

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**Influencia de la responsabilidad directiva en el  
mejoramiento continuo de la técnica de valoración de  
mercancías de importación en la Aduana Marítima del  
Callao entre los años 2004 al 2009 (ISO 9001:2000)**

**TESIS**

para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención  
en Gestión Empresarial

**AUTOR**

**Carlos Hernan Leon Rabanal**

**Lima – Perú**

**2010**

*A mis padres que con su amoroso ejemplo forjaron en mi los valores y principios rectores de mi carrera profesional y la conducción de todos mis actos en la vida.*

*A mi esposa por su extraordinaria comprensión y apoyo incondicional a mi desarrollo personal.*

*A mis hijos que son la alegría de vivir.*

## **INDICE**

Portada	s/n
Dedicatoria	s/n
Indice	i
Resumen	ii
Introducción	iii

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

1.1. Definición del problema	1
1.2. Problema principal	1
1.3. Objetivo general	1
1.4. Justificación de la investigación	2
1.4.1. Análisis del entorno	2
1.4.2. Análisis del intorno	5
1.4.3. Razón que justifica el proyecto de investigación	7
1.5. Limitaciones de la investigación	9

## **Capítulo II**

### **MARCO TEORICO**

2.1 La calidad: compromiso y filosofía de gestión	10
2.2 El enfoque de sistemas a la calidad	16
2.3 Requisitos para los Sistemas Actuales	17
2.4 Sistemas de Calidad Total	19
2.5 Enfoque de la Ingeniería de Sistemas y Enfoque	

Administrativo de	Sistemas.	20
2.6	Características del Sistema de Calidad Total.	21
2.6.1	Procesos continuos de trabajo.	21
2.6.2	Identificación de Actividades.	22
2.6.3	Integración de esfuerzos	22
2.6.4	Mejora Continua	22
2.7	Logro de un compromiso total con la calidad	
	23	
2.8	Función de la Educación para la Calidad	25
2.9	La Norma ISO 9001:2000.	28

### **Capítulo III**

#### **HIPOTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y METODOLOGÍA**

3.1.	Hipótesis general.	35
3.2.	Variables e indicadores.	35
3.2.1.	Variable independiente	35
3.2.2.	Variable dependiente.	35
3.2.3.	Indicadores.	36
3.2.4.	Conceptualización de las variables.	37
3.3.	Metodología de la investigación	
	39	
3.3.1.	Tipo de nivel de investigación.	39
3.3.2.	Diseño de la investigación	40
3.3.3.	Operacionalización de las variables de la hipótesis	41
3.3.4.	La Población objetivo	45

3.3.5. La muestra	46
-------------------	----

## **Capítulo IV**

### **PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

4.1. Consideraciones Generales de la Aduana del Perú	50
4.2. Aspectos operativos de la Aduana.	54
4.3. La Implantación del Sistema de Calidad en Aduanas.	56
4.4. La Política de la calidad de la Aduana del Perú.	57
4.5. Objetivos de la calidad de la Aduana del Perú.	58
4.6. Responsabilidad de la dirección en el sistema de gestión de la Calidad.	59
4.6.1. Objetivo de la responsabilidad de la dirección.	59
4.6.2. Alcance de la responsabilidad de la dirección.	59
4.6.3. Implementación de la Política de calidad de la Aduana del Perú.	60
4.7. Organización de la Aduana del Perú.	61
4.7.1. Responsabilidad y Autoridad	61
4.7.2. Comité de la Calidad de la Aduana del Perú.	65
4.7.3. Representante de la Dirección ante el sistema de gestión de la calidad de la Aduana del Perú.	65
4.7.4. Las Jefaturas de línea en la Aduana del Perú.	66
4.7.5. Auditores Internos de la Calidad.	67
4.7.6. Promotores del Sistema de la Calidad o equipo facilitador de la gestión por procesos.	68
4.7.7. El personal de la Aduana del Perú.	69

4.7.8. Disponibilidad de recursos en la Aduana del Perú.	70
4.7.9. La Aduana Marítima del Callao.	70
4.7.10. valoración de mercancías de importación.	72
4.8. La falta de mejoramiento continuo en la técnica de valoración de Mercancías.	77
4.9. La relación presuntamente causal entre la responsabilidad directiva con la falta de mejoramiento continuo en la técnica de valoración de mercancías.	114
4.10. Conclusiones y recomendaciones	149
4.10.1. Conclusiones.	149
4.10.2. Recomendaciones.	154
Bibliografía.	159
Anexos.	161

## **Resumen**

En el año 1999 la Aduana del Perú fue la primera Aduana en el mundo en obtener la certificación ISO 9000 a su sistema de gestión de la calidad, siendo catalogada por la OMA como una aduana modelo para los países emergentes. Tras el correr de los años y múltiples cambios en el personal directivo de la aduana Marítima del Callao así como de la institución aduanera, se vienen presentando problemas sistémicos internos en la actividad de valoración de mercancías de importación ya que a la luz de los datos recopilados en la presente investigación, tienen una relación presuntamente causal con la responsabilidad directiva la que incluye los aspectos de identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento, actividades de retroalimentación a partir de la revisión de los resultados del proceso, la definición de planes y métodos de trabajo así como la dotación de los recursos básicos necesarios.

La norma ISO 9001: 2000 establece actividades concretas que debe realizar la dirección de la organización para la mejora continua de los procesos, en la presente tesis se muestra evidencia del incumplimiento de tales actividades que determinan la relación causal entre la responsabilidad directiva y la falta de mejoramiento continuo en la valoración de mercancías de importación durante los años 2004 al 2009.

## **Introducción**

La Organización Mundial de las Aduanas (OMA) indica que “la Aduana es la primera ventana a través de la cual el resto del mundo examina un país”. Basado en esta premisa las Aduanas como instrumentos de políticas gubernamentales, deben formular estrategias enfocadas a mejorar la calidad de sus servicios, garantizando el cumplimiento de los acuerdos comerciales, estándares de seguridad, estadísticas, salud, medio ambiente y recaudación equitativa de los derechos e impuestos.

Sin una eficiente y eficaz Administración de Aduanas, los gobiernos no tendrían claramente definidos sus objetivos frente a la globalización y continuo crecimiento del comercio internacional, pues la interdependencia económica que vincula y norma las relaciones entre los estados demanda de políticas aduaneras, que en su diseño y aplicación sólo se garantiza su efectividad contando con una dirección comprometida con la calidad, técnicos calificados estables, salarios competitivos, procesos capaces y tecnología apropiada.

Para responder al dinamismo y complejidad del comercio internacional es vital contar con un personal cuyas competencias apoyen los procesos orientados a brindar servicios de calidad, es entonces que la mejora continua debe establecer las fortalezas institucionales que permitan lograr esos objetivos. La dirección tiene la responsabilidad de conducir por la senda del mejoramiento continuo los procesos aduaneros orientados a servir al usuario del comercio exterior.



# Capítulo I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Definición del problema

Las reclamaciones, declaradas fundadas, que se presentan en la aduana marítima del Callao desde el año 2004 hasta el 2009 tratan sobre aspectos similares relacionados a la técnica de valoración de mercancías, esto involucraría la responsabilidad directiva en la carencia de mejoramiento continuo según el modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

### 1.2. Problema principal

¿En la Aduana Marítima del Callao qué relación presuntamente causal tiene la responsabilidad directiva en la falta de mejoramiento continuo en la técnica de valoración de mercancías, dentro del modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000?

