

**Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de
Tacna ZOFRATACNA**

**PLAN OPERATIVO ANUAL
2014**

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. BASE LEGAL	3
3. DIAGNÓSTICO	4
3.1 Caracterización General	4
3.2 Análisis interno y externo	6
4. PERSPECTIVAS	10
4.1 Perspectivas a corto plazo	10
4.1.1 Visión y Misión	11
4.1.2 Prioridades institucionales	11
4.1.3 Lineamientos de política institucional	11
4.1.4 Valores de ZOFRATACNA	13
5. PROGRAMACIÓN ANUAL	14
5.1 Objetivos estratégicos GENERALES	14
5.2 Objetivos estratégicos ESPECÍFICOS	14
5.3 Acciones permanentes o temporales	14
5.4 Programación de INVERSIÓN PÚBLICA	15
6. MATRICES DE PROGRAMACIÓN 2014	16
7. ANEXOS	17

1. INTRODUCCIÓN

El **Plan Operativo Anual 2014** constituye la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales ya que detalla metas anuales de todos los objetivos así como sus entregables; y precisa todas las actividades necesarias para alcanzar los resultados. Asimismo, el **POA 2014** propone en forma desagregada las actividades que deberán ejecutar e implementar las unidades orgánicas del Comité de Administración de ZOFRATACNA para dar cumplimiento a los objetivos institucionales permitiendo conocer en qué medida cada una de las unidades orgánicas contribuyen al cumplimiento de los mismos.

El **POA 2014** establece los plazos, recursos, presupuestos por actividad, entre otros, determinando los indicadores para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los resultados e impacto esperado, en armonía con los indicadores del **Plan Estratégico Institucional 2011-2014**, aprobado por Acuerdo de Directorio N°003-678 de la Sesión Ordinaria de Directorio N°678 de fecha 21 de junio del 2011. De igual forma, permite en su monitoreo y control para identificar la responsabilidad individual de los servidores. Por consiguiente, constituye además un instrumento administrativo que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo.

El **POA 2014** está relacionado con el Presupuesto Institucional para el año fiscal 2014 elaborado en el marco de la Directiva N° 004-2009-EF/76.1 aprobada mediante Resolución Directoral N° 041-2009-EF/76.01 emitida por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas y modificada mediante Resolución Directoral N° 021-2011-EF/76.01.

El avance en la ejecución del **POA 2014** será evaluado trimestralmente con el fin de medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos en función a lo programado; los resultados de dicha evaluación serán reportados a la **Alta Dirección de la Entidad**.

2. BASE LEGAL

- a) Decreto Legislativo N°1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
- b) Ley N°28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); solo la Segunda, Tercera, Cuarta, Quinta, Sexta y Séptima Disposición Complementaria.
- c) Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto.
- d) Ley N°28716; Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

- e) Decreto Supremo N°304-2012-EF; aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- f) Decreto Supremo N°004-2013-PCM; aprueba la nueva Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- g) Ley N°27688 y sus modificatorias; Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.
- h) Decreto Supremo N°002-2006-MINCETUR y sus modificatorias; Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley N°27688 - Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.
- i) Ley N° 29014; Ley que adscribe ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna.
- j) Decreto Supremo N°019-2009-PCM; Reglamento de la Ley N°29014 - Ley de Adscripción de ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna.
- k) Ordenanza Regional N°004-2008-CR/GOB.REG.TACNA; Reglamento de Organización y Funciones del Comité de Administración de ZOFRATACNA.
- l) Resolución Ejecutiva Regional N°229-2011-P.R./GOB.REG.TACNA; aprueba los Lineamientos de Políticas 2011 – 2014 del Gobierno Regional de Tacna.
- m) Resolución Ejecutiva Regional N°387-2011-P.R./GOB.REG.TACNA; aprueba el Plan Estratégico Regional del Comité de Administración de ZOFRATACNA.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Caracterización 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, conforme a la Ley N°29014.

