

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gestión Pública



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL SISTEMA
DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRATACNA – 2018”.**

Tesis presentada por la bachiller:

Mori Fuentes, Rosa Gabriela

Para optar el grado académico de:

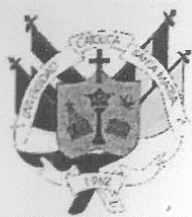
Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Mgter. Tupayachi Sotomayor, Jhonny

Arequipa - Perú

2019



Universidad Católica de Santa María

☎ (5154)251210 ☎ (5154)251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> 📍 Aptdo. 1350
AREQUIPA – PERÚ

"En la Ciencia y en la Fe esta nuestra Fortaleza para mayor Gloria de Dios"

Arequipa, 30 de abril del 2019

Señor Doctor,

José A. Villanueva Salas

Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM.

Presente.

Ref.: Dictamen de Borrador de Tesis – Expediente 2019-03950

De mi consideración,

Me es grato dirigirme a Ud. con el fin de saludarlo atentamente y en atención al nombramiento como DICTAMINADOR del Borrador de Tesis titulado **"IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE ZOFRATACNA - 2018"** con el que la bachiller **Rosa Gabriela Mori Fuentes** pretende optar el Grado Académico de **Maestro en Gestión Pública**, debo mencionar que realizadas las correcciones y sugerencias correspondientes, las mismas que de ser salvadas satisfactoriamente, considero se encuentra **APTO** para continuar con los tramites estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado.

Atentamente,



José A. Villanueva Salas, PhD

Docente de la Escuela de Postgrado

Luis Avila Sardon

INFORME N° 003 -2019-JTS/UCSM

PARA : **Dr. HUGO TEJADA PRADELL**
Director Escuela de Post Grado UCSM

DE : **Mg. Jhonny Tupayachi Sotomayor**
Docente Escuela de Post Grado UCSM

ASUNTO : Dictamen de Borrador de Tesis.

FECHA : Arequipa, 22 de mayo de 2019.

Tengo el agrado de saludarlo mediante la presente y a la vez hacer de su conocimiento que he recibido el proyecto de tesis de la señora discente **ROSA GABRIELA MORI FUENTES**, a razón de la ***"Implementación de la norma ISO 9001:2015 en el sistema de gestión de calidad de la Zofratacna y su efecto en la actual administración - 2018"***, a efecto de optar por el grado de Maestro en Gestión Pública.

Sobre el mismo, revisado el borrador, encuentro las siguientes observaciones:

- Dado que ya se desarrolló la investigación en base al problema planteado, se tiene mayor claridad del mismo, con lo cual se fortalece la hipótesis planteada, en razón a la causa que motivo la misma, al igual que las consecuencias a generarse en razón a implementar el cambio requerido.
- Se consideró necesario desarrollar un breve estudio situacional de la institución Zofratacna a efecto de identificar el porqué de la necesidad de implementar la norma ISO 9001:2015, ello, ha sido recogido por la discente en el borrador presentado, adicionando a ello, el fortalecimiento del FODA institucional que ayuda a identificar las mejoras de proceso.

En tal caso, subsanadas las observaciones presentadas al texto presentado por la alumna en su oportunidad y bajo tal consideración, el suscrito **APRUEBA** el proyecto de tesis presentado, quedando expedito para su sustentación en las previas orales correspondientes.

Es todo cuanto tengo que informar, estando a su disposición para sustentar el presente.

Atentamente,



Mg. Jhonny Tupayachi Sotomayor
Docente UCSM

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión Pública

A : Dr. JOSE VILLANUEVA SALAS
Director de Escuela de Post Grado

DE : Dra. Norma Roxana Medina Arce
Jurado Dictaminador

ASUNTO : DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS.
Expediente N° 2018000020788

Titulado: "IMPLEMENTACION D ELA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL ISTEMA DE
GETSION DE CALIDAD DE ZOFRATACNA - 2018".

Presentado por: **Bach. MORI FUENTES, Rosa Gabriela**

Para: Optar el grado académico de **Maestro en Gestión Publica**

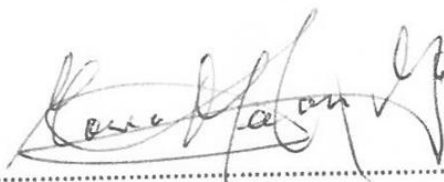
Fecha: 06 DE ABRIL 2019.

Tenemos a bien dirigirnos a usted, con el fin de saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento el dictamen de Tesis antes mencionado, queda:

APROBADO

En tal sentido, puede procederse a la sustentación oral, recomendando revisar la propuesta en su aspecto formal.

Atentamente,



DRA. NORMA ROXANA MEDINA ARCE
Jurado Dictaminador

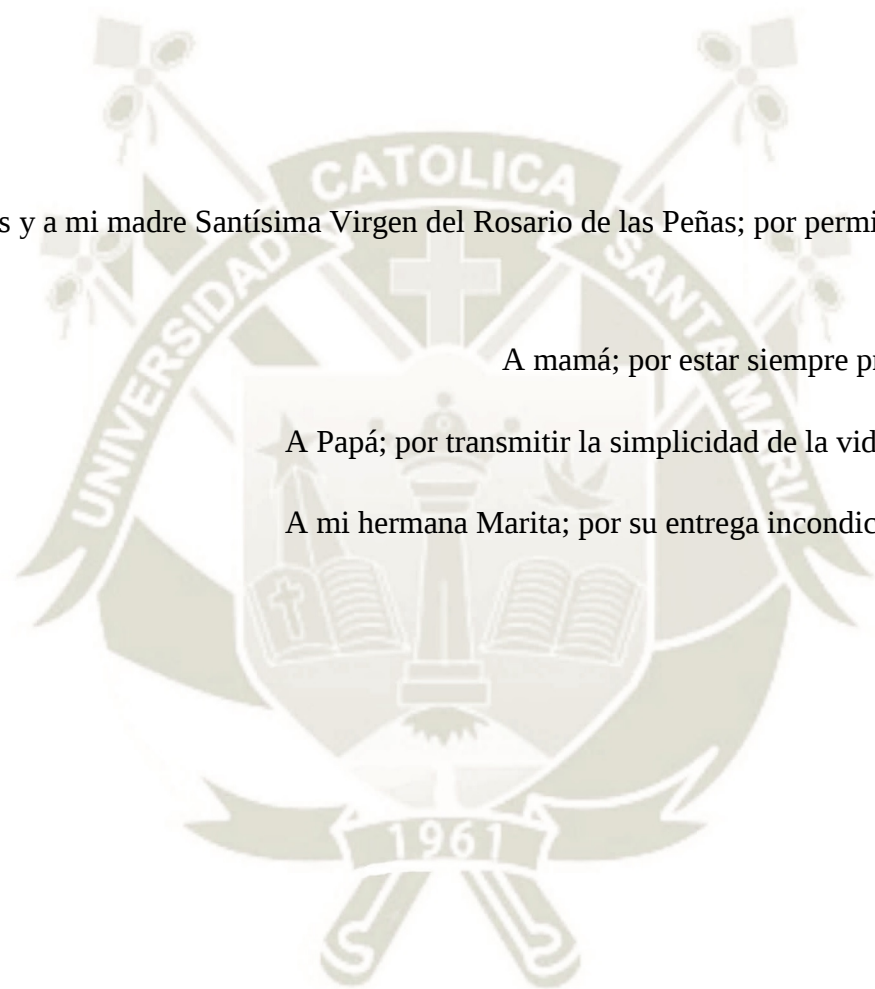
DEDICATORIA

A Dios y a mi madre Santísima Virgen del Rosario de las Peñas; por permitirme ser todo lo
que soy;

A mamá; por estar siempre presente; su amor.

A Papá; por transmitir la simplicidad de la vida; su optimismo.

A mi hermana Marita; por su entrega incondicional; su alegría.



EPÍGRAFE

“Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo; si seguimos haciendo las mismas cosas, de la misma manera, obtendremos los mismos resultados”.

Albert Einstein



AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa - UCSM, por haberme permitido ser parte de su prestigiosa comunidad académica; de igual forma, a todos sus docentes que entregaron con generosidad pero principalmente con mucha paciencia sus conocimientos y experiencia en la difícil, pero retadora gestión pública; su paciencia, sus aportes y buen entendimiento contribuyeron a la construcción de esta investigación.

Rosa Gabriela Mori Fuentes



ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
INDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
LISTA DE ABREVIATURAS.....	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
I. Hipótesis	3
II. Objetivos.....	3
III. Alcance	3
IV. Limitaciones	4
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Sistema de Gestión de la calidad y sus enfoques.	5
1.2. Las normas ISOs	7
1.3. Norma ISO 9001:2008	7
1.4. Norma ISO 9001:2015	8
1.5. Calidad e ISOs en la Administración Pública.....	11
1.6. La Gestión de la Calidad en el Sector Público.....	12
1.7. El ISO en el Sector Público.....	13
1.8. Gestión de Calidad y mejora Continúa	15
1.9. Los ISOs y el Comercio Internacional.....	18
1.10. El ISO 9001: 2015 y las estructuras de Alto Nivel	19
1.11. El Sistema de Gestión de Calidad en el Comité de Administración de ZOFRATACNA.....	20
METODOLOGÍA.....	27
1.12. Análisis y Operacionalización de Variables e Indicadores	27
2.2. Variable Independiente: Norma ISO 9001:2015	29
2.3. Variable Dependiente: Sistema de Gestión de calidad	29
2.4. Tipo y Nivel de Investigación.....	29
2.5. Justificación del problema	29

2.6. Técnicas	32
2.7. Herramientas.	32
2.8. Cuadro de Coherencias	35
2.9. Prototipo de instrumentos	39
2.10. Campo de Verificación.....	39
2.11. Estrategia de recolección de datos.....	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
RESULTADO DE LA INVESTIGACION.....	42
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	42
3.1.1 Respecto a la variable Independiente: Norma ISO 9001:2015 - Análisis e interpretación de resultados de la aplicación de Lista de Verificación N°01 y guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.....	43
3.1.1.1 Evaluación Requisito 4.	45
3.1.1.2 Evaluación Requisito 5	48
3.1.1.3 Evaluación Requisito 6	50
3.1.1.4 Evaluación Requisito 7	52
3.1.1.5 Evaluación Requisito 8	54
3.1.1.6 Evaluación Requisito 9	57
3.1.1.7 Evaluación Requisito 10	59
3.1.1.8 Ponderación Promedio Total	61
3.1.2 Respecto a la variable Dependiente: Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.....	63
3.1.2.1 Evaluación Requisito 4	65
3.1.2.2 Evaluación Requisito 5	67
3.1.2.3 Evaluación Requisito 6	70
3.1.2.4 Evaluación Requisito 7	72
3.1.2.5 Evaluación Requisito 8	76
3.1.3 Ponderación Promedio Total	78
3.1.4 Contrastación estadística de la hipótesis	81
3.1.4.1 Variable Independiente: Norma ISO 9001:2015	81
3.1.4.1.1 Resultado de Análisis Estadístico	81
3.1.4.2 Variable Dependiente: Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.....	84
3.1.4.2.1 Resultado de Análisis Estadístico	84

CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	92
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	93
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	107
TUO DE LA LEY DE RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO - DECRETO SUPREMO N° 010-2003-TR.....	199



ÍNDICE DE CUADROS

Variable Independiente

Cuadro N°01: Requisito 4: Contexto de la Organización	45
Cuadro N° 02: Requisito 5: Liderazgo	48
Cuadro N° 03: Requisito 6: Planificación	50
Cuadro N° 04: Requisito 7: Apoyo	52
Cuadro N° 05: Requisito 8: Operación.....	54
Cuadro N° 06: Requisito 9: Evaluación de Desempeño.....	57
Cuadro N° 07: Requisito 10: Mejora.....	59
Cuadro N° 08: Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada	61

Variable Dependiente

Cuadro N° 09: Requisito 4: Sistema de Gestión de la Calidad	65
Cuadro N° 10: Requisito 5: Responsabilidad de la Dirección	67
Cuadro N° 11: Requisito 6: Gestión de los Recursos.....	70
Cuadro N° 12: Requisito 7: Realización del Producto	72
Cuadro N° 13: Requisito 8: Medición, Análisis y Mejora	76
Cuadro N°14: Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Variable Independiente

Gráfico N° 01: Requisito 4: Contexto de la Organización	45
Gráfico N° 02: Requisito 5: Liderazgo	48
Gráfico N° 03: Requisito 6: Planificación	50
Gráfico N° 04: Requisito 7: Apoyo	52
Gráfico N° 05: Requisito 8: Operación	54
Gráfico N° 6: Requisito 9: Evaluación de Desempeño	57
Gráfico N° 7: Requisito 10: Mejora	59
Gráfico N° 08: Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada	61

Variable Dependiente

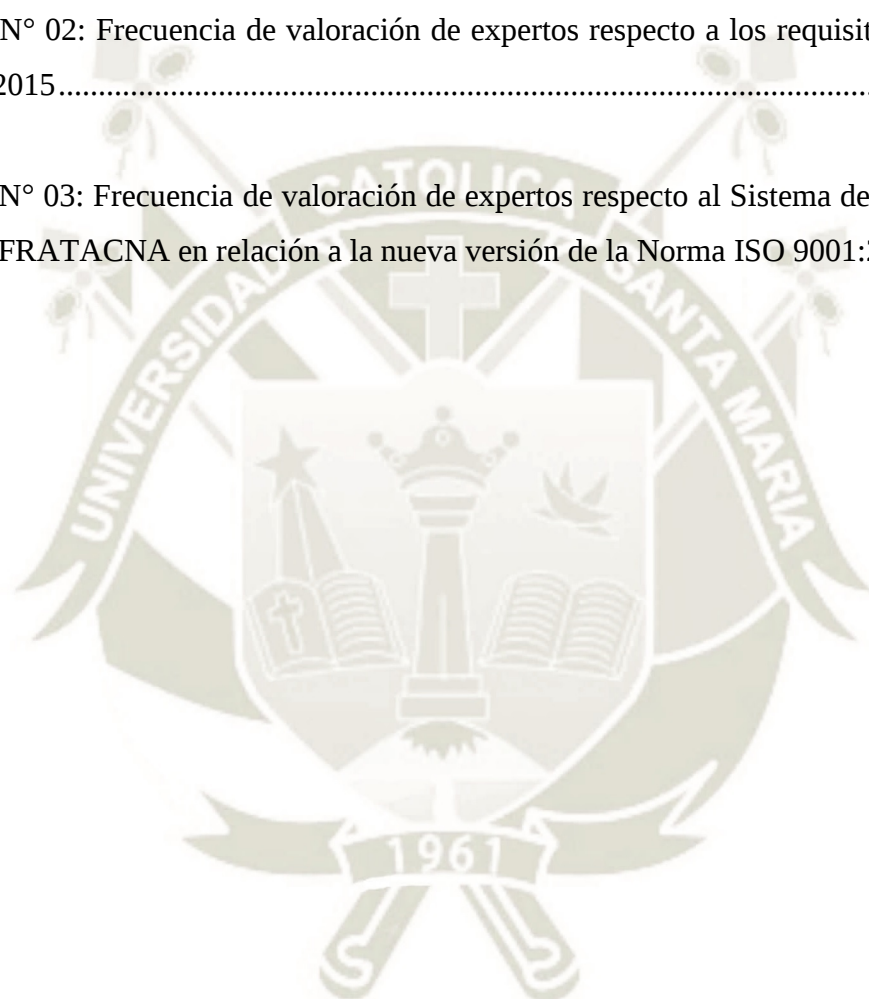
Gráfico N° 09: Requisito 4: Sistema de Gestión de la Calidad	65
Gráfico N° 10: Requisito 5: Responsabilidad de la Dirección	67
Gráfico N° 11: Requisito 6: Gestión de los Recursos	70
Gráfico N° 12: Requisito 7: Realización del Producto	72
Gráfico N° 13: Requisito 8: Medición, Análisis y Mejora	76
Gráfico N° 14: Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada	78

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente).....80

Tabla N° 02: Frecuencia de valoración de expertos respecto a los requisitos de la norma ISO 9001-2015.....81

Tabla N° 03: Frecuencia de valoración de expertos respecto al Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA en relación a la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015..... 84



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 : Lista de Verificación – Resultados de la Revisión de la Norma ISO 9001:2015.....	164
028	
Anexo N° 2 : Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.....	164
Anexo N° 3 : Evaluación efectuada por los evaluadores a los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015.....	164
Anexo N° 4 : Revisión y Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, a través de sus requisitos, a fin de conocer su situación actual respecto a la implementación de la Norma ISO 9001:2015... ..	134
Anexo N° 5 : Evaluación efectuada por los evaluadores a la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO 9001:2015.	160
Anexo N° 6 : Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente).....	163
Anexo N° 7 (Prototipo 1) : Lista de Verificación – Revisión de la Norma ISO 9001:2015.....	164
Anexo N° 8 (Prototipo 2) : Lista de Verificación	167
Anexo N° 9 : Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente)	169
Anexo N° 10 : Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.....	17070
Anexo N° 11 : Matriz de Diagnóstico Institucional.....	178

Anexo N° 12 : Objetivos estratégicos específicos que han sido validados como objetivos del sistema de gestión de calidad	187
Anexo N° 13 : Requisitos actualizados de las Partes Ineteresadas del Sistema de Gesión de Calidad de ZOFRATACNA.....	189
Anexo N° 14 : Proceso de Planificación Estratégica aplicando la Norma ISO 9001: 2015.....	199



LISTA DE ABREVIATURAS

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

ATIC: Área de Tecnologías de la Información y Comunicación

CCC: Comité de Coordinación de Calidad

CCI: Comité de Control Interno

DOC: Documento

ET : Especificaciones Técnicas

IN : Instructivo

ISO: International Organization for Standardization

MC: Manual de Calidad

MPR: Mapa de Proceso

PC: Procedimiento

PLN: Plan

RI: Riesgos Institucionales

RPI: Riesgos de las Partes Interesadas

RP: Riesgos de Procesos

SAC: Solicitud de Acción correctiva

SIPLAN: Sistema de Planificación de ZOFRATACNA

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SIGO: Sistema Integrado de Gestión Operativa de ZOFRATACNA.

TC: Tabla de Calidad

ZT: ZOFRATACNA

ZOFRATACNA: Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.

RESUMEN

La presente investigación denominada “IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRATACNA – 2018” tiene como objetivo general, determinar los cambios que se generan en el actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA con la implementación de la Norma ISO 9001:2015, teniendo como hipótesis general que ZOFRATACNA como operador de comercio exterior tiene como propósito implementar en su sistema de gestión un enfoque bajo los nuevos estándares internacionales que propone la Norma ISO 9001:2015, los cuales no se comprenden en su actual Sistema de Gestión de Calidad por lo que es probable que, la implementación de dicha norma genere cambios en el Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.

El diseño metodológico utilizado para la presente investigación ha sido el analítico descriptivo, teniendo como población la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la ZOFRATACNA, denominado también información documentada, en el marco del alcance de la Normas ISO 9001.

Como conclusión general se tiene que, en efecto la implementación de la Norma ISO 9001:2015 genera cambios sustanciales en el actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.

El propósito de la investigación radica en demostrar la necesidad de la migración del actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (certificado con la versión 2008) a la nueva versión 2015 de la Norma ISO 9001; por tales razones la presente investigación representa especial relevancia para ZOFRATACNA en tanto que servirá para la toma de decisiones conducentes a la mejora continua de su sistema de gestión.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad; migración a la Norma ISO 9001:2015; implementación de la Norma ISO 9001:2015.

ABSTRACT

The present research called "IMPLEMENTATION OF THE ISO 9001: 2015 STANDARD IN THE CURRENT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF ZOFRATACNA - 2018" has as a general objective, to determine the changes that are generated in the current Quality Management System of the ZOFRATACNA with the implementation of ISO 9001: 2015, having as a general hypothesis that ZOFRATACNA as foreign trade operator aims to implement in its management system an approach under the new international standards proposed by ISO 9001: 2015, which are not understood in its current Quality Management System, so it is likely that the implementation of this rule will generate changes in the ZOFRATACNA Quality Management System.

The methodological design used for the present investigation has been the descriptive analytical, having as a population all the documentation of the Quality Management System of the ZOFRATACNA, also known as documented information, within the scope of the ISO 9001 Standards.

As a general conclusion, the implementation of the ISO 9001: 2015 Standard generates changes in the current ZOFRATACNA Quality Management System.

The purpose of the research is to demonstrate the need for the migration of the current Quality Management System of the ZOFRATACNA to the 2015 version of the ISO 9001 Standard; For these reasons, the present investigation represents a special relevance for the Tacna Free Trade Zone, since it will be used to make decisions leading to the continuous improvement of its management system.

Keywords: Quality management system; migration to ISO 9001: 2015 Standard; implementation of the ISO 9001: 2015 Standard.

INTRODUCCIÓN

A partir del proceso globalización, se inicia una nueva etapa en el desarrollo del comercio internacional teniendo como principal propósito un mejor y mayor crecimiento de los países, lo que demanda fundamentalmente mejorar continuamente la gestión pública orientada a resultados, entre otros, como el buen servicio al ciudadano, siendo este el fin principal de la gestión pública; soportado en la generación de la inversión privada nacional o extranjera mediante mecanismos de promoción para la inversión.

En este contexto las entidades públicas vinculadas a la prestación de servicios al comercio exterior deben tender a alcanzar niveles definidos en estándares internacionales sobre sistemas de gestión de la calidad aplicando aquellos diseñados por organismos internacionales y mejor aún si son vinculados al comercio exterior, ello principalmente para lograr desarrollar una gestión eficaz; para este propósito el Comité de Administración de la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna - ZOFRATACNA ha venido desarrollado un sistema gestión basado en la Norma ISO 9001 en las versiones 2000 y 2008, respectivamente, siendo el caso que a partir del año 2018 el sistema no podrá mantener su acreditación y/o no podrá ser acreditado bajo dicho estándar en tanto no migre a la versión 2015.

El presente trabajo tiene como objetivo que el Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna - ZOFRATACNA, Organismo Público Descentralizado adscrito al Gobierno Regional de Tacna, con autonomía económica, financiera, administrativa y operativa, determine los cambios que se generan en su actual Sistema de Gestión de Calidad a partir de la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

El área de estudio de la presente tesis es la Gestión Pública, específicamente en la línea de investigación sobre Sistemas de Gestión de Calidad; las técnicas de estudio utilizadas fueron la observación documental; primero se realizó una revisión y análisis de la Norma ISO 9001:2015 a través de los requisitos (indicadores) que la referida norma presenta y sus correspondientes criterios (sub indicadores); asimismo, se efectúa una evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA a partir de sus actuales requisitos

(indicadores) y sus correspondientes criterios (subindicadores), en entendiéndose que esta revisión corresponde a la versión 2008.

Previamente a la revisión y análisis, la responsable de la investigación (E1) otorgó un peso a cada requisitos de la variable independiente y de la variable dependiente, respectivamente; este peso se denomina Ponderación Asignada (P1); a partir de los resultados de la revisión y análisis se procedió a efectuar una evaluación a cargo de la responsable de la investigación así como por parte de tres (03) expertos (servidores de ZOFRATACNA) a través de la Lista de Verificación; el resultado de la evaluación efectuada a partir de la aplicación de la Lista de Verificación genera la Ponderación Obtenida (P2).

Cabe señalar que los tres (03) expertos en Sistemas de Gestión lo constituyen la Gerente General Ing° Ximena Gómez Valente (E2); el Responsable de Sistemas de Gestión CPC Walter Cano Zavala (E3); así como el Auditor Líder para el Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA, Raúl Linares Alarcón (E4). Concluida la evaluación de la responsable de la investigación, así como la evaluación de los 3 expertos, se obtuvo una media de las ponderaciones obtenidas denominada Ponderación Promedio Obtenida (P3).

Como resultado de la revisión efectuadas para el análisis y la evaluación de la Norma ISO 9001:2015 (variable independiente) así como el actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (variable dependiente) se han identificado debilidades (oportunidades de mejora) del actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (el que se rige por la versión 2008) respecto a los requisitos que propone la norma ISO 9001:2015 a efectos de su migración a ésta nueva versión, por lo que se ha diseñado como propuesta de Plan de Mejora para el Comité de Administración de ZOFRATACNA, el cual se inicia a partir del Diagnóstico efectuado (análisis y revisión de las variables); este Plan de Mejora comprende 1) Requisito; 2) Objeto; 3) Oportunidad de Mejora; 4) Acción; 5) Recursos y Plazo de Ejecución.

I. Hipótesis

Dado que, ZOFRATACNA constituye un operador de comercio exterior que debe implementar en su sistema de gestión un enfoque bajo los nuevos estándares internacionales que propone la Norma ISO 9001:2015, los cuales no se comprenden en su actual Sistema de Gestión de Calidad;

Es probable que, la implementación de la Norma ISO 9001:2015 genere cambios en el Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.

II. Objetivos.

- **Objetivo General:**

Determinar los cambios que se generan en el actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, con la implementación de la **Norma ISO 9001:2015**.

- **Objetivos específicos:**

1. Identificar los cambios que presenta la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
2. Analizar la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO 9001:2015.

III. Alcance

La presente investigación comprende el campo de las ciencias sociales, en el Área de la Gestión Pública, correspondiente al Sistema de Gestión de Calidad; se efectuará un análisis analítico descriptivo del actual Sistema de Gestión de Calidad del Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA; la investigación se

realizará en el sede administrativa de la ZOFRATACNA ubicado en el departamento de Tacna.

IV. Limitaciones

1. No existe mucha bibliografía en relación a los Sistemas de Gestión de Calidad específicamente para las normas ISO 9001:2015; la bibliografía local se circunscribe a Sistemas de Gestión. No ha sido posible identificar trabajos de investigación sobre la aplicación de la Norma ISO 9001:2015.
2. La mínima cantidad de profesionales expertos en Sistemas de Gestión de Calidad para la Norma ISO 9001 en la ciudad de Tacna, debiendo acudir a docentes universitarios así como servidores civiles que laboran en Instituciones Públicas con certificación ISO 9001.
3. En la ciudad de Tacna, solo tres (03) entidades públicas cuentan con certificación ISO; éstas corresponden a la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - ELECTROSUR S.A; la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT; así como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI; cabe señalar que las tres (03) entidades comprenden al ámbito nacional.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Sistema de Gestión de la calidad y sus enfoques.

Uribe, M. (2011) afirma que un sistema de gestión de la calidad “es el conjunto de actividades coordinadas que se despliegan de la función general de la dirección, enfocadas a determinar e implantar la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades; que se establecen por medio de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro de un sistema de gestión, incluyendo “.

Según el autor, en este sistema se busca “La posibilidad de aumentar la eficacia de las organizaciones, a través del mejoramiento continuo y la eficiencia de los procesos como componentes centrales de los sistemas de gestión” lo que pone en consideración que los sistemas de gestión de la calidad son un instrumento clave de las organizaciones para cumplir la política y los objetivos de calidad previamente establecidos.”

De igual forma, afirma que : “Los sistemas de gestión de la calidad pueden implementarse en cualquier tipo de organización que requiera evaluar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, siempre que su objetivo sea la satisfacción de aquellos, en busca de asegurar la calidad en beneficio de todas las partes interesadas. De acuerdo a la Norma ISO se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que al ser usados y aplicados desde la alta dirección pueden mejorar el desempeño de la organización; estos principios son el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, el enfoque de sistemas para la gestión, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 ”.

Según Uribe, M (2011) son ocho (08) principios para la Gestión de Calidad; estos se enuncian a continuación:

- a. Enfoque al cliente
- b. Liderazgo
- c. Participación del personal
- d. Enfoque basado en procesos
- e. Enfoque de sistemas para la gestión
- f. Mejora continua.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- h. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Para el mismo autor “ un sistema de gestión de la calidad puede ayudar a la empresa a aumentar la satisfacción de sus clientes, por esto el enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad orienta a las empresas a que analicen los requisitos que el cliente establece, para luego determinar los procesos y actividades que se deben desarrollar para producir esos bienes o servicios aceptables para el cliente y de esta forma mantener todos los procesos controlados. Cuando la organización brinda productos y servicios que satisfacen los requerimientos y las necesidades de sus clientes, se crea un ambiente de confianza en la capacidad de los procesos y en la calidad de los productos, ambiente benéfico para la organización y todas las partes interesadas ”.

Por otro lado, además de las conclusiones a las que arriban los que han venido evaluando estos sistemas de gestión, resulta relevante para la presente investigación, conocer la definición de Gestión con respecto a la calidad, definición que es enunciada en la Norma ISO 9000:2015 : “ la gestión de la calidad puede incluir el establecimiento de políticas de la calidad y los objetivos de la calidad y los procesos para lograr estos objetivos de la calidad a través de la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad ”.

Es cierto pues, que las organizaciones, según el grado de madurez de su sistema de gestión podrán comprender en sus estructuras organizativas componentes y herramientas necesarias, para el desarrollo de los elementos tales como política, objetivos, procesos, planificación, aseguramiento, control y mejora de su sistema de gestión de calidad; estos componentes

pueden ir complementándose con nuevos estándares que permitan finalmente lograr las metas programadas.

1.2. Las normas ISOs

Según el sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO), las normas ISO son : “ un conjunto de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, menos la eléctrica y la electrónica; que tienen como fin promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, buscando la estandarización de normas con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y el otorgamiento de una mayor seguridad para las empresas u organizaciones en el medio global ”. (<http://www.iso.org>).

En la misma línea, Uribe, M. (2011) señala que “ la ISO precisa que estas normas son un criterio, patrón o modelo a seguir; son reglas que tienen por finalidad definir las características que debe poseer un producto o servicio y la compatibilidad que éstos deben tener para poder ser usados e implementados a nivel internacional, aunque se debe tener en cuenta que las normas desarrolladas por ISO son voluntarias y de libre adopción. La serie de normas ISO son una guía que tiene como finalidad orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para lograr una mayor eficiencia y efectividad reduciendo costos, tiempo, errores en el trabajo y desperdicios en la empresa; además, proporcionan mayor seguridad para los clientes, proveedores y miembros de la organización en lo referente al mercado nacional e internacional, facilitando el comercio e intercambio de información y contribuyendo con estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías ”.

1.3. Norma ISO 9001:2008

En noviembre del 2008 fue aprobada la nueva versión 2008 de la Norma ISO 9001. Es la norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Para Uribe, M (2011), esta edición anulaba y sustituía a la tercera edición (correspondiente a la ISO 9001:2000) y fue modificada para esclarecer aspectos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004; de ello se colige que no existen modificaciones sustanciales en la norma de requisitos de la familia de la ISO 9000, sea a nivel de su estructura ni en su enfoque.

La versión 2008 de la Norma, según Uribe, M (2011), se destaca principalmente por haber determinado aquellos factores que resultan ser los que más influyen en el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad; tales factores corresponden a:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- b) Sus necesidades cambiantes.
- c) Sus objetivos particulares.
- d) Los productos que proporciona.
- e) Los procesos que emplea.
- f) Su tamaño y la estructura de la organización

1.4. Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO por sus siglas en inglés) determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales.

En relación a los cambios que plantea la versión 2015 de la Norma ISO 9001 Lizazarburu, E (2016) afirma que : “ los más destacados consisten en primer lugar, en la presencia de un decidido enfoque basado en riesgos. En la nueva versión, el término “riesgo” comienza a formar parte de múltiples cláusulas de la norma, en particular, en el enfoque a procesos, el liderazgo y la planificación. De este modo, la documentación del sistema de calidad debe ser adecuada a los riesgos existentes para la conformidad de productos o servicios y la

satisfacción del cliente “. En efecto, revisado el texto de la nueva versión de la norma, es posible advertir que se comprende de manera muy recurrente el término “ riesgo “.

En segundo lugar, el mismo autor señala que se encuentra el cambio de un “enfoque en clientes” a uno en “partes interesadas”. En este sentido, la versión ISO 9001:2015 se aproxima a los esquemas de calidad total (Pyzdek & Keller, 2013), ya que requiere comprender las necesidades y expectativas de otras partes interesadas, además de los clientes. Es necesario tener en cuenta al entorno socioeconómico de la organización a la hora de pensar en la planeación del sistema de calidad. Otro cambio que se destaca tiene que ver con los principios de gestión de calidad. En la nueva versión, desaparece el principio de “enfoque del sistema para la gestión”, debido a que la interrelación, en sí misma, transforma todos los elementos en un sistema de gestión, lo cual hace que este sea redundante. Por otro lado, se modifica el principio de “relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor” y se habla del principio de “gestión de las relaciones”, pues la versión 2015 pretende enfatizar en las partes interesadas, lo que cambia la visión que incluía solo a clientes y proveedores. En la nueva versión se presta más atención a los procesos, productos y servicios y se otorga una mayor importancia a la gestión del conocimiento en tanto activo intangible, pero valioso. Asimismo, la gestión de los riesgos y la comprensión de los grupos de interés son dos asuntos esenciales para las empresas que deseen aplicar a esta prestigiosa certificación internacional ”.

Las investigaciones efectuadas por la Cámara de Comercio de España (2016) señalan que : “desde el punto de vista operativo, implementar una norma como la ISO 9001 va a dotar a la organización de una serie de herramientas que han demostrado ser eficaces para la inmensa mayoría de las organizaciones y que ayudarán, sin lugar a dudas, a la alta dirección a gestionar su empresa y a tomar decisiones fundamentadas en datos. Los beneficios son muchos. En algunos casos permite acceder a clientes que requieren este tipo de certificaciones; aportan credibilidad; condicionan a que mejores continuamente como un propio requisito de la norma; obligan a que uno de los objetivos sea que el cliente esté satisfecho y además lleva a medirlo, esto ayuda a fidelizar clientes y a captar otros nuevos”. Bajo dicha definición, el enfoque al cliente cobra mayor relevancia para aquellas organizaciones en las que se decide la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001.

Esta misma institución, respecto a la última versión de la Norma ISO 9001: 2015 afirma que : “ ha centrado todos los esfuerzos en que pudiera ser aplicable a cualquier tipo de organización independientemente del sector y del tamaño, incluso puede ser implantada por un autónomo; lo realmente importante es saber dimensionar la complejidad, o más bien la simplicidad, del sistema al tamaño y tipo de empresa. La ISO 9001 afecta a la propia gestión empresarial, es una norma enfocada a procesos principalmente de tres tipos: procesos estratégicos (que determinan hacia dónde va la organización), procesos operativos (son aquellas actividades que la organización lleva a cabo a diario para realizar su producto o prestar su servicio, incluyen las relaciones con clientes, la planificación de la producción o la prestación del servicio y las compras, entre otros) y procesos de apoyo (son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, como la gestión de los recursos humanos, la gestión de las infraestructuras, administración, etc.) ”. La mayoría de las organizaciones que han venido implementando sistemas de gestión basados en las norma ISO, en efecto, han debido identificar y por consiguiente mapear sus procesos, organizándolos en un primer nivel a través de su mapa de procesos para luego identificar los procesos subsiguientes en los diferentes niveles, lo que les ha permitido en muchos casos, la mejora a través de la simplificación, reducción de actividades, tiempos, recursos lo que significaría menores costos, pero principalmente la generación de valor al cliente.

Asimismo, respecto a los cambios en la ISO 9001:2015, la Cámara de Comercio de España señala que : “ se otorga más peso a los datos, la información y las acciones frente a los formalismos, lo que supone que aquello que no está registrado no existe, considerando la trazabilidad de la información en todo el proceso productivo o de prestación de servicio muy importante y gracias a esos datos la empresa puede realizar investigaciones, medir la eficacia de sus procesos y al fin y al cabo tomar decisiones para mejorar, por lo que es muy importante tener información documentada sobre lo que se hace; por otro lado se incluye un nuevo concepto, riesgo y oportunidades, los que no existía en la versión 2008 (en donde se comprendía la acción preventiva) por tanto la inclusión de riesgos y oportunidades en esta nueva versión contribuye a que las empresas realicen anualmente una revisión de todos los riesgos y oportunidades asociados a su actividad. En tanto el entorno cambia, se debe actualizar los riesgos identificados, y por consiguiente su tratamiento. Ello, es quizás uno de los mayores aportes de la nueva versión de la norma ISO 9001 en su versión 2015.

