



---

Comité de Administración de ZOFRATACNA

# **Plan Operativo Anual 2008**

**Tacna, Marzo 2008**

---

# **Tabla de Contenidos**

## **Introducción**

### **1. Base Legal**

### **2. Marco Estratégico Institucional**

### **3. Marco Situacional General**

- Análisis Interno
- Análisis Externo

### **4. Lineamientos Estratégicos Institucionales**

- Visión
- Misión
- Objetivos Estratégicos
- Matriz Objetivo - Estrategias
- Matriz Objetivo - Indicadores

### **5. Plan de Acciones de las Unidades Orgánicas.**

### **6. Presupuesto 2008**



## Introducción

El presente documento es una herramienta de gestión institucional para el cumplimiento de las metas programadas y que conllevarán al logro de los objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional Revisado.

Por disposición expresa en la Ley N° 28599 que modifica la legislación de la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna, se ha formulado y elaborado el Plan Estratégico para el 2007 - 2013, que sumado al Plan Integral de Desarrollo Basadre se han convertido en los ejes principales para la elaboración del POA 2008.

El POA 2008 está relacionado con el presupuesto institucional 2008, instrumento aprobado en el marco de las directivas emitidas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Asimismo, el POA 2008 propone en forma desagregada las actividades que deberán ejecutar e implementar las unidades orgánicas para dar cumplimiento a los objetivos y metas trazados institucionalmente. Muestra en qué medida cada una de las unidades orgánicas contribuyen al cumplimiento de objetivos anuales de la organización, describe el cronograma de cumplimiento, la meta a alcanzar, la fuente verificable y cualquier observación que sea necesaria para validar la importancia de la misma. Asimismo, en algunos casos describe la responsabilidad individual de los trabajadores de la organización.

Por política institucional el POA será evaluado trimestralmente a fin de medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos en función a lo programado, para el cual la Gerencia presentará un informe ejecutivo al Directorio de nuestra institución.

# 1

## Base Legal

- **Ley N° 28522** Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- **DS N° 054-2005-PCM**, que aprueba el Reglamento de la Ley N°28522 Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- **Resolución Ministerial N° 444-2006/MINCETUR** “Aprobación del Plan Estratégico Institucional del Comité de Administración de ZOFRATACNA 2007 - 2013 (PEI 2007 - 2013).
- **Decreto Supremo N° 004-2005-PCM** “Aprobación del Plan Integral de Desarrollo Basadre”
- **Resolución de Gerencia N° 148-2005-GG-ZOFRATACNA** “Aprobación del Sistema de Planificación Estratégica Institucional (SPEI) de ZOFRATACNA”.
- **Ley N° 27688 y Leyes modificatorias** “Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna” .
- **Decreto Supremo N° 011-2002-MINCETUR y modificatorias** “Reglamento de la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna”.
- **Decreto Legislativo N° 843** que restablece la Importación de Vehículos Automotores Usados.
- **Decreto Supremo N° 015-2003-MINCETUR** “Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Comité de Administración de la ZOFRATACNA”.
- **Ley N° 28411** “Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto”
- **Ley N° 29142** “Ley de Presupuesto del Sector Publico para el año fiscal 2008”
- **Ley N° 29014** “Ley que adscribe a los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; la ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna”.
- **D.S. N° 002-2006-MINCETUR**, Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.
- **D.S. N° 008-2007-MINCETUR**, Texto Único Ordenado de la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.
- **D.S N° 153-2007-EF**, Modifican el Decreto Supremo N° 202-92-EF, que aprueba relación de bienes que podrán ser adquiridos al detalle por turistas que visiten la zona comercial de Tacna

## 2 Marco Estratégico Institucional

Para el Marco Estratégico Institucional, ZOFRATACNA ha construido una arquitectura de modelo institucional para la planificación estratégica.

Así, la dirección estratégica de ZOFRATACNA se basa en cinco principales pilares, los cuales son:

- valores,
- visión,
- misión,
- Objetivos Estratégicos con tablero de comando (BSC), y
- el gerenciamiento por resultados

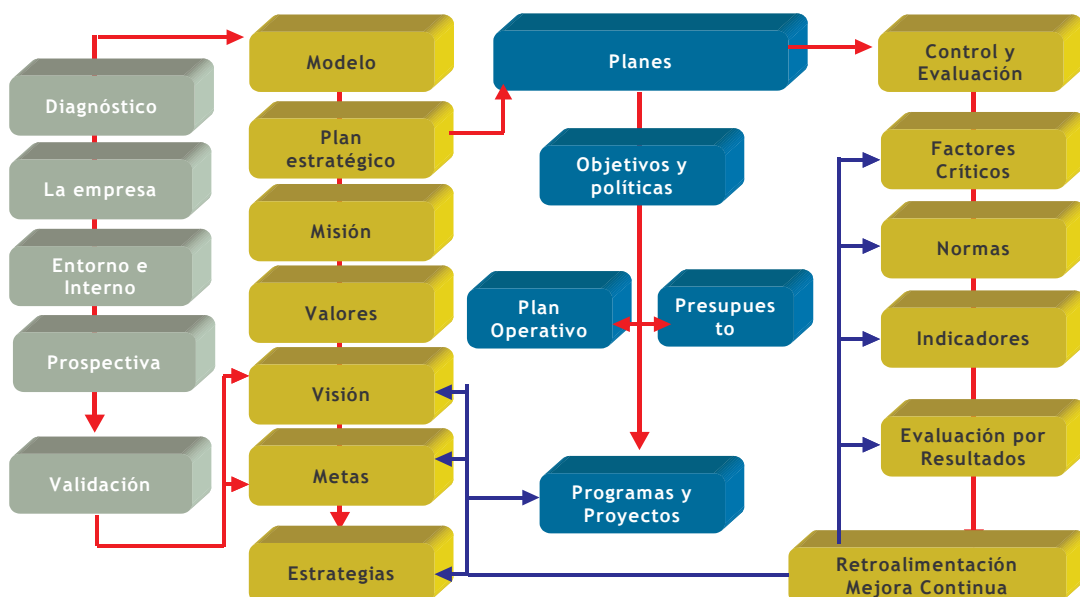
Todos ellos se basan en políticas de calidad y mejora continua.