El sistema ZOFRATACNA vigente, 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. Dicho marco jurídico demanda la responsabilidad de atraer inversiones, incrementar las exportaciones, generar empleo y hacer uso intensivo de su infraestructura de soporte en el marco de las políticas Nacionales, Regionales y Locales con sujeción al marco jurídico aplicable.

Este Sistema 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, así como la reparación, re acondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera, así como servicios de Call Center y Servicios de desarrollo de Software.

Conforme a su marco normativo, las atribuciones, funciones y recursos del Comité de Administración de ZOFRATACNA, son los siguientes:

Atribuciones:

- a) Promover, dirigir, administrar y operar la ZOFRATACNA y la Zona Comercial de Tacna, debiendo construir la infraestructura necesaria para la instalación y funcionamiento de los usuarios en dichas Zonas.
- b) Otorgar la calificación de usuario de acuerdo con las actividades permitidas de realizarse en dichas Zonas.
- c) Celebrar los contratos de cesión en uso oneroso de espacios físicos y/o usuario, de conformidad con el Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Obligaciones:

- a) Promover y facilitar el desarrollo de las actividades enunciadas en el Artículo 5º de la Ley N°27688.
- b) Organizar y proyectar el plan de desarrollo armónico e integral de la ZOFRATACNA y la Zona Comercial de Tacna.
- c) Contar con infraestructura y equipamiento que impliquen la utilización de tecnologías acordes con los estándares internacionales.
- d) Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- e) Habilitar en la ZOFRATACNA infraestructura básica, tal como pavimentos, áreas verdes, redes de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones y cualquier otra clase de infraestructura que permita la prestación adecuada de servicios.
- f) Construir o autorizar la construcción de edificaciones, almacenes y demás instalaciones de la ZOFRATACNA.
- g) Velar por el cumplimiento de las normas vigentes sobre protección y seguridad, conservación del medio ambiente, áreas verdes y de la flora y fauna peruana establecidas en las leyes.
- h) Informar al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de las infracciones a la Ley N°27688 y sus reglamentos.
- i) Promover, en coordinación con el gobierno regional y local respectivo, la celebración de convenios de cooperación técnica y económica internacional y el desarrollo de proyectos en la ZOFRATACNA.
- j) Presentar anualmente un informe ante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo sobre su gestión administrativa, financiera y contable.

Recursos:

- a) El producto de los derechos, cesión en uso oneroso de espacios físicos y tarifas que perciba como contraprestación de servicios.
- b) Los recursos que se obtengan mediante Cooperación Técnica Internacional.
- c) Las donaciones.
- d) Los demás adquiridos conforme a ley.
- e) Porcentaje del Arancel Especial aplicable a la introducción de bienes a la Zona Comercial de Tacna.

3.2 Análisis interno y externo

DIAGNÓSTICO GENERAL	
I) NIVEL INTERNO.	
1) FORTALEZAS:	
A nivel de organización y procesos internos.	F1) Proceso de ingreso y salida de mercancías certificado bajo la Norma ISO 9001:2008. F2) Incorporación de actividades de Call Center, Desarrollo de Software y Reparación de maquinaria para la minería.
A nivel financiero.	F3) Niveles de liquidez que permiten a la Entidad cumplir con sus obligaciones de corto plazo. F4) Existen ciertos recursos financieros que se pueden destinar en inversión de infraestructura, tecnología y proyectos de mejora.
A nivel administrativo.	F5) Los instrumentos de gestión vinculados a la organización (ROF, CC, CAP, MOF, TUPA y TARIFARIO) son actualizados permanentemente.
A nivel operativo y logístico.	F6) Catálogo de mercancías con destino hacia la Zona Comercial de Tacna uniformizado. F7) Dispositivos de control de pesajes - Balanza electrónica de 100 toneladas. F8) Acceso cercano desde el Complejo de la ZOFRATACNA hacia al Aeropuerto Internacional Carlos Ciriani de Tacna. F9) Se cuenta con un Sistema Informático Integrado para la Gestión Operativa denominado SIGO. F10) Atención oportuna en el despacho de las mercancías.
A nivel de infraestructura y servicios.	F11) Costos competitivos para la cesión en uso de lotes y galpones disponibles para la venta. F12) Proceso continuo para el saneamiento e independización de lotes. F13) Existencia de servicios complementarios: auditorio, comedores, posta médica, zona deportiva. F14) Disponibilidad de espacio físico: 126 has. de infraestructura habilitadas, áreas verdes, pistas y