1.5. Calidad e ISOs en la Administración Pública

En las últimas décadas la Calidad ha tomado notable connotación en el ámbito especialmente empresarial. Posteriormente, se ha venido incorporando, progresivamente en la administración pública, y ello solo a partir de los resultados obtenidos en la administración privada; ésta última principalmente por la búsqueda de la excelencia y prioritariamente en nuevas propuestas para el cliente.

Para Vicher-García, D. (2012), “ la inserción de la Calidad en su sentido actual, en la administración pública, se remite a la aparición de la nueva gerencia pública (NGP), un producto de la conjunción de elementos económicos, empresariales y gerenciales entre los que resaltó la orientación al cliente, compuesta por elementos como la calidad del servicio, entendida como el grado de satisfacción aportado por la naturaleza del resultado y la prestación del servicio efectuado a los objetivos del gobierno y, eventualmente, a las necesidades del cliente ”.

Según el mismo autor, “ estas premisas originaron se asumiera que la irrupción del ciudadano [cliente] como unidad de referencia del servicio público y no la burocracia irrepresentativa como beneficiaria primaria de la gestión pública ubica el tema en el campo de la gestión de la calidad. De este modo la orientación de las administraciones públicas hacia la calidad se observó como un aspecto fundamental para que ésta pudiera lograr su modernización ”.

En dicha línea, Vicher-García, D. (2012), señala que : “ Como la mayoría de las ideas y nociones que se adoptaron para crear los novedosos modelos de reinversión del gobierno para la administración pública, también la calidad, calidad total y sus derivados, como los ISOs, se desprendieron de los cambios que se estaban gestando en la reorganización y reacomodos de nuevos actores que estaban emergiendo con gran peso desde organizaciones internacionales, y gracias a las condiciones mundiales que la globalización estaba creando ” .

Lo señalado por Vicher-García, D. define la necesidad en la administración pública de tener como referencia de su servicio y/o producto, al ciudadano y este es visto bajo el enfoque del cliente por lo que se busca su satisfacción a través del grado de cumplimiento de los requisitos y expectativas; a los largo de los últimos años las buenas prácticas de gestión

pública vienen reconociendo el esfuerzo de las organizaciones en mejorar la prestación de su servicio.

1.6. La Gestión de la Calidad en el Sector Público

Contreras, L (2014) respecto al significado de la calidad en el ámbito público, señala que : “ en la perspectiva empresarial, la calidad puede entenderse como una filosofía de gestión de las organizaciones la cual está centrada en aquellas las expectativas principalmente del cliente, a quien se provee de servicios o productos de calidad como resultado de un continuo mejoramiento de los procesos organizacionales. Éstos involucran la participación, el trabajo en equipo, la autocrítica y el reforzamiento de la identificación de los miembros de la organización con las tareas que desarrollan, pues considerar a los individuos como eje fundamental para desarrollar las actividades permite alcanzar mejores niveles de productividad. En el ámbito público, la calidad debe vincularse con buenos resultados, con procesos transparentes, con responsabilidades compartidas, con productividad, con trabajo en equipo, con mejoramiento en el desempeño y servicio al usuario “.

Contreras, L (2014) afirma que : “ la calidad en la gestión pública se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en la escala de valores. En las organizaciones gubernamentales no es fácil medir el nivel de calidad (a menos que se alcance una certificación en algún proceso específico), además de que existen condiciones que pueden limitar la puesta en marcha de cambios para implantar la calidad; ya que es necesario lograr transformaciones que penetren en la organización. Crear calidad dentro de una organización es casi como crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. También se trata de crear el espacio político que permita la implantación de cambios positivos ”.

En la misma publicación se señala que “en las organizaciones gubernamentales la calidad se ha reflejado en los llamados Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales comprenden un conjunto de creencias y principios diseñados para mejorar continuamente los procesos organizacionales, con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los usuarios de los servicios ” (Koehler y Pankowski, 1996). “ En suma, la calidad se centra en la satisfacción del usuario y en buscar el mejoramiento continuo y dar a cada quien una

responsabilidad. Para su aplicación en el sector público debe considerarse la posibilidad de definir la calidad de acuerdo al servicio público que se esté prestando; es decir, cada servicio resaltarán las cualidades de la prestación y cuáles se identifican con una política de calidad propia. Contreras, L (2014).

Respeto a las conclusiones definidas por la autora, la calidad en la gestión pública debiera ser entendida como una filosofía de gestión la cual para su aplicación debe ser coherente al servicio público, es decir el producto o resultado que entregamos conlleva necesariamente a un cambio en las organizaciones los cuales son aplicados a través de una guía, la que constituye la norma ISO 9001 en su versión vigente cuya medición es posible de efectuar a través de sus procesos certificados, lo que demanda el enfoque en procesos y por consiguiente la gestión por procesos a la que en la actualidad tiende la gestión pública.

1.7. El ISO en el Sector Público

Como señala Contreras, L (2014) : “ en el contexto global y ante la importancia que cobran los estándares, los gobiernos no se han mantenido al margen, por eso aun cuando las certificaciones surgen en la iniciativa privada, la influencia y la difusión de la Nueva Gerencia Pública ha generado que el sector público adopte las certificaciones como parte de las reformas a la gestión. Ante la tendencia mundial por homogeneizar la calidad, se deja atrás una concepción abstracta y subjetiva, y se transforma en operativa y objetiva a través de procedimientos de normalización y certificación como es el caso del ISO 9000; el ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad en el desarrollo del diseño, producción, instalación y servicio; por lo tanto, para las organizaciones públicas la certificación no es una decisión comercial, sino una estrategia que implica cambios relevantes hacia su interior, en la estructura administrativa, en las rutinas, en los comportamientos ”.

Contreras, L (2014) afirma que : “ ...en la actualidad, las organizaciones del sector público aspiran obtener certificaciones que puedan traducirse en reconocimiento por la actuación del gobierno. La adopción de cambios basados en la certificación ISO 9000 compromete a las organizaciones públicas a una mejora continua, que eventualmente puede resultar en la adopción de sistemas de calidad total, lo cual implica una visión integral de la calidad. La base para la implementación lo constituye el establecimiento de un sistema de calidad que

involucre la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos y proceso. La dinámica del sector público no obedece sólo a la dinámica del mercado, por eso incorporar la gestión de la calidad requiere de un cambio que pueda impactar de formas diversas en las relaciones inter e intra organizacionales. Un sistema de gestión de calidad no se refiere directamente a un producto, sino a un sistema de procesos que se ponen en operación, mediante los cuales un servicio es prestado a los usuarios. De ahí que la calidad es definida “como todas las propiedades juntas de un bien o servicio que lo hace capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios ”. (Furusten, 2002: 73).

Es así, que en su investigación Contreras, L (2014) señala que : “ la certificación ISO 9000 cubre la estructura organizacional, la responsabilidad, los procedimientos, procesos y recursos para manejar y controlar la calidad en la organización. Sin embargo, las nuevas rutinas pueden encontrar como obstáculo las prácticas tradicionales basadas en un esquema autoritario y piramidal, ya que la calidad necesita de una estructura más horizontal donde los empleados asuman su responsabilidad frente a un proceso y sean capaces de proponer mejoras. Los cambios que trae consigo la calidad en las organizaciones públicas son vistos como un proceso de innovación que transforma ciertas rutinas, pero otros aspectos pueden permanecer sin cambios “.

En su investigación, Contreras, L (2014) señala que el ISO 9000 : “ se basa en ciertos supuestos acerca de lo que es bueno para la organización. Esto se convierte en un reto para las organizaciones del sector público, ya que de inicio los procesos deben ser diseñados para satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, éstas serán transformadas en metas cuantificables, para asegurarse de que el proceso se cumple y que es factible la práctica de auditorías. Las certificaciones pueden incorporar cambios en las estructuras administrativas, en las tareas por desarrollar y en los comportamientos; pero a decir de Ehrenberg y Stupak (2001), la cultura puede ser más difícil de cambiar, porque las actividades del gobierno son generalmente viejas y con elementos culturales inculcados “.

Contreras, L (2014) señala que “..... por esta razón, y considerando que el medio ambiente es impredecible pero influye en el sector público, los autores (refiriéndose a Ehrenberg y Stupak) recomiendan comenzar las nuevas prácticas en organizaciones pequeñas o en algunas partes o subunidades de las organizaciones. En la actualidad las normas ISO son aplicadas tanto en el sector privado como en el sector público, aunque en este último las

organizaciones no compiten entre sí; por eso es esencial una estrategia de implementación diferente, acorde al contexto particular. Lo planteado hasta el momento permite entender que la incorporación de la calidad y de la certificación de procesos al sector público requiere de algunas transformaciones para su implementación; sin embargo, la ejecución de las nuevas prácticas también da como resultado una serie de cambios que pueden impactar en estructuras administrativas, funciones y comportamientos “.

1.8. Gestión de Calidad y mejora Continúa

Ríos, A (2009) señala que : “ en general se puede definir la Gestión de la Calidad como un proceso de la gestión, oportuno y adecuado de valor agregado, que promueve y ejecuta las políticas de calidad en forma permanente con el objeto de orientar sus actividades y procesos hacia niveles expectantes y elevados, para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio público, de acuerdo con las necesidades y exigencias del público usuario o “ cliente “ significa mejorar los estándares; llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera, significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de supervisión por la Gerencia consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento continuo, sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos; y con la introducción de los nuevos paradigmas, el concepto “cliente” va más allá del consumidor corriente, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de esa perspectiva el cliente es la razón de ser de la existencia de la entidad y es fundamental su fidelización hacia los servicios públicos. Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto “proveedor”. Ahora identificado como la Entidad pública, por lo tanto, podemos hablar de una relación “cliente-proveedor”, donde cada receptor tiene necesidades y expectativas, debiendo satisfacer derechos y obligaciones. En cambio la mejora de calidad significa parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad, eficiencia y efectividad a través de políticas de calidad que son los lineamientos o intencionalidades de la organización para elevar continuamente la calidad de los servicios públicos y son expresadas formalmente por la alta dirección o gerencia.

¿ Por qué la Gestión de la Calidad como Sistema ?; según Ríos, A (2009) : “ La adopción de un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección

de la entidad, motivada por intenciones de mejora continua en la calidad de sus procesos, funciones y competencias, en su desempeño y en sus resultados, desarrollando un sistema de mejora permanente para promover lineamientos de actuación clara y definida, al personal sobre aspectos específicos del trabajo a emprender respecto a la calidad, entendiendo el sistema de gestión de la calidad como el conjunto de normas, acciones y procesos interrelacionados en una entidad pública u organización por los cuales se promueve en forma puntual y priorizada la calidad de los productos y resultados (programas, actividades y proyectos de valor agregado en suma servicios públicos), en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes/contribuyentes, usuarios y beneficiarios “. Para este autor “ son varias las premisas en los que se basa un sistema de gestión de calidad “; los resume en las siguientes :

- a. Planificación de la gestión de calidad; a partir de la misión y visión desarrollando, en principio el análisis estratégico (diagnóstico en el que se puede aplicar más de una herramienta) y se definan los objetivos estratégicos de la calidad y estrategias señalando como misión la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios, contribuyentes, y beneficiarios; a partir de esta análisis estratégico se debe identificar las áreas de mejora, el correspondiente tratamiento a las debilidades identificadas a partir del análisis de las causas y efectos así como definir los medios y fines.
- b. Formación inicial; mediante la preparación para el cambio en la organización, concientizando y sensibilizando al personal a través de charlas, programas de capacitación en sistemas de gestión que comprendan las normas ISO 9001, ello en concordancia a las necesidades que se identifiquen en cada uno de los procesos.
- c. Ejecución de acciones y estrategias; estableciendo las acciones de mejora destinadas a comprender la calidad como política de la gestión, así como el desarrollo de procesos de mejora continua de manera integral a todas las actividades, procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización.
- d. Gestión de procesos; a partir de la cual se identificará los entrapamientos, riesgos, controlando, evaluando y mejorando los procesos.
- e. Monitoreo y Control de la gestión de calidad; evidenciando las acciones ejecutadas, cómo se están haciendo, evaluando su conformidad así como la efectividad de la mejora continua.

- f. Mejora continua de la gestión de calidad; establecida esta mejora como el objetivo de mayor relevancia y permanente, llevando a cabo el seguimiento y medición de los resultados intermedios hasta el logro de la estandarización de los procesos.
- g. Compromiso total de la Alta Dirección; el liderazgo visible del equipo directivo.
- h. Participación de todos los miembros de la organización; promoviendo el trabajo en equipo para el plan de trabajo de la gestión de calidad.
- i. Involucrar a los usuarios del producto en el sistema de gestión de calidad de la organización aplicando el control y mejora.
- j. Toma de decisiones de gestión; basada en evidencia, información sistematizada, utilizando para ello herramientas como la auditoria de calidad.

Además de éstas premisas, Ríos, A (2009) menciona el apoyo de otros aspectos que considera fundamentales para la puesta en producción de la gestión de calidad en las organizaciones; éstos son:

- a. Estructura de la organización: que responda a los requerimientos de la gestión de calidad. En ocasiones la estructura orgánica no corresponde al organigrama tradicional por lo que es necesario su adecuación a las exigencias de la gestión de calidad.
- b. Diseño de una estructura de responsabilidades en base a procesos y órganos e implica responsabilizar a personas y áreas de actividad de la entidad por el cumplimiento de la plena vigencia y ejecución del programa de mejora de calidad.
- c. Desarrollo de procedimientos que respondan a la ejecución del plan de implementación de la calidad, así como de promover lineamientos para controlar las acciones de la organización.
- d. Desarrollar procesos que responden al curso completo de operaciones rápidas destinados al logro de los objetivos específicos.
- e. Definir los recursos que requiere cada proceso, además de los recursos económicos, se debe identificar los recursos humanos, los recursos técnicos así como los recursos financieros y todo aquel recurso que se requiera los cuales deben estar definidos de manera clara y específica.

1.9. Los ISOs y el Comercio Internacional

Falcón, B. (2006), desarrolla un informe, referido a las Normas ISO 9000; en este señala que : “ las empresas compiten hoy en mercados caracterizados por el aumento de las exigencias de los compradores. A la hora de elegir un producto, éstos aplican criterios cada vez más exactos. De allí que, para alcanzar niveles de satisfacción que les permitan competir adecuadamente en mercados con altos estándares de calidad, nuestras empresas deban replantearse todo el proceso de producción, desde la compra de las materias primas hasta que el producto queda en manos de los consumidores. La adaptación a las nuevas exigencias que impone el mercado internacional se ha convertido en una necesidad para acceder a él y operar comercialmente. Por todo esto, se han creado una serie de certificaciones y estándares que sirven a las empresas para legitimar sus procesos, servicios o productos, y que tienen por finalidad lograr que cada día haya más productores deseosos de acogerse a estas normas que les permiten mayor capacidad de negociación en mercados crecientemente sofisticados ”.

Respecto a la ISO, entre otros Falcón, B. (2006) destaca como su misión : “ Promover el desarrollo y la publicación de estándares voluntarios relacionados con la fabricación, el comercio y la comunicación, para todas las ramas industriales, facilitando de este modo la coordinación y la unificación de normas internacionales, con el propósito de estandarizarlas en beneficio de los productores y los compradores de bienes o servicios; respecto a la función de la ISO ésta apunta básicamente a la búsqueda de una estandarización de las normas nacionales y, entre sus principales objetivos se destacan facilitar el intercambio de bienes y servicios, promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas ”.

En el mismo informe, Falcón, B. (2006) señala que : “ la preocupación por satisfacer a los consumidores constituye hoy uno de los temas más relevantes en cualquier tipo de organización. Esto ha determinado que el tema de la calidad total haya adquirido mayor importancia en los últimos años, ya que hasta hace poco tiempo no se contaba con un criterio unificado sobre el significado exacto de la calidad de cada producto ni tampoco respecto del alcance y el mantenimiento en los productos y servicios. A esto se sumaron las tendencias crecientes del comercio internacional que incrementaron la necesidad de contar con estándares universales de calidad. Si bien, en un principio, las Normas ISO 9000 se

utilizaron solo para empresas de la industria de fabricación, desde comienzos de 1990 su aplicación comenzó a difundirse con celeridad a otros sectores de la economía. Con el transcurso de los años y dada la gran evolución que experimentó la aplicación de estas normas en los últimos años, han generado un reconocimiento mundial acerca de la importancia de poseer un certificado ISO 9001 “. En el mismo informe, señala que : “ Las Normas ISO 9000 certifican el Sistema de Gestión de la Calidad de los procesos productivos de bienes y servicios para que la empresa logre satisfacer los requerimientos de sus clientes, brindando el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y preservar su eficacia dentro de la organización. La importancia en la aplicación de las Normas ISO 9001 radica en que favorece el posicionamiento de las empresas en el mercado y en que, por tratarse de normas prácticas y sencillas, pueden aplicarse a todo tipo de empresas sin distinción de actividad (industrial o de servicios) ni de tamaño (pequeñas o medianas) “.

1.10. El ISO 9001: 2015 y las estructuras de Alto Nivel

López, L. (2016), respecto a los cambios que presenta la Norma ISO 9001 : 2015 resalta entre estos cambios, a los referidos a sustituir documentos y registros (comprendidos en la versión 2008) por la de información documentada; definición ésta que de acuerdo a la norma resulta ser más amplia en la medida que comprende a los manuales, procedimientos, instructivos y tablas; de igual forma, la autora destaca la desaparición del “ Representante de la Dirección ” en tanto que ahora se incorpora y/o define el liderazgo, requisito que compromete aún más a la Alta Dirección de la Organización. En esta misma línea de la estructura de Alto Nivel, la consolidación de la gestión de riesgos aporta al nivel de gestión que tendrá la organización a partir de la implementación de la nueva versión de la Norma ISO 9001 : 2015. Cabe señalar que otros de los aspectos relevantes que propone la nueva versión de la Norma ISO 9001 : 2015 está referida a la incorporación de la No Aplicación en lugar de la Exclusión; precisándose que la determinación de la no aplicación conlleva a un mayor análisis del entorno y sus efectos respecto al propósito de la organización.

1.11. El Sistema de Gestión de Calidad en el Comité de Administración de ZOFRATACNA

El Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna - ZOFRATACNA es un organismo público descentralizado autónomo con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía económica, financiera, administrativa y técnica, adscrito al Gobierno Regional de Tacna, conforme a la Ley N° 29014 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N°019-2009-PCM. El sistema ZOFRATACNA, fue creado, a través de la promulgación de la Ley N°27688, con la finalidad de contribuir al desarrollo socio económico de la Región de Tacna mediante la promoción de la inversión así como el desarrollo de tecnología; este marco legal demanda la responsabilidad de atraer inversiones privadas, incrementar las exportaciones, la generación de empleo y hacer uso intensivo de su infraestructura de soporte vinculada a la naturaleza de sus funciones, en el marco de las políticas nacionales, regionales y locales en materia de comercio exterior, con sujeción al marco jurídico aplicable.

El Sistema de la Zona Franca y de la Zona Comercial de Tacna ZOFRATACNA ha determinado su operatividad en torno al desarrollo de actividades autorizadas por Ley, como ser las actividades industriales, agroindustriales, de maquila, ensamblaje y de servicios tales como, almacenamiento y distribución de mercancías, embalaje, desembalaje, rotulado y etiquetado, división, clasificación, exhibición, envasado, reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera, así como servicios de call center y servicios de desarrollo de software. De igual forma, incluye las actividades denominadas auxiliares (banca, innovación, agencias de aduana, transporte multimodal, entre otras).

Conforme a su marco normativo vigente, entre las atribuciones del Comité de Administración de ZOFRATACNA se comprende : “ Promover, y operar la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna debiendo para ello desarrollar la infraestructura física y tecnológica necesaria para la instalación y funcionamiento de los usuarios “ ; asimismo, entre las obligaciones jurídicas que este sistema presenta se comprende promover y facilitar el desarrollo de las actividades autorizadas de realizar conforme lo dispone el artículo 7° de la Ley N°27688 y modificatorias, mediante la prestación de servicios al comercio exterior; la prestación de este servicio debe ser acorde a las tendencias vigentes referidas a la

aplicación de estándares internacionales en materia de gestión de calidad, el enfoque en procesos y la seguridad en la cadena de suministros.

El Sistema de la ZOFRATACNA desarrolla un rol estratégico en la Región Tacna para la realización de las actividades anteriormente señaladas; la misión y visión organizacional responden a dicha finalidad así como al análisis de su entorno; en consecuencia su declaratoria corresponde a :

Misión : “ Contribuir al desarrollo de la región Tacna, mediante la promoción de oportunidades y la conformación de ambientes de negocios atractivos que faciliten el desarrollo de actividades económicas, productivas y de servicios con altos niveles de productividad y competitividad ”.

Visión : “ La Zona Franca y Zona Comercial de Tacna aspira ser la zona franca líder en el Perú y en la parte central de América del Sur “ .

Uno de los componentes estratégicos de la entidad lo constituye la Política Institucional cuya declaratoria señala que : “ ZOFRATACNA es un ambiente de negocios integral de valor superior que facilita la implementación y operación de actividades económicas productivas y de servicios que reditúa beneficios a sus cesionarios y usuarios, asumiendo los siguientes compromisos “ :

- 1) Proteger la seguridad y salud de todos los miembros de la entidad mediante la prevención de las lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo.
- 2) Cumplir con los requisitos aplicables en materia de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y control interno.
- 3) Establecer y mantener procesos de comunicación, participación y consulta a los trabajadores y sus representantes, para asegurar su participación activa en el desarrollo y mejora del Sistema Integrado de Gestión.

- 4) Mejorar continuamente la satisfacción del cliente, el trabajo seguro, la eficacia de nuestros procesos y el desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- 5) Implementar y mantener un Sistema Integrado de Gestión que involucre el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Control Interno y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- 6) Respalidar las actividades y operaciones vinculadas al ingreso y salida de mercancía, en técnicas de gestión de riesgo para garantizar su trazabilidad y asegurar su continuidad.
- 7) Buscar el desarrollo y compromiso de nuestros colaboradores para que participen en el cambio cultural hacia la gestión integrada de la calidad, seguridad y salud en el trabajo y control interno.

En lo que corresponde a la cultura organizacional, el Comité de Administración de la ZOFRATACNA ha definido que su cultura organizacional se basa en un conjunto de valores corporativos compartidos por sus colaboradores, los mismos que tienen como propósito moldear las actitudes, comportamientos y hábitos en la vida laboral. Estos valores corresponde :

- **COMPROMISO** : Actuar diligentemente con el propósito de que sus clientes externos e internos satisfagan sus necesidades y/o expectativas sin afectar sus intereses, los de terceros ni el medio ambiente.
- **CALIDAD** : Ser eficientes, eficaces y oportunos en la prestación de servicios y atención a nuestros clientes/usuarios.
- **TRANSPARENCIA** : Actuar dentro del marco de la ética, honestidad, responsabilidad y confianza.
- **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO** : Capacidad de amoldarse cuando surgen cambios o dificultades, para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

- CREATIVIDAD E INNOVACION : Capacidad de crear y ofrecer nuevas soluciones, productos, servicios o procesos, que generen valor, en beneficio de la ZOFRATACNA y/o para su trabajo diario.

Resulta relevante precisar que el alcance de la certificación ISO 9001 (versión 2008) para el Comité de Administración de ZOFRATACNA es el : "Servicio para el Ingreso y Salida de Mercancías hacia y desde Depósitos Francos Públicos y Particulares e Industrias " .

Asimismo, cabe señalar que en el desarrollo del proceso de planificación estratégica PR-E-01.01 que, entre otros, comprende la revisión y actualización del diagnóstico institucional que lleva a cabo la organización en el primer trimestre de cada año fiscal, al 31 marzo del 2018 se concluyó con la actualización de la Matriz de Diagnóstico Institucional : Matriz FODA - revisión 2 (Anexo N° 11). En ésta matriz se identificó como una de las amenazas (AM 17) el requerimiento cada vez más recurrente, de los operadores de comercio en contar con proveedores certificados con modelos de negocios estandarizados; a ello debemos agregar que en este mismo análisis se determinó como una debilidad institucional que el Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (certificado con la versión 2008 de la Norma ISO 9001) no ha sido aún certificado con la nueva versión 2015 (D05) en tanto no se ha iniciado el proceso de implementación de la nueva versión; en este mismo análisis se identificó como una fortaleza institucional la gestión por procesos (FO 04) que ha sido implementada por el Comité de Administración de ZOFRATACNA, constituyendo esta fortaleza un elemento sustancial para la migración señalada así como para la implementación, ejecución y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad que genere valor a las partes interesadas, entendiendo a éstas en la definición invocada en el Cláusula 4 de la Norma ISO 9001:2015, que para el caso de ZOFRATACNA lo constituyen, los usuarios del sistema, los servidores, sindicato de trabajadores, los organismos públicos vinculados a las operaciones de ingreso y salida de mercancías hacia y desde la Zona Franca de Tacna, como ser SUNAT, Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Producción, entre otros.

Como resultado del diagnóstico institucional, desde el segundo trimestre del 2018, ZOFRATACNA ha venido ejecutando acciones para aplicar en su Sistema de Gestión de

Calidad la nueva versión 2015 de la Norma ISO 9001 ello con el propósito de su migración aún y cuando dicha migración no es de carácter imperativo para las instituciones públicas; en dicho marco ha sido posible adecuar y/o diseñar e implementar, según corresponda, mejoras en los diversos procesos declarados en la organización; podemos citar en este escenario al proceso de planificación estratégica PR-E-01.01 el cual registra mejoras sustanciales a partir de los cambios que propone la referida norma, los cuales se describen a continuación.

Conforme al diagnóstico efectuado, hasta el segundo semestre del año 2018 ZOFRATACNA contaba con cuatro (04) objetivos estratégicos generales y de éstos se derivaban dieciocho (18) objetivos estratégicos específicos; dichos instrumentos eran independientes de los objetivos del sistema de gestión de calidad, el cual contaba con un total de ocho (8) objetivos del sistema de gestión de calidad, es decir que la entidad debería evaluar en los periodos programados (trimestre), la ejecución de un total de treinta (30) objetivos, sin embargo, como resultado del análisis efectuado a la cláusula 4 de la Norma ISO 9001:2015 referida al **contexto de la organización**, se procedió a la revisión del propósito de los objetivos estratégicos específicos respecto a la pertinencia de ser validados y por consiguiente declarados como objetivos del sistema de gestión de la calidad; como resultado de dicha revisión y análisis la organización determinó que de los dieciocho (18) objetivos estratégicos específicos, once (11) eran pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad lo que daba como resultado que la entidad a partir de dicha integración desarrollaría un solo esfuerzo en el proceso de planificación estratégica para efectos del diseño, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación, pero principalmente, siendo que estos objetivos derivaban de la evaluación al entorno, ello nos permite determinar aquellos factores tanto internos como externos que son relevantes para la el cumplimiento de la misión, la dirección estratégica y que además pueden afectar a la capacidad necesaria para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de Calidad; en el **Anexo N° 12** se comprende los once (11) objetivos estratégicos específicos que han sido validados como objetivos del sistema de gestión de calidad a partir del 01 de julio del 2018 en aplicación de la nueva versión de la norma ISO 9001:2015. Es importante señalar que el propósito de esta armonización de los objetivos organizacionales (objetivos estratégicos generales, estratégicos específicos y objetivos del sistema de gestión de calidad) que nos permite efectuar la nueva versión de la norma ISO, constituyen los logros de condiciones que ZOFRATACNA ha determinado son necesarios

de lograr tanto en la población de influencia identificada así como en sus condiciones internas, las que además buscan se mejoren o puedan ser fortalecidas, según sea el caso, en consecuencia resultan ser el propósito del tratamiento interno y externo de la organización para los fines de su direccionamiento estratégico que propone la versión 2015 de la Norma ISO 9001.

Asimismo, el proceso de planificación estratégica PR-E-01.01, ha incorporado el rediseño de las partes interesadas (anteriormente denominadas stakeholders) por cuanto en este se ha desarrollado sus requisitos, la normatividad y/o documento relacionado así como el seguimiento y medición (aplicando las condiciones señaladas en el cláusula 4 de la Norma ISO 9001:2015); en el **Anexo N° 13** se expone el contenido que se ha determinado para el análisis de las partes interesadas y que se comprenden como nuevo insumo en el proceso de planificación estratégica.

Finalmente, en el **Anexo N° 14** se expone comparativamente el diseño inicial (versión 1) del proceso de planificación estratégica PR-E-01.01 y el nuevo diseño (versión 2) aplicando las condiciones señaladas en el cláusula 4 de la Norma ISO 9001:2015; en este nuevo diseño es posible evidenciar los aportes de la aplicación de la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 al Sistema de Gestión de Calidad del Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA, entre los que se destacan nuevos proveedores del procesos como ser las partes interesadas; se ha comprendido información documentada en la que se destaca el listado de documentos externos (principalmente normas legales que afectan a las partes interesadas), el informe de gestión institucional, así como la Matriz FODA; asimismo, se comprende en los indicadores del proceso el indicador TC-024.45 referido al porcentaje de cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad; asimismo, se genera nuevas salidas como ser la revisión por la dirección y nuevos usuarios/clientes como ser las mismas partes interesadas. Este rediseño ha conllevado a la reformulación del objetivo del proceso comprendiendo en este el direccionamiento estratégico.

Cabe señalar que en lo que corresponde a la revisión por la dirección, este constituye un nuevo proceso que, como resultado del proceso de planificación estratégica, va generar la

necesidad de analizar información y datos validados que resultan ser sustanciales para asegurarse que los procesos de la Entidad vienen funcionando dentro de los planificado.



CAPITULO II

METODOLOGÍA

1.12. Análisis y Operacionalización de Variables e Indicadores

Variable	Indicador	Sub indicador
<u>Independiente</u> Norma ISO 9001:2015 Es la Norma que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales.	Contexto de la Organización	1. Definición del contexto de la organización
		2. Identificación de las partes interesadas
		3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad
		4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos
	Liderazgo	1. Liderazgo y compromiso
		2. Política
		3. Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización
	Planificación	1. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización
		2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
		3. Planificación de los cambios
	Apoyo	1. Recursos
		2. Competencia
		3. Toma de Conciencia
		4. Comunicación
		5. Información documentada
	Operación	1. Planificación y Control operacional
		2. Requisitos para los productos y servicios
		3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

Variable	Indicador	Sub indicador
		4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
		5. Producción y provisión del servicio
		6. Liberación de los productos y servicios
		7. Control de las salidas no conformes
	Evaluación de Desempeño	1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación
		2. Auditoría interna
		3. Revisión por la dirección
	Mejora	1. Generalidades
		2. No conformidades y acciones correctivas
		3. Mejora Continua
<u>Dependiente</u> Sistema de Gestión de Calidad Es un conjunto de actividades y procesos que interactúan entre sí para lograr unos objetivos orientados a la calidad de la organización, se enfoca a la integración armoniosa de todos los elementos requeridos para desarrollar una gestión encaminada a cumplir los acuerdos y requerimientos	Sistema de Gestión de la Calidad	1. Requisitos generales
		2. Requisitos de la documentación del Sistema
	Responsabilidad de la Dirección	1. Compromiso de la Dirección con el Sistema
		2. Enfoque al cliente
		3. Política de la calidad
		4. Planificación
		5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
		6. Revisión por la Dirección
	Gestión de los recursos	1. Provisión de Recursos
		2. Recursos Humanos
		3. Infraestructura
		4. Ambiente de Trabajo
	Realización del Producto	1. Planificación de la realización del producto
		2. Procesos relacionados con el cliente
		3. Diseño y desarrollo
		4. Compras
		5. Producción y prestación del servicio

Variable	Indicador	Sub indicador
establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y las leyes aplicables, previniendo fallas y riesgos.	Medición, análisis y mejora	6. Control de los equipos de seguimiento y medición
		1. Seguimiento y medición
		2. Control del producto no conforme
		3. Análisis de datos
		4. Mejora

2.2. Variable Independiente: Norma ISO 9001:2015

“Es la Norma que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales”.

2.3. Variable Dependiente: Sistema de Gestión de calidad

“Es un conjunto de actividades y procesos que interactúan entre sí para lograr unos objetivos orientados a la calidad de la organización, se enfoca a la integración armoniosa de todos los elementos requeridos para desarrollar una gestión encaminada a cumplir los acuerdos y requerimientos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y las leyes aplicables, previniendo fallas y riesgos”.

2.4. Tipo y Nivel de Investigación

Analítico – descriptivo.

2.5. Justificación del problema

La gestión pública, según sus propias normas, ha venido siendo definida como aquel conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienen como principal propósito el logro de sus fines, objetivos y metas todas ellas en el marco de las políticas públicas; es así que en el marco del proceso de modernización del Estado que constantemente viene proponiendo la estandarización de los procesos, la finalidad de este enfoque es que toda mejora de la gestión pública esté enfocada al buen servicio del ciudadano; a ello se debe adherir que la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, ha considerado entre uno de los pilares de la modernización del estado, la denominada gestión por procesos, identificándola como uno de los componentes de la gestión pública orientada principalmente a resultados.

Esta Política establece que una gestión al servicio del ciudadano necesariamente cambiará el tradicional modelo de organización funcional y girar hacia un modelo de gestión por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad de manera tal que se asegure que los bienes y servicios públicos bajo responsabilidad de cada administración del sector público generen resultados e impactos positivos para el ciudadano (atendiendo sus expectativas) en función a los recursos con los que dispone la Entidad.

En esta línea, el Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna - ZOFRATACNA, es la única zona franca del país y de acuerdo a su normatividad sustentada en la Ley N° 27688 (la cual fuera promulgada en el año 2002) artículos 34° y 37°, respectivamente, se constituye en uno de los principales instrumentos de desarrollo socio – económico de la Región Tacna; su naturaleza jurídica de carácter especial en materia tributaria y aduanera está directamente vinculada a la facilitación de las operaciones del comercio exterior así como a la generación de una plataforma logística y de servicios que promueva la inversión privada, contribuyendo al intercambio comercial entre los países de la región y principalmente, la inserción del país en los mercados internacionales. Este rol estratégico de la ZOFRATACNA requiere incorporar a su modelo de negocios, estándares internacionales que agreguen valor a la prestación de sus servicios, con énfasis en procesos operativos vinculados principalmente al flujo de mercancías hacia y desde el territorio no aduanero en donde se ubican; en dicha línea, ZOFRATACNA ha implementado desde el año 2002 un

Sistema Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001; en el año 2010 dicho Sistema de Gestión migró a la versión 2008 cuyo enfoque son los procesos; desde el año 2015 se ha publicado la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015, cuyo enfoque evoluciona e incorpora el riesgo.

Consiguientemente, este proceso de migración a la nueva versión de la norma ISO 9001, debe ser revisado a profundidad por la ZOFRATACNA para identificar las mejoras que esta nueva versión 2015 de la Norma ISO 9001, propone respecto de la versión de la ISO 9001:2008 para su implementación en el Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, pero principalmente poder identificar el valor que se propone incorporar en la prestación de los servicios al ciudadano así como la mejora de los procesos y los procedimientos, ello en razón a que además de poder identificar el valor en la prestación del servicio que presta la ZOFRATACNA, el otro aspecto interno que propone la nueva versión de la norma es la mejora de sus procesos y procedimientos pero en esta oportunidad con un enfoque a la gestión de riesgo.

Es importante observar que ZOFRATACNA constituye un operador de comercio exterior cuya prestación de servicios debiera tener como propósito fundamental de implementar sistemas de gestión con enfoque en procesos, de manera tal que le permita aplicar estándares internacionales para el comercio internacional; esta decisión estratégica permitirá a la entidad ampliar el alcance de su sistema de Gestión para poder gestionar preventivamente situaciones potenciales de riesgo optimizando los recursos con los que dispone la Entidad a través de la minimización de pérdidas que pudieran presentarse por la no consecución de sus objetivos programados.

Cabe señalar que la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la nueva versión de la Norma ISO 9001 (versión 2015) conllevará necesariamente a la Entidad a desarrollar una gestión de riesgos, contribuyendo de esta manera a la facilitación de las operaciones que desarrollan sus usuarios para el proceso principal de ingreso, permanencia y salida de mercancías.