En el gráfico siguiente se muestra la dirección estratégica de la institución.

### Dirección Estratégica

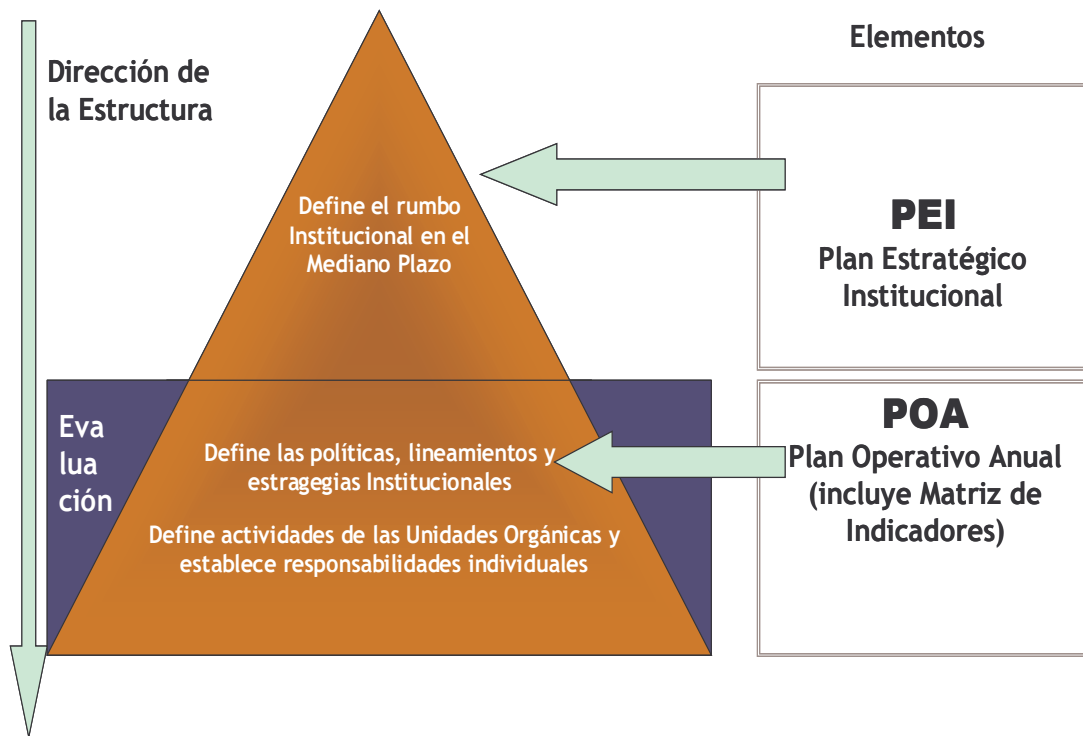


Esta arquitectura genera una visión dinámica del modelo institucional, la cual se visualiza de la forma siguiente:



Tanto la Arquitectura del modelo como la visión dinámica, cuenta con una estructura que contiene los elementos del planeamiento. Dicha estructura es la siguiente:

### Estructura Institucional



# 3

## Marco Situacional General

El Comité de Administración de ZOFRATACNA es un organismo descentralizado autónomo con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía económica, financiera, administrativa y técnica, adscrito al Gobierno Regional de Tacna.

El sistema vigente ZOFRATACNA, fue creado, a través de la promulgación de la Ley N° 27688, con el objetivo de contribuir al desarrollo socio económico sostenible del departamento de Tacna, a través de la promoción de la inversión y desarrollo tecnológico.

Asimismo indirectamente se le asigna la responsabilidad de atraer inversiones, incrementar las exportaciones, generar empleo y hacer uso intensivo de su infraestructura de soporte.

Define su operatividad en torno al desarrollo de 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 y reacondicionamiento y reparación de vehículos usados. Asimismo se ha incluido la reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera de acuerdo a como se reglamente.

Son funciones institucionales generales del Comité de Administración de ZOFRATACNA, administrador del sistema, las siguientes; además de las señaladas en su marco normativo:

1. Control de ingreso y salida de mercancías hacia y desde ZOFRATACNA.
2. Ceder en uso espacios físicos dentro del complejo ZOFRATACNA.
3. Calificar y conceder autorizaciones a usuarios
4. Conceder autorización para la prestación de servicios complementarios y auxiliares que se desarrollen en ZOFRATACNA.
5. Participar en la promoción y desarrollo de los proyectos de apoyo al desarrollo agroindustrial (PADA) y de apoyo a la pequeña y microempresa (Módulo de Servicios - CITE Agroindustrial).
6. Fortalecimiento de la Zona Comercial de Tacna e implementación de la zona de extensión ubicada en el parque industrial de Tacna.

### 3.1 Análisis Interno

#### Fortalezas

---

##### A Nivel Administrativo Financiero

- 1. Proceso automatizado para el pago electrónico de proveedores**  
Este proceso permite pagar a nuestros proveedores sin que ellos tengan que venir a nuestras oficinas, evitando trámites de girar y cobrar cheques.
- 2. Presentación oportuna de los Estados Financieros**  
Se entregan entre el 15 y 20 de febrero, el plazo es hasta el 30 de marzo, lo que demuestra eficacia en su elaboración. También se presentan informes financieros trimestrales.