### 1.3. Objetivo general

Determinar la influencia de la responsabilidad directiva en la falta de mejoramiento continuo de la técnica aduanera en la Aduana Marítima del Callao dentro del modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

## 1.4. Justificación de la investigación

### 1.4.1. Análisis del entorno

Actualmente la Aduana del Perú genera la tercera parte de los ingresos del estado provenientes de la recaudación de tributos a la importación de mercancías<sup>1</sup>. El servicio aduanero constituye un ente dinamizador del comercio exterior ya que tiene influencia sobre las empresas que se orientan a los mercados nacionales e internacionales. El estado ha entendido que los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, contribuyendo al desarrollo nacional y velando por el interés fiscal<sup>2</sup>.

Dentro de este marco y a exigencia del Decreto Legislativo N° 809 “Ley General de Aduanas”, se ha implementado un sistema de calidad sobre la base de la norma ISO9001:2000 el cual ha sido certificado por una entidad auditora internacional. Sin embargo las encuestas de opinión relativas a la satisfacción del usuario frente al servicio brindado, efectuadas por la empresa consultora “apoyo opinión y mercado”, determinan un nivel de aceptación de 3.5 en una escala de 1 al 5.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Economía y finanzas. Indicadores Económicos. 2002

<sup>2</sup> Ley General de Aduanas. Dec. Leg. 809.

Los recursos empleados la implementación del sistema de gestión de la calidad, se obtuvieron a través de un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo, a fin de generar fortalezas institucionales que nos permitan hacer frente a los retos presentados por los tratados de libre comercio y las exigencias del crecimiento del comercio exterior peruano.

El área de recursos humanos mediante encuesta de clima laboral determinó la existencia de insatisfacción laboral en la parte aduanera principalmente, lo que ocasionaría un desempeño poco óptimo y en el desarrollo de los procesos con una mejor calidad. Después de algo más de tres años de la implementación del sistema de calidad, ha alcanzado un calificativo entre regular y bueno<sup>3</sup>, observándose un estancamiento en el crecimiento según la percepción del usuario.

La Organización Mundial de las Aduanas (OMA) en su informe sobre la creación de capacidades refiere que “la Aduana es la primera ventana a través de la cual el resto del mundo examina un país”. Basado en esta premisa las Aduanas como instrumentos de políticas gubernamentales, deben formular estrategias enfocadas a mejorar la calidad de sus servicios, garantizando el cumplimiento de los acuerdos comerciales,

---

<sup>3</sup> Encuesta de Ad - rem año 2003.STC.Documento interno.

estándares de seguridad, estadísticas, salud, medio ambiente y recaudación equitativa de los derechos e impuestos.

Afirma adicionalmente que sin una eficiente y eficaz Administración de las Aduanas, los gobiernos no tendrían claramente definidos sus objetivos frente a la globalización y el continuo crecimiento del comercio internacional, pues la interdependencia económica que vincula y norma las relaciones entre Estados demanda de políticas aduaneras, que en su diseño y aplicación sólo se garantiza su efectividad contando con técnicos calificados estables, salarios competitivos y tecnología apropiada.

El Marco Normativo de la OMA indica que para responder al dinamismo y complejidad del comercio internacional es vital la formación integral del personal. Por esta razón, el ingreso, permanencia y ascensos a los cargos de carrera debe basarse en políticas que prioricen el nivel profesional, la excelencia, méritos acumulados en el desempeño, no por influencias políticas, parentesco o familiaridad, que por impericia lleve a improvisar decisiones importantes que comprometan la reputación y crédito del país.

El Marco Normativo de la OMA para Asegurar y Facilitar el Comercio Global establece que las Aduanas deben definir políticas que refuercen los programas para el fortalecimiento de capacidades, condicionando su

eficacia a que éstas estén fundamentadas en “una voluntad política y un compromiso de Estado”.

Es en este escenario que la propuesta consiste en analizar integralmente la responsabilidad directiva dentro del modelo de gestión de la calidad impuesto por la norma ISO 9001:2000 e implantado en la Aduana Marítima del Callao desde el año 1999 y su influencia en el proceso de mejoramiento continuo de la técnica de valoración aduanera que implica la correcta determinación de la obligación tributaria como alternativa para la mejora institucional.

#### 1.4.2. Análisis del intorno

En el año 1999 la Aduana del Perú certificó su sistema de gestión de la calidad con la norma ISO 9002:1994 en el año 2002 luego de que el gobierno dispusiera la fusión con SUNAT la institución aduanera pierde dicha certificación obtenida. La alta dirección de SUNAT obligada por la disposición mandatoria de la Ley General de Aduanas tuvo que nuevamente disponer la creación de una oficina que prepare las condiciones necesarias para desarrollar y certificar un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2000 para las Aduanas Marítima y Aérea del Callao, la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera y la Intendencia de Fiscalización.

En el año 2003 se logra certificar nuevamente basándose principalmente en la fortaleza del esquema implementado en años anteriores, restringiendo su alcance solo a Lima y estableciendo la siguiente política de Calidad:

“La SUNAT, a través de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, se encarga de la administración, fiscalización y recaudación aduanera la cual realiza sus actividades asumiendo los siguientes compromisos:

- Brindar servicios de calidad cumpliendo los requisitos establecidos en la versión 2000 de la Norma ISO 9001.
- Asegurar la correcta y oportuna recaudación de los tributos, y orientar al usuario en sus obligaciones, relevando sus necesidades de servicio.
- Facilitar el cumplimiento tributario y las operaciones de comercio exterior aplicando controles en la lucha contra el fraude aduanero
- Cumplir con la normatividad legal vigente y los requisitos establecidos por la institución.
- Promover la mejora de la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad.

- Incentivar el desarrollo profesional del personal comprometiéndolos a forjar capacidad de liderazgo y búsqueda de la excelencia de la institución.
- Identificar oportunidades de mejora para añadir valor al servicio, comprometiéndolo a los operadores y empresas vinculadas con el comercio exterior.

Mediante Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas No 488 - 2003 se aprueba la Política de la Calidad.

La alta dirección ha dispuesto que año tras año se realicen encuestas de evaluación de la satisfacción del usuario del comercio exterior mediante la contratación a diferentes empresas de investigación de opinión las cuales emiten sendos informes los cuales muestran que los niveles se mantienen constantes desde el 2001 en el grado de la escala correspondiente a regular y no se ha logrado alcanzar los más altos.

#### 1.4.3. Razón que justifica el proyecto de investigación

El estado ha entendido que los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, contribuyendo al desarrollo nacional y velando por el interés fiscal.

La dinámica actual del comercio exterior con un crecimiento acelerado, la integración de bloques comerciales, la transnacionalización de la producción, el desarrollo acelerado de la tecnología de la información y la revisión del papel del Estado y del sector privado ante las nuevas realidades sociales y económicas, son tendencias mundiales que influyen en la necesidad de una mejor actuación de los Sistemas Aduaneros y en la gerencia de la organización que la haga realidad.

La respuesta aduanera debe ser una que permita mejorar el flujo de mercancías en velocidad, costo y seguridad permitiendo, a la vez, la existencia y aplicación de sistemas de control confiables que contribuyan con el cumplimiento de las regulaciones nacionales, e internacionales incluidas en la técnica aduanera y que rigen la importación y exportación de mercancías.

El Sistema Aduanero debe cumplir eficientemente cuatro funciones principales para aumentar la competitividad de la región. Estas funciones son la de facilitación del comercio internacional, la de generación de estadísticas e información útil para el comercio, el Estado y los consumidores, la de recaudación de los derechos e impuestos de importación y el ejercicio efectivo del control del tráfico internacional de mercancías, velando por el cumplimiento de una serie de normas de contenido no tributario que regulan el comercio exterior.



Un mal funcionamiento del Sistema Aduanero influye directamente en los costos que soportan las empresas que dependen directa o indirectamente del comercio internacional, incrementa el precio de los productos y materias primas, perjudica la recaudación tributaria y entorpece la implantación de los procesos necesarios para la inserción de la economía regional en el mercado mundial.