2.6. Técnicas

2.6.1. Para la **variable independiente** (Norma ISO 9001:2015), se aplicará la **técnica de la observación documental**, mediante la cual se procederá a la **revisión integral de la Norma ISO 9001:2015** permitiendo identificar aquellos cambios que presenta su implementación; esta revisión y análisis se efectuará a través de una **Lista de Verificación** y su correspondiente evaluación a partir de los requisitos (indicadores) y los criterios definidos para cada uno de ellos (subindicadores). Asimismo, esta **lista de verificación** será aplicada por 03 expertos en Sistemas de Gestión de Calidad, los mismos que laboran en el Comité de Administración de ZOFRATACNA.

2.6.2. Respecto a la **variable dependiente** (Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA) se empleará la **técnica de observación documental** en lo que corresponde a la **revisión integral de sus registros** y su correspondiente evaluación, para conocer su situación actual, a través de la Lista de Verificación. Asimismo, esta lista de verificación será aplicada por los 03 expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

2.7. Herramientas.

2.7.1. Para la variable independiente (Norma ISO 9001:2015), la herramienta a aplicar corresponde a la Lista de Verificación a efectos de extraer de manera concisa la información relevante durante el desarrollo de la investigación a fin de la identificación de cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015 y su correspondiente evaluación. Consecuentemente, la Lista de Verificación comprenderá la revisión de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 (indicadores) a través de los criterios (sub indicadores) que la misma norma establece para cada requisito; efectuada la revisión, se registrará si el requisito aplica o no aplica, seguido de la evaluación (cuantitativa) a través de una Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos en el caso de aplicación.

La Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos describe cada uno de los niveles alcanzados según el puntaje obtenido y se inicia con el nivel **deficiente** (0 puntos); **malo** (1 punto); **regular** (2 puntos); **Bueno** (3 puntos) y **muy bueno** (4 puntos). Cada uno de estos niveles cuenta con una descripción cualitativa.

Para la Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015, se obtiene la Ponderación Promedio (P3) la que se genera de la media obtenida de las ponderaciones alcanzadas como resultado de la evaluación desarrollada por la responsable de la investigación y los tres (03) expertos (aplicando la Escala de Evaluación de la Lista de Verificación) para cuyo efecto se alcanzará a éstos una Guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. El resultado de la sumatoria de la Ponderación Promedio (P3) se lleva al Rango de Evaluación de <30 - >100.

El Rango de Evaluación de <30 a >100 describe cada uno de los niveles que han alcanzado la calificación según el porcentaje promedio obtenido y se inicia con el nivel muy bueno (> 90% - 100%), bueno (>70% - 90%), regular (>50% - 70%), malo (>30% - 50%), y deficiente (<30%). Cada una de estas calificaciones cuentan con una descripción cualitativa, según los rangos en que se encuentren.

Finalmente, se comprende un consolidado de las Ponderaciones a la Evaluación por requisito, de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015.

2.7.2. Respecto a la variable dependiente (Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA) se comprenderá como herramienta la lista de verificación de los requisitos del actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (indicadores) a través de los criterios (sub indicadores) que el mismo Sistema contiene en su estructura a fin de conocer la situación actual respecto a la implementación de la **Norma ISO 9001:2015**; efectuada la revisión, se registrará si el requisito se cumple, no se cumple o se encuentra en proceso, registrándose la fuente a la que se ha acudido para la verificación, seguido de la evaluación (cuantitativa) a través de una Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos.

La Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos describe cada uno de los niveles alcanzados según el puntaje obtenido y se inicia con el nivel **deficiente** (0 puntos); **malo** (1 punto); **regular** (2 puntos); **bueno** (3 puntos) y **muy bueno** (4 puntos). Cada una de estos niveles cuenta con una descripción cualitativa.

Para la Evaluación de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA, se obtiene la **Ponderación Promedio (P3)** la que se genera de la media obtenida de las ponderaciones alcanzadas como resultado de la evaluación desarrollada por la responsable de la investigación y los tres (03) expertos (aplicando la Escala de Evaluación de la Lista de Verificación) para cuyo efecto se alcanzará a éstos una Guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. El resultado de la sumatoria de la Ponderación Promedio (P3) se lleva al Rango de Evaluación de <30 - >100.

El Rango de Evaluación de <30 a >100 describe cada uno de los niveles que han alcanzado la calificación según el porcentaje promedio obtenido y se inicia con el nivel muy bueno (> 90% - 100%), bueno (>70% - 90%), regular (>50% - 70%), malo (>30% - 50%), y deficiente (<30%). cada una de estas calificaciones cuentan con una descripción cualitativa, según los rangos en que se encuentren.

Finalmente, se comprende un consolidado de las Ponderaciones a la Evaluación a la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.

2.8. Cuadro de Coherencias

Variable	Indicador	Sub indicador	Técnica	Instrumento	Ítem
<u>Independiente</u> Norma ISO 9001:2015	Contexto de la Organización	1. Definición del contexto de la organización	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. Identificación de las partes interesadas	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad	Observación documental	Lista de Verificación	1
		4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	Observación documental	Lista de Verificación	1
	Liderazgo	1. Liderazgo y compromiso	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. Política	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización	Observación documental	Lista de Verificación	1
	Planificación	1. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Planificación de los cambios	Observación documental	Lista de Verificación	1
	Apoyo	1. Recursos	Observación documental	Lista de Verificación	1

Variable	Indicador	Sub indicador	Técnica	Instrumento	Ítem
		2. Competencia	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Toma de Conciencia	Observación documental	Lista de Verificación	1
		4. Comunicación	Observación documental	Lista de Verificación	1
		5. Información documentada	Observación documental	Lista de Verificación	1
	Operación	1. Planificación y Control operacional	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. Requisitos para los productos y servicios	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios....	Observación documental	Lista de Verificación	1
		4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Observación documental	Lista de Verificación	1
		5. Producción y provisión del servicio	Observación documental	Lista de Verificación	1
		6. Liberación de los productos y servicios	Observación documental	Lista de Verificación	1
		7. Control de las salidas no conformes	Observación documental	Lista de Verificación	1

Variable	Indicador	Sub indicador	Técnica	Instrumento	Ítem
	Evaluación de Desempeño	1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. Auditoría interna	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Revisión por la dirección	Observación documental	Lista de Verificación	1
	Mejora	1. Generalidades	Observación documental	Lista de Verificación	1
		2. No conformidades y acciones correctivas	Observación documental	Lista de Verificación	1
		3. Mejora Continua	Observación documental	Lista de Verificación	1
<u>Dependiente</u> Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA	Sistema de Gestión de la Calidad	1. Requisitos generales	Observación documental	Lista de Verificación	2
		2. Requisitos de la documentación del Sistema	Observación documental	Lista de Verificación	2
	Responsabilidad de la Dirección	3. Compromiso de la Dirección con el Sistema	Observación documental	Lista de Verificación	2
		4. Enfoque al cliente	Observación documental	Lista de Verificación	2
		5. Política de la calidad	Observación documental	Lista de Verificación	2
		6. Planificación	Observación documental	Lista de Verificación	2
		7. Responsabilidad, autoridad y comunicación	Observación documental	Lista de Verificación	2
		8. Revisión por la Dirección	Observación documental	Lista de Verificación	2
		1. Provisión de Recursos	Observación documental	Lista de Verificación	2

Variable	Indicador	Sub indicador	Técnica	Instrumento	Ítem
	Gestión de los recursos	2. Recursos Humanos	Observación documental	Lista de Verificación	2
		3. Infraestructura	Observación documental	Lista de Verificación	2
		4. Ambiente de Trabajo	Observación documental	Lista de Verificación	2
	Realización del Producto	1. Planificación de la realización del producto	Observación documental	Lista de Verificación	2
		2. Procesos relacionados con el cliente	Observación documental	Lista de Verificación	2
		3. Diseño y desarrollo	Observación documental	Lista de Verificación	2
		4. Compras	Observación documental	Lista de Verificación	2
		5. Producción y prestación del servicio	Observación documental	Lista de Verificación	2
		6. Control de los equipos de seguimiento y medición	Observación documental	Lista de Verificación	2
	Medición, análisis y mejora	1. Seguimiento y medición	Observación documental	Lista de Verificación	2
		2. Control del producto no conforme	Observación documental	Lista de Verificación	2
		3. Análisis de datos	Observación documental	Lista de Verificación	2
		4. Mejora	Observación documental	Lista de Verificación	2

2.9. Prototipo de instrumentos

Los prototipos de instrumentos aplicados en la presente investigación, se exponen en el Acápite Anexos:

- a. Anexo N° 7 (Prototipo 1) : Lista de Verificación – Revisión de la Norma ISO 9001:2015.
- b. Anexo N° 8 (Prototipo 2) : Lista de Verificación
- c. Anexo N° 9 : Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente).
- d. Anexo N° 10 : Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

2.10. Campo de Verificación

2.10.1. Ubicación Espacial

El estudio se realizará en el área administrativa del Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA ubicado en la carretera Panamericana Sur K.m. 1308, de la ciudad de Tacna, Provincia de Tacna, departamento de Tacna.

2.10.2. Ubicación temporal

El horizonte temporal del estudio está referido al año 2018, por lo tanto, es un estudio coyuntural.

2.10.3. Unidades de estudio

2.10.3.1. Fuentes

Se procederá a la revisión de normas legales, normas reglamentarias, literatura vinculada a la especialidad así como documentos de gestión institucional e información documentada del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA.

2.10.3.2. Población

La población objeto de estudio, estará conformada por todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ZOFRATACNA en el marco del alcance de la Normas ISO 9001:2008 y la Normas ISO 9001:2015, así como los seis (06) miembros del Comité de Control Interno.

2.10.3.3. Muestra

Por el tamaño de la población, la muestra comprende el total.

2.11. Estrategia de recolección de datos

2.11.1. Organización

La recolección de la información para la presente investigación la efectuará la responsable de la investigación mediante la aplicación de la observación documental para la revisión y análisis de la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 a través de cada uno de los requisitos, y sus correspondientes criterios aplicando a estos resultados la evaluación; la Lista de Verificación a partir de los resultados de esta verificación será alcanzado a los 03 expertos en Sistema de Gestión que laboran en la ZOFRATACNA para su aplicación; para ello se procederá a alcanzar la Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

De igual forma, mediante la aplicación de la observación documental se procederá a la revisión y análisis del actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA a través de cada uno de sus requisitos y sus correspondientes criterios aplicando a estos resultados la evaluación; a partir de los resultados de esta verificación será alcanzado a los 03 expertos en Sistema de Gestión que laboran en la ZOFRATACNA para su aplicación; para ello se procederá a alcanzar la Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

Para la realización de la investigación se procederá con las siguientes etapas:

Primera Etapa: ETAPA PREOPERATIVA.

- Aprobación del programa de trabajo y estructura del contenido del trabajo de investigación.

Segunda Etapa: ETAPA OPERATIVA

- Determinación de la Ponderación Asignada (P1) a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y los requisitos del actual Sistema de Gestión de la Calidad de la ZOFRATACNA, a cargo de la responsable de la investigación.
- Aplicación de la Lista de Verificación para la revisión integral de la Norma ISO 9001:2015 (Prototipo N°1), a cargo de la responsable de la investigación; esta revisión comprende la revisión de los requisitos de la norma, sus criterios y los anexos y/o notas explicativas de la Norma.
- Aplicación de la Lista de Verificación para la revisión del actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (Prototipo N°2), a cargo de la responsable de la investigación; esta revisión comprende la revisión de la documentación del sistema de gestión; en esta etapa se analizarán los reglamentos, directivas, procedimientos, instructivos, tablas, formatos, especificaciones técnicas, planes y toda información documentada generada, por el Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA la que incluye actas del Comité de Control Interno – informes de auditorías internas y externas de calidad, entre otros.
- Entrega a los Expertos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad diligenciada respecto a la Norma ISO 9001:2015 y el Actual Sistema de Gestión de la Calidad, a efectos de su correspondiente aplicación en lo que corresponde a la Evaluación.
- Concluida la aplicación de las herramientas para ambas variables, tanto por la responsable de la investigación y los tres (03) expertos en Sistemas de Gestión de la Calidad, se procede a la sistematización de los resultados.
- Análisis de los resultados sistematizados (análisis e interpretación de cuadros y gráficos).
- Formulación de las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Previamente, se expone a nivel comparativo la estructura de la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 (**variable independiente**) y la estructura de la Norma ISO 9001:2008 que es la versión en la que se encuentra diseñado el actual sistema de gestión de calidad de la ZOFRATACNA (**variable dependiente**).

Estructura de la Norma 9001 versión 2008 y versión 2015

Norma ISO 9001:2008

1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para la consulta
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición; análisis y mejora

Norma ISO 9001:2015

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operaciones
9. Evaluación de Desempeño
10. Mejora

Fuente : Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 2008-11-14 y Norma Internacional ISO 9001 Quinta Edición 2015-09-15

3.1.1 Respeto a la variable Independiente: Norma ISO 9001:2015 - Análisis e interpretación de resultados de la aplicación de Lista de Verificación N°01 y guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

Como se ha señalado, en principio se procedió a la revisión de la Norma ISO 9001:2015 a efectos de identificar los cambios que esta nueva versión presenta. Cabe precisar que la verificación ha sido organizada a partir de los **requisitos** de la norma (indicadores) y sus correspondientes criterios (sub indicadores) identificándose 02 nuevos requisitos respecto a la anterior versión (4. Contexto de la organización y 5. Liderazgo) ambos requisitos conforme al análisis efectuado tienen una relevancia en el enfoque del sistema de gestión; los demás requisitos se mantienen con algunas modificaciones en relación a su denominación y contenido así como su distribución. Los resultados de la revisión de la Norma ISO 9001:2015 se encuentran en el **Anexo N°01**.

Efectuada la revisión de la Norma ISO 9001:2015 se aplicó la Lista de Verificación por parte de la responsable de la investigación (E1) y seguidamente se procedió también a solicitar la aplicación de la Lista de Verificación a los tres (03) expertos (E2, E3, E4) conforme a la **Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. (Anexo N°02)**; cabe señalar que en el **Anexo N°03** se encuentra los resultados de la Evaluación efectuada por los evaluadores a los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015; asimismo se comprende la Ponderación Obtenida (P2) por la evaluación de cada evaluador y se comprende además la ponderación asignada (P1) a cada requisito.

Cabe mencionar que efectuada la revisión, se registró si el requisito aplica o no aplica, seguido de la evaluación (cuantitativa) a través de una Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos; dicha escala, describe cada uno de los niveles alcanzados según el puntaje obtenido y se inicia con el nivel Deficiente (0 puntos), Malo (1 punto), Regular (2 puntos), Bueno (3 puntos) y Muy Bueno (4 puntos). Cada una de estos niveles cuenta con una descripción cualitativa.

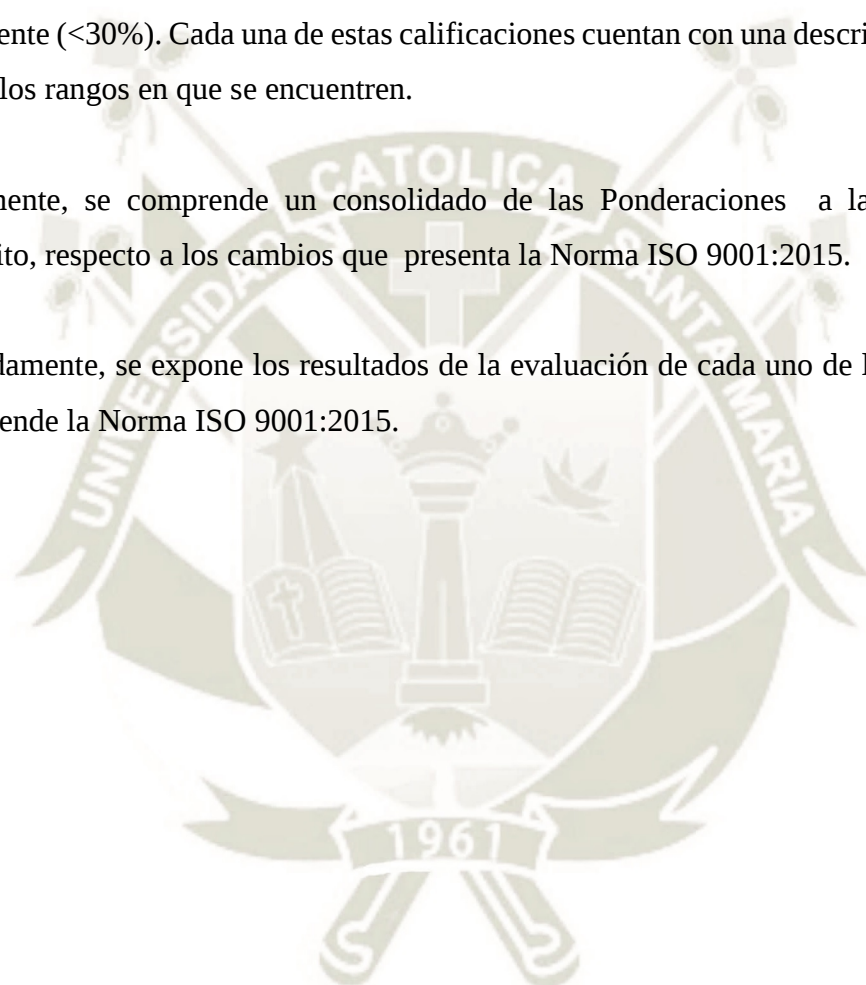
Respecto a la Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015, se obtiene la Ponderación Promedio Obtenida (P3) la que se genera de las ponderaciones alcanzadas como resultado de la evaluación desarrollada por la responsable de la investigación y los tres (03) expertos (aplicando la Escala de Evaluación de la Lista de

Verificación) para cuyo efecto se alcanzó la Guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. El resultado de la sumatoria de la Ponderación Promedio Obtenida (P3) se lleva al Rango de Evaluación de $<30 - >100$.

El Rango de Evaluación de <30 a >100 describe cada uno de los niveles que han alcanzado la calificación según el porcentaje promedio obtenido y se inicia con el nivel Muy Bueno ($>90\% - 100\%$), Bueno ($>70\% - 90\%$), Regular ($>50\% - 70\%$), Malo ($>30\% - 50\%$), y Deficiente ($<30\%$). Cada una de estas calificaciones cuentan con una descripción cualitativa, según los rangos en que se encuentren.

Finalmente, se comprende un consolidado de las Ponderaciones a la Evaluación por requisito, respecto a los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015.

Seguidamente, se expone los resultados de la evaluación de cada uno de los requisitos que comprende la Norma ISO 9001:2015.



3.1.1.1 Evaluación Requisito 4.

Cuadro N°01

Requisito 4: Contexto de la Organización

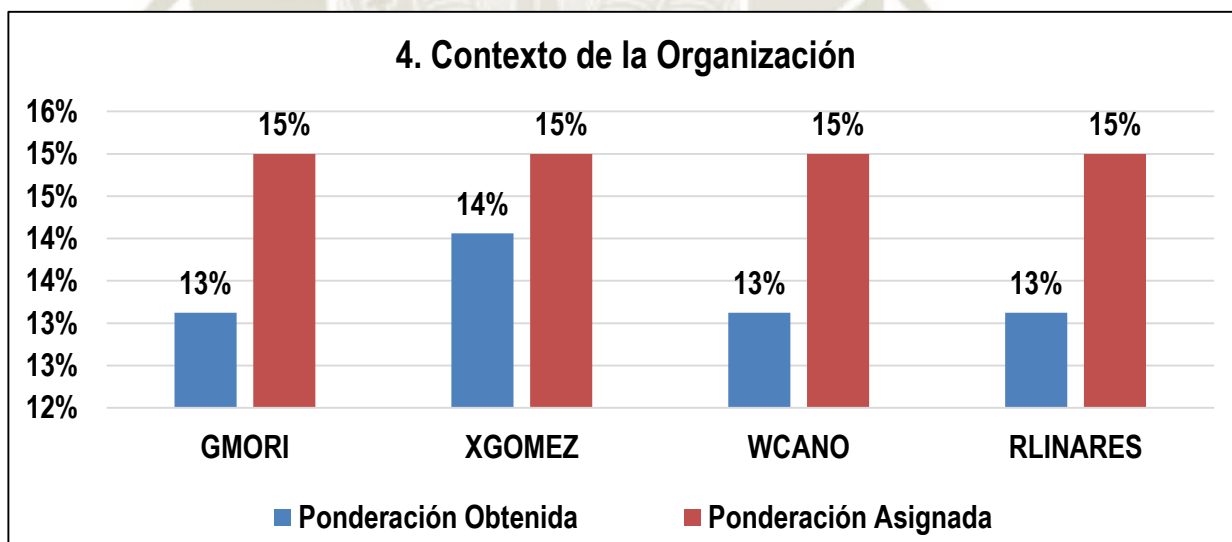
	Evaluación								Ponderación Promedio Obtenida % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1.Definición del Contexto de la Organización	3		4		4		4			
2.Identificación de las Partes Interesadas	3		3		3		3			
3.Determinación de los alcances del Sistema de Gestión de Calidad	4	13%	4	14%	4	14%	4	13%	13.5%	15%
4.Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos	4		4		3		3			
TOTAL	14		15		14		14			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 01

Requisito 4: Contexto de la Organización



Fuente : Cuadro N°01.

Elaboración : Propia.

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 01 y gráfico N° 01, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto al requisito

correspondiente al **Contexto de la Organización** en la nueva Norma ISO 9001:2015, se obtuvo una ponderación promedio (P3) de 13.5%, es decir 1.5% menor a la ponderación asignada (P1) a este requisito que fue de 15%; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Contexto de la Organización** representa el 90% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de **MUY BUENO**.

Asimismo, dos (02) de los cuatro (04) expertos (50%) coinciden en calificar positivamente que el contexto de la organización permite identificar aquellas situaciones internas y situaciones externas que resultan significativas para el logro de los objetivos de la organización; en lo que respecta al primer criterio correspondiente a la definición del contexto de la organización, tres (03) de los cuatro (04) los evaluadores (75%) coinciden en su alta apreciación respecto al aporte que significa, no solo para el sistema de gestión sino para la propia organización, revisar y analizar el entorno y mejor aún si esta revisión se efectúa mediante la aplicación de una metodología de gestión de riesgos, la que aplicada permitirá identificar correctamente a las partes interesadas, los que a partir de la nueva versión de la norma ya no son solo los clientes y servidores las partes interesadas, por consiguiente no solo son los requisitos de estas partes interesadas sino de las nuevas partes interesadas que se derivan de la revisión y análisis, los requisitos que requerirá la organización, entendiendo al requisito, según la Norma ISO 9000:2015 (Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario) como: “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria; estos elementos en definitiva son valorados en la medida que aportan y son pertinentes al proceso de Planificación Estratégica que gestiona a la fecha ZOFRATACNA. En lo que corresponde al criterio referido a la identificación de las partes interesadas, el total de los evaluadores (100%) le otorga una evaluación máxima de 4 puntos (muy bueno) debido principalmente a que el enfoque de procesos constituye una herramienta que facilita identificar y describir a las partes interesadas, a las que además de los clientes y trabajadores, se incorpora los proveedores, autoridades, entre otros según la naturaleza de la organización; en lo que corresponde al criterio de la determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad, la evaluación de los cuatro (04) evaluadores (100%) asigna la puntuación máxima de 4 puntos (muy bueno) ello en razón que la nueva versión de la norma propone previamente el análisis del entorno de manera tal que se pueda identificar qué situaciones afectarían el logro de los objetivos institucionales; igual apreciación se observa por parte de los cuatro (04) evaluadores (100%) en lo que corresponde al criterio del Sistema de Gestión de Calidad que también obtiene 4 puntos (muy bueno) ello

principalmente a la relevancia que la nueva versión de la norma viene otorgando a la gestión por procesos y entre ellos el proceso de gestión de riesgos que debe desplazar al enfoque funcional. El presente requisito **contexto de la organización**, que propone la nueva versión de la norma conlleva a identificar a las partes interesadas, lo que contribuye además a la definición del alcance del sistema de gestión de la entidad así como los procesos y principalmente la interacción de éstos.



3.1.1.2 Evaluación Requisito 5

Cuadro N° 02

Requisito 5: Liderazgo

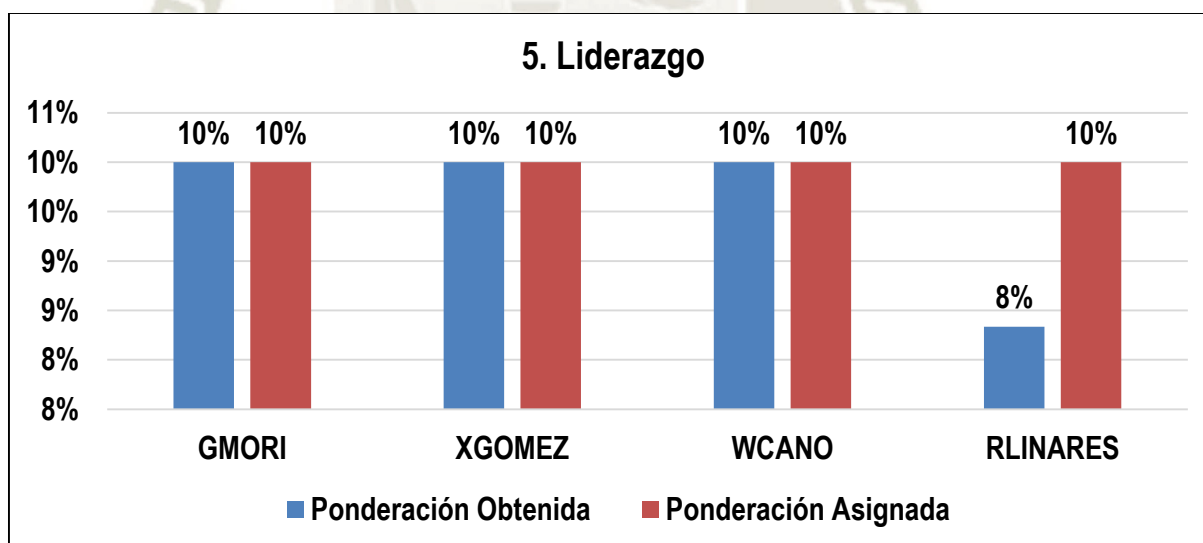
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Liderazgo y compromiso	4		4		4		3			
2. Política	4		4		4		3			
3. Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización	4	10%	4	10%	4	10%	4	8%	9.5%	10%
TOTAL	12		12		12		10			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 02

Requisito 5: Liderazgo



Fuente : Cuadro N°02.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 02 y gráfico N° 02, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto al requisito **Liderazgo**, se obtuvo una ponderación promedio (P3) de 9.5%. es decir 0.5% menor a la ponderación asignada (P1) a este requisito, que es del 10%; consecuentemente, la

Ponderación Promedio (P3) del requisito **Liderazgo** representa el 95% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de **MUY BUENO**.

Respecto al criterio de liderazgo y compromiso, obtiene la más alta puntuación de 4 puntos (muy bueno) por parte de tres (03) evaluadores (75%) ello principalmente debido a que el liderazgo facilita la demostración del compromiso de la Dirección con el Sistema de Gestión de Calidad por cuanto se mejora el enfoque al cliente, iniciándose este enfoque con la determinación de Política de Calidad, la que como segundo criterio para este requisito, obtiene similar calificación por la mayoría, tres (03) de los evaluadores (75%), entendiéndose que se ha valorado el aporte de la nueva versión de la norma respecto a la adecuación de la Política de Calidad a la misión institucional lo que se efectiviza en el marco del proceso de planificación estratégica y por consiguiente se alinea al direccionamiento estratégico de la organización; asimismo, tres (03) de los cuatro (04) evaluadores (75%) coinciden en asignar una alta evaluación al criterio del rol, responsabilidad y autoridad dentro de la organización, otorgando 4 puntos (muy bueno) ello principalmente por la necesidad del liderazgo visible, y principalmente porque el liderazgo que en esta nueva versión de la norma amplía el rol de la responsabilidad de la dirección estableciéndose como demostración del liderazgo acciones objetivas respecto al sistema de gestión como son la asignación de los recursos, establecer la política de calidad y los objetivos de calidad ahora alineados al direccionamiento estratégico de la organización; de igual forma, la evaluación promedio obtenida (P3) reconoce la importancia de la transparencia, principio fundamental en la gestión pública dado que la transparencia otorga mayor confianza respecto de la organización; tanto el liderazgo como la política que presentan la nueva versión de la norma son criterios valorados por la mayoría (75%) con la máxima calificación de 4 puntos (muy bueno); conforme a lo señalado, el mayor énfasis al enfoque al cliente desde la Alta Dirección se deriva de la política de calidad que, como compromiso institucional y evidencia objetiva del liderazgo, articula el direccionamiento estratégico con el enfoque de procesos, lo cual también es evaluada de forma unánime de manera positiva con el mayor puntaje, 4 puntos (muy bueno).

3.1.1.3 Evaluación Requisito 6

Cuadro N° 03

Requisito 6: Planificación

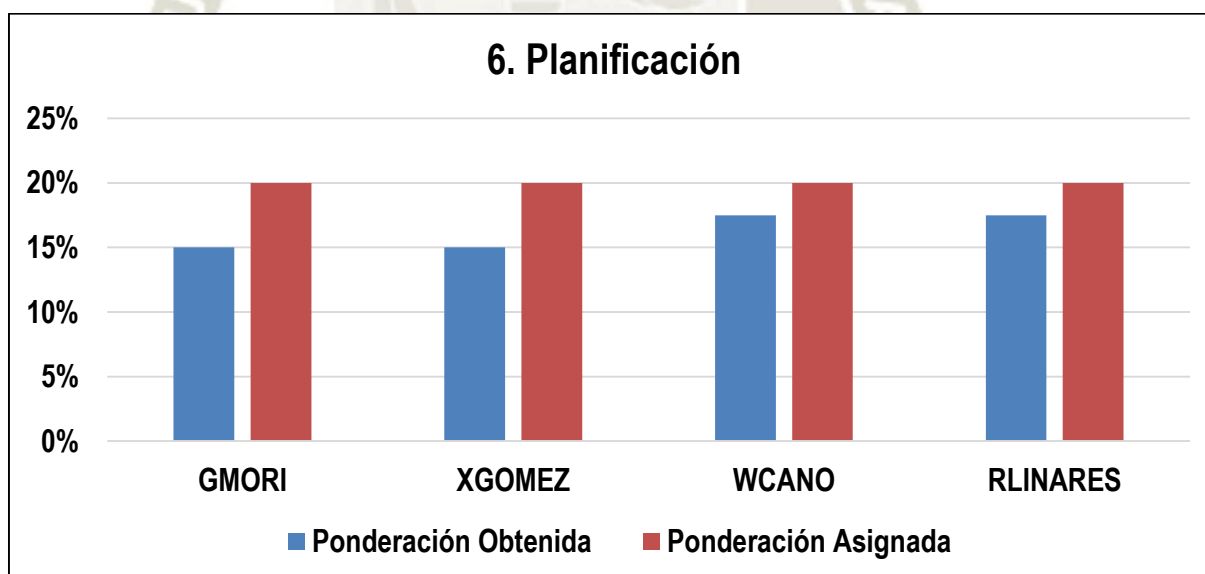
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada % (P1)
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 % %	E	P2 %		
1.Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización	4		4		3		3			
2.Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	2		2		2		3			
3. Planificación de los cambios	4	18%	4	18%	4	16%	3	16%	17%	20%
4. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización	4		4		4		4			
TOTAL	14		14		13		13			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 03

Requisito 6: Planificación



Fuente : Cuadro N°03.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 03 y gráfico N° 03, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a la **Planificación**, se obtuvo una ponderación promedio (**P3**) del 17% , es decir 3% menor a la ponderación

asignada (**P1**) a este requisito que es del 20%; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Planificación** representa el 85% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de **MUY BUENO**.

En lo que corresponde al criterio referido para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización, aún y cuando se refiere específicamente a cambios sustanciales que propone la nueva versión de la norma por cuanto propone reemplazar acciones preventivas por la gestión de riesgos, todos los evaluadores (100%) califican este con 3 puntos (bueno); es importante señalar que si esta evaluación no ha merecido el máximo del puntaje 4 puntos (muy bueno) que se estimaba a partir de la propuesta del enfoque en riesgos, es principalmente porque este enfoque ha sido valorado inicialmente en el requisito contexto de la organización; para el criterio correspondiente a los objetivos de la calidad y la planificación para lograrlos, solo un (01) evaluador (25%) otorga una evaluación buena (3 puntos) siendo que los demás evaluadores (75%) asignan la evaluación máxima de 4 puntos (muy buena) dado que la nueva versión de la norma establece la necesidad de tomar acciones necesarias para lograr los objetivos de calidad por lo que se determinarán de manera coherente al contexto de la organización y la dirección estratégica, en consecuencia serán diseñados por quienes los gestionarán de manera tal que contribuyan a la Política de Calidad y a la mejora continua; en lo que respecta a la planificación de los cambios, tres evaluadores (75%) otorgan el puntaje de 3 puntos (buena) ello en razón a que este criterio para planificar los cambios que requiere el sistema no es nuevo (en la anterior versión de la norma se comprendía en la Responsabilidad de la Dirección, a través de la Planificación del Sistema de Gestión de calidad definiendo los objetivos de calidad, así como en la planificación para la realización del producto); sin embargo, cabe precisar que la nueva versión de la norma tiene como propósito que la organización cuente con una planificación en la medida que se requieran hacer cambios en el sistema de gestión y que estos puedan afectar en la satisfacción del cliente; respecto a este criterio, solo un evaluador (25%) asigna una calificación de regular (2 puntos); el criterio acciones para evaluar el riesgo, es calificado por 2 evaluadores (50%) con la calificación máxima de 4 puntos (muy buena) mientras que los dos (02) evaluadores restantes (50%) asignan una calificación de 3 puntos (buena), vinculando estas acciones a las oportunidades (ambos componentes derivados del conocimiento obtenido del análisis al contexto de la organización).

3.1.1.4 Evaluación Requisito 7

Cuadro N° 04

Requisito 7: Apoyo

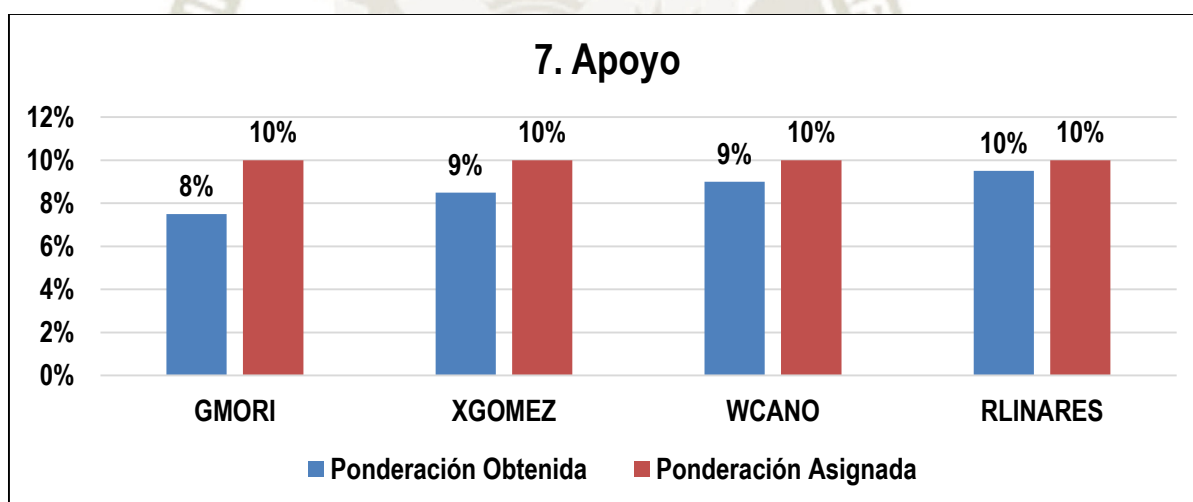
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada % (P1)
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Recursos	4		4		3		4			
2.Competencias	3		3		4		3			
3.Toma de conciencia	2	8%	3	9%	3	9%	4	10%	10%	10%
4.Comunicación	3		3		4		4			
5.Información documentada	3		4		4		4			
TOTAL	15		17		18		19			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 04

Requisito 7: Apoyo



Fuente : Cuadro N°04.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 04 y gráfico N° 04, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto al **Apoyo**, se obtuvo una ponderación promedio (**P3**) del 10% similar a la ponderación asignada (**P1**) a

este requisito; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Apoyo** representa el 100% de la Ponderación asignada, estando en el rango de MUY BUENO.