##### A Nivel de Infraestructura

- 1. Costo competitivo de la cesión en uso de lotes y galpones (US \$ 0.25 / m<sup>2</sup>) y bajo costo del metro cuadrado de construcción (US \$ 200/ m<sup>2</sup>) para la atracción de inversiones.**  
Estos costos son favorables, respecto a nuestro competidor , la Zona Franca de Iquique (US 1.20 / m<sup>2</sup> para cesión en uso y US \$ 600 / m<sup>2</sup> de construcción).
- 2. Cerco perimétrico provisto de sistema de seguridad**  
Se cuenta con sistema de seguridad que tiene sensores electrónicos para detectar movimientos extraños en un recinto amurallado.
- 3. Abastecimiento propio de agua (3 pozos)**  
ZOFRATACNA tiene 3 pozos de agua propios que permite abastecer de agua a nuestros clientes durante 24 horas los 365 días del año, sin depender de la EPS Tacna que por las variaciones climáticas estacionales, no logra abastecer de agua potable en forma permanente a sus clientes. Nuestro consumo es de 10 lts/seg y hay disponibilidad de 40 lts/seg.
- 4. Existencia de servicios complementarios: auditorio, comedores, cuna, posta médica, zona deportiva**  
Existe un conjunto de servicios complementarios que permite brindar una mayor comodidad para el desarrollo de las actividades de nuestros clientes.
- 5. Disponibilidad de espacio físico: 126 has. de infraestructura habilitadas, áreas verdes, pistas y veredas amplias, módulos de exhibición.**  
Existe una amplia infraestructura que permite atender cualquier requerimiento de espacio para el desarrollo de las actividades de futuros clientes: 810 lotes habilitados y 348 lotes disponibles (42%).

##### A Nivel de Tecnologías de Información

- 1. Diseño modular de la red**  
La red está diseñada para que permita la reutilización de sus componentes como medio de comunicación (fibra óptica), dispositivos de comunicación (router, switch). Este diseño permite reducir costos de renovación al

reutilizar los componentes existentes además de incorporar nuevos elementos de comunicación como inalámbricos.

**2. Sistema en línea para efectuar operaciones de ingreso y salida de mercancías.**

Permite a nuestros clientes que desde sus oficinas transmitan en tiempo real las operaciones de ingreso y salida de sus mercancías.

**A Nivel de Operaciones**

**1. Proceso de ingreso y salida de mercancías certificado con ISO 9001:2000**

El mencionado proceso cuenta con el certificado ISO 9001:2000 lo que proporciona confianza a los clientes, más aún cuando este ha sido recertificado.

**2. Rapidez en la disponibilidad y el despacho de las mercancías**

Con la asignación de personal permanente en los DF Públicos de mayor movimiento permite a nuestros usuarios disponer en forma oportuna de sus mercancías. En el D.F. de Régimen Simplificado el 90% de los usuarios que solicitan el despacho de sus mercancías son atendidos y disponen de las mismas el mismo día que presentan sus expedientes, lo cual da una atención ágil y oportuna a nuestros clientes para sus operaciones comerciales. Asimismo, en los Depósitos Francos Públicos, con el soporte informático, atienden a sus clientes de manera rápida y oportuna.

**3. Existencia de servicios auxiliares: banca, aduanas, supervisoras**

Estos servicios auxiliares permiten a nuestros usuarios realizar sus transacciones u operaciones comerciales en forma oportuna sin tener que desplazarse fuera de la ciudadela de ZOFRATACNA. Se encuentra instalados 3 bancos, 4 supervisoras, 6 Agencias Aduaneras y 1 Agencia Naviera.

**4. Balanza electrónica de 100 toneladas.**

La capacidad de esta Balanza es única en el sur del Perú, lo que nos permite recibir mercancías de gran dimensión y peso.

**A Nivel del Sistema de Gestión de Calidad**

**1. SGC recertificado con auditorias externas de seguimiento cada seis meses**

El SGC de ZOFRATACNA está en su sexto año de vigencia y ha sido recertificado en el 2005, aumentando su alcance. Asimismo, al estar certificado recibe cada seis meses la visita de auditores externos quienes ratifican su vigencia. Además, el SGC de ZOFRATACNA es auditado periódicamente por auditores internos, generándose de ese modo acciones correctivas/preventivas que le dan vida al sistema y son la base para la mejora continua.

**A Nivel de Recursos Humanos**

**1. Competencias y capacidades en gestión de zonas de tratamiento diferenciado.**

Existencia de competencias y capacidades en gestión operativa y administrativa de Zonas de Tratamiento Diferenciado.

## Debilidades

---

### A Nivel Administrativo Financiero

**1. Baja cultura de generación de ingresos.**

Las Unidades Orgánicas de la entidad no actualizan permanentemente los procedimientos de los Trámites Administrativos y Servicios Exclusivos del TUPA, ni de los Servicios NO Exclusivos, y menos proponen nuevos conceptos o servicios vialmente legales.

**2. Plazos inadecuados para cobros de infraestructura y servicios**

Los plazos actuales de cobro de servicios e infraestructura generan costos financieros elevados. Dichos plazos y otras concesiones similares deben reducirse y en algunos casos eliminarse. El promedio de retraso del pago es de tres meses, es decir, la recuperación no es inmediata por los procesos administrativos.

**3. Procedimientos inadecuados y engorrosos**

Carencia de procesos ágiles y que faciliten el cumplimiento de objetivos. Se incluye la falta de modernización tecnológica a pesar de ciertos avances. Debe corregirse con la reestructuración.

**4. Falta de integración y estandarización de aplicaciones informáticas**

Carencia de un "Sistema de Administración Financiera Integrado-SAFI" que permita brindar información oportuna a la Alta Dirección. Los módulos no se encuentran interconectados. Caso Tesorería y Presupuesto.

**5. Falta de planificación de adquisiciones y excesivos trámites para algunos procesos de contratación de servicios y compra de bienes**

Desconocimiento del proceso e inadecuada planificación de los requerimientos anuales por parte de las Unidades Orgánicas. Ello conlleva demoras y repetición de trámites.