Es en este contexto que la investigación centraliza su enfoque en la determinación de la satisfacción del usuario del comercio exterior a partir del desarrollo de las habilidades en los trabajadores en la aplicación de la técnica aduanera y en el bienestar alcanzado como consecuencia de la gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en la principal aduana del país la cual concentra más del 80% del comercio exterior Peruano.

#### 1.5. Limitaciones de la investigación

Se restringe esta investigación al proceso de valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao, por los siguientes criterios: el 80% del comercio exterior del país es realizado por dicha aduana, la mayor cantidad de personal involucrado y a la cercanía del investigador.

Se espera que el personal directivo contribuya de manera importante con el propósito de la investigación ya que permitirá evaluar las condiciones que contribuyan a brindar un mejor servicio.

## Capítulo II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 La calidad: compromiso y filosofía de gestión

“La especie superior y más fuerte devorará a la pequeña e indefensa en el curso de la evolución.”<sup>4</sup> La calidad es una función permanente que redundando en todos los aspectos del trabajo de una organización. La calidad se aplica a cualquier organización tanto si opera con fines lucrativos como si no. Se aplica no solo a esas personas que trabajan por un salario, sino a los voluntarios que trabajan gratuitamente, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás. El término calidad se aplica al rendimiento de las personas, incluyendo sus decisiones y actos, independientemente del nivel en que trabajen. Se aplica a productos o servicios. Se aplica a los datos. Se aplica a las decisiones. Se aplica a los actos. Se aplica al comportamiento<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Charles Darwin, en su “EVOLUCIÓN DE LAS ESPECIES”.

<sup>5</sup> La búsqueda de la calidad en los servicios. A.C. Rosander. Editorial Diaz de Santos.1992.pag.1

La calidad es una función permanente en las organizaciones de servicios. Son las personas de esta organización las que determinan si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de una forma aceptable. El cliente es quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes o servicios es satisfactoria y aceptable. Ésta es la razón por la que el cliente debe ser el centro de cualquier programa de mejora de la calidad<sup>6</sup>.

La calidad es un tema vigente de supervivencia, alcanzarla se convierte en una estrategia de vitalidad a largo plazo. Se trata de calidad de vida, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes de la empresa. La calidad se aprecia desde la primera atención al ingresar a la empresa o institución, hasta la efectividad de las señales preventivas. Nada debe escapar al proceso, con miras al logro de la excelencia. La calidad es rentabilidad, productividad, participación en el mercado; es una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto significan el éxito empresarial<sup>7</sup>.

Es entonces que alcanzar la calidad total ya no sería una meta, más bien sería un requerimiento mínimo de existencia. Una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, sería una

---

<sup>6</sup> La búsqueda de la calidad en los servicios. A.C. Rosander. Editorial Diaz de Santos.1992.pag.1

<sup>7</sup> Calidad Total. Edmundo Guajardo Garza. Editorial Pax Mexico . quinta edición. 1996. Pag 97.

empresa que irremediablemente se rezagará y saldría del mercado. Sólo con operaciones eficientes, conocimiento y posicionamiento de mercados, llegando a la médula de las necesidades del cliente y con absoluta coordinación, se podrá continuar coexistiendo en igualdad de oportunidades en el mercado.

Temas como la apertura de mercados, competencia mundial, alta tecnología, eficiencia en procesos, sólo pueden ser abordados por organizaciones que tengan sentido de lo que significa la calidad, ya que las normas de competencia del mercado y las exigencias de los consumidores, obligan a los productores a que su producto sea de alta calidad certificada<sup>8</sup>.

La calidad se debe entender como una responsabilidad de todos los que intervienen en el proceso, pero en particular de la alta dirección. La tarea de esta consiste entonces en liderar el proceso, teniendo en cuenta que la calidad no es simplemente eliminar los posibles defectos del producto, es más que eso, es entrar al sistema de la organización, no limitarse al simple proceso de producción, sino involucrarse en todo el esquema corporativo de la empresa, teniendo como premisa que **quien mejor conoce las posibles deficiencias es quien debe participar directamente**

---

<sup>8</sup> Se nos vino el Mercosur: los trabajadores en el proceso de integración. José María Alonso, Alma Espino, Graciela Mazzuchi. CIEDUR-DATES, 1994. Pag.65.

**en cada proceso,** y detectar si hay cosas que se están haciendo de manera equivocada (si existe falta de coordinación entre departamentos, si los empleados se encuentran a gusto desempeñando su labor, si se está llegando al cliente que conocemos o no, etc.) y considerar solo la supervisión, para luego corregir; sino, emprender acciones que conlleven a la prevención de errores<sup>5</sup>.

La alta gerencia determina la dirección, la gerencia de nivel medio desarrolla la estrategia de implementación y los gerentes de línea y empleados ponen en práctica los planes<sup>9</sup>.

Hacia este objetivo se debe orientar la dirección de la institución, hacia el mejoramiento del sistema en conjunto, no sólo a la optimización de aspectos aislados, que pueden contribuir en parte a mejoras, pero que no constituyen la solución adecuada a los problemas generales.

Para alcanzar realmente la calidad, es sumamente necesario, escuchar al cliente, tener en cuenta sus quejas, sus reclamos, las devoluciones, las sugerencias, etc., en cuanto al producto y la calidad del servicio, entendida ésta como lo que él buscaba al consumir y usar el producto, si no se tiene en cuenta este aspecto, no se tiene una orientación adecuada,

---

<sup>9</sup> “Administración total del mejoramiento continuo”.H. James Harrington.primera edición 1997.Mc Graw- Hill Interamericana S.A. Colombia. pag.45

la frase trillada y repasada por todo el mundo “el cliente siempre tiene la razón”, cobra más importancia que nunca si se quiere realmente consolidar la excelencia en la organización.<sup>10</sup>

El problema de la calidad no es de corto plazo ni de soluciones inmediatas, es decir, no podemos decir que presentando un sello de calidad o una certificación ISO ya se está exento del problema. Alcanzar el éxito en cuanto a la calidad se refiere, es un compromiso que se desarrolla todos los días, la excelencia sólo se logra a través de actividades diseñadas, que implica darle cada vez más de lo mejor al cliente<sup>11</sup>.

La calidad es más que certificados y cumplimiento de requisitos, es una filosofía que se vive día a día y que envuelve a todos los elementos de la organización, encaminándolos hacia la consecución de un mismo objetivo o ideal que no es más que la satisfacción plena del cliente con el producto o servicio. Cuando esto sucede y lo podemos identificar plenamente, podemos decir que la Calidad esta presente y la reconoceremos recién, cuando ellos (los clientes) la vean<sup>7</sup>.

---

<sup>10</sup> Ivancevich.Lorenzi.Skinner.Crosby. “*Gestión Calidad y Competitividad*”.Ed. Irwin. 1era edición. Año 1996.

<sup>11</sup> Calidad y Competitividad. J.Ivancevich, Skinner, P. Crosby.Ed. Irwin.1996. pag.220.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuertes y eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos mucho menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte<sup>12</sup>.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las superan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto satisface nuestras expectativas estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

De acuerdo a la norma A3 - 1987 ANSI / ASQC, Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se

---

<sup>12</sup> John M. Ivancevich. Peter Lorenzi. Steven J. Skinner. Phillip B. Crosby. Calidad y Competitividad. Ed. Irwin. 1era edición.1996. pag.225.

definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización. Como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración en todo sector económico.