	<p>veredas amplias, módulos de exhibición.</p> <p>F15) Sistema en línea para efectuar operaciones de ingreso y salida de mercancías.</p> <p>F16) La Plataforma informática para los procesos operativos ha sido renovada.</p>
A nivel de recursos humanos.	<p>F17) Experiencia del personal en el desarrollo de sus funciones y, principalmente en el Sistema de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.</p> <p>F18) Trabajadores con nuevos conocimientos y experiencia.</p>
2) DEBILIDADES.	
A nivel de organización y procesos internos.	<p>D1) Necesidad de fortalecer la gestión de marketing (GN, GS, GO, OAF).</p> <p>D2) El Sistema de Gestión de Calidad no es percibido por el personal como una herramienta de gestión para la mejora continua y de utilidad al desarrollo de sus funciones.</p> <p>D3) El Sistema de Control Interno no es percibido por el personal como una herramienta de gestión para la mejora continua y de utilidad al desarrollo de sus funciones.</p> <p>D4) Personal con Nivel Remunerativo distinto aún y cuando desarrollan la misma función, especialmente en la Gerencia de Operaciones.</p> <p>D5) Personal que cumple funciones de responsabilidad, como ser Jefe de Área y Responsables de Sistemas Administrativos, sin que sea reconocido con la bonificación diferencial por la responsabilidad asumida.</p> <p>D6) Carencia de una aplicación informática para el monitoreo del sistema de gestión basado en resultados.</p>
A nivel financiero.	D7) Sobrecostos internos por desarrollar funciones destinadas a los cobros de servicios de agua, luz, teléfono, limpieza, etc.
A nivel administrativo.	D8) El Estudio de re estructuración desarrollado para el Comité de Administración de ZOFRATACNA en el año 2008, no resulta aplicable en su totalidad a la organización.
A nivel operativo y logístico.	<p>D9) Inadecuada distribución de zonas de atención.</p> <p>D10) Necesidad de fortalecer los controles operativos.</p> <p>D11) La operatividad en el DFRS es propensa a errores durante su despacho porque la cantidad de declaraciones simplificadas atendidas sobrepasa a la capacidad operativa del depósito (infraestructura y principalmente recursos humanos).</p>
A nivel de infraestructura	D12) La provisión de servicios básicos (luz, agua y