**6. Falta de saneamiento físico-legal**

Falta culminar procesos de saneamiento físico legal de los terrenos del complejo. Es de vital importancia para las transferencias onerosas establecidas en la ley.

**7. Alta dureza y exceso de sulfatos en el agua para el rubro de industrias alimentarias**

Dureza del agua: 850 mmg/litro, dureza permisible para agua potable: 200mmg/litro.

Sulfatos: 780 mmg/litro, sulfato permisible para agua potable: 250 mmg/litro.

### A Nivel de Tecnologías de Información

**1. Insuficiente capacidad de servidores**

La capacidad de los servidores no permite implementar nuevos servicios. Su capacidad empieza a ser amenazada con la gran cantidad de datos que son transmitidos.

- 2. Estaciones de trabajo y software obsoletos.**  
Las estaciones de trabajo no han sido renovadas en su mayoría desde el 2000, y ante la permanente actualización y mejoras del software estas han quedado obsoletas toda vez que no cumplen los requerimientos técnicos para el funcionamiento del software señalado. Antigüedad 8 años en promedio.
- 3. Equipos de comunicación obsoletos.**  
Los equipos de comunicación actuales no permiten que la señal llegue con buena performance, lo cual impide que se considere la implementación de nuevos servicios basados en transmisión, como es el servicio de telefonía IP. 32 equipos con más de 10 años de antigüedad.

#### **A Nivel de Operaciones**

- 1. Sistema Unificado de Depósitos Francos obsoleto (Plataforma DOS desfasada)**  
El actual sistema para el registro y control del ingreso y salida de mercancías está basado en tecnología obsoleta. La información almacenada no tiene las condiciones de seguridad. Antigüedad de 11 años.
- 2. Falta de optimización de los Procedimientos Administrativos-Operativos para reducir el tiempo de atención**  
Existen varios procedimientos engorrosos, lo que no permite una atención ágil y efectiva a los clientes.
- 3. Falta de optimización de los Sistemas Informáticos**  
A pesar que los sistemas informáticos brinda el apoyo para la gestión administrativa, estos necesitan constante mantenimiento e innovación. Antigüedad 5 años.

#### **A Nivel de Planificación**

- 1. Escasez de proyectos de inversión viables y orientados a los fines institucionales**  
No existen proyectos de inversión ni capital para mejorar las competencias del sistema.
- 2. Carencia de una aplicación informática para el monitoreo para el sistema de gestión basado en indicadores. (BSC)**  
No existe un aplicativo informático para realizar el seguimiento de los indicadores, a pesar que desde 1997 se cuenta con un sistema de gestión basado en indicadores.
- 3. Falta de una aplicación que administre las diferentes etapas de la ejecución del presupuesto público.**  
El aplicativo actual solo registra datos y no refleja la etapa ni el saldo que puede tener una partida presupuestal.
- 4. Documentos de gestión desactualizados**  
Documentos de gestión desactualizados que impiden recaudar ingresos importantes para la Entidad (Caso TUPA, antigüedad de 6 años). Están en proceso de aprobación en el Gobierno Regional y existe demoras para su aprobación.

## **A Nivel del Sistema de Gestión de Calidad**

### **1. Falta de identificación del personal con el Sistema de Gestión de Calidad.**

Gran sector del personal no considera que el sistema de gestión de calidad sea de apoyo o utilidad para el desarrollo de sus actividades. Se deben implementar acciones para integrar este sistema al de gestión empresarial.

### **2. Calidad en toda la CADENA de valor no es sostenible, por pensamiento segmentado y no integrado.**

Las unidades orgánicas trabajan aisladamente. No existe el concepto de trabajo en equipo y hay bajos niveles de coordinación.

### **3. Encuestas de servicio al cliente no representativas**

Las actuales encuestas de satisfacción no reflejan la verdadera satisfacción del universo de clientes, solo se enfoca a un segmento. Falta de diseño y ejecución independiente de la institución.

## **A Nivel de Recursos Humanos**

### **1. Falta de capacitación especializada en áreas del giro de negocio.**

El plan de capacitación de la empresa no está orientado a los objetivos del negocio. Se da más importancia a inducciones normativas o legales antes que a comercio exterior o logística internacional.

### **2. Clima laboral desfavorable.**

Clima laboral inadecuado por constantes reclamos sindicales por pérdida de beneficios anteriores y solicitud de nuevos servicios.

### **3. Alta rotación de personal directivo y de planta.**

No existe un plan de carrera en la organización. Ello conlleva a discontinuidad en las labores de los trabajadores lo cual se refleja en una mala atención al cliente.

### **4. Falta de coordinación de tareas e integración de personas.**

Duplicación de procesos que hacen lento y engorroso el manejo administrativo.

### **5. Falta de una cultura de servicio al cliente.**

No existe cultura de servicio al cliente.

## **A Nivel de Promoción**

### **1. Falta de planificación para posicionar el sistema en el contexto Nacional e Internacional**

No se cuenta con un plan de marketing claramente definido y con objetivos específicos que permita posicionar el sistema tanto nacional como internacionalmente por la propia inestabilidad del sistema.

- 2. Baja relación de clientes operativos/cliente captado**  
No existe un plan de incentivos para hacer efectiva la instalación y operación de los clientes que han sido captados por restricciones normativas.
- 3. Falta de un equipo profesional especializado en marketing**  
El equipo profesional de marketing se encuentra debilitado con colaboradores no especializados en la materia.
- 4. Falta de imagen institucional en el ámbito regional**  
Imagen local y regional débil. La falta del plan de marketing antes mencionado y personal no especializado, así como los constantes ataques por gremios centralistas que distorsionan la imagen del sistema.

#### **A Nivel de Asesoría Legal**

- 1. Falta de personal especializado**  
No se cuenta con personal especializado en temas estrictamente laborales y tributarios.

