en evaluación</li> <li>Para el cálculo del indicador, no se considerarán los días declarados feriados.</li> <li>Para efectos del cómputo del Plazo, no se considera el tiempo de aprobación del registro administrativo del SIAF en la fase girado, a que se refiere el Art.1° de la RD.013-2016-EF/52.03.</li> <li>El cálculo anual es el promedio simple de los resultados mensuales.</li> <li>En el mes de enero se medirán los expedientes de pago con ICAU y comprobantes de pago aptos y que cuenten con certificación de crédito presupuestal aprobada.</li> </ol>					
Datos históricos	Año	Ejecutado				
	2018	Sin datos				
	2019	Sin datos				
	2020	Sin datos	Meta anual			
Meta para el año	Total Nacional			La que se establezca		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	La que se establezca			La que se establezca		
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
La que se establezca			La que se establezca			
Frecuencia de la medición	Mensual					
Fuente de datos	Información registrada en el SIGA SUNAT y el SIAF-SP.					
Fuente de verificación del indicador	SIGA SUNAT (Reporte Situación de Expedientes de Tesorería - Consulta General)					
Disponibilidad de la información	Al quinto día hábil de culminado el período de evaluación.					
Responsable de la medición	Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera.					
Responsable del indicador	Intendencia Nacional de Administración / Intendencia Nacional de Finanzas y patrimonio					

Fuente: Elaboración propia.

## **Nota biográfica**

### **Deltha Rosario Aquino Ramos**

Licenciada en Administración (1992) y abogada (2001). Cuenta con un diplomado en Adquisiciones y Contrataciones del Estado del Colegio de Abogados de Lima y un diplomado en Derecho del Mercado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Labora en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) desde el año 1993 hasta la actualidad, habiendo rotado en diferentes áreas operativas y estratégicas de la institución. Actualmente, ocupa el cargo de gerente en la Gerencia Jurídico-Administrativa de la Intendencia Nacional de Asesoría Legal (SUNAT).