y servicios.	<p>comunicaciones) es limitada para ciertos tipos de industria.</p> <p>D13) Alta dureza por exceso de sulfatos en el agua para el rubro de industrias alimentarias.</p> <p>D14) En el corto plazo no se cuenta con galpones disponibles.</p> <p>D15) Actualmente, no se cuenta con galpones techados disponibles.</p> <p>D16) Existen 342 lotes (de un total de 814) con cesión en uso pagada de los cuales , 44 de ellos se encuentran sin operar.</p> <p>D17) Existen activos, como las instalaciones situadas en la Avenida Gregorio Albarracín (Oficina de Apoyo de Tacna) que vienen siendo utilizadas por el Gobierno Regional de Tacna sin el pago de merced conductiva.</p> <p>D18) Existen activos: bienes muebles sin uso y que son susceptibles de ser vendidos.</p> <p>D19) Falta de integración y estandarización de aplicaciones informáticas administrativas (planillas y soporte técnico) por diferencias tecnológicas de las plataformas.</p>
A nivel de recursos humanos.	<p>D20) Los recursos humanos se encuentran con bajos niveles de motivación.</p> <p>D21) No se viene aplicando el Plan de Capacitación Integral (PDP) que responda a las verdaderas necesidades de la organización.</p> <p>D22) No se cuenta con un Procedimiento de evaluación de desempeño de Personal.</p> <p>D23) Escala remunerativa desfasada en 11 años con la consecuente pérdida de la capacidad adquisitiva.</p>
II) NIVEL EXTERNO.	
3) OPORTUNIDADES.	
Aspectos político-legales.	<p>ZONA FRANCA</p> <p>O1) Incorporación de nuevas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportación de servicios de salud electiva. • Servicios de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico. • Actividad inmobiliaria privada dentro de las instalaciones de la ZOFRATACNA. <p>O2) Incorporación de las Zonas Francas en acuerdos comerciales (TLC con Estados Unidos, TLC con China).</p> <p>O3) Política de Estado, promotora de desarrollo de actividades productivas y de servicios para la exportación.</p> <p>O4) Posibilidad de ampliar los beneficios industriales de la ZOFRATACNA al parque industrial de Tacna como Zona de Extensión.</p>

Aspectos económicos y de mercado.	<p>O5) Condiciones favorables del país ante la inestabilidad política en países vecinos.</p> <p>O6) Captación de inversionistas extranjeros principalmente del mercado boliviano por la inexistencia de acuerdos comerciales.</p>
Aspectos tecnológicos	<p>O7) Tendencia de crecimiento mundial de los servicios Tecnológicos para la información, comunicación y negocios, así como de los servicios de Call Center y BPO.</p> <p>O8) Interés de la inversión privada, en los rubros textiles, de maquila, orgánicos y de servicios de Call Center, desarrollo de software, Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico.</p>
Aspectos de Infraestructura.	<p>O9) Culminación de los proyectos viales: Interoceánica, Tacna-Tarata-Candarave-Umalso y Tacna – Collpa – La Paz.</p> <p>O10) Culminación de proyectos de desarrollo de Infraestructura de conectividad con mercados externos (con los mercados de Bolivia, Chile y Brasil: Tacna-La Paz, Tarata-Candarave-Binacional-Interoceánica, Autopista ZOFRATACNA - La Concordia, Ferrocarril Arica-ZOFRATACNA).</p>
4) AMENAZAS.	
Aspectos político-legales.	<p>AM1) Política de Estado destinada a la Revisión de las Exoneraciones Tributarias.</p> <p>AM2) Propuestas para mejora de marco normativo del Sistema ZOFRATACNA no acogidas por el Legislativo así como en el Ejecutivo.</p> <p>AM3) Falta de Política de Estado en Zonas de Tratamiento Diferenciado (ZTD) y/o Zonas Especiales de Desarrollo.</p> <p>ZONA COMERCIAL</p> <p>AM4) Entrada en vigencia del TLC con China, afecta directamente la competitividad de la Zona Comercial de Tacna, ya que un gran porcentaje de productos provenientes de China tienen arancel 0.</p> <p>AM5) El 55.96% de las subpartidas nacionales que conforman el Arancel de Aduanas (7564 SPN) se encuentran en el nivel arancelario 0% .</p>
Aspectos económicos y de mercado.	<p>AM6) Reducida frecuencia marítima a los puntos de ingreso autorizados para importación de origen y abastecimiento de mercancías a la Zona Franca de Tacna.</p> <p>AM7) Gremios empresariales centralistas contrarios a las Zonas de Tratamiento Diferenciado - ZTD.</p>