### **3.2 Análisis Externo**

#### **Amenazas**

---

- 1. Sistema legal inestable, restrictivo y vencimiento de vigencia de actividades.**  
En 16 años se establecieron 3 tipos de Zona de Tratamiento Diferenciado: ZOTAC, CETICOS y ZOFRATACNA.  
La Ley 27688 (Ley de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna) que fue modificada en 02 oportunidades, sin embargo no se ha logrado superar restricciones que aun existen.  
Asimismo existen actividades como Despacho Simplificado cuya vigencia culmina en diciembre 2009.  
Nuevos dispositivos legales que afectan la actividad de reacondicionamiento de vehículos, en el presente año se espera un incremento del 60% en las ventas de vehículos nuevos, como consecuencia de políticas crediticias del sistema bancario y el bono chatarrero del Gobierno.
- 2. Vencimiento de la vigencia de la importación de vehículos para reacondicionamiento.**  
La actividad tiene vigencia sólo hasta el 18 de diciembre del presente año.  
La participación de los vehículos usados según los ingresos en Valor CIF 2007 a través de ZOFRATACNA, significó el 41% respecto al total de Valor CIF (Vehículos + Mercancías)  
Al vencimiento de la vigencia de vehículos usados, se verían afectados: 19 empresas dedicadas a la reparación o reacondicionamiento de vehículos usados, 39 Depósitos Francos, y alrededor de 150 usuarios dedicados a la importación de vehículos y más de 4000 trabajadores directos e indirectos.

**3. Falta de política de Estado en Zonas de Tratamiento Diferenciado (ZTD), eliminación de exoneraciones y exclusión de los acuerdos comerciales.**

El Ministerio de la Producción ha presentado un proyecto para reconvertir a ZOFRATACNA en una zona logística compatible con las normas de la OMC.

Se propone como primer paso la eliminación de la exoneración del IR para todas las empresas exportadoras de Tacna -incluida ZOFRATACNA. Asimismo, existe una política del MINCETUR de excluir a las Zonas de Tratamiento Diferenciado de los beneficios de los acuerdos comerciales.

**4. Disminución de los aranceles nacionales y reglas de la OMC.**

La tendencia mundial hacia el arancel plano, obliga al gobierno a la desgravación arancelaria. Las disposiciones de la OMC suscritos por el Gobierno también afectarán a las Zonas de Tratamiento Diferenciado.

**5. Gremios empresariales centralistas contrarios a las ZTD.**

Se planean interrogantes como: ¿Por qué seguir apoyando este tipo de regímenes? ¿Por qué seguir privilegiando a un grupo de empresas a costa de las demás? Desarrollan campañas sistemáticas de desprestigio de las Zonas de Tratamiento Diferenciado.

**6. Percepción equivocada asociando el contrabando al sistema ZOFRATACNA.**

Según COMEX Perú, en lugar de promover las exportaciones, lo único que se ha logrado ha sido promover la evasión tributaria con la creación de los CETICOS y ZONAS FRANCAS.

La SNI considera a ZOFRATACNA uno de los principales lugares de generación del contrabando.

El mayor porcentaje de la población del País no conoce lo que representa para Tacna el Sistema ZOFRATACNA.

**7. Falta de una política de desarrollo de Infraestructura de conectividad con mercados externos.**

Retraza la construcción de la carretera Tacna-Tarata-Candarave-Umalso-Interoceánica y carretera Tacna-Collpa-LaPaz.

**8. Pérdida del principio de autoridad.**

Falta de una política integrada para imponer el principio de autoridad y disminuir drásticamente las actividades ilegales de contrabando en la Zona Comercial.

**9. Falta de frecuencia marítima para importación de origen y abastecimiento de insumos**

Falta modernizar las instalaciones del Puerto de Ilo. Solo el 20% de vehículos usados para reparación y reacondicionamiento y el ingreso de contenedores, ingresan por Ilo.

**10. Contingencias de deudas en procesos con SUNAT, MPT y laborales.**

Sumadas las posibles deudas contraídas, éstas superan los 30 millones de soles

## Oportunidades

---

- 1. Modificación de Ley y Reglamento e incorporación de nuevas actividades**

Posibilidad de modificación de normas que permitan incorporar en la operatividad del sistema, nuevas actividades que permitan incentivar la inversión y hacer más atractivo el sistema. Por ejemplo el caso de los servicios de salud, y la conversión de vehículos a gas.
- 2. Incorporación de las Zonas Francas en acuerdos comerciales para acogerse a las desgravaciones arancelarias.**

Gestionar ante el MINCETUR para que los productos que se produzcan en la Zona Franca de Tacna, tengan igual tratamiento que los producidos en el resto del territorio nacional y en todos los acuerdos comerciales que viene suscribiendo el Perú.
- 3. Política de Gobierno promotora de desarrollo de actividades productivas y de servicios para la exportación**

Promover la inserción de nuevas actividades productivas y de servicios tecnológicos en ZOFRATACNA. Por ejemplo la inserción de actividades referidas a la industrialización de productos de la región tales como el olivo, la paprika, el orégano, etc.
- 4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas que cuentan con significativos recursos económicos**

Comprometer a las instituciones públicas (MPT y Gob. Reg.) para que realicen inversiones a favor del sistema vía convenios con ZOFRATACNA para buscar la consolidación del sistema en beneficio de Tacna y la región. Se han suscrito convenios con el Gobierno Regional y el Módulo de Servicios Tacna para la construcción de Plantas Agroindustriales y con el Gobierno Regional para el mejoramiento del Ferrocarril Tacna-Arica y la interconexión con ZOFRATACNA y la construcción del Patio de Contenedores.
- 5. Culminación de los proyectos viales: Tacna-Tarata-Candarave-Umalso - Interoceánica y Tacna - Collpa - La Paz.**

La culminación de estos proyectos viales permitirá establecer una inmejorable ventaja a los inversionistas, para la industrialización y comercialización de los productos y materia prima de y hacia Bolivia y Brasil.
- 6. Alianza estratégica con otras Zonas Francas**

Promover el intercambio de experiencia comercial, administrativa y tecnológica, con otras zonas francas vía pasantías de funcionarios para consolidar el fortalecimiento del sistema.
- 7. Redistribución y concentración de recursos del arancel especial en ZOFRATACNA**

Una nueva distribución del Arancel en beneficio de Tacna y la ZOFRATACNA, priorizando el recurso hídrico, las inversiones y los costos de la Administración de la ZOFRATACNA. Estructura: El 2% MINCETUR; del 98% restante, PET: 39%, ZOFRATACNA: 27% (funcionamiento) y 24% (inversiones).