## **2.2 El enfoque de sistemas a la calidad**

Con tantos factores involucrados en la administración de la calidad que cumplan con las demandas del mercado, es esencial contar con un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son necesarias para asegurar las acciones de calidad en todas las operaciones pertinentes que realiza la organización.<sup>13</sup>

Sin esta integración sistemática, las organizaciones se pueden desorientar de lo que puede considerarse la competencia interna de la organización.

---

<sup>13</sup> “La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 empresas europeas líderes en calidad de servicio”. Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak. México : McGraw-Hill, 1993. 342p.



Esto abarca dos aspectos, por una parte, su creciente complejidad tecnológica, organizacional y mercantil, y por otra parte, la habilidad de las funciones de administración e ingeniería para planear y controlar efectiva y económicamente los aspectos de calidad del producto y servicio de esta complejidad<sup>9</sup>.

La característica de los sistemas modernos de calidad total es su efectividad para proporcionar un fundamento sólido para el control económico de esta complejidad, en beneficio tanto de una mejor satisfacción con la calidad por parte del cliente como reducir los costos de calidad<sup>9</sup>.

### **2.3 Requisitos para los Sistemas Actuales**

En términos más simples, el concepto fundamental del pensamiento de la calidad moderna se puede describir de la siguiente manera: "la calidad debe diseñarse y construirse dentro de un producto; no puede ser puesta ahí por convencimiento o inspección". Sin embargo, en términos sistemáticos el dar un significado operacional a este concepto mediante la aplicación de las muchas técnicas nuevas y poderosas de calidad y

confiabilidad de formas realmente efectivas se ha convertido en un gran reto<sup>14</sup>.

El reto sistemático que debe resolverse es muy grande, en parte, debido a que el logro de la calidad depende de las interacciones **gente - máquina - información** en todas las áreas funcionales de una compañía, ya que<sup>10</sup>:

- La calidad del producto es un concepto muy exigente para la estructura de productos y servicios complejos, y que se encuentra en constante cambio para la mayor parte de los servicios y productos.
- Los enfoques administrativos necesarios para operar estos sistemas no están siendo aún practicados en forma suficientemente amplia en la industria y el gobierno.
- Mientras es posible comunicar las ideas de prevención y sistemas coordinados de calidad, sus aplicaciones encuentran prejuicios individuales y patrones organizacionales que frecuentemente han estado basados sobre vidas enteras de hábitos de políticas y mentalidades del departamento de ingeniería, manufactura y control de calidad.

Con mucha frecuencia, se ha subestimado la magnitud del requisito de “sistema” para implementar principios y técnicas atinados para la calidad.

Por lo general, la introducción de las técnicas para calidad, en su mayor

---

<sup>14</sup> Quality Engineering, Volumen 21, Number 1, 2009, January-March

parte, no ha tenido coordinación con el “sistema” de toma de decisiones de la administración. En estas situaciones, el catalizador ausente ha sido el sistema integrado al despliegue funcional de la calidad; que está basado en anticipar los requerimientos de los clientes es decir, prevenir antes que reaccionar tardíamente al cambio, complementado con un compromiso de calidad total de todos los empleados<sup>10</sup>.

#### **2.4 Sistemas de Calidad Total**

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la organización adecuadas a asegurar la satisfacción del cliente al ofrecer un producto o servicio acorde a las necesidades identificadas<sup>15</sup>.

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales el conjunto de actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto debe fluir. Junto con otros sistemas, constituye la línea principal del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los

---

<sup>15</sup> “La satisfacción total del cliente”. Jacques Horovitz, Michele Jurgens Panak. Barcelona : 1994. 687p.

parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo<sup>11</sup>.

## **2.5 Enfoque de la Ingeniería de Sistemas y Enfoque Administrativo de Sistemas.**

La efectividad de cada actividad es clave para la calidad en una planta o compañía. Ésta puede aumentar o reducir en forma considerable la efectividad total de la calidad, la clave del enfoque moderno de la ingeniería de sistemas en el control de calidad puede ser establecida, así :  
"Un sistema moderno de calidad total debe estar estructurado y ser mantenido de forma que todas las actividades clave - equipo de calidad, fuerza laboral, flujo de información, estándares, controles, etc - deben ser establecidas no solo por su propia efectividad sino por su impacto concurrente en la efectividad de la calidad total"<sup>16</sup>.

Este enfoque indica que sólo mediante mejoras por medio de la división de esfuerzos especializada pueden las grandes empresas ser operadas y administradas con inteligencia.

---

<sup>16</sup> Angel Pola Maceda. Gestión De la Calidad. Editores Alfa Omega. Año 1999. pag.125

La importancia del enfoque moderno de sistemas radica en que añade al tradicional principio de mejoras por medio de división de esfuerzos, el concepto complementario de mejoras por medio de la integración de esfuerzos. En realidad, la característica de los sistemas modernos es el concepto fundamental de estructuras integradas en personas, máquinas e información, para controlar económica y efectivamente la complejidad técnica. Las bases son la cooperación y la coordinación<sup>17</sup>.

## **2.6 Características del Sistema de Calidad Total**

Se presentan cuatro características del sistema de calidad total técnica que son de particular importancia<sup>18</sup>:

### **2.6.1 Procesos continuos de trabajo:**

La primera y más importante, representa un punto de vista para la consideración sobre la forma en que la calidad trabaja en realidad en una compañía comercial moderna o una entidad de gobierno, y cómo pueden tomarse las mejores decisiones. Este punto de vista es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos de trabajo. Comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la

---

<sup>17</sup> Angel Pola Maceda. Gestión De la Calidad. Editores Alfa Omega. Año 1999. pag.125

<sup>18</sup> John M. Ivancevich. Peter Lorenzi. Steven J. Skinner. Phillip B. Crosby. Calidad y Competitividad. Ed. Irwin. 1era edición. 1996. pag.553.

forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.

#### 2.6.2 Identificación de Actividades:

La segunda característica para el sistema de calidad técnico es que representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona - máquina - información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.

#### 2.6.3 Integración de esfuerzos

El sistema de calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía cubrir completamente sus actividades de calidad, requisitos del cliente - satisfacción del cliente<sup>19</sup>.

#### 2.6.4 Mejora Continua

---

<sup>19</sup> Calidad, productividad y competitividad. W. Edwards Deming. Ediciones Diaz de Santos. 1989. Pag. 143.

Consiste en que el sistema de calidad es la base para la ingeniería de mejoras con magnitud sistemática en todas las principales actividades de calidad de la organización. Ya que un cambio en una área clave de trabajo de calidad, en cualquier parte de las actividades cliente a cliente de la compañía, tendrá un efecto tanto sobre todas las demás áreas de trabajo como sobre la efectividad total de la actividad, el sistema de calidad total proporciona el marco y disciplina de forma que estos cambios individuales puedan prácticamente tener un proyecto de ingeniería por su grado de mejora de la actividad de calidad total misma<sup>20</sup>.

## **2.7 Logro de un compromiso total con la calidad**

La calidad de productos y servicios resulta de las contribuciones para la calidad de varios individuos con muchas habilidades técnicas, de producción y administrativas diferentes. El centro para el logro de la calidad es entonces, el compromiso positivo con la calidad que es fundamental para los programas de control total de la calidad<sup>20</sup>.

Hay muchas formas en que este compromiso evoluciona con la calidad y

---

<sup>20</sup> H. James Harrington. Administración Total del mejoramiento Continuo. McGraw-Hill. Primera Edición. Año 1997.

se logra, dependiendo sean la historia, políticas, personalidades, recursos, etc, de la compañía.