Aspectos infraestructura.	<p>AM8) Escasa infraestructura portuaria en los puertos más cercanos: Puerto de Arica (Muelle 7 - Chile) y el Puerto de Ilo (Perú).</p> <p>AM9) No existen vías internas de comunicación entre el Aeropuerto Internacional de la ciudad de Tacna y el Complejo de la ZOFRATACNA.</p>
Aspectos sociales y culturales.	<p>AM10) Percepción negativa del Sistema ZOFRATACNA: delitos tributarios y aduaneros.</p>
ROL ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.	
<p>El rol estratégico de la ZOFRATACNA radica fundamentalmente en la promoción de la inversión, el desarrollo tecnológico y los negocios; así como, en su contribución al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región Tacna.</p> <p>El mencionado Rol Estratégico Institucional se concentra en el desarrollo de actividades referidas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Facilitar, bajo un control eficiente y dinámico, el ingreso y salida de mercancías hacia y desde la ZOFRATACNA. 2) Promover, la instalación de empresas en la ZOFRATACNA e incremento de la inversión privada. 3) Priorizar el desarrollo de la actividad industrial, agroindustrial y de servicios, principalmente de exportación. 4) Promover, el fortalecimiento de la Zona Comercial. 5) Brindar, servicios eficientes y eficaces para contribuir al incremento de operaciones comerciales de nuestros clientes. 6) Promover, el fortalecimiento de servicios y actividades vigentes con proyección de crecimiento y el desarrollo de nuevos servicios y actividades que generen la sostenibilidad del sistema, considerando las alternativas del entorno como la nueva matriz energética. 	

4. PERSPECTIVAS

4.1 Perspectivas a corto plazo

La dirección estratégica de la ZOFRATACNA se sustenta prioritariamente en políticas de calidad y mejora continua, que comprenden los valores, visión, misión, objetivos estratégicos en el propósito de una gerencia por resultados, concordantes a la nueva Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM.

4.1.1 Visión y Misión

- a) **Visión al 2014:** Ser uno de los principales centros de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios de Sudamérica.
- b) **Misión:** Brindar una plataforma de servicios competitivos, que generen valor a los negocios de nuestros clientes.

4.1.2 Prioridades institucionales

- a) Captar, inversionistas en actividades que den sostenibilidad al Sistema ZOFRATACNA.
- b) Actuar, ante las instancias Gubernamentales y en el marco normativo competente, como facilitadores en la solución de la problemática de los clientes.
- c) Incrementar ingresos, que permitan la operatividad y el crecimiento del Sistema ZOFRATACNA.
- d) Racionalizar los gastos y reducir costos.

4.1.3 Lineamientos de política institucional

a) **Políticas generales y específicas:** Los lineamientos de desarrollo del Comité de Administración de la ZOFRATACNA se plasman en las siguientes políticas:

POLÍTICAS GENERALES	POLÍTICAS ESPECÍFICAS
Político –Legal	
P1 Mejorar el marco jurídico para el fortalecimiento del sistema ZOFRATACNA.	P1.1 Fortalecer relaciones con el Poder Ejecutivo y Legislativo. P1.2 Gestionar ante los niveles competentes la dación de normativas externas que perfeccionen el marco legal del Sistema. P1.3 Actualizar y crear el marco técnico - normativo institucional para el fortalecimiento de la organización, gestión y consecuentemente el sistema ZOFRATACNA.
Promoción.	
P2 Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para poder difundir los beneficios de la Zona Franca y captar inversionistas.	P2.1 Promocionar a nivel nacional e internacional las características y ventajas del Sistema ZOFRATACNA, a través de la participación en eventos que congreguen potenciales inversionistas. P2.2 Promover la investigación y desarrollo así como la innovación tecnológica.