# 4

## Lineamiento Estratégicos Institucionales

El organismo cuenta con un Plan Estratégico Institucional para un horizonte de ejecución del 2007 al 2013 aprobado con Resolución de Ministerial N° 444-2006-MINCETUR. Dicho plan ha sido revisado, siendo este el marco referencial inicial para el desarrollo del presente Plan Operativo Anual 2008.

Por lo que el POA 2008, considera los siguientes lineamientos estratégicos:

### Visión

“Ser uno de los principales centros de oportunidades de negocios en las actividades Industriales, Comerciales y de Servicios de América Latina”

### Misión

“Desarrollar una plataforma de servicios competitivos, que generen valor a los negocios de nuestros clientes”

### Objetivos Estratégicos

1. Optimizar la gestión institucional y la calidad de servicios
2. Incrementar de manera sostenida las inversiones nacionales y extranjeras
3. Promover e implementar proyectos orientados al fortalecimiento de la actividad industrial y de servicios
4. Coadyuvar en el incremento de las ventas del sistema.

### MATRIZ OBJETIVO - INDICADORES

#### 1. Optimizar la gestión institucional y la calidad de servicios

N°	Indicador	Unidad de Medida	Metas						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Incrementar los ingresos propios	%	12	14	14	14	16	16	16
2	Disminuir la relación financiera de los Gastos Corrientes con relación a los Ingresos Corrientes	%	97	95	94	93	92	91	90
3	Incrementar procesos al Sistema de Gestión de Calidad que den valor agregado al cliente	Proceso	0	1	0	1	0	0	1
4	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	%	82.5	IBND					

IBRD = Índice de Base No Determinado. Se tercerizará servicios de recojo reinformación para establecer nuevo sistema de medición del nivel de satisfacción de los clientes y establecer indicador base.

**2. Incrementar de manera sostenida las inversiones nacionales y extranjeras**

N°	Indicador	Unidad de Medida	Metas						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Incrementar la cartera de clientes industriales, maquila y almacenamiento/distribución.	Cliente	4	8	8	10	10	12	12

**3. Promover e implementar proyectos orientados al fortalecimiento de la actividad industrial y de servicios**

N°	Indicador	Unidad de Medida	Metas						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Proyectos de inversión viables para la industria y servicios.	N° de proyectos aprobados	0	2	2	3	3	4	4

**4. Coadyuvar en el incremento de las ventas del sistema**

N°	Indicador	Unidad de Medida	Metas						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Incrementar el intercambio comercial	%	5.97	10.1	14.2	18.4	22.5	26.6	30.8

## GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Programación de Acciones - Período 2008

N° Objetivo General	N° Indica dor	N° Acción	Programación												Unidad de Medida	Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto
			I Trim Ene	II Trim Feb	III Trim Mar	IV Trim Abr	I Trim May	II Trim Jun	III Trim Jul	IV Trim Ago	I Trim Sep	II Trim Oct	III Trim Nov	IV Trim Dic					
<b>Sistema Comercial</b>																			
1	1	1	Uniformizar la aplicación de la tasa de interés moratorio												Propuesta	Informe	TCisneros		
1	1	1	Bajar el índice de morosidad cobrando los servicios al primer mes de vencimiento												Propuesta	Informe	TCisneros	Reducir el tiempo de recuperación a 30 días (50% menos del actual)	
<b>Sistema de Recursos Humanos</b>																			
1	5	1	Aprobación y ejecución del Plan de Capacitación 2008												Plan	Informe	PMulluni		
		2	Actualización del Reglamento Interno de Trabajo												Reglamento	Informe	WCano		
		3	Aprobación del Plan de Bienestar Social 2009												Plan	Informe	JCarpio		
		4	Definir e implementar sistema de evaluación e incentivo del personal.												Directiva	Informe	WCano		
		5	Implementación del sistema informático integral de RRHH (incluye Control de Asistencia)												Stma Instalado	Informe	WCano		
<b>Sistema de Tesorería</b>																			
1	1	1	Tercerizar los servicios de recaudación del Arancel Especial que se realiza actualmente en la Zona de Despacho Simplificado												Propuesta	Informe	RGutierrez	Listos los Términos de Referencia	
		2	Los pagos que efectúan los usuarios por concepto de servicios también lo pueden efectuar a través de las entidades financieras utilizando además tarjetas de crédito												Implementado	Informe	RGutierrez		
<b>Sistema de Logística</b>																			
1	2	1	Tercerizar los servicios de fotocopiado que es atendido actualmente en el Copy Center de ZOFRATACNA												Tercerización	Informe	RChoque		
		1	Propuesta e implementación de tercerización de los servicios de jardinería												Tercerización	Informe	RChoque		
		1	Propuesta e implementación de tercerización del desarrollo de los sistemas y servicios informáticos												Tercerización	Informe	RChoque		
<b>Sistema de Contabilidad</b>																			
1	1	1	Propuesta e implementación de reordenamiento de uso de oficinas												Propuesta	Informe	NCalizaya		
		2	Propuesta de implementar software para inventarios utilizando código de barras												Propuesta	Informe	NCalizaya		
		3	Formulación y aprobación de Directiva General para efectuar el inventario físico anual del mobiliario estatal												Directiva	Resolución	NCalizaya		
<b>Archivo Central</b>																			
1	1	1	Propuesta e implementación de incineración y/o derivación de los documentos del archivo central al archivo departamental												Propuesta	Informe	J. Hidalgo		