Lograr un compromiso genuino y generalizado con la calidad es un proceso que tiene muchas dimensiones, y una es que nunca puede considerarse "terminada". Una fuerza perecedera, sujeta a retos cambiantes continuamente, demandas e influencias inesperadas de muchos lugares, el compromiso con la calidad se puede considerar como un programa continuo que es básico para el control total de la calidad y para los sistemas de calidad total<sup>15</sup>.

Lograr un compromiso generalizado hacia la calidad implica una gama muy amplia de actividades continuas en todas las actividades del programa de calidad de la compañía. Está basado en una política de calidad sólida, una planeación de la calidad cuidadosa y una administración de la calidad "iluminada".

El control total de la calidad y los sistemas de calidad total implican, de esta forma, una amplia gama de programas que hagan hincapié en el aseguramiento de una motivación positiva hacia la calidad y un dinámico logro de la calidad por parte del personal de la compañía, en cuando por lo menos, tres áreas fundamentales:



- La primera área es su actitud hacia la calidad.
- La segunda área es su conocimiento de la calidad.
- La tercera área son sus habilidades para calidad.

El alcance de esos programas puede incluir actividades de educación y entrenamiento para la calidad, desde actividades planeadas para maximizar la exposición y experiencia en el trabajo, hasta situaciones formalizadas de salón de clases, para la participación organizada del empleado en la solución del problema de calidad<sup>15</sup>.

## **2.8 Función de la Educación para la Calidad**

Entre los aspectos fundamentales para el logro del compromiso con la calidad, está la educación para la calidad. El objetivo administrativo básico puede ser formulado rápidamente. Este objetivo se puede enunciar como:

"El desarrollo para el personal de la compañía - en todas las funciones y categoría - de aquellas actitudes, conocimientos y habilidades en calidad que puedan aportar a los productos de la compañía al costo mínimo congruentes con la satisfacción completa del cliente"<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> "Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total" Thomas H. Berry. Editorial Mc Graw Hill. 1996.

Este objetivo no es nuevo. Mucho antes de que los programas de control total de la calidad hubieran traído la atención generalizada, los gerentes de planta estaban tratando de dar mayor importancia al entrenamiento para calidad de los nuevos operarios.

Los objetivos de la gerencia para la educación para calidad serán aquellos en que los medios para lograrse puedan variar mucho en diferentes períodos. Para los problemas de la calidad sólo se tiene una seguridad: su contenido está sujeto a cambios constantes. Por lo tanto, la solución a los problemas de calidad será como un libro que está en proceso de escritura, al cual se le agregaran constantemente más capítulos, pero sin que nunca se llegue a escribir el último. La educación para la calidad nunca puede terminar en una compañía vigorosa y dinámica, cuyos productos están en competencia efectiva en el actual mercado cambiante en el mundo<sup>15</sup>.

Históricamente, las actitudes para la calidad entre el personal de una planta, se han ido adquiriendo, ya sea mediante un proceso educativo de la calidad que comprende no únicamente los cursos formales de control de calidad, sino también en parte, muchas influencias informales sobre la calidad.

Individualmente, el obrero de una planta es la base que se requiere para la elaboración de productos de calidad satisfactoria. En la mayor parte de los

casos, él es el que desea hacer un trabajo satisfactorio: sin embargo, es muy importante rodearlo del "clima" apropiado para que pueda realizarlo. Tiene que recurrir a sus supervisores y jefes para que lo ayuden en la tarea indispensable de la calidad, para que le den una herramienta con la necesaria capacidad, el entrenamiento conveniente para aplicar y mejorar su destreza y el equipo de información de calidad para medir su rendimiento y guiarse en la operación del proceso del cual tiene responsabilidad<sup>22</sup>.

La conciencia para la calidad en el líder jerárquico de la organización, debe tener una coherencia continua entre lo que se dice y lo que se hace y es vano los discursos o proclamas que no concretan un compromiso evidente. Las más contundentes arengas en favor de la calidad del producto, se esfuman para los operarios si es que no visualizan dicho compromiso.

Los gerentes funcionales de la empresa confían en aplicar la política de la gerencia general y al mismo tiempo obtener un trabajo funcional de acuerdo con el plan. Desgraciadamente, no siempre se presentan las cosas de acuerdo con el plan y se inician los conflictos.

---

<sup>22</sup> Calidad y Competitividad, John Ivancevich, Peter Lorenzi. Ed. Irwin.1966.pag. 556

Una de las principales figuras en cualquier campaña sobre la conciencia para la calidad, es el supervisor de una sección de producción. Éste representa la dirección de primera línea, tanto de nombre como de hecho, para todos los obreros que están bajo sus órdenes. Si está en práctica un buen programa de relaciones laborales, el puesto del supervisor como parte directiva está bien establecido, como también lo deben estar los conductos de información. Por tanto, en una campaña de la conciencia para la calidad, el supervisor es el medio de comunicación de la compañía. Más aún, la acción del supervisor en su línea, a favor de la calidad del producto, debe respaldarse por los dirigentes intermedios y por la gerencia general en todo caso. Si se procede de esta forma, el supervisor se sentirá seguro y será un defensor de la causa de la calidad del producto<sup>23</sup>.

## 2.9 La Norma ISO 9001:2000

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

---

<sup>23</sup> Círculos de Calidad. "Cómo hacer que funcionen". Philip C. Thomson. Editorial Norma. Impreso en Colombia, 1984.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)

Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)

Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94  
(01/07/1994)

Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87  
(15/03/1987)

La norma ISO 9001:2000 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos CUATRO a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

A la fecha, ha habido cambios en aspectos claves de la norma ISO 9001, al 15 de noviembre del 2008, la norma 9001 varía,

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
  - a. Generalidades.
  - b. Reducción en el alcance.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
  - a. Requisitos generales.
  - b. Requisitos de documentación.
5. Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
  - a. Requisitos generales.
  - b. Requisitos del cliente.
  - c. Política de calidad.
  - d. Planeación.
  - e. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
  - f. Revisión gerencial.

6. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
  - a. Requisitos generales.
  - b. Recursos humanos.
  - c. Infraestructura.
  - d. Ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
  - a. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
  - b. Procesos relacionados con el cliente.
  - c. Diseño y desarrollo.
  - d. Compras.
  - e. Operaciones de producción y servicio
  - f. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.(pero nadie lo toma en serio (eso es muy generalizado)) El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- a. Requisitos generales.
- b. Seguimiento y medición.
- c. Control de producto no conforme.
- d. Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- e. Mejora.

La Norma ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente<sup>24</sup>.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La

---

<sup>24</sup> Norma ISO 9000:2005 Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, Traducción certificada / Certified translation /2005. pag.vi.



gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión<sup>19</sup>.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos<sup>20</sup>.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la

organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Norma ISO 9000:2005 Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, Traducción certificada / Certified translation /2005. pag.1.

# Capítulo III

## HIPOTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y METODOLOGÍA

### 3.1. Hipótesis general

La responsabilidad directiva ha influido en la falta de mejoramiento continuo de la técnica de valoración en la Aduana Marítima del Callao, dentro del modelo de la gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 entre los años 2004 al 2008.

### 3.2. Variables e indicadores

#### 3.2.1. Variable independiente

La responsabilidad directiva dentro del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO9001:2000.

#### 3.2.2. Variable dependiente

El mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao en el sistema de gestión de la calidad establecido según la norma ISO9001:2000.

### 3.2.3. Indicadores

Variable independiente

- Percepción del grado de compromiso directivo por el personal de la Aduana Marítima del Callao.

La responsabilidad de la dirección según el modelo de gestión de la calidad bajo la norma ISO9001:2000 en la falta de mejoramiento continuo en la Aduana Marítima del Callao:

- 1 Nivel pésimo de desempeño.
- 2 Nivel malo de desempeño.
- 3 Nivel intermedio o regular.
- 4 Nivel bueno de desempeño.
- 5 Nivel excelente de desempeño.