En lo que corresponde al criterio de los recursos, referidos éstos al recurso humano solo un evaluador (25%) otorga una calificación buena (3 puntos); los tres (03) restantes evaluadores, no solo reconocen la importancia de determinar las competencias necesarias en el recurso humano, a efectos de cumplir los requisitos del producto sino que además la nueva versión de la norma enfatiza éstas competencias para el personal de la organización de manera integral al comprender además el trabajo que afecta a todo el sistema de gestión de calidad, otorgándole una calificación máxima de 4 puntos (muy buena); en lo que refiere al criterio de toma de conciencia, la evaluación otorgada por la responsable de la investigación (25%) es de regular (2 puntos) entendiéndose ello por el tiempo en que se mantiene el sistema de gestión el cual independientemente a la versión de la norma, comprende la necesidad de la toma de conciencia del personal involucrado; asimismo, este criterio obtiene una calificación buena (3 puntos) por dos evaluadores (50%) y solo un evaluador (25%) otorga una calificación máxima de 4 puntos (muy buena), aún y cuando la nueva exigencia de la norma es el aseguramiento de la toma de conciencia no solo de la Política de Calidad, sino de los propios objetivos y los resultados de la mejora continua del Sistema advirtiéndose las consecuencias de no lograrlo, es decir el impacto negativo en el sistema de gestión y en la satisfacción del cliente; el criterio de comunicación registra por parte de dos (02) evaluadores (50%) una calificación buena (3 puntos) y una calificación máxima (4 puntos) por parte de los otros dos (02) evaluadores (50%) reconociendo como aporte al sistema de gestión la necesidad de definir los criterios para la determinación de los canales de comunicación conllevando ello al manejo estratégico de la comunicación, principalmente en crisis, lo que denota una vez más el enfoque en riesgos; en lo que corresponde a la información documentada (anteriormente identificada como documentos y registros) la evaluación de tres (03) de los cuatro (04) evaluadores (75%) le otorga la calificación máxima de 4 puntos (muy buena) ello en razón a que se reduce el número de documentos (denominados procedimientos documentados) dejando a decisión de la organización cuáles son aquellos documentos que garantizan la sostenibilidad del Sistema, es decir los que evidencian se mantiene y la retención de la información documentada.

3.1.1.5 Evaluación Requisito 8

Cuadro N° 05

Requisito 8: Operación

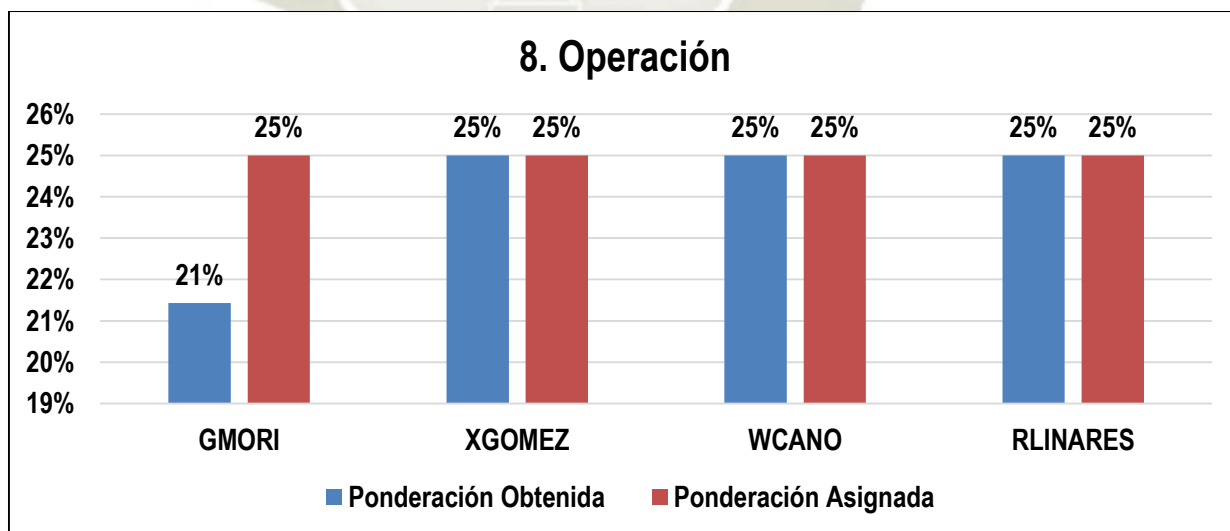
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada % (P1)
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Planificación y Control operacional	4		4		4		4			
2. Requisitos para los productos y servicios	4		4		4		4			
3.Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	4		4		4		4			
4.Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	3	21%	4	25%	4	25%	4	25%	25%	24%
5.Producción y provisión del servicio	3		4		4	%	4			
6.Liberación de los productos y servicios	3		4		4		4			
7.Control de las salidas no conformes	3		4		4		4			
TOTAL	24		28		28		28			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 05

Requisito 8: Operación



Fuente : Cuadro N°05.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 05 y gráfico N° 05, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto al requisito **Operación**, se obtuvo una ponderación promedio obtenida (**P3**) del 24%, es decir 1% menor a la ponderación asignada (**P1**) a este requisito que es del 25%; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Operación** representa el 96% de la Ponderación asignada, estando en el rango de **MUY BUENO**.

Con relación al criterio referido a la planificación y control operacional, el total de los evaluadores (100%) otorgan la calificación máxima de 4 puntos (muy buena) para la planificación y control operacional en tanto que de acuerdo a la nueva versión de la norma a través de este criterio se deberá detallar la ejecución de los planes y procesos que permiten el cumplimiento de los requisitos del cliente y los requisitos del producto lo que contribuye a fortalecer la confianza en la organización; la misma calificación máxima de 4 puntos (muy buena), es asignada igual por los 4 evaluadores (100%) en lo que corresponde al criterio de requisitos para los productos y servicios, criterio sustancial para todo sistema de gestión, ello en razón a que la nueva versión de la norma a partir de este criterio amplía de manera específica la definición del producto hacia el de servicios (intangibles); adicionalmente a ello se está valorando la propuesta de este criterio de no solo considerar las expectativas del cliente sino que se comprende además considerar las expectativas de las partes interesadas que han sido identificadas como parte de la revisión del contexto de la organización (componente que exige la nueva versión de la norma en el requisito 4); en lo que corresponde al criterio diseño y desarrollo de los productos y servicios, recibe de igual forma una evaluación de 4 puntos (muy bueno) por parte de los 4 evaluadores (100%) ello en razón a que este criterio ha incluido como insumo para el diseño del producto, los riesgos específicos al producto así como al servicio, es decir se comprende los riesgos de procesos lo que permitirá determinar la criticidad de los procesos y por consiguiente su tratamiento; en lo que corresponde al criterio del control de procesos, productos y servicios suministrados externamente (a través de terceros) solo un evaluador (25%) otorga una calificación de 3 puntos (buena), mientras que los tres (03) evaluadores restantes (75%) la califican con el máximo de 4 puntos (muy buena) ello podría entenderse por cuanto este criterio contribuye a que las organizaciones enfatizen sus controles para aquellos procesos, productos o servicios que están terciarizados lo que conlleva a que se priorice en el proceso de selección

del proveedor aspectos técnicos y no necesariamente los aspectos económicos que pudieran sacrificar a los primeros; igual calificación registra el criterio de producción y provisión del servicio, en el cual la responsable de la investigación (25%) le asigna una evaluación de 3 puntos (buena), mientras que los tres (03) expertos evaluadores (75%) asignan una calificación máxima de 4 puntos (muy buena) valorando que a partir de este criterio la nueva norma al haber ampliado la definición de producto a servicio, el control de la producción se fortalece con el enfoque de riesgo en los procesos a través de los controles durante la realización del proceso (controles intermedios) y no al final del proceso, reduciendo la producción cuando se hubiera identificado el incumplimiento de los requisitos del cliente así como del producto; en lo que corresponde al criterio de liberación de los productos y servicios, recibe similar evaluación, pues solo un evaluador (25%) le asigna la calificación de 3 puntos (buena) y los tres (03) expertos (75%) le asigna la calificación máxima de 4 puntos (muy buena), en tanto que se está valorando que la nueva versión de la norma profundiza en que la liberación del producto y servicio no se haga efectiva hasta que se cumpla y/o complete todas las actividades que han sido dispuestas por la organización para el tratamiento de producto no conforme, fortaleciendo de esta forma el enfoque de procesos, situación que también comprende la versión anterior de la norma. Respecto al control de salidas no conformes, criterio que no es nuevo en la versión 2015 de la norma, recibe una calificación de 3 puntos (buena) solo por la responsable de la investigación (25%) a diferencia de la calificación de 4 puntos (muy buena) efectuada por parte de los tres (03) expertos (75%) en razón que este criterio a partir de la nueva versión de la norma comprende a los servicios con la incorporación de la obligatoriedad de entregar información al cliente respecto a la salida de producto no conforme; se debe observar que en estos cuatro últimos criterios las calificaciones máximas (4 puntos) han sido determinadas por los 3 expertos (75%) en tanto que la evaluación de la responsable de la investigación (25%) le otorga una calificación de 3 puntos.

3.1.1.6 Evaluación Requisito 9

Cuadro N° 06

Requisito 9: Evaluación de Desempeño

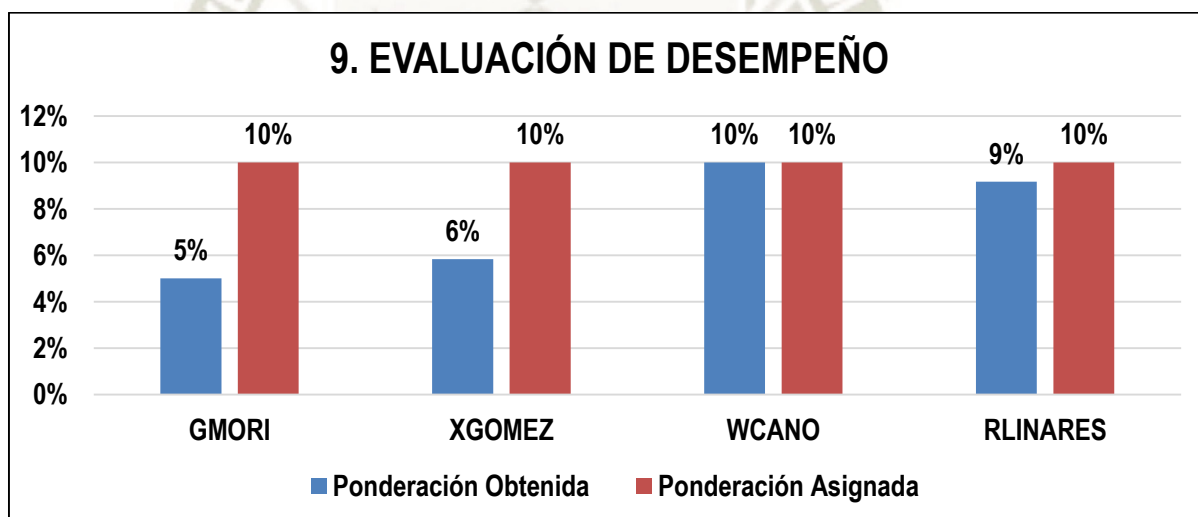
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada % (P1)
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	2		2		4		3			
2. Auditoría interna	2	5%	3	6%	4	9%	4	10%	7.5%	10%
3. Revisión por la dirección	2		2		4		4			
TOTAL	6		7		12		11			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 06

Requisito 9: Evaluación de Desempeño



Fuente : Cuadro N°06.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 06 y gráfico N° 06, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a la **Evaluación del Desempeño**, se obtuvo una ponderación promedio (**P3**) del 7.5% , lo que representa 2.5% menor a la Ponderación asignada (**P1**) para este requisito que es del 10%;

consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Evaluación de Desempeño** representa el 75% de la Ponderación asignada, estando en el rango de MUY BUENO.

Se observa que la evaluación del criterio referido al seguimiento, medición, análisis y evaluación coinciden solo en dos (02) de los evaluadores (50%) entendiéndose que se ha valorado de manera distinta el reforzamiento del seguimiento a través de los indicadores de proceso que presenta la nueva versión de la norma, ello en gran parte por cuanto la organización lo viene desarrollando desde inicios del sistema de gestión por consiguiente se cuenta con indicadores para mediar el cumplimiento de los objetivos de procesos; respecto al criterio de auditorías presenta similar evaluación por parte de dos (02) evaluadores (50%), ello debido a que, aún y cuando la auditoría sigue constituyendo una herramienta de mejora continua, como resultado de la evaluación y análisis de la nueva versión de la Norma no se identifican mayores cambios a la versión anterior en lo que corresponde a la realización de las auditorías; finalmente, en lo que corresponde a la revisión por la dirección, la evaluación de dos (02) de los evaluadores (50%) oscilan entre la calificación intermedia asignado dos (02) puntos (regular), entendiéndolo a que la incorporación de nuevos elementos de ingreso para la revisión por la Dirección son resultado de los cambios en la norma y no porque se esté generando nuevos elementos a partir del requisito de Revisión por la Dirección; diferente apreciación se deriva de los dos (02) restantes evaluadores (50%) quienes otorgan una calificación en nivel superior de cuatro (04) puntos (muy bueno) justamente porque consideran la incorporación de mayores elementos como insumos de ingreso para la Revisión por la Dirección.

3.1.1.7 Evaluación Requisito 10

Cuadro N° 07

Requisito 10: Mejora

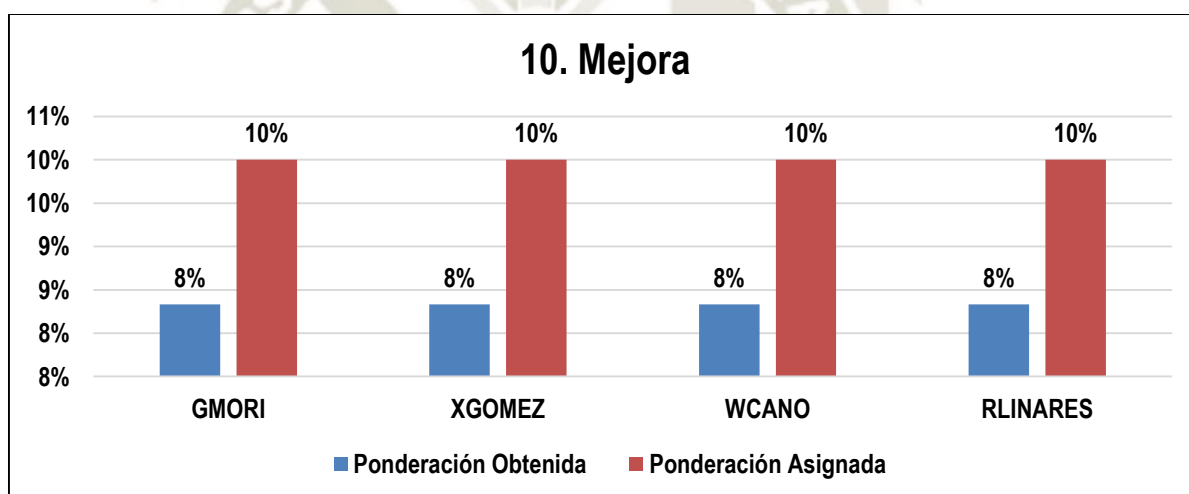
SUB INDICADOR	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada % (P1)
	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Generalidades	3		3		3		3			
2.No conformidades y acciones correctivas	4	8%	4	8%	4	8%	4	8%	8%	10%
3.Mejora Continua	3		3		3		3			
TOTAL	8		8		9		10			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 07

Requisito 10: Mejora



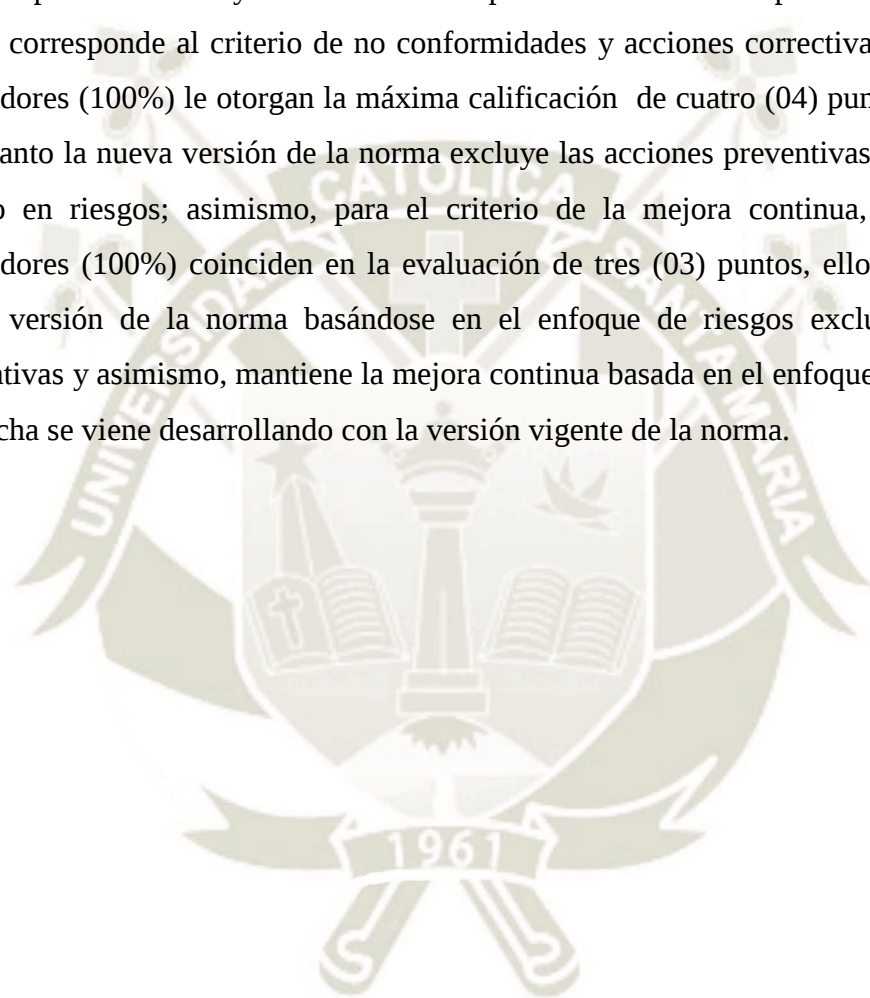
Fuente : Cuadro N°07.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 07 y gráfico N° 07, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a la evaluación de **Mejora**, se obtuvo una ponderación promedio (**P3**) del 8% es decir 2% menor a la Ponderación asignada de 10% (**P1**) para este requisito; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Mejora** representa el 75% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de MUY BUENO.

Se observa que en lo que corresponde a las Generalidades, la calificación de todos los evaluadores coinciden (100%) respecto a otorgar la misma calificación de tres (03) puntos (buena) entendiéndose que se ha valorado que aún y cuando la nueva versión de la norma señala la obligación de determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar toda acción para cumplir los requisitos o las expectativas del cliente para aumentar su satisfacción, ello a la fecha la organización lo viene efectuando a través del cumplimiento de sus expectativas incluyendo las nuevas expectativas o futuras expectativas del cliente; en lo que corresponde al criterio de no conformidades y acciones correctivas los cuatro (04) evaluadores (100%) le otorgan la máxima calificación de cuatro (04) puntos (muy bueno) por cuanto la nueva versión de la norma excluye las acciones preventivas dado el enfoque basado en riesgos; asimismo, para el criterio de la mejora continua, los cuatro (04) evaluadores (100%) coinciden en la evaluación de tres (03) puntos, ello debido a que la nueva versión de la norma basándose en el enfoque de riesgos excluye las acciones preventivas y asimismo, mantiene la mejora continua basada en el enfoque de procesos que a la fecha se viene desarrollando con la versión vigente de la norma.



3.1.1.8 Ponderación Promedio Total

Cuadro N° 08

Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada

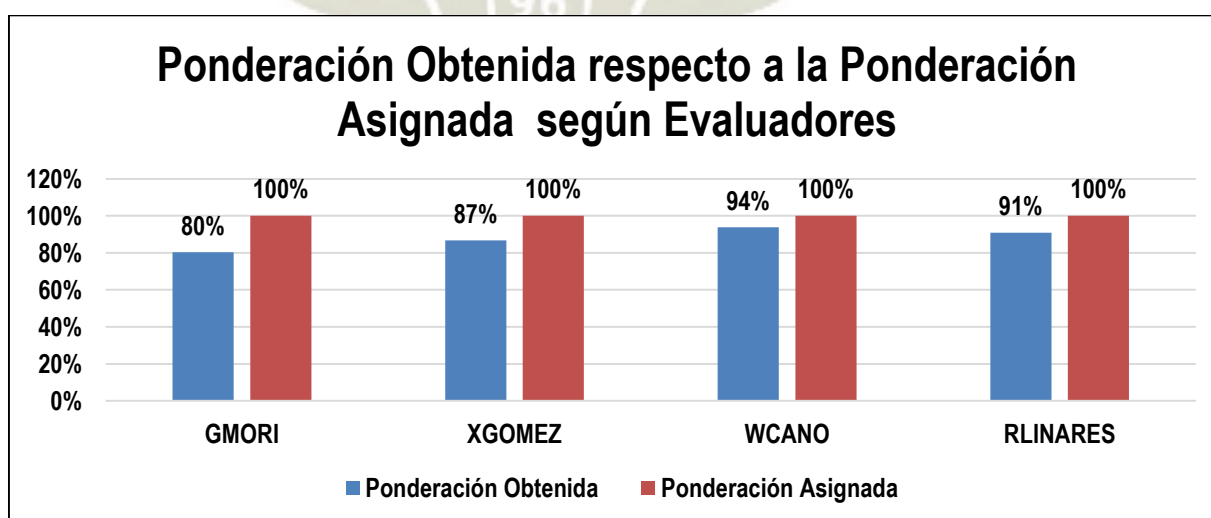
VARIABLE INDEPENDIENTE : Norma ISO 9001:2015									
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicador) Lista de Verificación N°1	Ponderación Asignada (1)	GMORI		XGOMEZ		WCANO		RLINARES	
		Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación
4. Contexto de la Organización	15%	13%	2%	14%	1%	14%	1%	13%	2%
5. Liderazgo	10%	10%	0%	10%	0%	10%	0%	8%	2%
6. Planificación	20%	15%	5%	15%	5%	18%	2%	18%	2%
7. Apoyo	10%	8%	2%	9%	1%	9%	1%	10%	0%
8. Operación	25%	21%	4%	25%	0%	25%	0%	25%	0%
9. Evaluación de Desempeño	10%	5%	5%	6%	4%	10%	0%	9%	1%
10. Mejora	10%	8%	2%	8%	2%	8%	2%	8%	2%
Total	100%	80%	20%	87%	13%	94%	6%	91%	9%

Fuente : Anexo N°03.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 08

Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada



Fuente : Cuadro N°08.

Elaboración : Propia

Conforme se puede apreciar en el Cuadro N°08 y el Gráfico N°08, la Ponderación Promedio Total obtenida como resultado de la evaluación efectuada por la responsable de la investigación así como los tres (03) expertos a partir de la revisión y análisis de cada uno de los requisitos que comprende la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 (variable independiente) es del 89.5%, encontrándose en el rango de **MUY BUENO**.



3.1.2 Respetto a la variable Dependiente: Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA

Se procedió a la revisión y análisis de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA. Cabe precisar que la verificación ha sido organizada a partir de los **requisitos** del actual Sistema de Gestión (indicadores) y sus correspondientes criterios (sub indicadores) con los que el actual Sistema de Gestión está diseñado. Los resultados de la revisión y análisis de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA se encuentran en el **Anexo N°04**.

Efectuada la revisión y análisis de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA, se aplicó la Lista de Verificación por parte de la responsable de la investigación (E1), y seguidamente se procedió también a solicitar la aplicación de la Lista de verificación a los tres (03) expertos (E2,E3,E4) conforme a la **Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad (Anexo N°02)**; cabe señalar que en el **Anexo N°05** se encuentra los resultados de la Evaluación efectuada por los evaluadores al actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO 9001:2015; asimismo se comprende la Ponderación Obtenida (P2) por la evaluación de cada evaluador y se comprende además la ponderación asignada (P1) a cada requisito.

Cabe precisar que la lista de verificación aplicada por la responsable de la investigación así como por los 03 expertos en Sistemas de Gestión de Calidad ha comprendido una Escala de Evaluación de 0 a 4 puntos, los cuales describen cada uno de los niveles alcanzados según el puntaje obtenido y se inicia con el nivel Deficiente (0 puntos), Malo (1 punto), Regular (2 puntos), Bueno (3 puntos) y Muy Bueno (4 puntos). Cada uno de estos niveles cuenta con una descripción cualitativa.

Para la Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO 900:2015 se obtiene la Ponderación Promedio (P3) la que se genera de la media obtenida de las ponderaciones alcanzadas como resultado de la evaluación desarrollada por la responsable de la investigación y los tres (03) expertos (aplicando la Escala de Evaluación de la Lista de Verificación) para cuyo efecto se alcanzó a éstos una Guía para expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. El resultado de la sumatoria de la Ponderación Promedio (P3) se lleva al Rango de Evaluación de <30 - >100.

El Rango de Evaluación de <30 a >100 describe cada uno de los niveles que han alcanzado la calificación según el porcentaje promedio obtenido y se inicia con el nivel Muy Bueno (> 90% - 100%), Bueno (>70% - 90%), Regular (>50% - 70%), Malo (>30% - 50%), y Deficiente (<30%). Cada una de estas calificaciones cuentan con una descripción cualitativa, según los rangos en que se encuentren.

Finalmente se comprende un consolidado de las Ponderaciones a la Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA.

Seguidamente se expone los resultados de la verificación y evaluación por cada uno de los requisitos que comprende el actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA.



3.1.2.1 Evaluación Requisito 4

Cuadro N° 09

Requisito 4: Sistema de Gestión de la Calidad

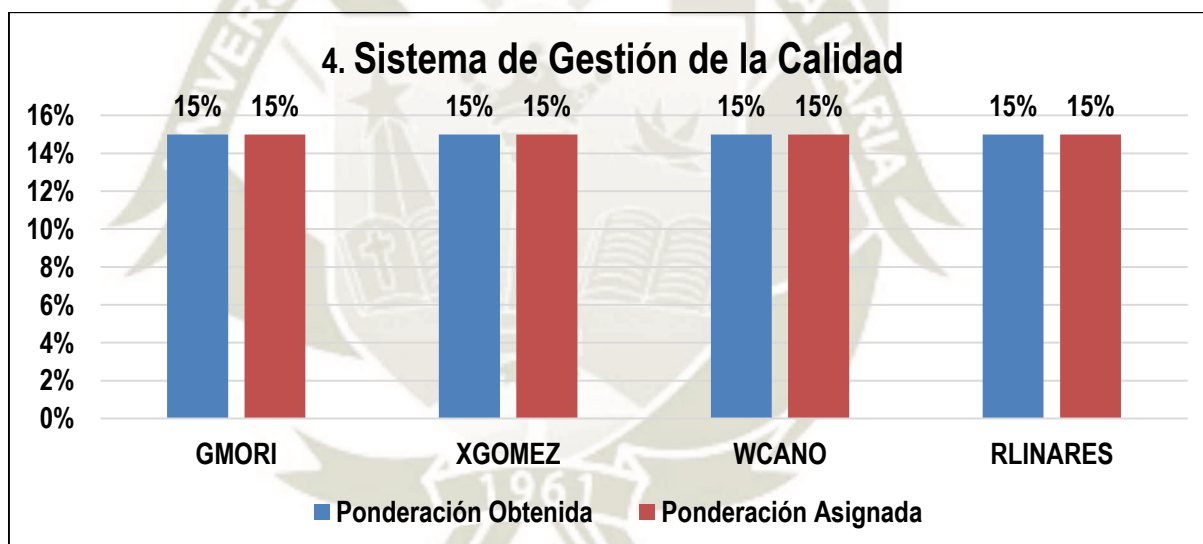
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Requisitos Generales	4	9%	4	13%	4	13%	4	13%	15%	15%
2. Requisitos de la documentación del Sistema	4		4		4		4			
TOTAL	8		8		8		8			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 09:

Requisito 4 Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente : Cuadro N°09

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 09 y gráfico N° 09, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto al requisito **Sistema de Gestión de la Calidad**, se obtuvo una ponderación promedio (P3) del 15% similar a la Ponderación asignada de 15% (P1) para este requisito; consecuentemente la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Sistema de Gestión de Calidad** representa el 100% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de MUY BUENO.

Se observa que la evaluación del criterio referido a Requisitos Generales a través de la calificación efectuada por los cuatro (04) evaluadores (100%) asigna el máximo de cuatro (04) puntos (muy bueno) reconociendo en el actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA el desarrollo y aplicación del enfoque de procesos, identificándose el nivel del mapeo de los procesos que la Entidad ha identificado y consiguientemente documentado, así como las herramientas aplicadas para esta identificación; de igual forma, para el caso del criterio referido a los requisitos de la documentación del Sistema de Gestión, la evaluación efectuada por los cuatro (04) evaluadores (100%) reconoce la relevancia de este componente en todo sistema de gestión; la evaluación efectuada, alcanza la puntuación más alta (4 puntos), ello obedece a la madurez del sistema de gestión de ZOFRATACNA que data desde el año 2002 por cuanto la entidad con la documentación diseñada y la puesta en producción del Sistema comprendiendo la definición de roles y responsabilidades, acredita su consistencia, dando cumplimiento a los requisitos de la norma, en tanto los documentos y registros (denominados información documentada) constituyen la base del sistema de gestión.

3.1.2.2 Evaluación Requisito 5

Cuadro N° 10

Requisito 5: Responsabilidad de la Dirección

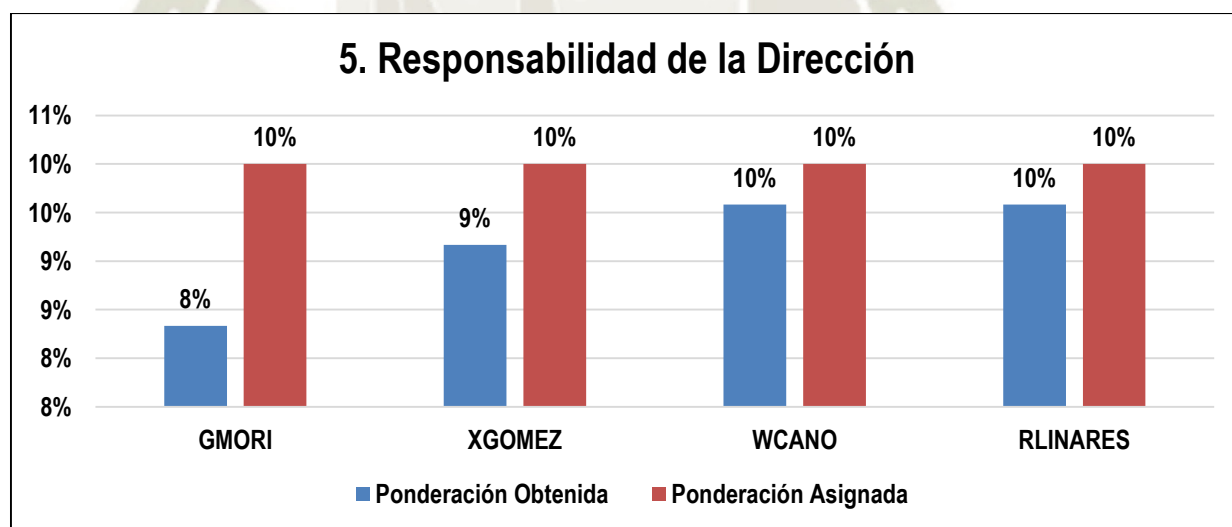
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1.Compromiso de la Dirección con el Sistema	3		3		3		3			
2.Enfoque al Cliente	4		4		4		4			
3.Política de Calidad	3	8%	4	9%	4	10%	4	10%	9.25%	15%
4.Planificación	4		4		4		4			
5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	3		4		4		4			
6.Revisión por la Dirección	3		3		4		4			
TOTAL	20		22		23		23			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 10

Requisito 5: Responsabilidad de la Dirección



Fuente : Cuadro N°10.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 10 y gráfico N° 10, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a **Responsabilidad de la Dirección**, se obtuvo una ponderación promedio (P3) del 9.25% la misma que es menor en 0.75% a la Ponderación Asignada para este requisito que es del 10%

(P1); consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Responsabilidad de la Dirección** representa el 92.5% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de **MUY BUENO**.

Asimismo, se observa que la evaluación otorgada al criterio referido al Compromiso con la Dirección coincide por parte de los cuatro (04) evaluadores (100%) asignándole tres (03) puntos (bueno), en tanto que de la revisión efectuada a este criterio si bien es cierto se evidencia que la Entidad entre otros, cuenta con el Manual de Calidad, este documento frente al escenario del Sistema de Gestión bajo la Norma ISO 9001:2015 no es obligatorio; asimismo, se cuenta con la declaratoria de la Política de Calidad Integrada, sin embargo se advierte que los objetivos del sistema de Gestión de Calidad se vienen gestionando de manera independiente a los objetivos institucionales (Objetivos Estratégicos) lo que no es coherente a la alineación del sistema de gestión de calidad con el direccionamiento estratégico; en lo que respecta al criterio de enfoque al cliente, se comprende una evaluación unánime (100%) por parte de los cuatro (04) evaluadores (100%) quienes coinciden en asignar el máximo de cuatro (04) puntos (muy bueno) toda vez que se han desarrollado los requisitos del cliente cumpliendo de esta forma con atender a sus expectativas y de igual forma se mide su satisfacción; en lo que corresponde al criterio de Política de Calidad, la evaluación efectuada por los tres (03) evaluadores (75%) es de cuatro (04) puntos (muy bueno), mientras que la efectuada por la responsable de la investigación (25%) es de tres (03) puntos (bueno) ello debido a que en la revisión que se efectúa a la Política Integrada no es posible evidenciar que se derive de un análisis; para el criterio referido a la Planificación, se coincide en una evaluación unánime (100%) por parte de los cuatro (04) evaluadores asignándole la puntuación máxima de cuatro (04) puntos (muy bueno), ello es en parte consecuencia del cumplimiento del primer requisito que se ha analizado referido al Sistema de Gestión de Calidad en el cual se alcanzó también el máximo de puntaje máximo de cuatro (04 puntos) por parte de los 4 evaluadores; el actual sistema de gestión de calidad de ZOFRATACNA evidencia la planificación del sistema que justamente se deriva y/o es resultado del cumplimiento del requisito precedentemente señalado (sistema de gestión de calidad); en lo que respecta al criterio de responsabilidad, autoridad y comunicación, los tres (03) expertos (75%) otorgan el puntaje máximo de cuatro (04) puntos (muy bueno) no obstante ello debe precisarse que este requisito se viene cumpliendo transitoriamente por cuanto a la fecha de la presente investigación aún no se aprueba el Cuadro de Asignación para personal Provisional, situación que se refleja en la evaluación asignada por la

responsable de la investigación (25%), la misma que difiere en tanto otorga una evaluación de tres (03) puntos (bueno); finalmente, en lo que corresponde al criterio de revisión por la dirección, los cuatro (04) evaluadores (100%) coinciden en asignar la máxima puntuación de cuatro (04) puntos por cuanto la Entidad desarrolla esta revisión en periodos de tiempo programados; esta valoración responde a la relevancia de la revisión por la dirección en todo sistema de gestión en la medida que constituye un mecanismo de evaluación y análisis permanente y sistemático de los diferentes cambios que se genera en el sistema y principalmente contribuye a la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.