POLÍTICAS GENERALES	POLÍTICAS ESPECÍFICAS
	<p>P2.3 Promover la instalación y operatividad de empresas orientadas a la exportación y servicios de comercio exterior que den sostenibilidad al sistema.</p> <p>P2.4 Promover la instalación y operatividad de empresas dedicadas a la actividad de ensamblaje de vehículos y similares, para el aprovechamiento de la mano de obra experimentada, como contingencia al cierre de la actividad de reparación y reacondicionamiento de vehículos de segundo uso efectuada en diciembre del 2010.</p> <p>P2.5 Desarrollar actividades de Inteligencia Comercial, que permitan la instalación y operatividad de inversionistas y/o usuarios.</p> <p>P2.6 Promover el turismo de compras de bienes y la adquisición de servicios turísticos en la Región Tacna.</p> <p>P2.7 Promover en los usuarios de la Zona Comercial la importación de mercancías de origen.</p>
Inversiones.	
<p>P3 Mejorar la competitividad de los servicios, negocios y operatividad de la ZOFRATACNA respecto a otras similares, en el área de influencia.</p>	<p>P3.1 Planificar y Ejecutar inversiones directamente vinculadas al fortalecimiento institucional y al desarrollo de infraestructura de soporte vinculada a ZOFRATACNA.</p> <p>P3.2 Proponer la implementación de nuevos servicios e infraestructura que permitan la captación de inversionistas.</p> <p>P3.3 Generar inversiones para la consolidación de la plataforma de servicios y de negocios que propicien la generación de un polo científico y tecnológico.</p>
<p>P4 Gestión económica y financiera que permita disponer de los recursos necesarios para contribuir al desarrollo integral de la Región.</p>	<p>P4.1 Promover permanentemente la optimización de la estructura de gastos, de manera tal que no genere sobrecostos.</p> <p>P4.2 Promover la generación de nuevos ingresos.</p> <p>P4.3 Transferir los servicios básicos a las empresas de servicios competentes.</p> <p>P4.4 Destinar los fondos de la venta de terrenos solo para inversiones que generen valor en el sistema.</p>
Procesos Internos.	
<p>P5 Lograr un modelo de organización y de gestión competitiva que promueva el mejoramiento continuo de la ZOFRATACNA.</p>	<p>P5.1 Facilitar el mejoramiento continuo de procesos y procedimientos, eliminando cualquier actividad que no agregue valor, para elevar el nivel de competitividad de la organización, especialmente en relación a los estándares internacionales.</p> <p>P5.2 Generar sinergias, reducción de tiempos de atención en las entradas y salidas de mercancías.</p> <p>P5.3 Optimizar las competencias de la fuerza laboral creando un clima laboral de confianza, armonía, colaboración mutua y comunicación fluida.</p>

4.1.4 Valores de ZOFRATACNA

La **cultura organizacional** del Comité de Administración de la ZOFRATACNA se establece a través de un conjunto de valores compartidos que crearán las actitudes, comportamientos y hábitos en la vida laboral del recurso humano; dichos valores organizacionales han sido comprendidos en los instrumentos de gestión institucional tales como el Manual de Organización y Funciones así como en el Clasificador de Cargos y son los siguientes:

COMPROMISO.	Conoce la visión, misión y los objetivos de ZOFRATACNA y se identifica plenamente con ellos. Participa de forma activa, dando muestras de esmero y dedicación en el cumplimiento de sus funciones. Desea y busca la mejora de la Institución, teniendo la disposición de esforzarse por brindar un servicio más eficiente a los clientes internos y externos.
EFFECTIVIDAD.	Capacidad para concretar el logro de los objetivos programados por ZOFRATACNA, en el tiempo previsto y utilizando de forma óptima los recursos disponibles.
ORIENTACIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.	Comprende el punto de vista del cliente y entiende sus necesidades. Busca formas de aumentar su satisfacción y fidelidad a través de su servicio. Le ofrece asistencia adecuada y eficiente. Desea satisfacer a sus clientes actuales y potenciales cumpliendo con sus expectativas y deseos.
TRABAJO EN EQUIPO.	Es la capacidad de poder trabajar con otros, participando y cooperando en la realización del objetivo en común. No le cuesta dirigir ni compartir poderes con algún miembro de su equipo para lograr el objetivo trazado.
COMPORTAMIENTO ÉTICO.	Obrar en todo momento en base a los valores morales y las buenas costumbres, respetando y considerando las políticas e interés de la Institución en todo acto, por encima de los intereses personales y ajenos.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO.	Es capaz de amoldarse cuando surgen cambios o dificultades, es versátil, 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 INNOVACIÓN.	Es la capacidad de crear nuevas soluciones, productos, servicios o procesos, que generen valor, beneficios para la institución o para su trabajo diario, buscando mejorar los procesos ya existentes, a través de generar nuevas formas de fidelizar y satisfacer las demandas de los clientes internos y externos.
SISTEMA ZOFRATACNA.	Sabe y entiende cuál es su finalidad, conoce su normatividad, así como trabaja en función a los lineamientos estratégicos institucionales y las metas de las actividades programadas por el órgano al que pertenece.