Variable dependiente

- Acciones correctivas implementadas y eficaces.
- Resultados de las reclamaciones en la Aduana Marítima del Callao entre los años 2004 al 2009.

### 3.2.4. Conceptualización de las variables

#### I. La responsabilidad directiva en el modelo de gestión de la calidad bajo la norma ISO9001:2000.

La dirección de la organización debe garantizar que los recursos utilizados en el producto o prestación de servicios sean los adecuados. Identificando las necesidades del cliente, debe asegurarse de que los procesos **sean capaces de alcanzar los resultados planificados**, debe efectuar el seguimiento y la medición a realizar y las acciones correctivas a tomar según los resultados obtenidos en torno del mejoramiento.

En el capítulo 5, de la norma ISO 9001 referida a la Responsabilidad de la dirección se especifican las siguientes acciones que debe efectuar la gerencia y que son de obligado cumplimiento en el proceso de gestión de la calidad de las organizaciones:

a.- debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de la gestión de la calidad, así como de la mejora continua de la eficacia.

b.- debe asegurarse de que los requerimientos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

c.- debe establecer una política de la calidad que incluya actividades de mejoramiento continuo en el trabajo.

d.- establecer objetivos de la calidad, en las funciones y niveles pertinentes de la organización. Realizar acciones para cumplirlos y mejorar la calidad.

e.- definir las responsabilidades y autoridades, y comunicarlas dentro de la organización.

g.- realizar la revisión del sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados.

h.- actuar en el caso de detectar deficiencias en el resultado de la revisión anterior. Efectuando revisiones en el trabajo e implementando acciones correctivas las cuales deben ser evaluadas en torno a su eficacia.

## **II. El mejoramiento continuo de la técnica de valoración en la Aduana Marítima del Callao en el modelo de la gestión de la calidad bajo la norma ISO9001:2000.**

La técnica de valoración aduanera permite determinar el valor en Aduanas de las mercancías extranjeras cuando hacen su ingreso al

país con la finalidad de establecer la obligación tributaria. Esta determinación la efectúa el funcionario aduanero en base a su conocimiento en la materia, su experiencia y aptitud para aplicar las normas relacionadas. La planificación organización y dirección para el análisis y aprendizaje a partir de los errores cometidos determinan la mejora continua de los procesos eliminando de manera sistemática las deficiencias.

### **3.3. Metodología de la investigación**

#### **3.3.1. Tipo de nivel de investigación:**

El tipo de investigación a realizarse es explicativa o presunta relación causal ya que se desea conocer la influencia de la responsabilidad directiva en la falta de mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías en la Aduana Marítima del callao.

Con la finalidad de recabar los datos necesarios para efectuar el diagnóstico apropiado y relacionado con las variables propuestas, se efectúa encuestas al interior de la organización, fundamentalmente a los empleados que participan directamente con el desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad del servicio.

Estas encuestas serán complementadas con las evidencias correspondientes a las acciones correctivas que las jefaturas hayan

ordenado efectuar respecto de las actividades de valoración de mercancías y los resultados de las reclamaciones que hayan efectuado los usuarios en este tema.

Posteriormente se efectuará una evaluación de ambas variables con la finalidad de confirmar la relación presuntamente causal entre las variables de la hipótesis en merito a lo cual se propondrán las conclusiones y aportes correspondientes.

### **3.3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se basa en establecer las relaciones correlacionales presuntamente causales entre las variables planteadas, a fin de proponer alternativas de solución al problema planteado.

Esta investigación será del tipo NO experimental de diseño transversal ya que la obtención de datos se realizará una sola vez en la unidad organizacional de análisis, a través de instrumentos de recolección de información, tales como encuestas y estadísticas.

Las encuestas serán aplicadas directamente a los trabajadores de la Aduana Marítima del Callao ya que agrupa al 80% del comercio exterior del país.

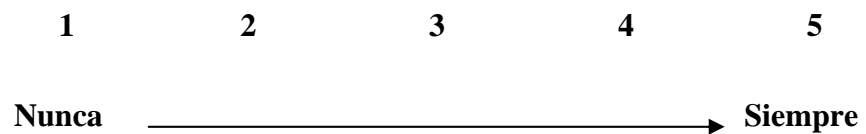


Las entrevistas se efectuarán a los trabajadores directamente relacionados, promotores y auditores de la Calidad de la División de importaciones que tienen relación con la valoración de mercancías.

### **3.3.3. Operacionalización de las variables de la hipótesis;**

#### **I. Compromiso directivo de la calidad.**

Estableceré una escala de medición cuyo valor mínimo es ( 1 ) y cuyo valor máximo es ( 5 ) en donde el menor valor corresponde a la percepción del trabajador de una falta total de compromiso directivo en los aspectos mencionados en cada pregunta y de ( 5 ) para un óptimo compromiso.



## Cuestionario

El jefe conoce las necesidades de capacitación de cada uno de sus subordinados.
El jefe evalúa permanentemente los requerimientos de capacitación teórica necesaria para trabajar en el departamento.
El jefe ha establecido los requerimientos de entrenamiento necesario para trabajar en el departamento.
El jefe promueve y participa en reuniones de análisis de los problemas de valoración en el trabajo
El jefe planifica el entrenamiento de la técnica de valoración de mercancías para los trabajadores de su departamento.
El jefe logra que se brinde al personal la capacitación teórica programada en valoración aduanera.
Se cuenta con tecnología de información que facilite la valoración de mercancías.
Se cuenta con una organización y dirección adecuada para realizar la valoración de mercancías.
Se cuenta con la infraestructura adecuada para la valoración de mercancías.
El jefe revisa técnicamente los resultados de la valoración aduanera del proceso de importación.
El jefe convoca y reúne al personal para analizar los problemas de valoración ocurridos en el trabajo.
El jefe dispone se tomen acciones correctivas respecto de los problemas de valoración.

El jefe efectúa el seguimiento de las actividades de capacitación teórica y entrenamiento realizadas para verificar su eficacia.

Aspectos considerados en la presente encuesta:

- Programa de gestión de la calidad de la institución y participe visiblemente en su desarrollo evidenciando el liderazgo directivo.
- Política sólida de mejoramiento de los procesos,
- Planeación de la mejora en técnica aduanera
- Administración de la calidad eficaz.
- El control evidente del sistema de calidad diseñado.
- Fomento de motivación positiva hacia la calidad
- La definición de actividades de educación y entrenamiento
- Motivación para la calidad,
- Se maximiza la exposición y experiencia en el trabajo,
- El programa de situaciones formalizadas en los salones de clases o en el trabajo para la participación organizada del empleado en la solución de los problemas de calidad.

**II. El mejoramiento continuo de la técnica de valoración en la Aduana Marítima del Callao en el modelo de la gestión de la calidad bajo la norma ISO9001:2000.**

- Acciones correctivas implementadas y eficaces respecto de las actividades de valoración de mercancías durante los años 2004 al 2009.
- Resultados de las reclamaciones en la Aduana Marítima del Callao:
  - Grado de equivocaciones.
  - Errores más frecuentes.
  - Asuntos de error más frecuente.
  - Personal que comete más errores
  - Horas de capacitación y retroalimentación recibidas.
- Resultados de las reclamaciones en el tribunal fiscal:
  - Grado de equivocaciones.
  - Errores más frecuentes.
  - Asuntos de error más frecuente.
  - Personal que comete más errores
  - Horas de capacitación y retroalimentación recibidas

### **3.3.4. La Población objetivo:**

Trabajadores de la Intendencia de Aduana Marítima del Callao

Líderes y promotores de Calidad de la División de Importaciones.