3.1.2.3 Evaluación Requisito 6

Cuadro N° 11

Requisito 6: Gestión de los Recursos

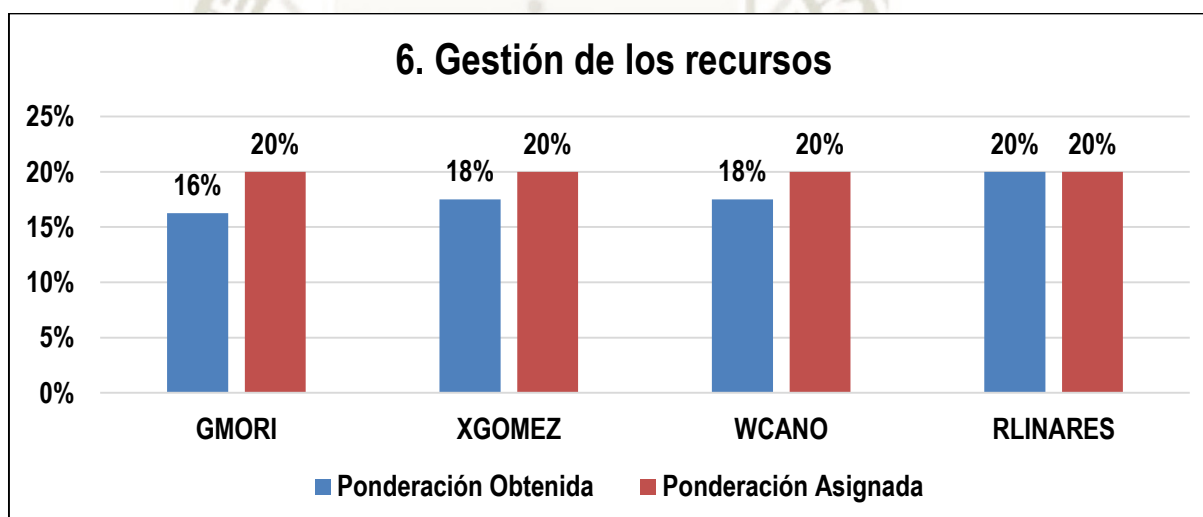
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1. Provisión	3		3		3		4			
2. Recursos	3	16%	3	18%	3	18%	4	20%	18%	20%
3. Infraestructura	3		4		4		4			
4. Ambiente de Trabajo	4		4		4		4			
TOTAL	13		14		14		16			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 11

Requisito 6: Gestión de los Recursos



Fuente : Cuadro N°11.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 11 y gráfico N° 11, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a **Gestión de Recursos**, se obtuvo una ponderación promedio (P3) del 18% la misma que es menor en 2% a la Ponderación Asignada que es del 20% (P1) para este requisito; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Gestión de Recursos** representa el 90% de la Ponderación asignada (P1), estando en el rango de MUY BUENO.

Asimismo, se observa que la evaluación al criterio referido al Provisión de Recursos coincide por parte de tres (03) evaluadores, comprendiendo entre ellos a la responsable de la investigación (75%) quienes otorgan una calificación de tres (03) puntos (buena) aún y cuando la Entidad efectúa la previsión presupuestal para el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión, solo uno de los evaluadores (25%) otorga una puntuación máxima de cuatro (04) puntos (muy buena); respecto al criterio referido a los recursos humanos, tres (03) de los evaluadores (75%) otorgan una calificación de tres (03) puntos (bueno) ello en razón de que se ha identificado al personal involucrado respecto a su participación en los procesos que afectan la calidad (alcance del sistema de gestión), se les ha asignado su cargo funcional y se prevé su continuidad en relación al desplazamiento cuando éste aplica; en lo que corresponde al criterio de infraestructura tres (03) de los evaluadores (75%) otorgan una puntuación máxima de cuatro (04) puntos (muy bueno), ello en razón a que la entidad ha identificado los requisitos de infraestructura física y tecnológica; aquí cabe señalar que a la fecha ZOFRATACNA viene desarrollando un Programa Multianual de Inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones creado por el Decreto Legislativo N°1252 para el desarrollo de la red eléctrica, la red de agua y alcantarillado así como la red de telecomunicaciones; en lo que corresponde al criterio correspondiente para el ambiente de trabajo, se comprende por parte de los cuatro (04) evaluadores (100%) la máxima puntuación de cuatro (04) puntos (muy bueno), ello debido a que la Entidad ha determinado y documentado a través de la tabla de infraestructura y medio ambiente, sus necesidades y/o requerimientos que resultan necesarios para la realización del producto, permitiendo la conformidad del mismo y mitigando el riesgo de no conformidad.

3.1.2.4 Evaluación Requisito 7

Cuadro N° 12

Requisito 7: Realización del Producto

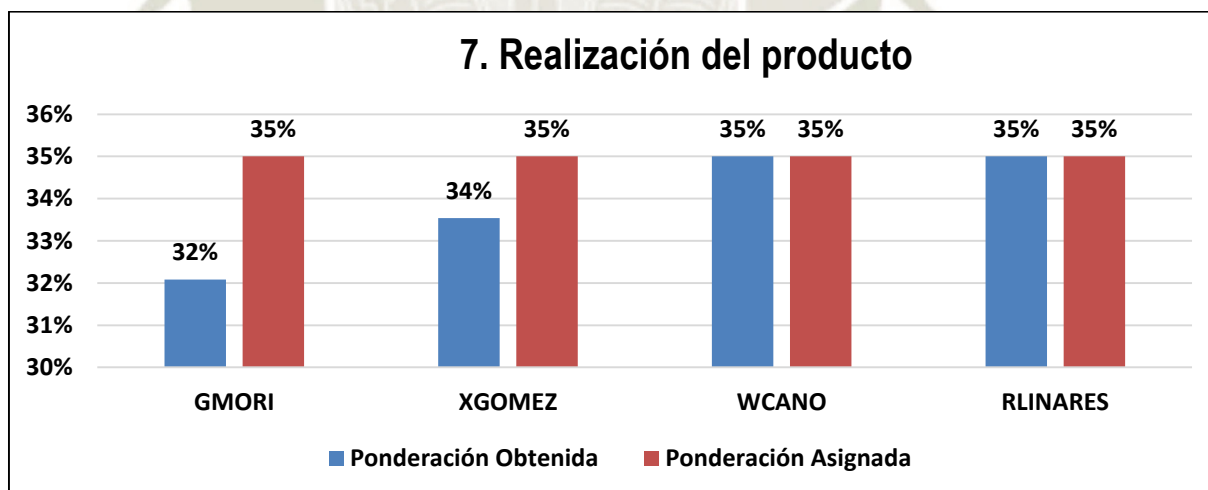
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1.Planificación de la Realización del Producto	3		4		4		4			
2.Procesos relacionados con el cliente	3		4		4		4			
3.Diseño y Desarrollo	4	32%	3	34%	4	35%	4	35%	34%	35%
4.Compras	4		4		4		4			
5.Producción y Prestación del Producto	4		4		4		4			
6.Control de los equipos de seguimiento y control	4		4		4		4			
TOTAL	22		23		24		24			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 12

Requisito 7: Realización del Producto



Fuente : Cuadro N°12.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 12 y gráfico N° 12, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a la **Realización del Producto**, se obtuvo una ponderación promedio (**P3**) del 34% la misma que es menor

solo en 1% a la Ponderación Asignada que es del 35% **(P1)** para este requisito que tiene especial connotación en el Sistema de Gestión en tanto comprende al proceso principal o misional de la organización; consecuentemente, la Ponderación Promedio (P3) del requisito **Realización del Producto** representa el 97% de la Ponderación asignada (P1) al Requisito, estando en el rango de MUY BUENO.

En lo que corresponde al criterio de planificación de la realización del producto, aún y cuando la Entidad muestra la planificación, implementación y control que exige este criterio, la calificación efectuada por la responsable de la investigación (25%) es de tres (03) puntos (buena) a diferencia de la evaluación efectuada por los tres (03) expertos (75%) que le asignan el puntaje máximo de cuatro (04) puntos (muy bueno); es importante anotar que en lo que corresponde a los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad la responsable de la investigación identifica que estos son diferentes a los objetivos estratégicos institucionales y a los objetivos estratégicos específicos y que asimismo, estos objetivos del sistema de Gestión de Calidad refieren en algunos casos al cumplimiento de requisitos legales y normativos, cuando el cumplimiento de los requisitos legales o normativos deben cumplirse estén o no comprendidos como objetivos del sistema de gestión de calidad; como se ha señalado a lo largo de la presente investigación, el propósito de la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 a través del requisito Definición del contexto de la organización, es alinear justamente el sistema de gestión al direccionamiento estratégico de la organización; asimismo, se ha identificado que los requisitos del servicio, así como los criterios para la medición de los procesos se efectúa a través de los indicadores de procesos (que afectan la calidad) y el control de éstos, lo que comprende planificar la salida y/o entrega del servicio, precisándose que el control de aquellos servicios prestados por terceros, se efectúa a través del correspondiente contrato suscrito con la entidad; en lo que corresponde al criterio de procesos relacionados con el cliente, la calificación efectuada por la responsable de la investigación (25%) que otorga a este criterio una calificación de tres (03) puntos (buena), difiere de la calificación que otorgan los tres (03) evaluadores (75%) que es de cuatro (04) puntos (muy buena); en este criterio se aprecia que la Entidad ha identificado sus procesos que están relacionados con el cliente en cuyo caso los requisitos son determinados por la Entidad y por el cliente (requisitos legales y reglamentarios); siendo que a través de esta calificación de los expertos se reconoce que la entidad ha determinado los requisitos de manera colegida evidenciando el compromiso con el sistema de gestión; para el criterio de diseño y desarrollo, solo un experto (25%) otorga una calificación de tres (03) puntos

(buena); mientras que los tres restantes evaluadores (75%) otorgan una calificación máxima de 4 puntos (muy buena) destacándose que este criterio se presenta en el proceso de Tecnologías de Información y Comunicación (nivel 1) y se aplica para su diseño y desarrollo así como la infraestructura tecnológica siendo que para ambos casos la entidad demuestra haber documentado este diseño; es importante señalar que se comprende a las TICs en tanto que el servicio brindado por la ZOFRATACNA (ingreso y salida de mercancías) no es diseñado por la propia organización dado que es la misma normativa que regula la prestación del servicio; sin embargo para la atención de este servicio la organización en efecto diseña y desarrolla la plataforma tecnológica que permite, entre otros, la trazabilidad de las operaciones; en lo corresponde al criterio de compras, la entidad ha identificado aquellos productos y servicios que afectan directamente al proceso de ingreso y salida de mercancías y a los demás proceso que afectan la calidad; asimismo la entidad ha determinado que los servicios contratados externamente son controlados a través de los respectivos contratos (cláusulas de obligación); en dicha línea, los cuatro (04) evaluadores (100%) han calificado con el máximo de cuatro (04) puntos (muy bueno) a este criterio; para el criterio de producción y prestación de servicio, de igual forma, los cuatro (04) evaluadores (100%) asignan la máxima calificación de cuatro (04) puntos (muy bueno) toda vez que la entidad demuestra que planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio bajo las condiciones controladas que incluye la disponibilidad de procedimientos documentados que describen las características del producto (procedimientos documentados de la Gerencia de Operaciones) los cuales se aplican dentro del alcance del sistema de Gestión de Calidad; asimismo, se cuenta con instrucciones de trabajo para la realización del producto; respecto a la propiedad del Cliente, se ha valorado que la organización ha identificado la documentación e información que ampara los procesos relacionados al ingreso y salida de mercancías hacia y desde los Depósitos Francos Públicos, Depósitos Francos Particulares e industrias, dicha información y documentación de propiedad del cliente se salvaguarda, habiendo establecido los tiempos de retención correspondientes; en lo que refiere al criterio del control de los equipos de seguimiento y medición, la calificación es similar; los cuatro (04) evaluadores (100%) otorgan la máxima calificación de cuatro (04) puntos (muy buena) ello en razón a que la entidad ha identificado los dispositivos/equipos de seguimiento y medición como ser la balanza respecto de la cual se controla la calibración y mantenimiento de acuerdo con el requerimiento periódico del órgano usuario (Gerencia de Operaciones); asimismo, se comprende aquí a los programas informáticos desarrollados y aplicados por la

Entidad en el desarrollo de las actividades de seguimiento y medición principalmente de los requisitos legales y normativos especificados.



3.1.2.5 Evaluación Requisito 8

Cuadro N° 13

Requisito 8: Medición, Análisis y Mejora

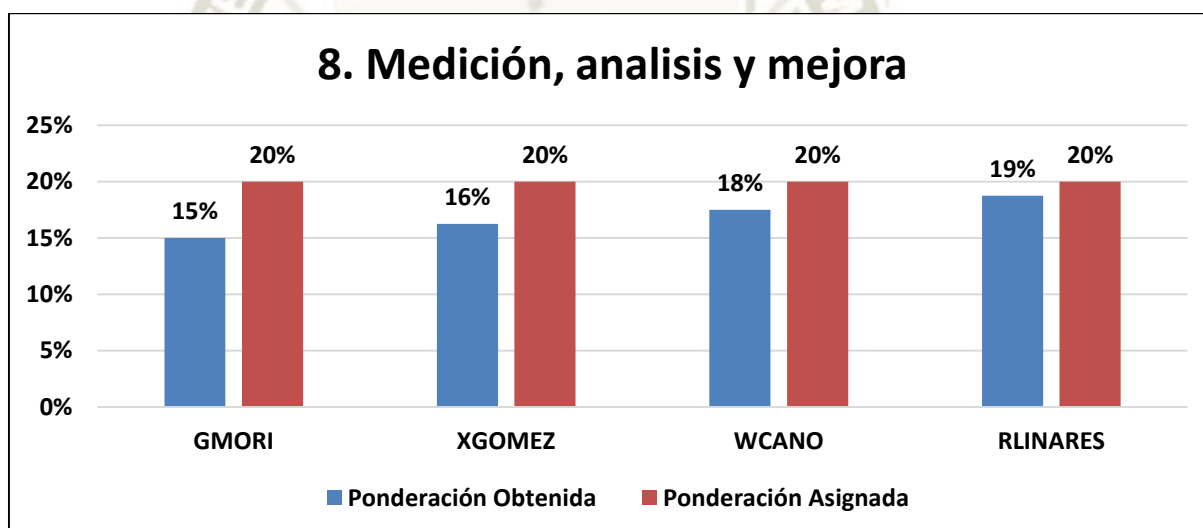
	Evaluación								Ponderación Promedio % (P3)	Ponderación asignada (P1) %
SUB INDICADOR	E1		E2		E3		E4			
	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %	E	P2 %		
1.Seguimiento y Medición	3		3		3		4			
2.Control de Producto No Conforme	2		3		3		3			
3.Análisis de Datos	3	15%	3	16%	4	18%	4	19%	17%	20%
4.Mejoras	4		4		4		4			
TOTAL	12		13		14		15			

Fuente : Lista de Verificación aplicada.

Elaboración : Propia

Gráfico N° 13

Requisito 8: Medición, Análisis y Mejora



Fuente : Cuadro N°13.

Elaboración : Propia

Análisis e Interpretación

En el cuadro N° 13 y gráfico N° 13, se puede observar que como resultado de la verificación y evaluación efectuada por la investigadora y el total de expertos, respecto a **Medición, análisis y mejora**, se obtuvo una ponderación promedio (P3) del 17% la misma que es menor 3% a la Ponderación Asignada que es del 20% (P1) para este requisito; la Ponderación

Promedio (P3) del requisito **Medición, análisis y mejora** representa el 85% de la Ponderación asignada (P1) al Requisito, estando en el rango de MUY BUENO.

En lo que corresponde al criterio de seguimiento y medición, tres (03) de los evaluadores (75%) incluyendo a la responsable de la investigación, le otorgan una calificación de tres (03) puntos (buena) y solo un (01) evaluador (25%) le otorga la calificación máxima de cuatro (04) puntos (muy bueno), siendo que la calificación aplicada reconoce que la entidad ha identificado mecanismos necesarios para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora de su sistema de gestión, permitiendo ello demostrar conformidad de los requisitos del producto, asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia; cabe señalar que en el marco de este criterio se gestiona la medición de la satisfacción del cliente a través de la aplicación de encuestas a partir de los requisitos determinados (enfoque al cliente) y asimismo, el desarrollo de auditorías internas; en lo que corresponde al criterio del control del producto no conforme, tres (03) de los evaluadores (75%) califican con tres (03) puntos (bueno) el tratamiento del Producto No Conforme, criterio sensible y crítico para todo sistema de gestión, en tanto la responsable de la investigación le otorga una calificación regular de dos (02) puntos, ello en razón a que aún y cuando se ha documentado el tratamiento de producto no conforme, no se comunican estos casos al igual que los casos de liberación y solo se toma conocimiento de ellos en el desarrollo de la Auditoria Interna; en lo que respecta al criterio de análisis de datos, dos (02) de los evaluadores (50%) otorgan la calificación de tres (03) puntos (bueno); asimismo, en lo que corresponde al criterio de mejora, todos los evaluadores (100%) otorgan la máxima calificación de cuatro (04) puntos (muy bueno) dado que se aplica la mejora continua a través de los lineamientos que se proponen mediante la política integrada, objetivos, resultado de las auditorias entre otros.

3.1.3 Ponderación Promedio Total

Cuadro N°14

Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada

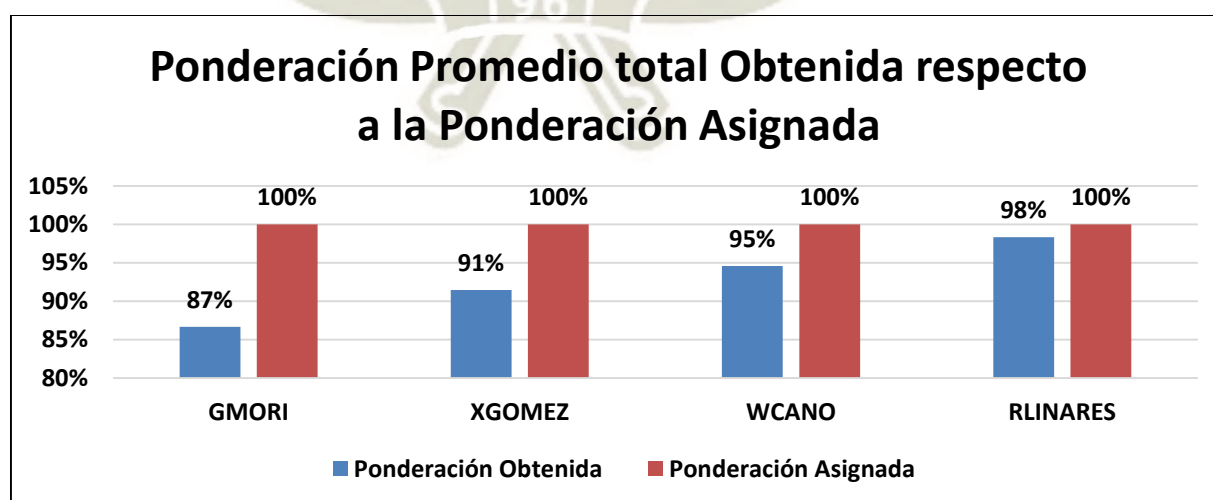
VARIABLE DEPENDIENTE : Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA									
Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	Ponderación Asignada (1)	GMORI		XGOMEZ		WCANO		RLINARES	
		Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación	Ponderación Obtenida (2)	Variación
4. Sistema de Gestión de la Calidad	15%	15%	0%	15%	0%	15%	0%	15%	0%
5. Responsabilidad de la Dirección	10%	8%	2%	9%	1%	10%	0%	10%	0%
6. Gestión de Recursos	20%	16%	4%	18%	2%	18%	2%	20%	0%
7. Realización del producto	35%	32%	3%	34%	1%	35%	0%	35%	0%
8. Medición, análisis y mejora	20%	15%	5%	16%	4%	18%	2%	19%	1%
Total	100%	86%	14%	92%	8 %	96%	4%	99%	1%

Fuente : Anexo N°05

Elaboración : Propia

Gráfico N° 14

Ponderación Promedio Total Obtenida según Evaluadores respecto a la Ponderación Asignada



Fuente : Anexo N°05

Elaboración : Propia

Conforme se puede apreciar en el Cuadro N°14 y el Gráfico N°14, la Ponderación Promedio Total obtenida como resultado de la evaluación efectuada por la responsable de la investigación así como los tres (03) expertos a partir de la revisión y análisis de cada uno de los requisitos que comprende el actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (variable dependiente) es del 93.25%, encontrándose en el rango de **MUY BUENO**.



Tabla N° 01

Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente)

VARIABLE INDEPENDIENTE				VARIABLE DEPENDIENTE			
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicadores)	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)	Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicadores)	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)
Lista de Verificación N°1 (Anexo N°03)				Lista de Verificación N°2 (Anexo N°05)			
4. Contexto de la Organización	15%	13.5%	1.5%	4. Sistema de Gestión	15%	15%	0%
5. Liderazgo	10%	9.5%	0.5%	5. Responsabilidad de la Dirección	10%	9.25%	0.75%
6. Planificación	20%	17%	3%	6. Gestión de los recursos	20%	18%	2%
7. Apoyo	10%	10%	0%	7. Realización del Producto	35%	34%	1%
8. Operación	25%	24%	1%	8. Medición, análisis y mejora	20%	20%	17%
9. Evaluación de Desempeño	10%	7.5%	2.5%				
10. Mejora	10%	8%	2%				
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015	100%	89.5%	10.5%	Evaluación total de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	100%	96.25%	3.75%

Fuente : Anexo N°03 y Anexo N°05

Elaboración : Propia

3.1.4 Contrastación estadística de la hipótesis

3.1.4.1 Variable Independiente: Norma ISO 9001:2015

3.1.4.1.1 Resultado de Análisis Estadístico

Tabla N° 02

Frecuencia de valoración de expertos respecto a los requisitos de la norma ISO 9001-2015

Norma ISO 9001:2015	Media	Desviación típica
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicadores)	1.85	0.53

Norma ISO 9001:2015	Suma
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicadores)	9.25

Requisitos de la Norma ISO 9001-2015	Valoración del experto			Media	Des. tip
	Alta (3)	Media (2)	Baja(1)		
4. Contexto de la Organización	3	1	-	2.75	0.5
5. Liderazgo	-	3	1	1.75	0.5
6. Planificación	-	2	2	1.75	0.5
7. Apoyo	-	2	2	1.50	0.57
8. Operación	-	1	3	1.50	0.57
9. Evaluación de Desempeño	-	1	3	1.50	0.57
10. Mejora	-	1	3	1.50	0.57
Total	20				

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración

Niveles de validez	Puntajes
Cumple todos requisitos (Alta validez de propuesta)	11 - 15
No cumple todos los requisitos Baja validez de propuesta	5 - 10

Análisis

Los resultados de la Tabla N°01 representan las valoraciones que otorgaron los expertos a los requisitos (estándares) de la Norma ISO 2001-2015, donde se observa que la sumatoria de las medias de los estándares alcanza el valor de 9.25, que se encuentra comprendida en la escala de (5 – 10), lo cual significa que el nivel de alcance en calidad es baja según el grado de apreciación de los expertos de la ZOFRA TACNA. En conclusión la evaluación de la Norma ISO 9001:2015, alcanza el nivel de bajo en su grado de validez.

Prueba estadística sobre validez de propuesta

Para establecer el nivel de validez de la propuesta de los resultados obtenidos del análisis descriptivo de los expertos, se procede con el análisis inferencial, para lo cual, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

$H_0 : \mu < 10$ No cumple los requisitos Baja validez de la propuesta

$H_1 : \mu > 10$ Cumple los requisitos Alta validez de la propuesta

b) Nivel de significación

$\alpha : 5\%$ Nivel de significación

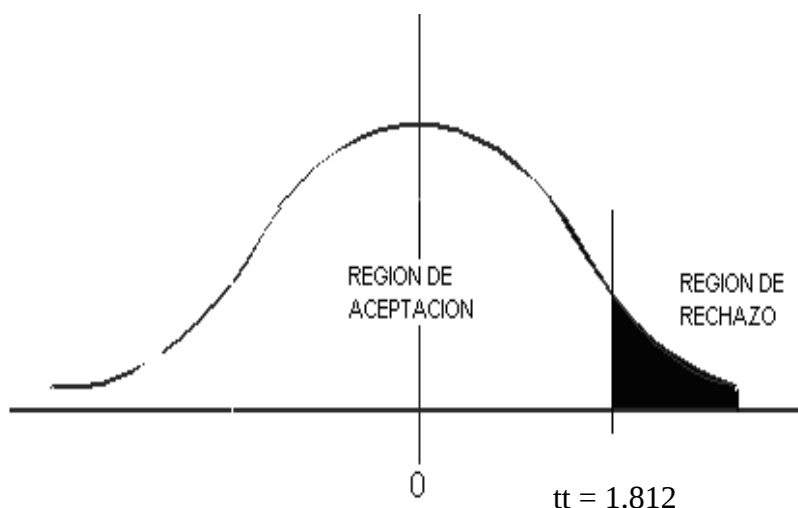
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “t” de Student

$$t_c = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n < 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) Grados de libertad

$$Gl = 4 - 1$$

$$Gl = 3$$

f) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$t_c = \frac{9.25 - 10}{0.53 / \sqrt{4}}$$

Se tiene que el valor de $t_c = -2.83$

g) Regla de decisión

Si $t_c < t_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $t_c > t_t$ Entonces se rechaza la H_0

h) Decisión

Como el valor de “ t_c ” calculado (- 2,83) es menor a $t_t = 1.812$, entonces se decide aceptar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se rechaza la hipótesis alternativa.

i) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de validez de la propuesta es baja, por lo tanto la implementación de la Norma ISO 2001:2015 en ZOFRATACNA debe mejorarse.

3.1.4.2 Variable Dependiente: Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA

3.1.4.2.1 Resultado de Análisis Estadístico

Tabla N° 03

Frecuencia de valoración de expertos respecto al Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA en relación a la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015

Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	Media	Desviación típica
Requisitos del sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (indicadores)	2.35	0.78

Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	Suma
Requisitos del sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA (indicadores)	11.75

Requisitos del sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	Valoración del experto			Mediana	Des. tip
	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)		
4. Sistema de Gestión de la Calidad	3	1	-	2.75	0.50
5. Responsabilidad de la Dirección	1	3	-	2.25	0.50
6. Gestión de Recursos	1	2	1	2.25	0.96
7. Realización del producto	2	1	1	2.25	0.96
8. Medición, análisis y mejora	2	1	1	2.25	0.96
Total	20				

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración

Niveles de validez	Puntajes
Cumple todos los requisitos	11 - 15
Baja validez de propuesta	5 - 10

Análisis

Los resultados de la Tabla N°02 representan las valoraciones que otorgaron los expertos a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA, donde se observa que la sumatoria de las medias de los estándares alcanza el valor de 11.75, que se encuentra comprendida en la escala de (11 – 15), lo cual significa que el nivel de alcance en calidad es alta según el grado de apreciación de los expertos de la ZOFRA TACNA.

En conclusión la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, alcanza el nivel alto en su grado de validez.

Prueba estadística sobre validez de propuesta

Para establecer el nivel de validez de la propuesta de los resultados obtenidos del análisis descriptivo de los expertos, se procede con el análisis inferencial, para lo cual, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

$$\begin{aligned} H_0 : \quad \mu &< 10 && \text{Baja validez de la propuesta} \\ H_1 : \quad \mu &> 10 && \text{Alta validez de la propuesta} \end{aligned}$$

b) Nivel de significación

$$\alpha : \quad 5\% \quad \text{Nivel de significación}$$

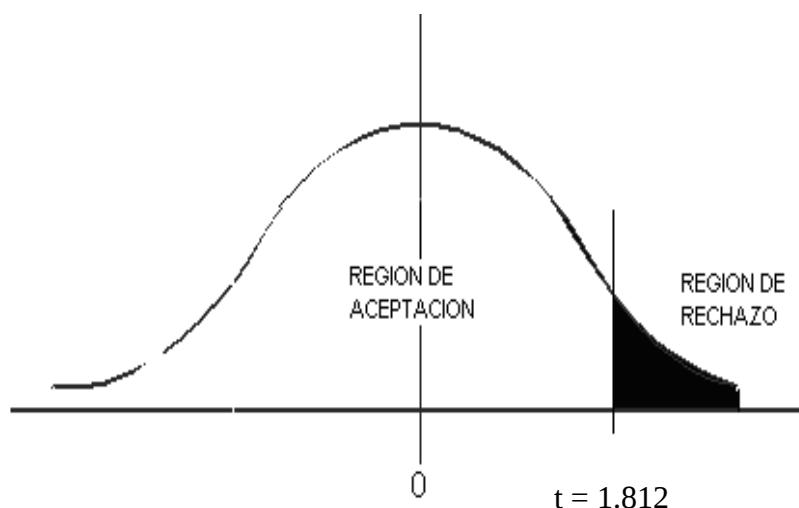
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “t” de Student

$$t_c = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n < 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) Grados de libertad

$$Gl = 4 - 1$$

$$Gl = 3$$

f) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$t_c = \frac{11.75 - 10}{0.78 / \sqrt{4}}$$

Se tiene que el valor de $t_c = 4.49$

g) Regla de decisión

Si $t_c < t_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $t_c > t_t$ Entonces se rechaza la H_0

h) Decisión

Como el valor de “ t_c ” calculado (4.49) es menor a $t_i = 1.812$, entonces se decide aceptar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se rechaza la hipótesis alternativa.

i) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de validez de la propuesta es alta por lo tanto el Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA es conveniente.



CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo determinar los cambios que se generan en el actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA con la implementación de la Norma ISO 9001:2015; para ello, mediante listas de verificación se procedió a identificar los cambios que presenta la implementación de la Norma ISO 9001:2015 (variable independiente) a través de sus respectivos requisitos (Anexo N°03) y a analizar, de igual forma a través de los requisitos (Anexo N°05), la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (variable dependiente) respecto a la Norma ISO 9001:2015.

PRIMERA Se ha identificado que los cambios que presenta la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA refieren a: 1) Se incorpora como nuevo requisito el **conocimiento de la organización y su contexto**; 2) Se sustituye las acciones preventivas solo referidas a la realización del producto (Cláusula 7) por el **enfoque basado en riesgos**; 3) Se incorpora el **Liderazgo** a cargo de la Alta Dirección, el cual sustituye la participación y el rol de solo el Representante de la Dirección 4) Se incorpora la **información documentada** otorgando mayor discrecionalidad a la organización **respecto al control de documento y control de registro** que requiere un Sistema de Gestión de Calidad; 5) Se incorpora la definición de **No Aplicabilidad, en lugar de la exclusión**.

Cada uno de estos cambios que presenta la implementación de la Norma ISO 9001:2015, refieren a :

- 1) **Conocimiento de la organización y su contexto**; alineando el resultado de su revisión al direccionamiento estratégico de la organización; asimismo, demanda desarrollar el diagnóstico organizacional con enfoque basado en riesgo el cual complementa el enfoque de procesos que ha caracterizado a la Norma ISO 9001 desde sus inicios; conocer la organización y su contexto conlleva necesariamente al análisis de aquellos factores externos sean estos políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos así como los factores internos sean estos el funcionamiento mismo de la organización, el desarrollo del producto, los recursos humanos, infraestructura, procesos, gobierno interno, resultados de gestión; este análisis del entorno va permitir a la

organización conocer los eventos que de alguna forma pudieran tener un efecto o impacto (positivo o negativo) en los objetivos estratégicos institucionales así como en la planificación del sistema de gestión y por consiguiente su logro; este análisis que demanda el nuevo requisito de la norma a la fecha es desarrollado por ZOFRATACNA a través de su proceso de planificación estratégica no obstante ello, este no se realiza con enfoque basado en riesgos.

2) El **enfoque basado en riesgos** como lo desarrolla la Norma ISO 9001:2015 se complementa con el enfoque de **procesos** que ha caracterizado a la Norma ISO 9001 desde sus inicios fortaleciendo las acciones preventivas; a partir de este enfoque basado en riesgos, el sistema de gestión de calidad descarta las acciones preventivas; ZOFRATACNA debe aplicar en su sistema de gestión de calidad el enfoque basado en riesgo como resultado del conocimiento de la organización y su contexto, diagnóstico que debe ser alineado al sistema de gestión de calidad a través del direccionamiento estratégico (ruta estratégica) lo que va a requerir analizar consecuencias, probabilidad, nivel así como efectuar la evaluación de riesgo a efectos de planificar su tratamiento, de ser el caso; el enfoque basado en riesgos conlleva a la implementación de la gestión de riesgos la que se inicia con la identificación de los riesgos a nivel institucional, la identificación de los riesgos de las partes interesadas así como la identificación de los riesgos a nivel de procesos cumpliendo de esta forma con el requisito de la norma ISO 9001:2015. La gestión de riesgo reemplaza a las acciones preventivas pero principalmente, se amplía a toda la organización.

3) El nuevo requisito **Liderazgo**, sustituye al anterior requisito referido a la Responsabilidad de la Dirección, por consiguiente la responsabilidad de comunicar, de negociar o de convencer antes a cargo del Representante de la Dirección a partir de la Norma ISO 9001:2015 está a cargo de la Alta Dirección; el liderazgo como requisito del sistema de gestión de calidad requiere de tres (03) acciones que debe ejecutar la Alta Dirección de la organización: 1) Alinear el Sistema de Gestión de Calidad con la dirección estratégica (Planes Organizacionales, objetivos estratégicos institucionales; cultura organizacional) 2) Garantizar la asignación y disponibilidad de los

recursos para la implementación y puesta en producción del sistema de gestión de calidad y 3) Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos identificados por la organización en tanto éstos comprendan el alcance del sistema de gestión de calidad, por consiguiente debe informarse sobre el desempeño del sistema de gestión, las oportunidades de mejora identificadas así como los cambios que se requieren efectuar en el sistema de gestión.

- 4) Se reemplaza documentos y registros por **información documentada** otorgando a la organización mayor **discrecionalidad** en los procedimientos documentados (manual de calidad, procedimiento de control de documentos y control de registros; procedimiento de control de producto no conforme, procedimiento de auditorías internas, procedimiento de acciones correctivas y acciones preventivas) así como en lo que respecta a los registros, en tanto que a partir de la Norma ISO 9001:2015 se denomina información documentada que requiere el Sistema de Gestión el cual incluye a la información externa que también debe ser determinada como necesaria por la organización para el funcionamiento del Sistema de Gestión de calidad, manteniéndose el principio de conservación de esta información documentada para proporcionar evidencia de la conformidad del funcionamiento del Sistema de Gestión; este cambio identificado a partir de la versión 2015 de la norma constituye la información que contiene el documento respecto a la evidencia que muestra y no el documento propiamente dicho por lo que se debe controlar el medio en el que se retiene la información y el formato de esta información documentada.
- 5) Se incorpora la definición de **No Aplicabilidad, en lugar de la exclusión**; lo que constituye quizás el cambio de mayor relevancia por cuanto anteriormente se ha comprendido la exclusión únicamente para la realización del producto siendo que a partir de la versión de la Norma ISO 9001 : 2015, la aplicabilidad comprende a todo el Sistema de Gestión de Calidad.

SEGUNDA : Como resultado del análisis efectuado a la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO

9001:2015 es posible concluir que los requisitos del actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA referidos a: 1) Sistema de Gestión de la Calidad; 2) Responsabilidad de la Dirección; 3) Gestión de los recursos; 4) Realización del Producto y 5) Medición, análisis y mejora, posibilitan y facilitan la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en la ZOFRATACNA, requiriéndose cambios principalmente por los nuevos requisitos que presenta la referida norma, los cuales han sido enunciados en la Conclusión Primera.