5. PROGRAMACIÓN ANUAL

5.1 Objetivos estratégicos GENERALES

- 1) Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes.
- 2) Promover la inversión privada para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región.
- 3) Consolidar el sistema de la ZOFRATACNA.

Los indicadores y metas para cumplir con los objetivos estratégicos se detallan en el **Anexo N°1 Matriz de Indicadores**.

5.2 Objetivos estratégicos ESPECÍFICOS

Objetivos Estratégicos GENERALES	Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS
1) Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes.	1.1 Mejorar la calidad de los servicios.
	1.2 Incrementar y modernizar la infraestructura tecnológica y de soporte.
	1.3 Implementar nuevos servicios.
2) Promover la inversión privada para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región.	2.1 Incrementar inversionistas.
	2.2 Proveer de lotes y galpones para las actividades autorizadas.
	2.3 Promover el incremento de las ventas a través del sistema.
3) Consolidar el sistema de la ZOFRATACNA.	3.1 Maximizar utilidades para el desarrollo del sistema.
	3.2 Mejorar la eficiencia operativa y administrativa.
	3.3 Mejorar el desempeño de la fuerza laboral.
	3.4 Desarrollar acciones de control extraordinario destinadas a prevenir la comisión de infracciones administrativas y, de corresponder, delitos tributarios y aduaneros.

5.3 Acciones permanentes o temporales

Las acciones a desarrollar se detallan en el **Anexo N°2 Matrices de programación 2014**.

5.4 Programación de INVERSIÓN PÚBLICA

Las acciones a desarrollar se detallan en el **Anexo N°2 Matrices de programación 2014**.

Cabe señalar que el presupuesto cuando es indicado, es referencial y se refiere principalmente a los proyectos y/o actividades más relevantes.

El proyecto de Presupuesto Institucional de Apertura correspondiente al año 2014, remitido a la Dirección General de la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas mediante Oficio N° 797-2013-GG-ZOFRATACNA del 14 de octubre del 2013, establece:

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL 2014		
PAR-TIDA	DENOMINACION	PRESUPUESTO 2014
INGRESOS PRESUPUESTARIOS		
1.1	1.1 IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES OBLIGATORIAS	23,560,000
1.3	1.3 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	3,371,864
1.5	1.5 OTROS INGRESOS	1,894,456
1.6	1.6 VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	355,370
TOTAL INGRESOS		29,181,690
GASTO		
2.1	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6,078,129
2.2	2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	644,000
2.3	2.3 BIENES Y SERVICIOS	4,687,183
2.4	2.4 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	17,374,278
2.5	2.5 OTROS GASTOS	48,100
2.6	2.6 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	350,000
TOTAL GASTOS		29,181,690

El financiamiento de los proyectos de inversión y equipamiento del Comité de Administración de ZOFRATACNA esta sujeto a la autorización de la modificación presupuestaria vía crédito suplementario, con cargo a la partida Saldo de Balance, de conformidad a la normativa presupuestaria que rige a las Entidades de Tratamiento Empresarial del Estado, en la que se encuentra comprendida la Organización.