Especialistas y oficiales de Aduanas de la División de Importaciones.

- **Criterios de inclusión:**

La Participación sea preponderante en la prestación de alguno de los servicios relacionados a la aplicación de la valoración de mercancías en la operatividad aduanera.

- **Criterio de exclusión:**

Personal que no participe en actividades relacionadas a la aplicación de la valoración de mercancías.

- **Criterios de eliminación:**

Doble marcación en una o más de las preguntas.

Una o más preguntas sin marcación.

### **3.3.5. La muestra:**

#### **a. Cuando muestrear:**

Se efectuará un solo muestreo de tipo aleatorio desarrollado en el lapso de dos semanas durante las operaciones diarias, a fin de abarcar la totalidad de trabajadores definidos en la muestra.

La ejecución de las encuestas se efectúa con la participación de dos colaboradores en las diferentes áreas de la Intendencia de Aduana Marítima y Aérea determinadas anteriormente.

#### **b. Que muestrear:**

Se entrevistará al personal operativo perteneciente a los principales procesos establecidos en la organización a los agentes de Aduana y a los terminales de almacenamiento.

Las encuestas están encaminadas a evaluar el grado de compromiso del personal directivo con la gestión de la Calidad, las habilidades técnicas generadas y mantenidas en el tiempo con la finalidad de mejorar continuamente los procesos en un continuo de gestión relacional presunta de causa-efecto y el bienestar alcanzado por el personal como producto adicional de la implementación del sistema de la Calidad y el grado de participación en el compromiso con la calidad que se haya

internalizado en la institución y que dan lugar a la satisfacción del usuario del comercio exterior.

**c. Como muestrear:**

Se ha definido un cuestionario de preguntas en el que se marca selectivamente las opciones de respuesta que se aproximan a la percepción del entrevistado y que están relacionadas con la variable independiente a fin de medir cada una de ellas y definir el grado de influencia que tiene en la variable dependiente, a partir de un conjunto de alternativas (escala de 1 a 5).

**d. Métodos de muestreo:**

La población bajo análisis estará constituida por el personal de la Aduana marítima y Aérea del Callao.

UNIVERSO IAMC = 120

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia

o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde :

N = Población

n = Tamaño de la muestra

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

n' = Varianza de la muestra sobre la varianza de la población

$$n' = S^2 / V^2$$

Cálculo:

$$V = \text{Error estándar} = 0.015$$

$$S^2 = p ( 1 - p)$$

$$P = \text{Probabilidad de Ocurrencia} = 90\%$$

$$S^2 = 0.9 ( 1 - 0.9) = 0.09$$

$$n' = 0.09 / 0.000225 = 400$$



$$n = \frac{n'}{1 + n' / N} = \frac{400}{1 + 400/100} = 80$$

Entonces el tamaño de la muestra será de 80 trabajadores de la Aduana Marítima del Callao.

# Capítulo IV

## PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Consideraciones Generales de la Aduana del Perú

El poder ejecutivo en el año 1995 determinó que para tener un país competitivo era necesario mejorar los servicios aduaneros que brindaba la Superintendencia Nacional de Aduanas, para ello se consideró que tal característica debería responder a criterios internacionales de aseguramiento de la calidad con la finalidad de crecer y desarrollarse de manera sostenida<sup>26</sup>.

Dentro de este mismo concepto se consideró también establecer a un nivel normativo la obligación administrativa y funcional de diseñar y mantener un servicio aduanero que alcance estándares internacionales de calidad. En la Ley General de Aduanas aprobada en el año 1996 se estableció que los servicios aduaneros son esenciales para el país y están destinados a facilitar el comercio exterior, contribuyendo al desarrollo nacional y velando por el interés fiscal.

Esta visión estableció que el Estado debía promover la participación de los agentes económicos en la prestación de los servicios aduaneros, mediante la delegación de algunas funciones aduaneras al sector privado. En mérito a ello el poder ejecutivo emitió un Decreto Supremo refrendado por el Titular del

---

<sup>26</sup> Decreto Legislativo N° 809. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano.

ministerio de Economía y Finanzas y con las coordinaciones a nivel operativo con lo que en aquel entonces se conocía a la institución aduanera como “ADUANAS”. Para ello se dictaron las normas necesarias que, progresivamente permitía, a través de delegación de funciones, la participación del sector privado en la prestación de los diversos servicios aduaneros en toda la República bajo la permanente supervisión de ADUANAS. Esto es a la responsabilidad de almacenar y custodiar la carga hasta su nacionalización, a los Terminales de Almacenamiento, de mantener y custodiar la documentación original de los despachos aduaneros, a los agentes de aduana, de efectuar el cobro de las tasas y tributos, a los bancos del sector privado, de mantener las comunicaciones y transferencia de datos por medios electrónicos, a empresas de transmisión de datos y telefonía<sup>27</sup>.

En el año 1996 se estableció también que la prestación de los servicios aduaneros debería tender a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales sobre sistemas de aseguramiento de la calidad, es decir se requería implementar las normas ISO 9000 cuya versión vigente le correspondía al año 1994.

Para ello se requería mejorar sustancialmente los procesos así como la capacidad operativa y profesional del factor humano. Esto requería la

---

<sup>27</sup> Ley General de Aduanas Dec. Leg. 809. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano

aplicación de los principios de buena fe y de presunción de veracidad como base para la realización de todo trámite y procedimiento administrativo aduanero de comercio exterior así como reevaluar al personal y definir un nuevo perfil para las nuevas incorporaciones. Este perfil establecía que las funciones principales deberían ser efectuadas por profesionales de ramas afines a las actividades de la institución.

La ley General de Aduanas dada por el gobierno en el año 1996 regía para todas las actividades aduaneras del Perú y era aplicable a toda persona, mercancía y medio de transporte que cruzara las fronteras aduaneras. Para el acelerar el desarrollo y la facilitación de dichas actividades se le confirió a la institución la capacidad de expedir normas y establecer procedimientos que regulen la emisión, transferencia, uso y control de la información, relacionadas con tales actividades, sea esta esté soportada por medios documentales, magnéticos o electrónicos, la que se tendría la condición de legítima, salvo prueba en contrario.

Esto marcó un hito en la historia de la burocracia estatal y tendió el camino para alcanzar el ideal de lograr una Aduana SIN papeles, es decir que los tramites no implicarían mas, los abultados expedientes o declaraciones y las largas colas que se generaban para su presentación y atención en las oficinas de la Aduana Marítima del Callao.

Para el normal desarrollo de las actividades aduaneras se estableció de manera determinante lo que se llamó la Potestad Aduanera, que es la facultad que tiene ADUANAS para aplicar las normas legales y reglamentarias que regulan las actividades aduaneras y el paso, ingreso o salida de personas, mercancías y medios de transporte por el territorio aduanero, así como exigir su cumplimiento<sup>28</sup>.

Se estableció en la legislación que ADUANAS era y es el único organismo del Estado encargado de la administración, recaudación, control y fiscalización del tráfico internacional de mercancías, medios de transporte y personas, dentro del territorio aduanero, a fin de evitar conflictos de competencia con otras autoridades.

Dentro del proceso de delegación de facultades al sector privado también se tuvo en cuenta las responsabilidades inherentes a la función y lo que representaría no llevarla a cabo correctamente por lo que se estableció que los agentes operadores de comercio exterior que intervienen en los procedimientos aduaneros eran y son responsables administrativa, tributaria, civil y penalmente del cumplimiento de las obligaciones que se deriven de su participación<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Ley General de Aduanas. Dec. Leg. N°809. Art. 6°. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano

<sup>29</sup> Ley General de Aduanas. Dec. Leg. N°809. Art. 8°. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano

A fin de garantizar un adecuado proceso a los usuarios del comercio exterior se precisó que ADUANAS, es el organismo del Estado facultado para interpretar y emitir pronunciamiento técnico-tributario sobre los alcances de las disposiciones legales en materia aduanera.