La implementación de la Norma ISO 9001:2015 presenta **muchos cambios significativos y nuevos requisitos (89.5%)** no obstante ello, el sistema de gestión de calidad de la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA, respecto a los requisitos (indicadores) de la Norma ISO 9001:2015, requiere **muy pocos cambios sustanciales (96.25%)**, para la implementación de la Norma ISO 9001:2015. El requisito de la Norma ISO 9001:2015 con menor desarrollo es el de contexto de la organización, en tanto es un nuevo requisito que incluye la nueva versión de la Norma; los demás requisitos se vienen gestionando toda vez que su aplicación ha estado en las versiones anteriores (2000 y 2008) por lo que se requiere efectuar mejoras a nivel del enfoque de riesgos, información documentada así la toma de conciencia sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA** : En el marco del proceso de planificación estratégica en el cual se procede a la actualización del Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de ZOFRATACNA, el diagnóstico a realizar debe comprender el conocimiento de la organización y su contexto, así como el enfoque en riesgos conforme lo establece la Norma ISO 9001:2015.
- SEGUNDA** : El **enfoque basado en riesgos** que se aplique en el diagnóstico a realizar debe comprender la identificación de riesgos a nivel institucional, los riesgos de las partes interesadas y los riesgos a nivel de procesos cumpliendo de esta forma con el requisito de la norma ISO 9001:2015; asimismo, los resultados del diagnóstico (conocimiento de la organización y su contexto) deben alinearse al Sistema de Gestión de Calidad mediante la articulación de los objetivos estratégicos institucionales a dicho sistema de manera tal que no se gestionen de manera independiente los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- TERCERA** : Los miembros del Comité de Control Interno de ZOFRATACNA (Alta Dirección) deberán **liderar** la alineación del Sistema de Gestión de Calidad a la dirección estratégica de la Entidad a través de la articulación del Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Trabajo Anual del Sistema de Gestión de Calidad; asimismo, deberán asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad que establece la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 en los procesos comprendidos en el alcance del sistema (revisión de procesos).
- CUARTA** : Proceder a la revisión integral de los **procedimientos documentados** así como los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los requisitos que dispone la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015^a a efectos de determinar la información documentada que requiere la implementación de la Norma en el Sistema de Gestión.
- QUINTA** : Diseñar el Plan de Mejora para la migración del **Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA** a la nueva versión de Norma ISO 9001:2015.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación se presenta la propuesta de Plan de Mejora para el Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA con la finalidad de poder obtener la conformidad de los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2015 y por consiguiente su migración a dicha versión.

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
4. Contexto de la Organización					
	Determinar las cuestiones internas y externas que son pertinente para el SGC de ZOFRATACNA y que puedan afectar su capacidad para lograr los resultados previstos (objetivos); a través de la matriz FODA.	Actualizar el diagnóstico institucional a través de la matriz FODA comprendiendo las situaciones internas y externas que pueden afectar el SGC de ZOFRATACNA	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistema de Planes y Programas - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto - Responsable del - Gerente General de ZOFRATACNA	31-03-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
4.1) Contexto de la Organización					
		Concluir el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) de ZOFRATACNA 2019-2021.	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistema de Planes y Programas - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto - Gerente General de ZOFRATACNA	31-01-2019
		Aprobación del (PEI) de ZOFRATACNA 2019-2021.		Gobierno Regional de Tacna.	31-03-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
2. Identificación de las partes interesadas.	Determinar las partes interesadas que son pertinentes para el SGC de ZOFRATACNA y que puedan afectar su capacidad para lograr los resultados previstos (objetivos del SGC); a través de la matriz FODA.	Efectuar la revisión inicial de las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de la calidad contenidas en la T-001 Rev.0.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto • Gerente General de ZOFRATACNA	30-09-2019
3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	Identificar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que no son aplicables al SGC de la ZOFRATACNA.	Efectuar la revisión del Anexo A.5 de la Norma ISO 9001 respecto a la aplicabilidad de los requisitos de la norma alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas. • Responsable Sistema de Racionalización.	31-01-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
				• Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	
4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.	Gestionar los riesgos institucionales, partes interesadas y de procesos.	Concluir el mapeo de procesos identificando los procesos críticos.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas. • Responsable Sistema de Racionalización. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	30-06-2019
5. Liderazgo					
2. Política	Fortalecer el enfoque al cliente.	Revisión de la Política de Calidad respecto a la misión y el direccionamiento estratégico.	• Personal según perfil de puesto	• Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto. • Comité de Control Interno.	30-09-2019
6. Planificación					

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
1. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización.	Gestionar los riesgos institucionales, partes interesadas y de procesos.	Identificación; valoración; respuesta al riesgo.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistemas de Gestión. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	30-06-2019
2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	Alinear los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad al contexto de la organización.	Revisar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad respecto a los Objetivos Estratégicos Institucionales	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Racionalización. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto. • Comité de Control Interno.	30-09-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
4. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización.	Gestionar los riesgos institucionales, partes interesadas y de procesos.	Identificación; valoración; respuesta al riesgo.	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistemas de Gestión. - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	30-06-2019
7. Apoyo					
5. Toma de Conciencia.	Otorgar sostenibilidad y efectividad el Sistema de Gestión de Calidad mediante información documentada.	Revisión de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los documentos exigibles de la Norma ISO 9001.	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsables de Procesos. - Responsable Sistema de Racionalización. - Jefe de la oficina de Planeamiento	31-03-2019
8. Operación					

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
2. Requisitos para los productos y servicios.	Confirmar los requisitos (entendidos estos como las expectativas) de las partes interesadas como resultado del enfoque derivado de la revisión del contexto.	Efectuar la revisión de los requisitos de las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de la calidad contenidas en la T-001 Rev.0.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto • Gerente General de ZOFRATACNA	30-09-2019
3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	Fortalecer el enfoque de procesos así como de riesgos.	Concluir el Mapeo de Procesos en el nivel n; comprendiendo los riesgos específicos al producto y servicio de la organización.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas • Responsable Sistema de Racionalización. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	30-04-2019
4. Control de los procesos,	Fortalecer el control de las etapas del proceso	Revisión de los Términos de Referencia,	• Recursos tecnológicos (PC;	• Responsable Sistema de Planes y Programas	31-01-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
productos y servicios suministrados externamente.	certificado que son desarrolladas por terceros.	Especificaciones Técnicas y/o contratos de los servicios comprendidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad que son desarrollados por terceros identificando la información que éstos requieren.	internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Racionalización. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	
6. Liberación de los productos y servicios.	Fortalecer el enfoque de procesos así como de riesgos para entrega del servicio de ingreso y salida de mercancías a partir del cumplimiento de actividades dispuestas	Revisión del Producto No Conforme.	• Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). • Personal según perfil de puesto	• Responsable Sistema de Planes y Programas • Responsable Sistema de Racionalización. • Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	31-01-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
	para el tratamiento de producto no conforme.				
7. Control de las salidas no conformes.	Fortalecer el control para la salida de los procesos comprendidos en el alcance.	Revisión del Producto No Conforme incorporando la etapa de entrega de información al cliente.	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistema de Planes y Programas - Responsable Sistema de Racionalización. - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	31-01-2019
9. Evaluación del desempeño					
3. Revisión por la dirección.	Actualizar la estructura de la revisión por la dirección a efectos de su armonización a la Norma ISO 9001:2015.	Comprender como elemento de ingreso a la revisión por la dirección el contexto de la organización así como la evaluación de las acciones tomadas en	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistema de Gestión - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	31-12-2019

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Objeto Oportunidades de Mejora (debilidad identificada)	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
		relación al riesgo y la identificación de los riesgos para los procesos así como las expectativas de las nuevas partes interesadas.			
10. Mejora					
2. No conformidades y acciones correctivas.	Gestionar los riesgos institucionales, partes interesadas y de procesos.	Identificación; valoración; respuesta al riesgo, lo que se deriva en la toma de decisiones para controlar y corregir los riesgos identificados así como a partir de las consecuencias de las no conformidades.	- Recursos tecnológicos (PC; internet, plataforma SIPLAN). - Personal según perfil de puesto	- Responsable Sistema de Gestión - Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	31-12-2019

BIBLIOGRAFÍA

Aenor, (2015), *Aportes importantes de la norma ISO 9001 al desarrollo de la Calidad*, Asociación Española de Normalización y Certificación, España

Aenor, (2015), *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14000 e ISO 45001*

Blanco, H. y Bustos, B. (2004): *Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica*, RIDES, Santiago de Chile, Chile.

Boiral, O. (2003): *Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas*, Revista Internacional del Trabajo, volumen 122, número 3.

Cámara de Comercio de España (2016). IMP Consultores. Recuperado de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/que-son-y-como-nos-ayudan-las-normas-iso-entrevista-marcosCampos Álvarez, Ricardo y Luis Miguel Martínez> (2006), *Alta calidad en la Gestión Pública*, IAPEM.

Casadesús, M.; Heras, I. y Merino, J. (2005): *Calidad Práctica*, Prentice Hall -Finantial Times, Pearson Educación S.A., Madrid.

Contreras, Leticia. (2010). *La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizacionales gubernamentales*. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx>. Fondo de Cultura Económica.

Decreto Supremo N°004-2013-PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Publicada 9 de enero 2013.

Escalera, G. y Pascual, M. (2004): *La normalización y certificación como ventaja competitiva para la empresa española*, Boletín Económico de ICE, número 2820, octubre 2004.

Falcón, B. P. (2006). Las NORMAS ISO: su importancia en Comercio Exterior. Economía y Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.mercosurabc.com.ar/nota.asp?IdNota=919&IdSeccion=1>.

Franch, Katia (2016). *Las normas ISO 9000: Una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación, y el aprendizaje organizacional*. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo>.

Guerra, R. M. y M. C. Meizoso (2012): *Calidad. Conceptos, principios, modelos y herramientas*, Editorial UH, La Habana.

Heras, I.; Casadesús, M. y Marimon F. (2004): *Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, volumen 18, páginas 173-190.

Heras-Saizarbitoria, I (2006). Los estándares internacionales de sistemas de gestión Pasado, presente y futuro. Boletín ICE Económico N°2876, p. 45-50. Recuperado de <https://dugi-doc.udg.edu>

Igraham, Patricia (1999), *Administración de calidad total en las organizaciones públicas: perspectivas y dilemas*, en Losada i Marrodán, Carlos. *¿De burócratas a gerentes?*, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.

Iñaqui, S y Casadeús, M. (2006). Los estándares internacionales de sistemas de gestión: Pasado, presente y futuro. Disponible es: <https://duig-doc.udg.edu>

Lizarzaburu - Bolaños, E.R. *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*(2016). Bogotá – Colombia. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co>

López - Lemoss, P. *Novedades ISO 9001:2015* (2016). Madrid - España.

Senge, P. (1995): *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica, Barcelona.

Peach, Robert W., (1999) *Manual de ISO 9000* (3a. ed.); autor Editorial McGraw-Hill Interamericana; ISBN de libro impreso 9789701022641 ISBN de libro electrónico 9781615029471; páginas 950 títulos de temas de la biblioteca del congreso página 10.

Ponjuán, G. (2004): *Gestión de la Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*, Ediciones Nuevo Paradigma, Rosario.

Ley N°27785 (2002). *Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica*. Publicada en el diario Oficial El Peruano 23 de julio 2002.

Ley N°27688 (2002). *Ley de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA*.

Publicada en el diario Oficial El Peruano 28 de marzo 2002.

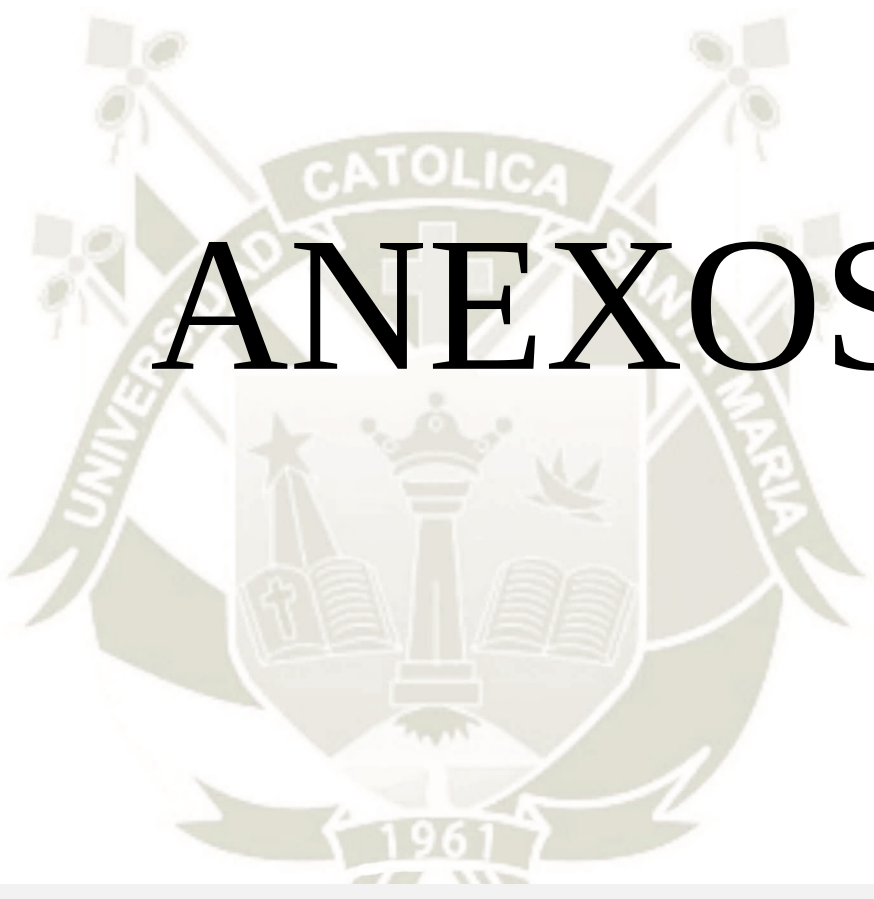
Ríos, A (2009): *Gestión de la calidad y mejora continua en la Administración Pública*.

Revista Actualidad Gubernamental – Área Gerencia Pública. Núm. 11, p. 2-4.

Uribe Macías, M.E. (2011). Los sistemas de Gestión de la Calidad: el enfoque y la aplicación empresarial (2011). Tolima – Colombia. Recuperado de : <http://ebookcentral.proquest.com>

Videaud García, N.E. (2011): *Diseño del sistema integrado de gestión de calidad y seguridad de la información del Instituto de Investigaciones en Normalización*. Tesis de maestría en Gestión de la Calidad y Ambiental, Universidad de La Habana.

Vicher-García, M. D. (2012) Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. Convergencia revista de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México- Núm. 60, p.206 -207
<https://www.diariodelexportador.com/2017/10/las-normas-iso-iso-9001.html>
s.f.



ANEXOS

Anexo N°01: Lista de Verificación – Resultados de la Revisión de la Norma ISO 9001:2015.

P1: Ponderación Asignada

P2: Ponderación Obtenida por cada evaluador (Anexo N°02)

P3: Ponderación Promedio Obtenida

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
5. Contexto de la Organización	1. Definición del contexto de la organización. La definición del contexto de la organización constituye un nuevo requisito de la Norma ISO para la nueva versión 2015; a partir de este requisito se establece la necesidad que tienen las organizaciones en determinar, hacer seguimiento y proceder a la revisión de su entorno en el que se comprende a las partes interesadas, así como los aspectos internos y aquellos aspectos externos como insumo necesario para su propósito y su direccionamiento o dirección estratégica, lo que conlleva a que deba definir sus requisitos de manera específica, en razón a que éstos pudieran afectar a la capacidad que tiene la organización para lograr sus resultados previamente planificados; esta revisión se constituye en la gestión de riesgos de la organización, los cuales deben ser determinados a través de una metodología que permita prioritariamente su tratamiento y la						X	15%	13%

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	correspondiente evaluación de las acciones que han sido aplicadas por la organización para atender el riesgo. Es a partir del contexto resultado de la revisión del entorno, que se identifica las partes interesadas pertinentes y de allí es que se derivan los requisitos pertinentes a la organización. El sistema de Gestión de las organizaciones se sustenta y/o se basa prioritariamente en una herramienta como la Planificación Estratégica. Es importante señalar que la Norma ISO 9000:2015 establece y define a las partes interesadas (numeral 2 subsiguiente). En dicha línea, ZOFRATACNA ha procedido a declarar el proceso de planificación estratégica en el que desarrolla la revisión del entono; este debe ser actualizado a partir de los criterios que comprende la Norma ISO 9001:2015. A la fecha la organización ha iniciado el proceso de actualización del Plan Estratégico institucional 2018-2020 para el horizonte 2019-2021, este instrumento de gestión institucional comprende en su estructura la Matriz F.O.D.A. MF-001 (Revisión 0).								

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	2. Identificación de las partes interesadas. El enfoque de procesos se fortalece aún más debido a la identificación de las partes interesadas (públicos de interés) mediante la descripción específica de estas a nivel de requisitos que debe cumplir la organización en la medida que afecte a su sistema de gestión de calidad; determinadas las condiciones internas y externas de la organización se identifica y evalúa de manera específica a sus grupos de interés; dicha acción va a contribuir A la implementación eficaz (resultados previstos) del Sistema de Gestión de Calidad. En la anterior versión 2008 de la norma, las partes interesadas únicamente se circunscribía a los clientes y a los trabajadores de la organización; a partir de la nueva versión de la norma, se debe comprender a accionistas, proveedores; autoridades; las necesidades y toda aquella expectativa que permita determinar el impacto de estas en el sistema de gestión de calidad para generar el producto o servicio de manera tal que se satisfaga al cliente; los requisitos nos permiten determinar justamente cuáles son aquellas partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad. La entidad ha visto identificando sus partes interesadas, no					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	obstante ello de la revisión inicial de las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de la calidad contenidas en la T-001 Rev.0 se identifica solo a clientes, trabajadores no habiéndose identificado, por ejemplo a los proveedores, así como a las entidades del gobierno nacional competentes pata efectos de la aplicación de la normativa.								
	3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Además de definir qué producto o servicio comprenderá el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) la norma establece la necesidad de analizar la aplicabilidad de determinados requisitos; para este propósito establece como condicionante que previamente se debe identificar los productos o servicios de la organización, las cuestiones externas e internas que pueden afectar la capacidad que tiene para lograr los resultados planificados, así como los requisitos de las partes interesadas (previamente determinadas); asimismo, la nueva versión de la norma establece la necesidad de asegurarse que en caso no aplicará algún requisito de la norma, se debe asegurar que ello no afecte al sistema de gestión de calidad. Para determinar el alcance del SGC es necesario la						X		

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	identificación de los procesos que sean necesarios para garantizar la realización de actividades planificadas. A la fecha el SGC de ZOFRATACNA comprende la exclusión de cláusulas cuando, conforme a la nueva versión de la norma debe analizarse la aplicación o la no aplicación de los requisitos en el SGC de la organización.								
	4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos. La norma establece la necesidad de comprender en la gestión de procesos a la evaluación del riesgo así como definir a los responsables de los procesos quienes gestionan los mismos y por consiguiente deberán identificar la criticidad del proceso respecto a la organización; adicionalmente a ello debemos precisar que la norma establece mandatoriamente que sea la gestión por procesos la gestión que debe desplazar el enfoque funcional; y asimismo, la evaluación de la gestión de riesgos constituye un nuevo proceso mandatorio en la organización que desplaza a las acciones preventivas; este enfoque garantiza la mejora continua de la organización sea a través de sus procesos, procedimientos documentados, producto, así como la satisfacción del cliente.					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
6. Liderazgo	1. Liderazgo y Compromiso. El sistema de gestión fortalece la transparencia a través de la rendición de cuentas (demostración de los resultados) entendiendo que la transparencia es confianza; se destaca la comunicación efectiva mediante la comprensión del sistema y el fortalecimiento del enfoque al cliente en la definición de la Política y la toma de dediciones; estas acciones representan el compromiso de la dirección.						X		
	2. Política. La política de la calidad debe estar adecuada al propósito (misión) y a la dirección estratégica; como parte de los compromisos a cumplir se comprende el producto para sus partes interesadas identificadas (en las que está el cliente); en consecuencia la política debe aplicarse al contexto de la organización es decir en la misma ruta de la dirección estratégica y esto conlleva a una gestión eficiente de los procesos.						X		
	3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. La alta dirección es ahora la que asume las funciones del representante de la Alta Dirección por tanto el compromiso es explícitamente corporativo, es solidario y colegiado para poder asegurar de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de						X		

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	la norma, debiéndose asegurar que los procesos generen los resultados previstos (objetivos de procesos); entre estos roles se destaca la necesidad de informar sobre las oportunidades de mejora, asegurar promover el enfoque al cliente en toda la organización y principalmente asegurar de que el sistema de gestión se mantiene cuando se planifican cambios.								
7. Planificación	1. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización. Comprende otro de los cambios sustanciales de la nueva versión de la norma; la Planificación se centra prioritariamente en la gestión de riesgos; por ello es que no se considera las acciones preventivas; la gestión de riesgos se comprende para toda la aplicación de la norma con la finalidad de poder lograr con este enfoque integral en la organización, la conformidad del producto o servicio y por consiguiente lograr la satisfacción del cliente (cumpliendo con el enfoque del cliente) permitiendo generar confianza; es importante señalar que el enfoque en procesos, además de integrar el ciclo de mejora continua (PHVA), incorpora también el pensamiento basado en el riesgo					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	(identificar posibles problemas, su criticidad y definir la forma de enfrentarlo).								
	2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos. Respecto al establecimiento de los objetivos de calidad la nueva versión de la norma ratifica la necesidad de establecer las acciones necesarias para poder alcanzarlos; estas acciones se comprenden en la dirección estratégica de la organización; a partir de este propósito, la organización definirá los objetivos de calidad de manera coherente al contexto de la organización y la dirección estratégica; asimismo, propone que estos objetivos sean diseñados por quienes los gestionaran de tal forma que sean pertinentes a los procesos de la organización por tanto contribuyen a la Política y son parte de la mejora continua; de tal forma que serán claros, medibles y principalmente alcanzables. Los objetivos institucionales, según correspondan pueden constituir los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de las organizaciones o en su defecto debieran ser alineados a estos.					X			
	3. Planificación de los cambios. La planificación de cambios requiere identificar el objetivo que persigue y por consiguiente sus					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	resultados; para ello se debe considerar los recursos con los que se cuenta entre estos los recursos humanos por lo que se otorga relevancia a la asignación o re asignación de las funciones (roles y responsabilidades del personal involucrado en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad). Es importante señalar que la nueva versión de la norma tiene como propósito que la organización cuente con una planificación en la medida que se requieran hacer cambios en el sistema de gestión y que estos puedan afectar en la satisfacción del cliente, controlando de esta forma los cambios que afectan el sistema de gestión.								
	4. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización. La Planificación se centra prioritariamente en la gestión de riesgos; por ello es que se descarta las acciones preventivas; la gestión de riesgos se comprende para toda la aplicación de la norma para poder lograr con este enfoque integral, la conformidad del producto y por consiguiente lograr la satisfacción del cliente permitiendo generar confianza en relación al sistema de gestión de calidad.					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	El enfoque en procesos además de integrar el ciclo de mejora PHVA, incorpora el pensamiento basado en riesgos.								
8. Apoyo	1. Recursos. Respecto a los recursos humanos, se comprende la necesidad de determinar competencias no solo para cumplir los requisitos del producto sino la competencia necesarias para desarrollar el trabajo que afecta al sistema de gestión de la calidad.						X		
	2. Competencia. En relación a las competencias de su recurso humano, además de señalarse la obligación de contar con experiencia apropiada entendiendo ésta como la experiencia específica, se establece la obligación de asegurarse de que el personal sea competente estableciéndose que dicha competencia se sustenta en la educación, formación o experiencia apropiada; la norma permite la reasignación de personal así como la tutoría o la contratación externa (tercialización).					X			
	3. Toma de Conciencia. Se desglosa de manera específica la competencia de la toma de conciencia; se exige a la organización asegurarse de que los trabajadores tomen conciencia de la política, objetivos así como los resultados de la mejora y las consecuencias					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	ante incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad (no conformidades).								
	4. Comunicación. Se desarrolla criterios para la comunicación interna y externa; los criterios definen los canales para que la comunicación sea eficaz cumpliendo de esta forma su propósito; estos criterios contribuyen a definir la comunicación en crisis (enfoque en la gestión de riesgos).					X			
	5. Información documentada. Se utiliza de manera más amplia tanto los procedimientos documentados y el registro por la denominada información documentada; asimismo, se reduce el número de procedimientos documentados que eran obligatorios; se da una mayor discrecionalidad a la organización para determinar qué se debe necesariamente documentar para otorgar sostenibilidad al sistema y por consiguiente su efectividad; por consiguiente no comprende ya no se comprende como información documentada obligatoria el manual de calidad.					X			
9. Operación	1. Planificación y Control operacional. Este componente describe de manera detallada la ejecución de los planes así como los procesos que permiten a la organización cumplir los requisitos del						X		

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	cliente (enfoque del cliente) y el diseño de los productos y servicios (que comprende los requisitos del producto); la planificación debe contribuir a la confianza y a la conformidad del producto. Esta cláusula conlleva a que la organización planifique para poder controlar los cambios que se determinen necesarios, principalmente aquellos que se deriven de la gestión de riesgos.								
	2. Requisitos para los productos y servicios. Se amplía la definición de producto comprendiendo a los intangibles a través de los servicios de manera específica. La nueva versión de la norma comprende además que se debe confirmar los requisitos (expectativas) desarrolladas por las partes interesadas y no solamente del cliente (enfoque derivado de la revisión del contexto).						X		
	3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios. Se enfatiza la identificación de las tareas vinculadas a los procesos, fortaleciendo de esta forma el enfoque a procesos que guía a una gestión por resultados y más dinámica de las organizaciones; aquí la norma incluye como entrada para el diseño y desarrollo del producto, los riesgos que son específicos al producto y servicio de la						X		

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	organización (riesgo de procesos). Los resultados del control nos permiten conocer si se han cumplido con los objetivos referidos a mejora continua; asimismo, previamente al cambio se debe realizar una revisión.								
	4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. La nueva norma presenta una mayor exigencia para la revisión y control de las etapas del proceso que se determinen que pueden ser o serán desarrolladas externamente (a través de terceros); propone que la selección del proveedor no debe basarse solo en aspectos económicos debiendo tener más observancia o relevancia, el cumplimiento de los requisitos del producto y por consiguiente sus riesgos inherentes (aspectos técnicos).					X			
	5. Producción y provisión del servicio. Al ampliar la definición de producto y el servicio, en esta nueva versión de la norma, los procesos que interactúan con el cliente (identificados en la misma organización) y su resultado son en tiempo real; por consiguiente el control de la producción se fortalece con el enfoque de riesgo en los procesos; de igual forma se predice aquellos controles durante la realización del proceso (lo que se denomina los controles					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	intermedios) y no al final del proceso productivo (reactivo) lo que permite reducir la prestación del servicio cuando éste no haya cumplido los requisitos mitigando el riesgo de producto no conforme. En este criterio se destaca la relevancia de la información documentada así como la disponibilidad de recursos de seguimiento y medición, contar con una infraestructura adecuada y con mecanismos de validación la capacidad que tiene la organización de poder alcanzar los resultados previstos así como las acciones de prevención ante posibles errores y las referidas a las de liberación de l producto o servicio así como las acciones de entrega.								
	6. Liberación de los productos y servicios. La norma profundiza en que la liberación del producto y servicio no se haga efectiva hasta que se cumpla y/o complete todas las actividades que han sido planificadas y/o dispuestas por la organización para el tratamiento de producto no conforme, fortaleciendo de esta forma el enfoque de procesos. Es importante señalar que los resultados han sido planificados por la organización así como aquellas acciones que permite asegurar la conformidad del producto los cuales, a partir de esta planificación y control no deben ser liberados en tanto se					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	cumpla de manera satisfactoria los requisitos (criterios) para la aceptación (manteniéndose la documentación que demuestre la conformidad de los criterios de aceptación que permitieron su liberación):								
	7. Control de las salidas no conformes. La nueva versión de la norma presenta el control de las salidas siendo que anteriormente se comprendía específicamente al producto, en consecuencia comprende a los servicios; asimismo, considera como una de las acciones que se pueden desarrollar respecto a la salida de producto no conforme, proporcionar información al cliente.					X			
10.Evaluación del desempeño	1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación. Refuerza el seguimiento mediante el control y la medición como actividades estratégicas, fortaleciendo este enfoque en metodologías (diseño de indicadores de procesos) así como en las estrategias a partir de las auditorias internas y la revisión por la Dirección en la que se comprende los nuevos requisitos de la norma como elementos de entrada para la revisión.					X			
	2. Auditoría interna. El propósito sustancial de esta herramienta de mejora corresponde a los requisitos propios de la organización y				X				

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Respecto a los resultados de Auditoria se dispone su implementación sin demora injustificada; no hay mayores cambios sustanciales en este criterio de la nueva versión de la norma; en consecuencia la Auditoria continúa siendo una herramienta de mejora continua. La nueva versión de la norma mantiene la planificación y la realización del programa de auditoria cuyos resultados comprenderán insumo de ingreso para la revisión por la Dirección.								
	3. Revisión por la dirección. La revisión por la dirección incorpora nuevos elementos para la revisión, entre estos el contexto de la organización así como la evaluación de las acciones tomadas en relación al riesgo. Asimismo, se comprende como parte de esta revisión por la dirección la identificación de los riesgos para los procesos así como las expectativas de las nuevas partes interesadas.				X				
11.Mejora	1. Generalidades. Se establece como obligación de la organización, determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar toda acción que resulte necesaria para cumplir los requisitos del cliente y en consecuencia aumentar su satisfacción, comprendiendo la mejora de los productos y servicios para cumplir					X			

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					P1	P3
		SI	0	1	2	3	4		
		NO							
	los requisitos (expectativas), así como considerar necesidades y de ser el caso incluyéndose las expectativas futuras; incluye además corregir, prevenir o reducir efectos no deseados (a través de la gestión de riesgos) y finalmente, mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión a partir de una adecuada planificación.								
	2. No conformidades y acciones correctivas. La norma no comprende acciones preventivas en tanto que éstas han sido reemplazadas por el enfoque basado en riesgo para toda la organización, por lo que se deriva la toma de decisiones para controlar y corregir los riesgos identificados, precisando que se debe gestionarlas a partir de las consecuencias de éstas no conformidades.				X				
	3. Mejora Continua. Conforme al enfoque basado en riesgo, tampoco se considera las acciones preventivas no obstante se mantiene las no conformidades, las acciones correctivas así como la mejora continua basada en el enfoque procesos.					X			

Anexo N°2 : Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

La presente Guía tiene como objetivo obtener vuestra evaluación desde su posición en el Comité de Administración de ZOFRATACNA (Gerente General, Responsable de Sistemas de Gestión, Auditor Líder), respecto al Sistema de Gestión de Calidad, en el marco de la ejecución del Proyecto de Investigación: “IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRATACNA – 2018”, el mismo que viene desarrollando la suscrita para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado Universidad Católica de Santa María - Arequipa.

Reconocida por su colaboración a la presente investigación.

Bach. Rosa Gabriela Mori Fuentes

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Fecha de la aplicación	
Experto	
Cargo	
FIRMA	

Columna 1		Columna 2	Columna 3	Columna 4					Columna 5	Columna 6
Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)		Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)
			SI							
			NO							
			No Aplica	0	1	2	3	4		
4. Contexto de la Organización									15%	
5. Liderazgo									10%	
6. Planificación									20%	
7. Apoyo									10%	
8. Operación									25%	
9. Evaluación de Desempeño									10%	
10. Mejora									10%	
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015									100%	
Escala de Evaluación	Evaluación, por Requisito, de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015									
0	Deficiente; su implementación no presenta cambios									
1	Malo; su implementación presenta pocos cambios y éstos no son significativos									
2	Regular, su implementación presenta pocos cambios pero éstos son significativos									
3	Bueno; su implementación presenta cambios significativos y nuevos requisitos									
4	Muy Bueno; su implementación presenta muchos cambios significativos así como nuevos requisitos									

La sumatoria del puntaje obtenido como resultado de la evaluación de la responsable del Proyecto y la de los 3 expertos, representa la Evaluación total **de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015**



1. Lista de Verificación N°2 – Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA

Comprende la Revisión y Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, a través de sus requisitos, a fin de conocer su situación actual respecto a la implementación de la **Norma ISO 9001:2015**. Los resultados de la revisión y análisis al sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA se comprende en la Columna N°02 y Columna N°03.

Consecuentemente, se requiere su evaluación (a consignarla en la Columna N°05) a partir de los resultados de la revisión efectuada.

A manera ilustrativa se describe cada uno de los componentes de la Lista de Verificación:

- a. En la **Columna N°1**; solo se enuncia los requisitos del Actual Sistema de Gestión de la Calidad.
- b. En la **Columna N°2**; se consigna los resultados de la revisión y análisis a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA efectuada por la responsable de la investigación.
- c. En la **Columna N°3**, se comprende la situación del requisito en el momento de efectuar la evaluación, es decir si el requisito se cumple, o no se cumple o se encuentra en proceso en el momento de la verificación
- d. En la **Columna N°4**, se registra la fuente a la que se ha acudido para la revisión y análisis.
- a. En la **Columna N°5**, se comprende la evaluación del requisito en una escala del 0 – 4. En la parte inferior de la herramienta se comprende los criterios para cada nivel de la **Escala de Evaluación**. **Esta evaluación debe ser aplicada por el Experto.**
- e. En la **Columna N°6**; se comprende la Ponderación (**P1**) asignada a cada uno de los requisitos del actual Sistema de Gestión de la Calidad de ZOFRATACNA.
- f. En la **Columna N°7**; se comprende la Ponderación Promedio Obtenida (**P3**), la misma que resultará de promediar la evaluación que efectúa la responsable de la investigación y la que efectúe cada uno de los tres (03) expertos a los requisitos a partir del análisis que se comprende en la Columna N°2.

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5					Columna 6	Columna 7
Requisitos del Actual SGC de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4)					Ponderación del Requisito % (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)
		N								
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
4. Sistema de Gestión de la Calidad									15%	
5. Responsabilidad de la Dirección									10%	
6. Gestión de los recursos									20%	
7. Realización del Producto									35%	
8. Medición, análisis y mejora									20%	
Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA									100%	
Escala de Evaluación	Evaluación, por requisitos, del actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la implementación de la Norma ISO 9001:2015									
0	Deficiente; el requisito no cumple con ningún criterio para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
1	Malo; el requisito requiere muchos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
2	Regular, el requisito requiere cambios pero no necesariamente sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									

3	Bueno; el requisito requiere mínimos cambios sustanciales , para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
4	Muy bueno; el requisito requiere muy pocos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

La sumatoria del puntaje obtenido como resultado de la evaluación de la responsable del Proyecto y la de los 3 expertos, representa la Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA



ANEXO 3: Evaluación efectuada por los evaluadores a los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015.