6. MATRICES DE PROGRAMACIÓN 2014

La articulación de los Objetivos Estratégicos Generales se basa en la ejecución de actividades y acciones orientadas al logro de los objetivos estratégicos específicos y sus correspondientes metas e indicadores.

Las actividades del POA 2014 se han programado por unidad orgánica, de acuerdo con las matrices presentadas por sus responsables, conforme al siguiente detalle:

UNIDAD ORGANICA	TOTAL FOLIOS
1) Gerencia General: Área de Fiscalización	01 Folio.
2) Gerencia de Operaciones.	01 Folio.
3) Gerencia de Negocios.	No ha remitido la matriz
4) Gerencia de Servicios.	03 Folios
5) Oficina de Planeamiento y Presupuesto.	02 Folios.
6) Oficina de Asesoría Legal.	No ha remitido la matriz
7) Oficina de Administración y Finanzas.	Remitido mediante informes de áreas y correo electrónico

7. ANEXOS

ANEXO Nº 1: MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES 2011-2014.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	Resultado	2011	2012	2013	2014	OBSERVACIONES
				2010					
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes	1.1 Mejorar la calidad de los servicios	1. Nivel de satisfacción usuarios instalados en el Complejo ZOFRATACNA (%)	OPP/ GO/ OAF / GS	79.46	75	75	75	75	
		2. Nivel de satisfacción usuarios de Régimen Simplificado (%)	OPP/GO	64.07	66	66	70	70	
	1.2 Incrementar y modernizar la infraestructura tecnológica y de soporte	3. Proyectos ejecutados	GS	0	3	2	2	2	Considera el proyecto de la III Etapa, renovación tecnológica y SIGO para 2011- Puesto en marcha el 01-01-2013.
	1.3 Implementar nuevos servicios	4. Número de nuevos servicios implementados	GS	1	2	2	2	2	
2. Promover la inversión privada para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región	2.1 Incrementar inversionistas	5. Número de nuevas empresas que se adjudican terrenos	GN	12	6	6	8	8	
		6. Número de nuevas empresas usuarias de D.F. Público y/o Zona Comercial	GN	-	12	12	12	12	
		7. Monto de inversión nuevas empresas	GN	27'809,900	5'000,000	1'000,000	1'000,000	1'000,000	
	2.2 Proveer de lotes y galpones para las actividades autorizadas	8. Número de lotes o galpones recuperados	OAL	0	14	16	19	-	
		9. Número de lotes o galpones nuevos	GS	5	250 lotes III Etapa	2 Call Center y D. Software	6 galpones	1 Perfil	
2.3 Promover el incremento de las ventas a través del sistema	10. Porcentaje de incremento de ventas a la Zona Comercial	GN	22.52	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%		
3. Consolidar el sistema de la ZOFRATACNA	3.1 Maximizar utilidades para el desarrollo del sistema	11. Porcentaje de excedentes del ejercicio para generar inversión	OAF	104.35%	>= 100%	>= 100%	>= 100%	>= 100%	
		12. Ingresos totales respecto a gastos de personal	OAF	18.84%	<= 25%	<= 25%	<= 25%	<= 25%	
	3.3 Mejorar el desempeño de la fuerza laboral	13. Porcentaje de mejora del clima laboral	OAF	-	5%	5%	5%	5%	Indicador base: Encuesta aplicada en julio 2010.
		14. Promedio de evaluación de desempeño	OAF	-	-	-	60%	70%	Por implementarse de acuerdo con la metodología de SERVIR.
3.4 Desarrollar acciones de control extraordinario destinadas a prevenir la comisión de infracciones administrativas y, de corresponder, delitos tributarios y aduaneros.	15. N° de intervenciones en la Zona Franca y/o en la Zona Comercial	AF	-	18	18	18	18		

ANEXO Nº2 MATRICES DE PROGRAMACIÓN 2014