## OFICINA DE INFORMÁTICA

### Programación de Acciones - Período 2008

N° Objeto General	N° Indicador	Acción	Programación												Meta	Unidad de Medida	Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto	
			I Trim			II Trim			III Trim			IV Trim									
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic							
1	4	1														60%	Software	Informe	Desarrollo	Supeditado a la Aprobación por la Unidad Formuladora	284,000
		2													1	Software	Informe	Desarrollo	Supeditado al proceso de adquisición	61,000	
		3							1						79	Equipo	Informe	Oficina de Informática	Supeditado a éxito del Proceso de Selección	331,000	
		4													1	Solucion Implementada	Informe	Soporte Técnico	Sujeto a Disponibilidad Presupuestaria y Proceso de selección	500,000	
1	1	1														34	Equipo	Informe	Soporte Técnico	Sujeto a Disponibilidad Presupuestaria y Proceso de selección	200,000
		2													1	Solucion Implementada	Informe	Soporte Técnico	Supeditado a éxito del Proceso de Selección	60,000	
	1	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información														10	% adicionales	Documentos del sistema	Soporte Técnico	Supeditado a cobertura Presupuest. Avance al 2007 70%	

## OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISION

Programación de Acciones - Periodo 2008

N° Objetivo General	N° Indicador	Acción	Programación												Meta	Unidad de Medida	Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto		
			Programación																			
			I Trim			II Trim			III Trim			IV Trim										
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic											
1	1	Evaluación e implementación del PIP: Mejoramiento integral del sistema de riego de áreas verdes en el complejo de la zona franca de Tacna						1									1	Uni.	Perfil / Exp. Tecnico	Ysalinas/ Curteaga		
	2	Evaluación e implementación del PIP: Implementación de Infraestructura de control de vehículos y mercancías en el Complejo Urbana del Lote N° 4 para actividades diversas				1											1	Uni.	Perfil / Exp Tecnico	Ysalinas/ Curteaga		
	3	Elaboración de PIP del Proyecto Habilitación Urbana del Lote N° 4 para actividades diversas															1	Uni.	Perfil / Exp Tecnico	Ysalinas/ Curteaga		
	4	Estudio de mercado del Proyecto: Terminal de carga aérea y servicios de mantenimiento de aeronaves															1	Uni.	Estudio de mercado	Ysalinas/ Curteaga		
	5	Elaboración y evaluación de PIP: Suministro e instalación de redes y equipamiento de redes de informática, telecomunicaciones y seguridad -															1	Uni.	Perfil / Exp. Tecnico	Ysalinas/ Curteaga		
	6	Elaboración y evaluación de Proyecto: Implementación de infraestructura para suministro de gas natural															1	Uni.	Estudio	Jviacava/ Curteaga		
	7	Transferencia/cesion en uso de infraestructura eléctrica del Complejo ZOFRATACNA															1	Uni.	Convenio	Jviacava	FENC	
	8	Acondicionamiento de una manzana III Etapa para la actividad industrial															1	Uni.	Informe	Curteaga		
	9	Evaluación e implementación de PIP: Mejoramiento de vía de acceso y Zona de ingreso a ZOFRATACNA															1	Uni.	Convenio / Informe	Ysalinas/ Curteaga	FENC	
	10	Reformulación y evaluación: Perfil de PIP: Construcción y acondicionamiento de galpones															1	Uni.	Perfil reevaluado	Ysalinas/ Curteaga		
	11	Reformulación y evaluación de PIP: Plataforma de descarga de Despacho Simplificado															1	Uni.	Perfil reevaluado	Ysalinas/ Curteaga		

## GERENCIA DE OPERACIONES

Programación de Acciones - Periodo 2008

N° Objeto General	N° Indicador	N° Acción	Programación												Unidad de Medida	Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto		
			Programación																		
			I Trim			II Trim			III Trim			IV Trim									
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta									
1	4	1	Actualizar y aprobar el Procedimiento de la Operatividad de la Actividad Industrial y Sub actividades			1									2	Procedimiento Actualizado	Informe	Orlando Gil			
		2	Evaluar el nivel de satisfacción del los usuarios que utilizan el D.F.R.S.M.						1				2			3	Encuesta	Informe	Daniel Miranda		
		3	Actualizar y aprobar el Procedimiento de Ingreso, Permanencia y Salida de Mercancia													1	Procedimiento Actualizado	Informe	Freddy Lazabara		
		4	Simplificar el Procedimiento de Reexpedición													1	Procedimiento Simplificado	Informe	Raúl Linares		
		5	Actualizar y aprobar el Procedimiento de Ingreso, Permanencia y Salida de Vehículos													1	Procedimiento Actualizado	Informe	Freddy Lazabara		
		6	Implementación del código de barras para el control de los vehículos													1	Vehículos identificados	Informe	Raúl Linares		
2	1	1	Gestionar la aprobación de la lista de maquinaria, motores, y equipos para la actividad minera												1	Proyecto de Lista	Informe	Orlando Gil	FENC		
		2	Gestionar la publicación de las Subpartidas Nacionales que no se puede producir en ZOFRATACNA													1	Proyecto de Lista	Informe	Orlando Gil	FENC	
		3	Gestionar la delimitación de la Zona de Extensión de la ZOFRATACNA													3	Informe	Informe	Orlando Gil	FENC	
		4	Seguimiento a la ampliación de la actividad de reparación y reacondicionamiento de vehículos de segundo uso													4	Informe	Informe	J.Perez	FENC	
		5	Seguimiento y gestión para incluir actividades de servicios en el sistema Zona Franca													4	Informe	Informe	J.Perez	FENC	
FENC : Factor Externo No Controlable																					

## OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PROYECTOS

Programación de Acciones 2008

N° Objetivo General	N° Indicador	Acción	Programación												Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic							
<b>Sistema de Presupuesto</b>																					
	1	Formulación y aprobación del Presupuesto 2009															Oficio	Soayla			
	2	Revisión de la estructura presupuestal y la asignación de recursos															Informe	Soayla			
	3	Evaluación de la ejecución del Programa de Austeridad															Informe	Soayla			
<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>																					
	1	Incorporación de nuevo proceso al SGC.															Certificado	RZereceda /Castillo / X.gomez			
	1	Formulación de objetivos e indicadores del SGC.															TC-003 Objetivos del SGC, fichas de indicador	RZereceda /Castillo / X.gomez			
<b>Sistema de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional</b>																					
	1	Implementación de proyectos de consolidación del sistema de ZOFRATACNA (Plantas Agroindustriales y Ferrocarril)															Acta de Verificación	F Arenas		Convenio GR-MST-ZOFRATACNA	
		Elaboración de estudios de preinversión de fortalecimiento del sistema ZOFRATACNA																			
		Elaboración y evaluación de Proyecto: Implementación de infraestructura para suministro de gas natural																			
	2	Elaboración y evaluación de Proyecto: Construcción de Galpones																			
		Elaboración y evaluación de Proyecto: Interconexión ZOFRATACNA. Aeropuerto																			
		Elaboración y evaluación de Proyecto: Servicios de Salud																			
<b>Sistema de Racionalización</b>																					
	1	Elaboración y/o Actualización del Manual de Procedimientos																			
	2	Revisión del TUPA																			
<b>Sistema de Planes y Programas</b>																					
	1	Evaluación y ajuste del PEI y POA																			
	2	Formulación y Aprobación del POA 2009																			
	3	Implementación del Tablero de Gestión Estratégica BSC																			
	4	Elaboración de estudios de impacto al sistema ZOFRATACNA (Benchmarking) Estudio de Posicionamiento de ZOFRATACNA Estudio de Benchmarking																			

## GERENCIA DE PROMOCIÓN

### Programación de Acciones - Periodo 2008

N° Objetivo General	N° Indicador	Acción	Programación												Meta	Unidad de Medida	Fuente Verificable	Responsable	Observaciones	Presupuesto									
			I Trim		II Trim		III Trim		IV Trim		Ene	Feb	Mar	Abr							May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2	1 y 2	1 Incrementar la cartera de clientes industriales, maquila y distribuidores	2																					8	Contrato	Ysosa	La incorporación de clientes distribuidores se encuentra sujeta a la opinión de SUNAT		
	2	2 Formular, elaborar e Implementar Plan de Marketing																						1	Informe	Ysosa			
4	1	1 Inclusión y difusión de la ZOPRATACNA en el Programa Perú Invierte - PROINVERSION																						1	Informe	Ysosa	FENC		
	2	2 Promoción de la Zona Franca en sedes APEC																						2	Informe	Ysosa/ GTejada			
4	1	1 Realizar Campañas Promocionales para la Zona Comercial																						2	Informe	Ysosa/ Lsalleres			
	1	1 Programa de mejora de imagen institucional																						1	Informe	Ysosa/ Lsalleres			

FENC : Factor Externo No Controlable

# 6

## Presupuesto 2008

### Presupuesto 2008

#### Ingresos

Concepto	Presupuesto
Arancel Especial	29,457,600
Ingresos Corrientes	5,350,000
<b>Total Ingresos</b>	<b>34,807,600</b>

#### Egresos

Concepto	Presupuesto
Gastos Corrientes	33,777,251
Gastos Capital	1,030,349
<b>Total Ingresos</b>	<b>34,807,600</b>

## Presupuesto por Actividad 2008

Actividad	PIA Aprobado
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>7,413,400</b>
Personal y obligaciones sociales	3,220,000
Bienes y Servicios	4,015,400
Otros Gastos Corrientes	128,000
Otros Gastos Capital	50,000
<b>Gestión Operativa</b>	<b>3,497,949</b>
Personal y obligaciones sociales	2,650,000
Bienes y Servicios	757,600
Otros Gastos Corrientes	10,000
Otros Gastos Capital	80,349
<b>Promoción del Sistema</b>	<b>1,068,132</b>
Personal y obligaciones sociales	730,000
Bienes y Servicios	327,000
Otros Gastos Corrientes	11,132
<b>Transferencias Financieras a Gob. Regionales</b>	<b>2,020,791</b>
Gobierno Regional de Tacna	2,020,791
<b>Transferencia de Recursos</b>	<b>265,000</b>
Tesoro Público DS N° 154-2001-EF	15,000
EPS Tacna	50,000
Módulo de Servicios Tacna	200,000
<b>Transferencias Financieras a Gob. Locales</b>	<b>2,886,844</b>
Municipalidad Provincial de Tacna	2,020,791
Municipalidad Distrital del Alto de la Alianza	866,053
<b>Transferencias a otros organismos públicos</b>	<b>16,755,484</b>
CETICOS Ilo	2,886,845
CETICOS Matarani	577,369
CETICOS Paita	1,154,738
Proyecto Especial Tacna (PET)	11,258,695
MINCETUR	589,153
Empresa Nacional de Puertos - ENAPU	288,684
<b>Gastos de Inversión</b>	<b>700,000</b>
Obras Complementarias Complejo ZOFRATACNA	700,000
<b>Estudios de Pre Inversión</b>	<b>200,000</b>
Inversiones	200,000
<b>Total Gastos</b>	<b>34,807,600</b>