Requisito de la Norma ISO 9001:2015	VERIFICACION	GABRIELA MORI						XIMENA GOMEZ						WALTER CANO						RAUL LINARES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	SI	Evaluación					Ponderación Obtenida (P2)	Ponderación Asignada (P1)	Evaluación					Ponderación Obtenida (P2)	Ponderación Asignada (P1)	Evaluación					Ponderación Obtenida (P2)	Ponderación Asignada (P1)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	NO	0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	EN PROCESO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		</

oportunidades de la organización																							
2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos				3						4						4						4	
3. Planificación de los cambios				3				2							3						3		
4. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización				3						3						4						4	

7. Apoyo		Sub Total				15			Sub Total				17			Total				18			Total				19		
1.	Recursos					4	8%	10%					4	9%	10%				3		9%	10%					4	10%	10%
2.	Competencia				3							3							4						3				
3.	Toma de Conciencia				2							3							3							4			
4.	Comunicación				3							3							4							4			
5.	Información documentada				3								4							4							4		
8. Operación		Sub Total				24			Sub Total				28			Total				28			Total				28		
1.	Planificación y Control operacional					4	21%	25%					4	25%	25%					4	25%	25%					4	25%	25%
2.	Requisitos para los productos y servicios					4							4							4							4		
3.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios....					4							4							4							4		
4.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente				3								4							4							4		
5.	Producción y provisión del servicio				3								4							4							4		
6.	Liberación de los productos y servicios				3								4							4							4		
7.	Control de las salidas no conformes				3								4							4							4		
9. Evaluación de Desempeño		Sub Total				6			Sub Total				7			Total				12			Total				11		
1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación				2		5%	10%				2		6%	10%					4	10%	10%				3		9%	10%
2.	Auditoría interna				2							3								4							4		
3.	Revisión por la dirección				2							2								4							4		
10. Mejora		Sub Total				10			Sub Total				10			Total				10			Total				10		
1.	Generalidades				3		8%	10%					3	8%	10%				3		8%	10%				3		8%	10%
2.	No conformidades y acciones correctivas				4								4							4							4		
3.	Mejora Continua				3								3							3							3		
TOTAL						93	80%	100%					101	87%	100%					109	94%	100%					106	91%	100%

Anexo N°04: Revisión y Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, a través de sus requisitos, a fin de conocer su situación actual respecto a la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

P1: Ponderación Asignada

P2: Promedio Obtenida

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
4. Sistema de Gestión de Calidad.	1. Requisitos Generales. El Sistema evidencia el enfoque en procesos; ZOFRATACNA ha desarrollado en el año 2018 el mapeo de sus procesos hasta el nivel 1; esta actividad se desarrolla en cumplimiento Actividad N°62, Actividad N°63 y Actividad N°64 del Plan Operativo Institucional - POI 2018; el mapeo ha sido aplicado con herramienta denominada Ficha de Procesos; esta actividad se inicia con la actualización del Mapa de Macroprocesos (MPRO-001) el cual permite determinar los procesos y sus secuencias; asimismo, se ha	SI	(MC-001) Manual de Calidad – Revisión 56. (MPRO-001) Mapa de Macroprocesos.				X		15%	15%

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	definido los criterios y métodos necesarios para la operatividad y el control de estos procesos comprendidos dentro del alcance a través de los procedimientos: PC-094-GO-23 Procedimiento de Ingreso, Permanencia y Salida de Mercancías hacia y desde los depósitos francos Revisión 4; PC-096-GO-25 Procedimiento de valoración de mercancías ZOFRATACNA Revisión 2; PC-036-GO-15 Procedimiento de identificación de mercancías destinadas a la zona comercial de Tacna Revisión 0; PC-106-GO-030 Procedimiento específico para el control de maquinarias y equipos destinados a su reparación, mantenimiento y/o reacondicionamiento Revisión 0; PC-144-GO-45 Procedimiento para la emisión del certificado de manufactura en la parte									

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	correspondiente al alcance del SGC Revisión 0; asimismo se tiene la disponibilidad de recursos a través de la partida presupuestal correspondiente; el seguimiento y medición de los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos se desarrollan en la Revisión por la Dirección.									
	2. Requisitos de la documentación del Sistema. El SGC de la ZOFRATACNA cuenta a la fecha con el Manual de Calidad (MC-001 Revisión 56); cuenta con la Política Integrada de Gestión (DOC-001 Revisión 14); respecto a los objetivos de calidad, cuenta con un total de 7 objetivos (T-002 Objetivos de los Sistemas de Gestión) los ha venido desarrollando de manera	SI	(MC-001) Manual de Calidad – Revisión 56. DOC-001 Política Integrada de Gestión - Revisión 14. (T-002) Objetivos de Calidad Objetivos de los Sistemas de Gestión.			X				

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	independiente a los objetivos estratégicos y los objetivos estratégicos específicos; cuenta con el PC-066-ZT-009 Procedimiento de Auditorias Internas (PC-067-ZT-009 Revisión 16); Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas (PC-066-ZT-009 Revisión 27). Se comprende los procedimientos documentados para el control de documentos y control de registros; acciones correctivas y acciones preventivas; producto no conforme; se comprende además el manual de calidad; y auditorias internas.		(PC-066-ZT-009) Procedimiento de Auditorias Internas. (PC-067-ZT-009) Procedimiento de Acciones correctivas y preventiva.							
5. Responsabilidad de la Dirección	1. Compromiso de la Dirección con el Sistema. Se ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los requisitos legales y los requisitos	En proceso	(T-004) Gestión de requisitos relacionados con el producto. (DOC-001) Política Integrada de Gestión – Revisión 14.				X		10%	

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	reglamentarios (T-004 gestión de requisitos relacionados con el producto); ha establecido la Política Integrada de Gestión (DOC-001 Revisión 14); ha establecido los objetivos de calidad (T-002 Objetivos de los Sistemas de Gestión) los cuales no presentan cambios respecto a los propuestos en el año 2017 (los objetivos del SGC corresponden al cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001); la revisión por la dirección se ha determinado sea efectuada de forma semestral; a la fecha de la presente investigación se ha efectuado la Primera Revisión por la Dirección (Acta de Comité de Control Interno N°002 de fecha 26 de julio 2018); en tanto que la siguiente deberá efectuarse en el primer trimestre del año 2019.		(T-002) Objetivos de los Sistemas de Gestión. Acta de Comité de Control Interno N°002 de fecha 26 de julio 2018.							

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	2. Enfoque al cliente. Respecto al enfoque del cliente, ZOFRATACNA ha identificado los requisitos relacionados con el servicio en el que se comprende a los requisitos del cliente (T-004 gestión de requisitos relacionados con el servicio); estos se identifican en las reuniones de retroalimentación con el cliente; las revisiones por la Dirección. Asimismo, cumple con dichos requisitos, lo que se identifica a través de las encuestas de satisfacción del cliente, las cuales se desarrollan una vez al año; la encuesta correspondiente al año 2017 fue analizada en el Comité de Control Interno N°002-2018 (Informe N°010-2018-ASU-GPD de fecha 16 de marzo 2018).	SI	(T-004) Gestión de requisitos relacionados con el servicio. Comité de Control Interno N°002-2018. (Informe N°010-2018-ASU-GPD de fecha 16 de marzo 2018).				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	3. Política de Calidad. ZOFRATACNA ha desarrollado la Política de Gestión Integrada; la misma es revisada por la Alta Dirección. No obstante esta revisión cabe precisar que no es posible identificar el análisis que se efectúa en el marco de esta revisión.	SI	(DOC-001) Política Integrada de Gestión - Revisión 14.				X			
	4. Planificación. ZOFRATACNA ha planificado su SGC para cumplir con los requisitos como se ha señalado en el acápite correspondiente a los Requisitos Generales (determinación, secuencia e interacción de los procesos, criterios de operación y control, proporciona los recursos necesarios para su mantenimiento, se efectúa seguimiento, medición y análisis así como la mejora continua; asimismo, ha garantizado la continuidad del sistema de gestión de la	SI	(D-001-ZT-01) Normas para la formulación de documentos normas para la formulación de documentos - Revisión 3. (D-006-2015-ZOFRATACNA) Normas para la formulación, tramite, aprobación y modificación de los manuales de					X		

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	calidad cuando se planifican e implementan sus cambios (D-001-ZT-01 Normas para la formulación de documentos normas para la formulación de documentos Revisión 3 y D-006-2015-ZOFRATACNA Normas para la formulación, tramite, aprobación y modificación de los manuales de procedimientos administrativos y/o procedimientos Revisión 0).		procedimientos administrativos y/o procedimientos - Revisión 0.							
	6. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación. Con Resolución Ejecutiva Regional se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones; se han definido en este los nuevos órganos; a entidad ha definido a través de los denominado perfiles de puesto las funciones del personal; a la fecha se encuentra en proceso de aprobación el Cuadro de Asignación de Persona l	En proceso	Ordenanza Regional N°012-2017-CR7GOB.REG.TACNA.				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
		0		1	2	3	4			
	Provisional. No se cuenta con el CAP Provisional aprobado.									
	6. Revisión por la Dirección. La entidad desarrolla en intervalos de tiempo determinado la revisión por la Dirección, comprende en esta los resultados de las auditorias (auditorias internas y auditorias eternas), retroalimentación del cliente (reuniones con clientes, resultados de encuestas), desempeño de procesos (indicadores); conformidad del producto (identificación de producto no conforme), situación de las acciones correctivas y preventivas; acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previas, así como los cambios que pueden afectar al SGC y las recomendaciones de mejora (Acta de Comité de Control Interno N°002-2018).	SI	Acta de Comité de Control Interno N°002-2018				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
6. Gestión de los recursos	1. Provisión de Recursos. La Entidad ha previsto en su presupuesto institucional de apertura (Resolución N°198-2018-GG-ZOFRATACNA) la cobertura presupuestal para la asignación de recursos destinados al sistema de Gestión de Calidad (su mantenimiento y mejora) para poder mejorar la satisfacción del cliente (usuarios del sistema) mediante el cumplimiento de sus requisitos legales, normativos y los señalados por el cliente; no obstante ello en el presente año aún no se concluye con las inversiones previstas en infraestructura y en equipamiento.	En proceso	Resolución N°198-2018-GG-ZOFRATACNA				X		20%	
	2. Recursos Humanos. Se ha identificado al personal involucrado en el sistema de gestión de calidad (CCC-SI-004 Listado de personal involucrado en el SGC) el cual es	SI	(CCC-SI-004) Listado de personal involucrado en el SGC.			X				

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	actualizado respecto al sistema a través del Responsable del Sistema de Gestión; se ha previsto comunicar previamente el cargo funcional del trabajador; asimismo, se ha previsto la entrega de cargo (Formato F-090 Acta de Entrega de cargo) en caso de desplazamiento del trabajador);		(F-090) Acta de Entrega de cargo Formato.							
	3. Infraestructura. Se han identificado necesidades de infraestructura para la realización de los procesos y lograr la conformidad del servicio a través de la tabla de infraestructura y ambiente de trabajo (T-014 Revisión 36); respecto a la infraestructura tecnológica se ha determinado a través del Procedimiento de Atenciones de Soporte Técnico donde se describe las atenciones que se realiza (PC-0087-GS-23 Revisión 5) así como el	SI	(T-014) Tabla de infraestructura y ambiente de trabajo - Revisión 36). (PC-0087-GS-23) Procedimiento de Atenciones de Soporte Técnico donde se describe las atenciones que se realiza - Revisión 5).			X				

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	Procedimiento para el Mantenimiento del Sistema Eléctrico de ZOFRATACNA (PC-099-GS-29 Revisión 9). Es importante destacar que la Entidad ha venido desarrollando un Programa Multianual de Inversiones en la que se viene desarrollando infraestructura para red eléctrica, infraestructura para la red de agua y alcantarillado así como para la red de telecomunicaciones.		(PC-099-GS-29) Procedimiento para el Mantenimiento del Sistema Eléctrico de ZOFRATACNA - Revisión 9.							
	4. Ambiente de Trabajo. Las necesidades de ambiente para la realización de los procesos y lograr la conformidad del servicio, se encuentran en la tabla de infraestructura y ambiente de trabajo (T-014 Revisión 36).	SI	T-014 Revisión 36 - Tabla de infraestructura y ambiente de trabajo – Revisión 36.				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
7. Realización del Producto	1. Planificación de la realización del producto. ZOFRATACNA planifica, implementa y controla los procesos identificados en el Mapa de Macroprocesos (MPRO-001); esta planificación se comprende en los objetivos de calidad (T- 002 Objetivos de los Sistemas de Gestión) objetivos independientes a los objetivos estratégicos y los objetivos estratégicos específicos; cabe señalar que los objetivos de calidad comprenden el cumplimiento de requisitos normativos del Sistema de Gestión de Calidad, aún y cuando estos son inherentes al propio sistema; asimismo ha identificado los requisitos relacionados con el Servicio (T-004 Revisión 29) en esta tabla además se desarrollan las actividades de verificación, validación seguimiento,	SI	(MPRO-001) Mapa de Macroprocesos. (T-004) Requisitos relacionados con el Servicio - Revisión 29. (T-002) Objetivos de los Sistemas de Gestión. (T-007) Tabla de bienes y servicios que afectan la calidad del producto – Revisión 18. (T-014) Tabla de Infraestructura y Ambiente de Trabajo.				X		35%	

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	medición e inspección así como su liberación cuando correspondan; se ha establecido criterios para los procesos identificados, los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos a través del personal competente, bienes y servicios identificados en la tabla de bienes y servicios que afectan la calidad del producto (T-007 Revisión 18) y la Tabla de infraestructura y ambiente de trabajo (T-014 Revisión 36). Se ha implementado el control de los procesos a partir de los criterios definidos en sus indicadores así como la documentación que ampara el ingreso y la salida de mercancías y a través de las verificaciones físicas establecidas en el Procedimiento para el ingreso, permanencia y salida de mercancías hacia y desde los		(PC-094-GO-023) Procedimiento para el ingreso, permanencia y salida de mercancías hacia y desde los depósitos francos - Revisión 4. (IN-025) Instructivo para la autorización de salida de mercancía en casos de contingencia - Revisión 2.							

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	depósitos francos (PC-094-GO-023 Revisión 4); La salida está planificada controlándose los cambios planificados así como la revisión de cambios no previstos y se toma acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario a través del Instructivo para la autorización de salida de mercancía en casos de contingencia (IN-025 Revisión 2); se controla los procesos contratados externamente, a través de sus respectivos contratos.									
	2. Procesos relacionados con el cliente. Se ha identificado procesos relacionados con el cliente, donde se establece que los requisitos del producto son determinados por el cliente y por ZOFRATACNA (requisitos legales y reglamentarios); estas necesidades se establecen a través de Comité de Control	SI	(PC-068-ZT-11) Procedimiento de Comunicaciones con clientes - Revisión 10.				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION					P1	P2
		SI		(0-4) A						
		NO		0	1	2	3	4		
		EN PROCESO								
	Interno y para ello se efectúa la revisión de los requisitos previamente s su prestación; tales requisitos se difunden al personal involucrado a través de la intranet, charlas, entre otros; se mantiene comunicación con el cliente a través del Procedimiento de Comunicaciones con clientes (PC-068-ZT-11 Revisión 10). No obstante lo señalado, las reuniones con clientes no se desarrollan con regularidad.									
	3. Diseño y desarrollo. El diseño y desarrollo se presenta en las Tecnologías de Información y Comunicación, las entradas, controles, salidas así como los cambios en el diseño y desarrollo de las TICs; respecto a la infraestructura tecnológica se ha determinado el Procedimiento de Atenciones de Soporte Técnico donde se	SI	(PC-0087-GS-23 Procedimiento de Atenciones de Soporte Técnico donde se describe las atenciones que se realiza - Revisión 5. (PC-0099-GS-23) Procedimiento para el				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	describe las atenciones que se realiza (PC-0087-GS-23 Revisión 5) así como el Procedimiento para el Mantenimiento del Sistema Eléctrico de ZOFRATACNA (PC-099-GS-29.es importante desatacar en el diseño y desarrollo las plataformas tecnológicas con las que se cuentan para la prestación del servicio de ingreso y salida de mercancías.		Mantenimiento del Sistema Eléctrico de ZOFRATACNA.							
	4. Compras. Los productos y servicios que afectan directamente al ingreso y salida de mercancías se han identificado en la tabla T-007 Bienes y servicios que afectan la calidad del producto; asimismo, en lo que corresponde a los servicios contratados externamente se ha determinado que estos deben ser controlados a través de los respetivos contratos.	SI	(T-007) Tabla de Bienes y servicios que afectan la calidad del producto.			X				

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	5. Producción y prestación del servicio. La Entidad planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio bajo las condiciones controladas que incluyen la disponibilidad de información que describe características del producto, a través de los procedimientos de la Gerencia de Operaciones los que se aplican dentro del alcance; asimismo cuenta con instrucciones de trabajo conformadas por las tablas asociadas a los procedimientos mencionados, así como el uso de equipo determinados, la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, así como el seguimiento y medición de la Gestión de Requisitos relacionados con el producto y la implementación de actividades de liberación y entrega, de acuerdo a las tablas asociadas a los procedimientos operativos; la entidad ha determinado que por la naturaleza del servicio brindado en los procesos relacionados al ingreso	SI	(PC-094-GO-23) Procedimiento de Ingreso, Permanencia y Salida de Mercancías hacia y desde los depósitos francos – Revisión 4. (PC-096-GO-25) Procedimiento de valoración de mercancías ZOFRATACNA - Revisión 2. (PC-036-GO-15) Procedimiento de identificación de mercancías destinadas a la zona				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	y Salida de mercancías a Depósitos Francos Públicos, Depósitos Francos Particulares e Industrias, no se requiere realizar validación de procesos; asimismo, en lo que corresponde a la mercancía que ingresa y sale hacia y desde ZOFRATACNA es identificada a través de registros documentarios y/o computarizados que contienen la información necesaria en referencia a la mercancía que ingreso o sale del recinto permitiendo que la mercancía sea trazable en todos los controles identificados, definidos y establecidos por la organización para el ingreso y salida de mercancías hacia y desde la ZOFRATACNA; respecto a la propiedad del Cliente, se ha identificado la misma, consistente en la documentación e información que ampara los procesos relacionados al ingreso y salida de mercancías a Depósitos Francos Públicos, Depósitos Francos Particulares e industrias, dicha información se salvaguarda estableciendo		comercial de Tacna - Revisión 0. (PC-106-GO-030) Procedimiento específico para el control de maquinarias y equipos destinados a su reparación, mantenimiento y/o reacondicionamiento Revisión – 0. (PC-144-GO-45) Procedimiento para la emisión del certificado de manufactura en la parte correspondiente a zona franca .							

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	los tiempos de retención; en lo que refiere a la preservación del Producto, la naturaleza del servicio brindado no se requiere que se preserve el producto									
	6. Control de los equipos de seguimiento y medición. El control de los dispositivos/equipos de seguimiento y medición, que consiste en verificar el buen estado de los equipos usados en los diversos procesos productivos de tal manera que emitan resultados confiables, al igual que el uso de calibraciones y la utilización de patrones de referencia. De igual manera, debe mantener registros de los resultados de las calibraciones y verificaciones realizadas. La entidad ha identificado los dispositivos/equipos de seguimiento y medición como ser la balanza respecto de la cual se controla la calibración y	En proceso.	(MC – 001) Manual de Calidad Revisión 56.				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	mantenimiento de acuerdo con el requerimiento periódico (anual y/o semestral) que efectúa la gerencia de Operaciones; asimismo, los programas informáticos usados en actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.									
8. Medición, análisis y mejora	1. Seguimiento y medición. La entidad ha identificado los mecanismos necesarios para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora, lo que permite demostrar la conformidad con los requisitos del producto, así como asegurarse de la conformidad del SGC y mejorar continuamente su eficacia; ha	SI	(T-004) Producto No Conforme - Gestión de requisitos relacionados con el servicio.			X			20%	

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	identificado además las herramientas que le permiten esta medición. Asimismo, ha determinado la aplicación anual de una encuesta de satisfacción de clientes en relación al cumplimiento de los requisitos establecidos (T-004 gestión de requisitos relacionados con el servicio); dichos resultados son puestos a conocimiento del Comité de Control Interno. De igual forma se desarrolla auditorias internas para poder obtener evidencia de la conformidad de la planificación efectuada y la implementación y mantenimiento eficaz del sistema de gestión de calidad. Respecto al seguimiento y medición de los procesos no se ha realizado en su totalidad; hasta el 30									

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	de junio no todos los procesos han tenido medición y seguimiento.									
	2. Control del producto no conforme. Se ha documentado el Producto No Conforme (T-004 gestión de requisitos relacionados con el servicio) sin embargo no se comunica el cumplimiento de su tratamiento ni los casos de liberación. La Identificación sólo se ha efectuado a través de procesos de Auditoria Interna. La Entidad, ha determinado que por la naturaleza del producto (requisitos legales) los clientes no pueden en ningún caso autorizar la liberación del producto. Se destaca que el tratamiento del Producto No Conforme comprende las acciones para eliminar la no conformidad detectada; la autorización de su liberación y cuando se	SI	(T-004) Producto No Conforme - Gestión de requisitos relacionados con el servicio.			X				

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO								
				0	1	2	3	4		
	detecta un producto no conforme después de la entrega se analiza en el Comité de Calidad con el fin de tomar las acciones pertinentes, independiente a las acciones que se deben adoptar los órganos en el ámbito de su competencia y en cumplimiento a la normatividad aplicable y/o vigente.									
	3. Análisis de datos. El análisis de datos se efectúa para demostrar idoneidad y eficacia del sistema de gestión de calidad y se efectúa a través de las encuestas de satisfacción del cliente, así como la conformidad de los requisitos del servicio, la conformidad de los procesos identificados, así como la prestación de terceros (proveedores) lo que se efectúa a través del cumplimiento del contrato. Para ello se ha definido el órgano,	SI	(T-004) Producto No Conforme - Gestión de requisitos relacionados con el servicio.				X			

Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4) A					P1	P2
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
	área, sección, así como el responsable de este análisis de los datos obtenidos como resultado del seguimiento y medición y cuando corresponde el Producto No Conforme.									
	4. Mejora. La mejora continua se desarrolla a través de los lineamientos que se proponen a través de la Política, los objetivos, el resultado de las auditorias (acciones correctivas y acciones preventivas) así como la medición y seguimiento, la revisión por la Dirección. Estas acciones de mejora se plasman en el Plan Operativo Institucional así como la solicitud de sistemas de información y las comunicaciones internas; asimismo, la entidad ha determinado como parte de la mejora, las acciones correctivas.	SI	Acta de Comité de Control Interno N°003-2018				X			

ANEXO 5: Evaluación efectuada por los evaluadores a la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la Norma ISO 9001:2015.

Requisitos	Sub Indicador	GABRIELA MORI					XIMENA GOMEZ					WALTER CANO					RAUL LINARES												
		Evaluación					Ponderación obtenida (P2)	Ponderación asignada (P1)	Evaluación					Ponderación obtenida (P2)	Ponderación asignada (P1)	Evaluación					Ponderación obtenida (P2)	Ponderación asignada (P1)							
		0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4		
		Sub Total			8			Sub Total			8			Sub Total			8			Sub Total			8						
4. Sistema de Gestión de la Calidad	1. Requisitos generales					4	15%	15%					4	15%	15%					4	15%	15%					4	15%	15%
	2. Requisitos de la documentación del Sistema					4							4							4									
		Sub Total			20			Sub Total			22			Sub Total			23			Sub Total			23						
5. Responsabilidad de la Dirección	1. Compromiso de la Dirección con el Sistema					3	8%	10%					3	9%	10%					3	10%	10%					3	10%	10%
	2. Enfoque al cliente					4							4							4									
	3. Política de la calidad					3							4							4									
	4. Planificación					4							4							4									

	5. Responsabilidad, autoridad y comunicación				3						4					4					4								
	6. Revisión por la Dirección				3					3						4					4								
		Sub Total				13			Sub Total				14			Sub Total				14			Sub Total				16		
6. Gestión de los recursos	1. Provisión de Recursos				3						3					3					4								
	2. Recursos Humanos				3						3					3					4								
	3. Infraestructura				3						4					4					4								
	4. Ambiente de Trabajo					4					4					4					4								
		Sub Total				22			Sub Total				23			Sub Total				24			Sub Total				24		
7. Realización del Producto	1. Planificación de la realización del producto				3						4					4					4								
	2. Procesos relacionados con el cliente				3						4					4					4								
	3. Diseño y desarrollo					4					3					4					4								
	4. Compras					4					4					4					4								
	5. Producción y prestación del servicio					4					4					4					4								

	6. Control de los equipos de seguimiento y medición					4						4						4				4							
		Sub Total				11			Sub Total				12			Sub Total				14			Sub Total				16		
8. Medición, análisis y mejora	1. Seguimiento y medición			2						2								3					4						
	2. Control del producto no conforme				2		14%	20%			3		15%	20%				3		18%	20%			4	20%	20%			
	3. Análisis de datos					3					3												4						
	4. Mejora					4					4												4						
		TOTAL				74	85%	100%	TOTAL				79	90%	100%	TOTAL				83	95%	100%	TOTAL				87	100%	100%

Anexo N°6: Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente)							
VARIABLE INDEPENDIENTE				VARIABLE DEPENDIENTE			
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicador) Lista de Verificación N°1	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)	Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador) Lista de Verificación N°2	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)
4. Contexto de la Organización	15%	13.5%	1.5%	9. Sistema de Gestión	15%	15%	0%
5. Liderazgo	10%	9.5%	0.5%	10. Responsabilidad de la Dirección	10%	9.25%	0.75%
6. Planificación	20%	17%	3%	11. Gestión de los recursos	20%	18%	2%
7. Apoyo	10%	10%	0%	12. Realización del Producto	35%	34%	1%
8. Operación	25%	24%	1%	13. Medición, análisis y mejora	20%	20%	17%
9. Evaluación de Desempeño	10%	7.5%	2.5%				
10. Mejora	10%	8%	2%				
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015	100%	89.5%	10.5%	Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	100%	96.25%	3.75%

Fuente : Anexo N°3 y Anexo N°5.

Elaboración : Propia

Anexo N° 7 (Prototipo 1) : Lista de Verificación – Revisión de la Norma ISO 9001:2015.

Comprende, la **revisión y análisis** a la Norma ISO 9001:2015 a través de los requisitos mediante la Lista de Verificación y su correspondiente evaluación de los cambios que presenta la implementación de la Norma ISO 9001:2015; de la misma forma, se procede a la aplicación de ésta Lista de Verificación por parte de los tres (03) expertos en Sistemas de Gestión de Calidad. De los resultados de la evaluación efectuada por la investigadora y los tres (03) expertos y a partir de la Ponderación Obtenida (P2) que se genera, se obtendrá una Ponderación Promedio Obtenida (P3) que permitirá conocer la variación respecto a la Ponderación Asignada (P1) inicialmente para cada requisito.

Cabe señalar que el requisito de la Norma ISO 9001:2015 constituye el indicador para la variable independiente y a su vez este requisito presenta criterios de evaluación que constituyen los sub indicadores de la variable independiente.

Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida
		SI							
		NO	0	1	2	3	4		
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015									

Escala de Evaluación	Evaluación, por Requisito, de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015
0	Deficiente; su implementación no presenta cambios
1	Malo; su implementación presenta pocos cambios y éstos no son significativos
2	Regular, su implementación presenta pocos cambios pero éstos son significativos
3	Bueno; su implementación presenta cambios significativos y nuevos requisitos
4	Muy Bueno; su implementación presenta muchos cambios significativos así como nuevos requisitos

Calificación de la Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015		
Rango de la Evaluación	Calificación	Descripción de la Evaluación
> 90% - 100%	Muy bueno	La implementación de la Norma ISO 9001:2015 presenta muchos cambios significativos y nuevos requisitos.
>70% - 90%	Bueno	La implementación de la Norma ISO 9001:2015 presenta cambios significativos y nuevos requisitos
>50% - 70%	Regular	La Norma ISO 9001:2015 presenta cambios pero éstos son significativos.
>30% - 50%	Malo	La Norma ISO 9001:2015 presenta pocos cambios y éstos no son significativos.
<30%	Deficiente	La Norma ISO 9001:2015 no presenta cambios.

Ponderaciones a la Evaluación, por requisito, de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015			
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicador)	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)
4. Contexto de la organización			
5. Liderazgo			
6. Planificación			
7. Apoyo			
8. Operación			
9. Evaluación de Desempeño			
10. Mejora			
Total			

Anexo N° 8 (Prototipo 2) : Lista de Verificación

Comprende la Revisión y Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, a través de sus requisitos, a fin de conocer su situación actual respecto a la implementación de la **Norma ISO 9001:2015**.

Requisitos del Actual SGC ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4)					PONDERACIÓN del Requisito (P1) %	Ponderación Promedio Obtenida (P3)
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA										
Escala de Evaluación	Evaluación, por requisitos, del actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la implementación de la Norma ISO 9001:2015									
0	Deficiente; el requisito no cumple con ningún criterio para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
1	Malo; el requisito requiere muchos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
2	Regular, el requisito requiere cambios pero no necesariamente sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
3	Bueno; el requisito requiere mínimos cambios sustanciales , para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
4	Muy bueno; el requisito requiere muy pocos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									

Calificación de la Evaluación a la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA		
Rango de la Evaluación	Calificación	Descripción de la Evaluación
> 90% - 100%	Muy bueno	El Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA, requiere muy pocos cambios sustanciales , para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
>70% - 90%	Bueno	El actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA requiere mínimos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
>50% - 70%	Regular	El actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA requiere cambios pero no sustanciales , para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
>30% - 50%	Malo	El actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA requiere muchos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
<30%	Deficiente	El actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA no permite la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

Ponderaciones a la Evaluación a la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA			
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicador)	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)
4. Sistema de Gestión			
5. Responsabilidad de la Dirección			
6. Gestión de los recursos			
7. Realización del Producto			
8. Medición, análisis y mejora			
Total			

Anexo N° 9 : Resultados de la verificación y análisis a la Norma ISO 9001:2015 (Variable Independiente) y los resultados de la revisión y análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA (Variable dependiente)**Anexo N°3:**

VARIABLE INDEPENDIENTE				VARIABLE DEPENDIENTE			
Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Indicador) Lista de Verificación N°1	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)	Requisitos del Actual Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA. (indicador) Lista de Verificación N°2	Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)	Variación (P1-P3)
4. Contexto de la Organización				4. Sistema de Gestión			
5. Liderazgo				5. Responsabilidad de la Dirección			
6. Planificación				6. Gestión de los recursos			
7. Apoyo				7. Realización del Producto			
8. Operación				8. Medición, análisis y mejora			
9. Evaluación de Desempeño							
10. Mejora							
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015	100%			Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA	100%		

Anexo N° 10 : Guía para Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

La presente Guía tiene como objetivo obtener vuestra evaluación desde su posición en el Comité de Administración de ZOFRATACNA (Gerente General, Responsable de Sistemas de Gestión, Auditor Líder), respecto al Sistema de Gestión de Calidad, en el marco de la ejecución del Proyecto de Investigación: “IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRATACNA – 2018”, el mismo que viene desarrollando la suscrita para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado Universidad Católica de Santa María - Arequipa.

Reconocida por su colaboración a la presente investigación.

Bach. Rosa Gabriela Mori Fuentes

II. INFORMACIÓN GENERAL:

Fecha de la aplicación	
Experto	
Cargo	
FIRMA	

2. Lista de Verificación N°1 – Revisión de la Norma ISO 9001:2015.

La presente herramienta está referida a la **revisión y análisis** a la Norma ISO 9001:2015; para este propósito se ha procedido a efectuar una revisión y análisis integral de la Norma ISO 9001:2015, a través de sus requisitos y a partir de los criterios definidos por la misma norma para cada uno de estos requisitos. Los resultados de la revisión y análisis a la Norma se comprende en la Columna N°02 y Columna N°03.

Consecuentemente, se requiere su evaluación (a consignarla en la Columna N°04) a partir de los resultados de la revisión efectuada.

A manera ilustrativa se describe cada uno de los componentes de la Lista de Verificación:

- a. En la **Columna N°1**; solo se enuncia los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- b. En la **Columna N°2**; se consigna los resultados de la revisión y análisis a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 efectuada por la responsable de la investigación.
- c. En la **Columna N°3**; se precisa si dicho requisito se aplica a nuestra organización, ello a partir de la información consignada en la Columna N°02;
- d. En la **Columna N°4**, se comprende la evaluación del requisito en una escala del 0 – 4. En la parte inferior de la herramienta se comprende los criterios para cada nivel de la Escala de Evaluación. **Esta evaluación debe ser aplicada por el Experto.**
- e. En la **Columna N°5**; se comprenderá la Ponderación (**P1**) asignada por la responsable de la investigación a cada uno de los requisitos de la Norma.

- f. En la **Columna N°6**; se comprende la Ponderación Promedio Obtenida (**P3**), la misma que resultará de promediar la ponderación que resulta de la evaluación que efectúa la responsable de la investigación y la que efectúe cada uno de los tres (03) expertos a los requisitos a partir del análisis que se comprende en la Columna N°2.

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4					Columna 5	Columna 6
Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (indicador)	Criterios del Requisito de la Norma ISO 9001:2015 (Sub Indicador)	APLICACION	EVALUACION					Ponderación Asignada (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)
		SI							
		NO							
		No Aplica	0	1	2	3	4		
4. Contexto de la Organización	1. Definición del contexto de la organización. 2. Identificación de las partes interesadas. 3. Determinación del alcance del SGC 4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.							15%	
5. Liderazgo	1. Liderazgo y Compromiso. 2. Política. 3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.							10%	
6. Planificación	1. Acciones para evaluar los riesgos y oportunidades de la organización. 2. z de la calidad y planificación para lograrlos. 3. Planificación de los cambios							20%	
7. Apoyo	1. Recursos. 2. Competencia 3. Toma de Conciencia							10%	

	4. Comunicación 5. Información documentada								
8. Operación	1. Planificación y Control operacional. 2. Requisitos para los productos y servicios 3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios. 4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 5. Producción y provisión del servicio. 6. Liberación de los productos y servicios 7. Control de las salidas no conformes.							25%	
9. Evaluación de Desempeño	1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación. 2. Auditoría interna. 3. Revisión por la dirección.							10%	
10. Mejora	1. Generalidades 2. No conformidades y acciones correctivas. 3. Mejora continua							10%	
Evaluación total de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015								100%	
Escala de Evaluación	Evaluación, por Requisito, de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015								
0	Deficiente; su implementación no presenta cambios								
1	Malo; su implementación presenta pocos cambios y éstos no son significativos								
2	Regular, su implementación presenta pocos cambios pero éstos son significativos								
3	Bueno; su implementación presenta cambios significativos y nuevos requisitos								
4	Muy Bueno; su implementación presenta muchos cambios significativos así como nuevos requisitos								

La sumatoria del puntaje obtenido como resultado de la evaluación de la responsable del Proyecto y la de los 3 expertos, representa la Evaluación total **de los cambios que presenta la Norma ISO 9001:2015**

3. Lista de Verificación N°2 – Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA

Comprende la Revisión y Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la ZOFRATACNA, a través de sus requisitos, a fin de conocer su situación actual respecto a la implementación de la **Norma ISO 9001:2015**. Los resultados de la revisión y análisis al sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA se comprende en la Columna N°02 y Columna N°03.

Consecuentemente, se requiere su evaluación (a consignarla en la Columna N°05) a partir de los resultados de la revisión efectuada.

A manera ilustrativa se describe cada uno de los componentes de la Lista de Verificación:

- a. En la **Columna N°1**; solo se enuncia los requisitos del Actual Sistema de Gestión de la Calidad.
- b. En la **Columna N°2**; se consigna los resultados de la revisión y análisis a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA efectuada por la responsable de la investigación.
- c. En la **Columna N°3**, se comprende la situación del requisito en el momento de efectuar la evaluación, es decir si el requisito se cumple, o no se cumple o se encuentra en proceso en el momento de la verificación
- d. En la **Columna N°4**, se registra la fuente a la que se ha acudido para la revisión y análisis.
- g. En la **Columna N°5**, se comprende la evaluación del requisito en una escala del 0 – 4. En la parte inferior de la herramienta se comprende los criterios para cada nivel de la **Escala de Evaluación. Esta evaluación debe ser aplicada por el Experto.**
- e. En la **Columna N°6**; se comprende la Ponderación (**P1**) asignada a cada uno de los requisitos del actual Sistema de Gestión de la Calidad de ZOFRATACNA.
- f. En la **Columna N°7**; se comprende la Ponderación Promedio Obtenida (**P3**), la misma que resultará de promediar la evaluación que efectúa la responsable de la investigación y la que efectúe cada uno de los tres (03) expertos a los requisitos a partir del análisis que se comprende en la Columna N°2.

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5					Columna 6	Columna 7
Requisitos del Actual SGC de la ZOFRATACNA. (indicador)	Criterio del Requisitos (Subindicador)	VERIFICACION	Fuente	EVALUACION (0-4)					Ponderación del Requisito % (P1)	Ponderación Promedio Obtenida (P3)
		SI								
		NO								
		EN PROCESO		0	1	2	3	4		
4. Sistema de Gestión de la Calidad	1. Requisitos Generales 2. Requisitos de la documentación del Sistema								15%	
5. Responsabilidad de la Dirección	1. Compromiso de la Dirección con el Sistema 2. Enfoque al Cliente 3. Política de la calidad 4. Planificación 5. Responsabilidad, autoridad y comunicación 6. Revisión por la Dirección								10%	
6. Gestión de los recursos	1. Provisión de Recursos 2. Recursos Humanos 3. Infraestructura 4. Ambiente de Trabajo								20%	

7. Realización del Producto	1. Planificación de la realización del producto 2. Diseño y desarrollo 3. Compras 4. Procesos relacionados con el cliente 5. Producción y prestación del servicio 6. Control de los equipos de seguimiento y medición								35%	
8. Medición, análisis y mejora	1. Seguimiento y medición 2. Control del producto no conforme 3. Análisis de datos 4. Mejora								20%	
Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA									100%	
Escala de Evaluación	Evaluación, por requisitos, del actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA respecto a la implementación de la Norma ISO 9001:2015									
0	Deficiente; el requisito no cumple con ningún criterio para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									
1	Malo; el requisito requiere muchos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.									

2	Regular, el requisito requiere cambios pero no necesariamente sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
3	Bueno; el requisito requiere mínimos cambios sustanciales , para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.
4	Muy bueno; el requisito requiere muy pocos cambios sustanciales para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.



La sumatoria del puntaje obtenido como resultado de la evaluación de la responsable del Proyecto y la de los 3 expertos, representa la Evaluación de la situación Actual del Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA´.



Anexo N° 11: Matriz de Diagnóstico Institucional
CUADRO DE REVISIONES

N° de Revisión	Fecha	Motivo cambio	Elaborado	Revisado	Aprobado
1	30 Diciembre 2017	Proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2018-2020.	OPP	Gerentes y Jefes de Oficina	Gerente General
				Jefes de Área	
		Plan de Acción respecto a la OBSERVACION 1) Auditoria de Pre certificación	OPP	Gerentes y Jefes de Oficina	Gerente General
				Jefes de Área	
2	03 Marzo del 2018	Taller N°01 de Trabajo Actualización del PEI ZOFRATACNA Revisión Marco Estratégico: Política institucional, misión, visión, valores y Matriz FODA	OPP	Gerentes y Jefes de Oficina	Gerente General
				Jefes de Área	

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	ZONA FRANCA y ZONA COMERCIAL	
ASPECTOS POLÍTICO-LEGALES	AM1 En la política de estado N° 22 del Acuerdo Nacional que trata sobre la política de Comercio Exterior, no se considera a las zonas francas como instrumentos de inserción competitiva del país en los mercados internacionales.	OP1 Aprobación del Proyecto de Ley N°1567-2016/CR Ley que fomenta la diversificación productiva y de servicios en la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna ¹ .
	AM2 Falta de respuesta oportuna por parte del Poder Ejecutivo a las propuestas de actualización y/o mejora del marco normativo de la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna.	OP2 Concesión a Operador Privado conforme al artículo 34° de la Ley N°27688.
	AM3. Denegación del Poder Ejecutivo a las propuestas de mejoras de la normativa vigente.	
	AM4. Revisión de las exoneraciones tributarias por parte del Poder Legislativo. ²	
	AM5 La producción procedente de las zonas francas no están comprendidas expresamente en los Acuerdos Comerciales Regionales (CAN, ALADI, MERCOSUR).	
	AM6 La administración y operatividad aduanera no se encuentra armonizada a las operaciones que se derivan hacia y desde la ZOFRATACNA ³ .	
	ZONA COMERCIAL	

¹ Se ha obtenido la Primera votación en el Pleno del Congreso de la República; se ha comprendido el artículo en el Artículo 11A. Tratamiento a la Mercancías restringidas a partir de la armonización al derecho comunitario.

² Proyecto de Ley N° 2361-2917/CR que crea la Comisión de evaluación de Exoneraciones tributarias.

³ DAM para la exportación de energía.

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	AM7. Pérdida de competitividad por la política arancelaria del país (arancel plano) derivada principalmente de la aplicación de los acuerdos comerciales, así como por la economía de escala y la falta de adaptación a las nuevas tendencias del comercio internacional.	OP3 Técnicas de venta al detalle (retail) mediante el uso del comercio electrónico.
	AM8. Fortalecimiento de la inversión pública y privada en la Región Arica y Parinacota a través de políticas de desarrollo integral implementadas por el Estado Chileno.	
	ZONA FRANCA	ZONA FRANCA
	AM9. Iniciativa legal del Ejecutivo, destinada a crear un solo marco jurídico para que comprenda a regímenes especiales (Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales y Zonas Especiales de Desarrollo ⁴) en la que se perdería el principio de extraterritorialidad aduanera como prerrogativa de la zona franca.	OP4 Política de Estado promotora del desarrollo de actividades productivas y de servicios para la exportación con innovación y valor agregado.
	AM10. Experiencia negativa de inversionistas en la Zona Franca que vienen influyendo negativamente en potenciales operadores de comercio exterior.	OP5 Incorporación, mediante decreto supremo, de nuevas actividades permitidas de realizar en la Zona Franca de Tacna (artículo 5° de la Ley N°27688).
		OP6 Los acuerdos comerciales de última generación, incluyen la producción procedente de las zonas francas.
ASPECTOS ECONÓMICOS	AM11. Bajo nivel de inversiones privadas por la inestabilidad política del país.	OP6 Crecimiento de la economía peruana para el año 2018 en el orden del 3.8% (el sector comercio se proyecta con un crecimiento

⁴ Ley N°30446; Ley del 03 de junio 2016.

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		de 3.2% y el de servicios con 4.6%; el sector de manufactura no primaria se proyecta con un crecimiento del 5.9%) ^{5 6} .
		OP7 Intercambio comercial con países vecinos como Chile, Bolivia y Brasil a través de los accesos de las carreteras Interoceánica y Binacional.
		OP8 Política Regional promotora del desarrollo turístico y la agroexportación.
		OP9 Clima de negocios favorable en el Perú para la inversión privada, principalmente extranjera ⁷ , según ranking Doing Business 2018 del banco Mundial.
ASPECTOS TECNOLÓGICOS, DE INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD	AM12 Logística transporte multimodal no atiende todas las demandas del comercio exterior peruano aún y cuando cuenta con moderna infraestructura y equipamiento ⁸ .	FO06 Ubicación geográfica estratégica a nivel de la región con conectividad vía terrestre (Panamericana, Binacional, Interoceánica), vía aérea y vía marítima que permite acceder al mercado nacional e internacional.
	AM13 Limitada disponibilidad de recursos hídricos y energéticos en la región.	OP10 Consolidación de las carreteras interoceánica, binacional y la futura Tacna - Collpa - La Paz, favorecen el intercambio comercial de inversionistas del este de América del Sur.

⁵ <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>; la economía peruana alcanzó a mayo 2018 una expansión de 6.43% y proyecta un crecimiento de 3.8%.

⁶ <https://www.cameralima.org.pe>; Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y <https://andina.pe/agencia/noticia-camara-comercio-proyecta-peru-crecera-43-2018-y-44-2019-718766.aspx>

⁷ <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5538>

⁸ Desafíos Logísticos en terminales Portuarios – Autoridad Nacional de Puertos. Agosto 2018 (<https://www.peru-retail.com>)

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		OP11 Incorporación de procedimientos y/o requerimientos vinculados a la ZOFRATACNA a la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE.
		OP12 Desarrollo económico de la región de Tacna con reducción de la pobreza y crecimiento del poder adquisitivo, favorecen la instalación de inversionistas.
		OP13 Financiamiento del Programa Multianual de Inversiones 2019-2021 en asociación público privada (APP) a través del Gobierno Regional de Tacna (GRT).
		OP14 El flujo de turistas por el puesto de control fronterizo de Santa Rosa mantiene un incremento sostenido y significativo en los últimos 5 años ⁹ .
		OP15 Financiamiento del Gobierno Regional de Tacna (Obras por impuestos) del Proyecto de Inversión: Mejoramiento y ampliación del servicio de energía eléctrica en el complejo ZOFRATACNA.
		OP16 Disponibilidad de mano obra calificada, por contar con Instituciones de educación Superior Universitarias acreditadas y con licenciamiento (nivel técnico y profesional).
		OP17 Gestión por procesos orientada a la simplificación administrativa ¹⁰ para la reducción de gastos y búsqueda de eficiencia.

⁹ El turismo del día ha crecido en 18% y de los visitantes del día en 8%. Al 30 de abril 2018 se registran 665,428 turistas.

¹⁰ Actualización del TUPA 2015 en el marco del Decreto Legislativo N°1252..

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES	AM14 Inseguridad ciudadana.	OP18 Programas de facilitación para el comercio internacional que promueven la implementación de procesos estandarizados para la seguridad en la cadena de suministro.
	AM15 Gobierno Nacional mantienen una percepción negativa del Sistema ZOFRATACNA identificándolo como mecanismo para la comisión de delitos tributarios y aduaneros.	
	AM16 Invasiones a terrenos de propiedad del Comité de Administración de ZOFRATACNA.	
	AM17 Operadores de Comercio requieren proveedores con modelos de negocios estandarizados.	

CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Político-legal	FO01 Régimen de incentivos tributarios y aduaneros vigentes hasta el 2041, para el desarrollo de las actividades autorizadas.	D01 No se cuenta con contratos de estabilidad jurídica.
	FO02 Convenio marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de la Producción - PRODUCE y el Comité de Administración de ZOFRATACNA – ZOFRATACNA.	D02 No se cuenta con el Reglamento Interno aprobado.
		D3 Aprobación de documentos de gestión (TUPA, ROF, CAP) es lenta.

CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organización y procesos internos	FO03 La ejecución (conjuntamente con el Programa Nacional de Diversificación Productiva de PRODUCE) del Programa de Implementación del Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de ZOFRATACNA como perspectiva institucional contribuye al posicionamiento como zona franca mixta con actividades económicas productivas, de servicios compatibles y sinérgicas ^{11 12 13} ..	D04 No se ha concluido el proceso de implementación del sistema de gestión Integrada (Sistema de Control Interno; Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo).
	FO04 Se ha implementado la gestión por procesos.	D05 El Sistema de Gestión de Calidad no ha sido certificado con la nueva versión ISO 9001:2015.
Operativo y logístico	FO05 Dispositivos de control de pesajes calibrados.	D06 Los sistemas de Gestión no han comprendido el enfoque en riesgos.
	FO06 Plataforma informática constantemente actualizada.	D01 No se cuenta con un Manual de Políticas Institucionales.
Infraestructura y servicios	FO07 Disponibilidad de espacios físicos habilitados para ofertar a inversión privada para el desarrollo de actividades autorizadas o para el desarrollo de actividades auxiliares.	
	FO8 Se cuenta con políticas institucionales de subarrendamiento de predios en ZOFRATACNA para el	

¹¹ Oficio N°92-2017-PRODUCE/DVMYPE-I mediante el cual se hizo entrega el 20 de marzo de 2017, del Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de la ZOFRATACNA. Con fecha 21 de abril del 2017 a través de la Resolución N°0048-2017-GG-ZOFRATACNA se aprobó el Programa de Implementación del Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de la ZOFRATACNA, para cuyo efecto dichas actividades fueron incorporadas al Plan Operativo Institucional 2017; este programa se desarrolla de manera conjunta con el Programa Nacional de Diversificación Productiva del Ministerio de la Producción.

¹² Mediante Acuerdo de Directorio N°003 de la Sesión Ordinaria de Directorio N°827 se dispuso comprender el Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de ZOFRATACNA en el Plan Estratégico Institucional vigente así como el PEI 2018-2020.

¹³ Al 30 de septiembre 2018 se registra el 68.97% de ejecución del Programa de Implementación del Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de la ZOFRATACNA.

CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	desarrollo de las actividades autorizadas ¹⁴ así como en materia de Promoción de Inversiones ¹⁵ .	
	FO09 Costos competitivos de cesión en uso de lotes y galpones, en relación a otras zonas francas de Sudamérica.	
	FO10 Avances en la mejora de infraestructura de soporte (servicio básicos: Ejecución del Proyecto de Inversión: “Mejoramiento y ampliación del servicio de agua y alcantarillado en el complejo ZOFRATACNA” ¹⁶ ; Ejecución del Proyecto de Inversión: “Mejoramiento del servicio de energía en el Complejo ZOFRATACNA”, así como la Ejecución del Proyecto de Inversión: “Creación de servicios tecnológicos de informática, telecomunicaciones y seguridad en la III etapa de ZOFRATACNA” ¹⁷).	
Recursos humanos	FO11 Se desarrolla programas de capacitación interna a cargo de personal de la Entidad.	D6 No se ha desarrollado una Política Interna en materia de Renovación generacional.
A nivel financiero	FO12 Se cuenta con una Política de Austeridad y Racionalidad en el gasto, permitiendo institucionalizar las	D7 Los Estados Financieros en los últimos 5 años han mantenido pérdida acumulada.

¹⁴ Aprobada por Acuerdo de Directorio N°004-829 de la Sesión Ordinaria N°829 del 26 de abril de 2017.

¹⁵ DOC-01 Política de Subarrendamiento de Predios para el desarrollo de actividades autorizadas.

¹⁶ Financiado por el “Fondo de Desarrollo Tacna”, a través de Southern Perú Cooper Corporation. En agosto del 2017 año se dio inicio a la ejecución del proyecto a cargo del GRT. Dotará a la ZOFRATACNA de agua para el consumo humano. Comprende la Instalación de 5,000 metros de tuberías que beneficiará al área interna y externa del complejo Zofratacna; así como la renovación total de las redes internas de agua (14,277 metros) y de alcantarillado (11,201 metros) y comprende además el reservorio de 750 metros cúbicos de almacenamiento. **Al 30 de septiembre tiene un avance del 85.64%.**

¹⁷ Ejecutado bajo el Sistema INVIERTE.PE; permitirá la **habilitación de telefonía, informática, seguridad contra robos e incendios** en un total de 254 lotes de la III Etapa del Complejo ZOFRATACNA.

CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	metas de ahorro anual y la mejora de resultados financieros (reducción de pérdida) ¹⁸ .	
	FO13 Se ha iniciado el proceso de ingreso al Sistema de Información de Administración Financiera – SIAF que permite la información en tiempo real del uso del recurso público a partir de la programación adecuada del gasto.	D8 La simplificación administrativa tiene como propósito el costos mínimo y en algunos casos sin costo alguno las tasas por prestación de servicio.



¹⁸ Se ha reducido en 1.72% la pérdida acumulada desde el año 2009; al 31 de diciembre del 2017 se registra una pérdida acumulada de S/. 12 501,844 soles, y el resultado acumulado al 31 de diciembre del 2016 es de S/. 12 721,106 soles, que representa una reducción de S/. 219,262.00 soles, lo que representa una reducción del 1.72%. asimismo, al II Trimestre 2018 la reducción de la pérdida es del 71.19%, comparativamente con el ejercicio anterior. (Fuente: Informe de Gestión al II Trimestre 2018).

Anexo N° 12: Objetivos estratégicos específicos que han sido validados como objetivos del sistema de gestión de calidad

(Vigentes desde el Segundo Semestre del 2018)

Alcance del SGC: El ámbito de aplicación corresponde a los procesos relacionados a los Servicios para el ingreso y salida de mercancías hacia y desde depósitos francos públicos y particulares e industrias.			
Política de Calidad: ZOFRATACNA es un ambiente de negocios integral de valor superior que facilita la implementación y operación de actividades económicas productivas y de servicios que reditúa beneficios a sus cesionarios y usuarios, asumiendo los siguientes compromisos: • Establecer y mantener procesos de comunicación, participación y consulta a los trabajadores y sus representantes, para asegurar su participación activa en el desarrollo y mejora del Sistema Integrado de Gestión. • Mejorar continuamente la satisfacción del cliente, el trabajo seguro, la eficacia de nuestros procesos y el desempeño del Sistema Integrado de Gestión. • Implementar y mantener un Sistema Integrado de Gestión que involucre el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Control Interno y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Respalidar las actividades y operaciones vinculadas al ingreso y salida de mercancía, en técnicas de gestión de riesgo para garantizar su trazabilidad y asegurar su continuidad. • Buscar el desarrollo y compromiso de nuestros colaboradores para que participen en el cambio cultural hacia la gestión integrada de la calidad, seguridad y salud en el trabajo y control interno			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DECLARADOS COMO OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
	1. Fortalecer la Zona franca	1.1	1. Modernizar la infraestructura tecnológica
		1.2	2. Mejorar los servicios al cliente

		1.3	3. Desarrollar nuevos servicios
	2. Optimizar la gestión de activos inmobiliarios	2.1	4. Mejorar la sinergia de marketing y ventas
		2.2	5. Mejorar la retención de usuarios instalados en ZOFRATACNA
		2.3	6. Implementar proyectos de mejora de infraestructura inmobiliaria
	4. Potenciar el sistema ZOFRATACNA	4.1	7. Desarrollar las competencias de la fuerza laboral acorde a las necesidades organizacionales
		4.2	8. Mantener y ampliar el uso de estándares internacionales
		4.3	9. Actualizar el marco normativo del sistema ZOFRATACNA
		4.4	10. Mejorar el control de ingreso, permanencia y salida de mercancías
		4.5	11. Capacitar al usuario del sistema en el marco normativo del comercio exterior

Fuente : Plan Estratégico Institucional ZOFRATACNA 2018-2020 - Resolución Ejecutiva Regional N°028-2018-GOB.REG.TACNA

**Anexo N°13 REQUISITOS ACTUALIZADOS DE LAS PARTES INTERESADAS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRTACNA**

CUADRO DE REVISIONES					
N° de Revisión	Fecha	Motivo cambio	Elaborado	Revisado	Aprobado
1	18 septiembre 2018	Revisión del Proceso de Planificación Estratégica PR-E-01.01.	Especialista en Sistemas de Gestión	Especialista en Sistema de Racionalización	Comité de Control Interno

Partes interesadas	Requisitos ¹⁹	NORMATIVIDAD Y/O Documento relacionado	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
EXTERNAS			
MINCETUR	Contribución <u>DEL SISTEMA</u> <u>ZOFRATACNA</u> al desarrollo socioeconómico sostenible de la región. <u>SUPERVISIÓN</u> AL <u>FUNCIONAMIENTO</u> <u>OPERATIVO DEL COMITÉ DE</u> <u>ADMINISTRACIÓN</u> DE <u>ZOFRATACNA RESPECTO</u> <u>AL CUMPLIMIENTO DE SUS</u> <u>OBLIGACIONES</u> <u>COMPRENDIDAS EN EL</u> <u>ARTÍCULO 37° DE LA LEY</u> <u>N°27688.</u> <u>FORMULACIÓN</u> DE <u>PROPUESTAS NORMATIVAS</u> <u>EN MATERIA DE COMERCIO</u> <u>EXTERIOR</u> Y <u>NEGOCIACIONES</u> <u>COMERCIALES</u> <u>INTERNACIONALES QUE</u> <u>COMPREDAN A LAS ZONAS</u> <u>ECONÓMICAS ESPECIALES</u> <u>ASÍ COMO LAS ZONAS</u> <u>FRANCAS</u>	Plan Estratégico Institucional e informes de avance del objetivo estratégico 1. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la región. <u>POLÍTICA DE ESTADO N°22:</u> <u>POLÍTICA DE COMERCIO</u> <u>EXTERIOR PARA LA</u> <u>AMPLIACIÓN DE MERCADOS</u> <u>CON RECIPROCIDAD</u> <u>PLAN</u> <u>ESTRATÉGICO</u> <u>INSTITUCIONAL 2017-2019</u> <u>DEL SECTOR COMERCIO</u> <u>EXTERIOR Y TURISMO.</u> <u>PLAN</u> <u>ESTRATÉGICO</u> <u>NACIONAL EXPORTADOR 2025</u> <u>ARTÍCULO 9° DE LA LEY</u> <u>N°30446 – LEY QUE MODIFICA</u> <u>LA LEY DE ZONA FRANCA Y</u> <u>ZONA COMERCIAL DE TACNA.</u>	Evaluación Del Plan Estratégico Institucional – Semestral.

¹⁹ **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Norma ISO 9000:2015)

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>PROMOCIÓN DE LAS ZONAS</u> <u>ECONÓMICAS ESPECIALES</u> <u>ASÍ COMO ZONAS FRANCAS.</u> <u>APROBACIÓN Y</u> <u>ACTUALIZACIÓN (CADA</u> <u>DOS AÑOS) DEL ARANCEL</u> <u>ESPECIAL, SU</u> <u>DISTRIBUCIÓN, LA</u> <u>RELACIÓN DE BIENES</u> <u>SUSCEPTIBLES DE</u> <u>INGRESAR A LA ZONA</u> <u>COMERCIAL DE TACNA Y</u> <u>LA FRANQUICIA DE</u> <u>COMPRA, TENIENDO COMO</u> <u>BASE LA PROPUESTA DEL</u> <u>COMITÉ DE</u> <u>ADMINISTRACIÓN DE LA</u> <u>ZOFRATACNA”.</u>		
Gobierno Regional de Tacna	Contribución de ZOFRATACNA al desarrollo socioeconómico sostenible de la región <u>INCORPORACIÓN Y</u> <u>ARTICULACIÓN DE LA ZONA</u> <u>FRANCA DE TACNA EN LOS</u> <u>PLANES REGIONALES</u> <u>SECTORIALES DE COMERCIO</u> <u>EXTERIOR Y TURISMO ASÍ</u> <u>COMO EL DE PRODUCCIÓN.</u>	Plan Estratégico Institucional e informes de avance del objetivo estratégico 1. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la región. <u>PLAN DE DESARROLLO</u> <u>REGIONAL</u> <u>CONCERTADO DE TACNA AL</u> <u>2021.</u>	

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>SUPERVISIÓN AL</u> <u>FUNCIONAMIENTO</u> <u>ADMINISTRATIVO, DE</u> <u>PROMOCIÓN Y</u> <u>DESARROLLO DE LOS</u> <u>ORGANISMOS DEL COMITÉ</u> <u>DE ADMINISTRACIÓN DE</u> <u>ZOFRATACNA RESPECTO</u> <u>AL CUMPLIMIENTO DE SUS</u> <u>OBLIGACIONES</u> <u>COMPRENDIDAS EN EL</u> <u>ARTÍCULO 2° DE LA LEY</u> <u>N°29014.</u> <u>APROBACIÓN DE</u> <u>CONTRATOS DE TIPO Y</u> <u>DOCUMENTOS DE GESTIÓN</u> <u>INSTITUCIONAL: TUPA;</u> <u>ROF; CAP.</u> <u>APROBACIÓN Y</u> <u>ACTUALIZACIÓN DEL</u> <u>PROGRAMA MULTIANUAL</u> <u>DE INVERSIONES DE LA</u> <u>ZONA FRANCA</u>	<u>AGENDA DE COMPETITIVIDAD</u> <u>REGIONAL.</u> <u>PROGRAMA MULTIANUAL DE</u> <u>INVERSIONES</u>	
Entidades beneficiarias del Arancel Especial	Distribución del Arancel Especial de forma quincenal. <u>INCREMENTO DE LA</u> <u>RECAUDACIÓN DEL</u> <u>ARANCEL ESPECIAL</u>	DC-016 Ficha del macroproceso de gestión financiera <u>ARTÍCULO 19° DE LA LEY</u> <u>N°27688 – LEY DE ZONA</u>	

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>MANTENER</u> Y/O <u>INCREMENTAR</u> EL <u>PORCENTAJE ASIGNADO EN</u> <u>EL ARTÍCULO 3° DEL</u> <u>DECRETO SUPREMO</u> <u>N°021-2003-MINCETUR</u> <u>Y</u> NORMAS <u>MODIFICATORIAS.</u> <u>USO DE LOS RECURSOS DEL</u> <u>ARANCEL ESPECIAL</u> <u>CONFORME AL FIN DE</u> <u>GASTO DISPUESTO EN EL</u> <u>ARTÍCULO 3° DEL DECRETO</u> <u>SUPREMO N°021-2003-</u> <u>MINCETUR Y NORMAS</u> <u>MODIFICATORIAS.</u> <u>INFORMAR,</u> BAJO <u>RESPONSABILIDAD AL</u> <u>COMITÉ DE</u> <u>ADMINISTRACIÓN DE</u> <u>MANERA TRIMESTRAL EL</u> <u>DESTINO DE LOS RECURSOS</u> <u>A TRAVÉS DE INFORMES</u> <u>DOCUMENTADOS DE SU</u> <u>UTILIZACIÓN.</u>	<u>FRANCA Y ZONA COMERCIAL</u> <u>DE TACNA.</u>	

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
Usuarios	De acuerdo con la T-004 Gestión de requisitos de los productos y servicios, <u>LA</u> <u>ENTIDAD</u> <u>HA</u> <u>DETERMINADO</u> <u>REQUISITOS:</u> • <u>ESPECIFICADOS POR EL</u> <u>CLIENTE</u> • <u>NO ESPECIFICADOS</u> • <u>LEGALES</u> <u>Y</u> <u>REGLAMENTARIOS</u>	De acuerdo con la T-004 Gestión de requisitos de los productos y servicios. <u>ACTA / ACUERDOS COMITÉ DE</u> <u>CONTROL INTERNO</u> <u>REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</u> <u>REUNIONES CON LOS CLIENTES</u>	
Proveedores	<u>PROVEEDOR</u> <u>DE</u> <u>DISTINTIVOS</u> <u>DE</u> <u>IDENTIFICACIÓN</u> <u>DE</u> <u>MERCANCÍAS.</u> • <u>ESPECIFICACIONES</u> <u>TÉCNICAS CLARAS</u> • <u>PAGO OPORTUNO Y/O</u> <u>DENTRO DE PLAZOS</u> • <u>RETROALIMENTACIÓN A</u> <u>PARTIR DEL PRODUCTO</u> <u>ENTREGADO</u>	<u>ARTÍCULO 11°-A Y 37° DE LA</u> <u>LEY N°27688 – LEY DE ZONA</u> <u>FRANCA Y ZONA COMERCIAL</u> <u>DE TACNA.</u> <u>PLAN</u> <u>ANUAL</u> <u>DE</u> <u>CONTRATACIONES</u> <u>TÉRMINOS DE REFERENCIA F-</u> <u>117</u>	
	<u>PROVEEDOR DEL SERVICIO</u> <u>DE</u> <u>SEGURIDAD</u> <u>Y</u> <u>VIGILANCIA;</u> • <u>ESPECIFICACIONES</u> <u>TÉCNICAS CLARAS</u> • <u>PAGO OPORTUNO Y/O</u> <u>DENTRO DE PLAZOS</u>	<u>ARTÍCULO 25° Y 37° DE LA</u> <u>LEY N°27688 – LEY DE ZONA</u> <u>FRANCA Y ZONA COMERCIAL</u> <u>DE TACNA.</u> <u>PLAN</u> <u>ANUAL</u> <u>DE</u> <u>CONTRATACIONES</u>	

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	• <u>CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL</u> • <u>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.</u> • <u>RETROALIMENTACIÓN A PARTIR DEL PRODUCTO ENTREGADO</u>	<u>TÉRMINOS DE REFERENCIA F-117</u>	
INTERNAS			
Directorio	Funcionamiento de la Zona Franca, Zona Comercial de Tacna y Zona de Extensión conforme a las disposiciones legales vigentes. • <u>PROPONER MODIFICACIONES AL MARCO NORMATIVO DE LA ZOFRATACNA DE CONFORMIDAD A LAS TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y EN CONCORDANCIA A LA NORMATIVIDAD INTERNA</u> • <u>PROMOVER Y FACILITAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENUNCIADAS EN EL</u>	<u>ARTÍCULO 37° DE LA LEY N°27688 – LEY DE ZONA FRANCA Y ZONA COMERCIAL DE TACNA.</u> <u>ORDENANZA REGIONAL N°012-2017-CR/GOB.REG.TACNA</u> Plan Estratégico Institucional e informes de <u>SEGUIMIENTO Y VALUACIÓN</u> Plan Operativo Institucional e informes de <u>SEGUIMIENTO Y VALUACIÓN</u>	

Partes interesadas	Requisitos ¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>ARTÍCULO 5 DE LA LEY</u> <u>N°27688.</u> • <u>CONTAR</u> <u>CON</u> <u>INFRAESTRUCTURA</u> <u>Y</u> <u>EQUIPAMIENTO</u> <u>QUE</u> <u>IMPLIQUEN</u> <u>LA</u> <u>UTILIZACIÓN</u> <u>DE</u> <u>TECNOLOGÍAS ACORDES</u> <u>CON LOS ESTÁNDARES</u> <u>INTERNACIONALES.</u> • <u>VELAR</u> <u>POR</u> <u>EL</u> <u>CUMPLIMIENTO</u> <u>DEL</u> <u>REGLAMENTO INTERNO</u> • <u>HABILITAR</u> <u>EN</u> <u>LA</u> <u>ZOFRATACNA</u> <u>INFRAESTRUCTURA</u> <u>BÁSICA,</u> <u>PARA</u> <u>PRESTACIÓN ADECUADA</u> <u>DE SERVICIOS.</u> • <u>CONSTRUIR O AUTORIZAR</u> <u>LA CONSTRUCCIÓN DE</u> <u>EDIFICACIONES,</u> <u>ALMACENES Y DEMÁS</u> <u>INSTALACIONES DE LA</u> <u>ZOFRATACNA.</u> • <u>VELAR</u> <u>POR</u> <u>EL</u> <u>CUMPLIMIENTO DE LAS</u> <u>NORMAS VIGENTES SOBRE</u> <u>PROTECCIÓN</u> <u>Y</u> <u>SEGURIDAD,</u>		

Partes interesadas	Requisitos ¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>CONSERVACIÓN DEL</u> <u>MEDIO AMBIENTE, ÁREAS</u> <u>VERDES Y DE LA FLORA Y</u> <u>FAUNA PERUANA</u> <u>ESTABLECIDAS EN LAS</u> <u>LEYES.</u> • <u>INFORMAR AL</u> <u>MINCETUR LAS</u> <u>INFRACCIONES A LA LEY</u> <u>N°27688 Y SUS</u> <u>REGLAMENTOS.</u> • <u>PROMOVER, EN</u> <u>COORDINACIÓN CON EL</u> <u>GOBIERNO REGIONAL Y</u> <u>LOCAL RESPECTIVO, LA</u> <u>CELEBRACIÓN DE</u> <u>CONVENIOS DE</u> <u>COOPERACIÓN TÉCNICA Y</u> <u>ECONÓMICA</u> <u>INTERNACIONAL Y EL</u> <u>DESARROLLO DE</u> <u>PROYECTOS EN LA</u> <u>ZOFRATACNA.</u>		
Trabajadores	Recursos para el cumplimiento de sus actividades Línea de carrera Incremento remunerativo Mejora de clima laboral	<u>LEY N°30057 LEY DEL</u> <u>SERVICIO CIVIL</u> <u>LEY N°28411 LEY DEL</u> <u>SISTEMA NACIONAL DE</u> <u>PRESUPUESTO</u> <u>PLAN ESTRATÉGICO</u> <u>INSTITUCIONAL 2018-2020</u>	

Partes interesadas	Requisitos¹⁹	<u>NORMATIVIDAD Y/O</u> Documento relacionado	<u>SEGUIMIENTO Y</u> <u>MEDICIÓN</u>
	<u>PROGRAMA DE</u> <u>CAPACITACIÓN</u> <u>MEJORA DE LAS</u> <u>COMPETENCIAS</u> <u>LABORALES</u> <u>MEJORA DE CONDICIONES</u> <u>DE TRABAJO</u>	Presupuesto institucional Proceso de tránsito al régimen del servicio civil Plan de estímulos para los trabajadores que participan en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión	
SIDEZOFRA	Cumplimiento de Convenio Colectivo <u>MEJORAS EN LAS</u> <u>NEGOCIACIONES</u> <u>COLECTIVAS</u> <u>CIERRE DE LAS</u> <u>NEGOCIACIONES</u> <u>COLECTIVAS EN TRATO</u> <u>DIRECTO</u> <u>PARTICIPACIÓN EN LA</u> <u>FORMULACIÓN DE</u> <u>PROPUESTAS PARA MEJORA</u> <u>DEL MARCO NORMATIVO</u> <u>DEL SISTEMA</u> <u>ZOFRATACNA</u>	<u>TUO DE LA LEY DE</u> <u>RELACIONES COLECTIVAS</u> <u>DE TRABAJO - DECRETO</u> <u>SUPREMO N° 010-2003-TR</u> <u>LEY N°30057 LEY DEL</u> <u>SERVICIO CIVIL</u> <u>LEY N°28411 LEY DEL</u> <u>SISTEMA NACIONAL DE</u> <u>PRESUPUESTO</u> <u>PLAN ESTRATÉGICO</u> <u>INSTITUCIONAL 2018-2020</u> Convenio colectivo.	

Anexo N°14 Proceso de Planificación Estratégica aplicando la Norma ISO 9001: 2015

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	SGC - SCI - SGSST OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	PR-E-01.01	
Sistema de Planes y Programas	FICHA DE PROCESOS (NIVEL 1)	28/06/2016 Revisión	1
Nombre	Planificación Estratégica y Operativa	Clasificación / Tipo	Estratégico
Código	PR-E-01.01	Versión	1
Objetivo	Proponer, revisar y actualizar el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual y Planes de Desarrollo en coordinación con los diferentes órganos de ZOFRATACNA, así como evaluar el cumplimiento de lo programado.		
Responsable	Especialista en el Sistema de Planes y Programas		
Base legal / normativa aplicable	• Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD “Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”. • Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD "Guía para el Planeamiento Institucional" • Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Ordenanza Regional N° 012-2017-CR/GOB.REG.TACNA.		
Áreas Participantes	Todos los órganos de la Entidad.		

Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código Procesos Nivel 2	Responsable de Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios/clientes
• Todos los órganos • CEPLAN • GORETACNA • MINCETUR • Usuarios	• Políticas Institucionales • Información de diferentes órganos • Información Externa	• Formulación y Retroalimentación del PEI y POI	PR-E-01.01.01	Especialista en Sistema de Planes y Programas.	• Plan Estratégico Institucional – PEI • Plan Operativo Institucional – POI • Resolución Ejecutiva Regional que aprueba el PEI • Resolución de Gerencia General que aprueba el POI	• Directorio del Comité de Administración • Todos los Órganos • Stakeholders
• Proceso Formulación y Retroalimentación del PEI y POI. • Todos los órganos.	• Plan Estratégico Institucional – PEI • Plan Operativo Institucional – POI • Resolución Ejecutiva Regional que aprueba el PEI	• Seguimiento y Evaluación del PEI y POI	PR-E-01.01.02	Especialista en el Sistema de Planes y Programas.	• Informes semestrales de evaluación del PEI • Informes trimestrales de evaluación del POI • Reportes de seguimiento y	• Directorio del Comité de Administración • Todos los Órganos

	• Resolución de Gerencia General que aprueba el POI				evaluación del PEI y POI	
Directivas relacionadas						
Procedimientos relacionados						
Indicadores relacionados	TC-024.26 Porcentaje de cumplimiento del PEI TC-024.25 Porcentaje de cumplimiento de actividades y metas comprometidas en POI					
Sistemas de información						

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	SGC - SCI - SGSST OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	PR-E-01.01	
Sistema de Planes y Programas	FICHA DE PROCESOS (NIVEL 1)	28/04/2018 Revisión	1
Nombre	Planificación Estratégica y Operativa	Clasificación / Tipo	Estratégico
Código	PR-E-01.01	Versión	2
Objetivo	Diseñar el direccionamiento estratégico de la ZOFRATACNA así como proponer, revisar y actualizar el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual y los Planes de Desarrollo en coordinación con los diferentes órganos, las partes interesadas de ZOFRATACNA, así como evaluar el cumplimiento de la programación efectuada.		
Responsable	Especialista en el Sistema de Planes y Programas.		
Base legal / normativa aplicable	• Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD “Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”. • Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD "Guía para el Planeamiento Institucional" • Reglamento de Organización y Funciones de ZOFRATACNA aprobado por Ordenanza Regional N° 012-2017-CR/GOB.REG.TACNA.. • Norma ISO 9001 : 2015		
Áreas Participantes	Todos los órganos de la Entidad. y Partes Interesadas.		

Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código Procesos Nivel 2	Responsable de Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios/clientes
• Todos los órganos institucionales. • CEPLAN • Partes Interesadas	• Políticas Institucionales • Información de diferentes órganos • Información Externa	• Formulación y Retroalimentación del PEI y POI	PR-E-01.01.01	Especialista en Sistema de Planes y Programas.	• Plan Estratégico Institucional – PEI • Resolución de Presidencia que aprueba el PEI • Resolución de Gerencia General que aprueba el POI	• Directorio del Comité de Administración • Todos los Órganos • Partes Interesadas
• Proceso Formulación y Retroalimentación del PEI y POI. • Todos los órganos.	• Plan Estratégico Institucional – PEI • Plan Operativo Institucional – POI • Resolución de Gerencia General que aprueba el POI	• Seguimiento y Evaluación del PEI y POI	PR-E-01.01.02	Especialista en el Sistema de Planes y Programas.	• Informes semestrales de evaluación del PEI • Informes trimestrales de evaluación del POI • Reportes de seguimiento y	• Directorio del Comité de Administración • Partes Interesadas.

					evaluación del PEI y POI. • Revisión por la Dirección.	
Información documentada relacionada	Listado de Documentos Externos Informe de Gestión Institucional Matriz FODA					
Indicadores relacionados	TC-024.25 Porcentaje de cumplimiento de actividades y metas comprometidas en POI TC-024.26 Porcentaje de cumplimiento del PEI TC-024.45 Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad.					