Todas estas facultades conferidas en la legislación se circunscriben al territorio aduanero, que es la parte del territorio nacional que incluye el espacio acuático y aéreo, dentro del cual es aplicable la legislación aduanera. Las fronteras del territorio aduanero coinciden con las del territorio nacional y la circunscripción territorial aduanera sometida a la jurisdicción de cada Aduana se divide en Zona Primaria y zona Secundaria a fin de garantizar la integridad de las operaciones aduaneras así como para prevenir el contrabando.

La zona primaria corresponde al lugar autorizado y donde se realizan habitualmente las operaciones aduaneras bajo control. La zona secundaria es el resto del territorio nacional delimitado donde cada aduana de la republica ejerce jurisdicción.

#### **4.2. Aspectos operativos de la Aduana.**

La Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas realiza sus actividades conforme a la Ley General de Aduanas, y en base a ello asegura el funcionamiento de su actual Sistema de Gestión de la Calidad según lo

establecido en la Norma ISO 9001:2000. De igual manera, presta su servicio al usuario en base a los principios de la Buena Fe y Presunción de Veracidad, lo cual no limita el ejercicio de sus funciones naturales de control, gracias al empleo de las herramientas legales que le otorga dicha Ley al definir la Potestad Aduanera; al Código Tributario, que consagra las facultades de fiscalización y reglamenta las reclamaciones de los usuarios; a la Ley de los Delitos Aduaneros, que estipula los ilícitos penales de Contrabando, Defraudación de Rentas de Aduanas y Receptación y a la Tabla de Sanciones, aprobada por Decreto Supremo N° 122-96/EF.

De acuerdo con este marco legal, los usuarios someten sus mercancías al control aduanero utilizando como instrumento básico la Declaración de Aduanas, la que es presentada por medios electrónicos que permiten disminuir el tiempo de despacho y reducir al mínimo la intermediación humana.

Los trámites y procedimientos que los usuarios cumplen ante ADUANAS, correspondientes a los regímenes de importación y exportación definitivas, de importación, exportación y admisión temporales, depósito, tránsito y drawback, así como los del servicio de manifiesto, constituyen lo que se denomina el Despacho Aduanero, a través del cual ADUANAS ejerce su función de control de las mercancías. Si el usuario cumple con los requisitos especificados (LGA, Reglamento, Normas conexas y Procedimientos e Instructivos), se otorga el “**levante**” o la autorización de salida de las mercancías, según sea el caso y

previo pago de los tributos, si corresponde, estableciéndose un proceso de fiscalización concurrente y posterior hasta por un período de cuatro años a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la Declaración de Aduanas o de la fecha de embarque.

#### **4.3. La Implantación del Sistema de Calidad en Aduanas.**

ADUANAS, en su condición de conductora de servicios de apoyo al comercio exterior<sup>30</sup> de nuestro país, asimiló e hizo suyo desde 1991 el compromiso del Gobierno de participar como soporte de las empresas en el proceso de globalización. Desde entonces, la organización y la prestación de los servicios están orientados a la búsqueda de la eficiencia y el mejoramiento continuo para la satisfacción de los requerimientos de los usuarios del comercio exterior. A ello se suma nuestra intencional búsqueda de liderazgo aduanero a nivel continental.

El Superintendente Nacional, como autoridad máxima de la Institución y de acuerdo con el mandato de la Ley General de Aduanas y su Reglamento, asumió el compromiso, al igual que las demás autoridades de ADUANAS, de adecuar el sistema de la calidad institucional a las exigencias de la Norma ISO 9002.

---

<sup>30</sup> Decreto Legislativo N° 809. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano



La asunción de este gran reto fue coronada el 03 de diciembre de 1999 con la obtención de la Certificación ISO 9002 otorgado por la empresa Lloyd's Register Quality Assurance, que es una prestigiosa empresa inglesa, considerada como la más antigua y prestigiada mundialmente en el campo de la certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Este proceso de adecuación a las Normas de Gestión de la Calidad basadas en la serie ISO 9000 prácticamente es permanente. Dentro de este contexto los procedimientos internos de la Calidad van mejorándose en cuanto a su elaboración y cumplimiento, asimismo se van perfeccionando los mecanismos de control y seguimiento y sobre todo la adopción de adecuadas medidas correctivas y preventivas. Las auditorias de calidad es uno de los elementos fundamentales para evaluar un sistema de gestión de la calidad y obtener su conformidad, son exámenes metódicos e independientes<sup>31</sup>.

#### **4.4. La Política de la calidad de la Aduana del Perú.**

La Aduana del Perú se compromete con la sociedad a brindar un servicio eficiente a los usuarios del sistema aduanero, a través del mejoramiento continuo de los servicios y del cumplimiento de los estándares internacionales de la calidad, para facilitar el comercio exterior y asegurar la correcta captación de la recaudación y prevenir y reprimir los delitos aduaneros.

---

<sup>31</sup> Gestión de la calidad: Normalización y certificación. Especial referencia a la norma ISO 9001:2000. Autor y editor: Publicaciones Vértice SL. Año 2008

También es política de ADUANAS, promover la adecuación a las normas técnicas internacionales de la calidad, del sector privado que participa, por delegación, en la prestación de los servicios aduaneros.

#### **4.5. Objetivos de la calidad de la Aduana del Perú.**

Los servicios aduaneros tienen los siguientes objetivos relacionados a la calidad:

- Se busca satisfacer los requerimientos de los usuarios en concordancia con las normas técnicas internacionales de aseguramiento de la calidad y la nueva dinámica del comercio exterior.
- Institucionalizar el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia de los servicios aduaneros.
- Crear conciencia y lograr el compromiso y participación de los trabajadores en el funcionamiento del Sistema de la Calidad de ADUANAS.
- Lograr que los servicios aduaneros delegados al sector privado se brinden bajo las Normas Técnicas ISO 9000 de Aseguramiento de la Calidad.

#### **4.6. Responsabilidad de la dirección en el sistema de gestión de la Calidad.**

##### **4.6.1. Objetivo de la responsabilidad de la dirección.**

Se quiere garantizar y asegurar que ADUANAS cuente con una política de la calidad adecuadamente difundida, implementada y mantenida, así como con la definición de responsabilidades, autoridad e interrelación del personal que participa en el Sistema de la Calidad, asegurando los recursos que sean necesarios.

##### **4.6.2. Alcance de la responsabilidad de la dirección.**

Es responsabilidad del Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas, definir, documentar y difundir la política y organización de la Institución para la gestión de la calidad orientada a aumentar la satisfacción del usuario, incluyendo la responsabilidad y autoridad de sus directivos, funcionarios y servidores cuya labor incide en la calidad del servicio Despacho Aduanero y otros procesos complementarios, así como nombrar a su representante, asignar los recursos y efectuar periódicamente la revisión del Sistema de la Calidad de ADUANAS.

### **4.6.3. Implementación de la Política de calidad de la Aduana del Perú.**

La Política de la Calidad de ADUANAS se encuentra establecida en el Manual de la calidad, documento obligatorio que define el sistema de gestión de la calidad en concordancia con la norma ISO 9001:2000. A fin de asegurar que esta política sea entendida, implementada y mantenida, se realiza la divulgación de la misma a través de la intranet de la organización y a través de reuniones de inducción con el personal de las Aduana Marítima y Aérea del Callao.

La oficina de la Secretaría Técnica de la Calidad de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera tiene la responsabilidad de efectuar el seguimiento del funcionamiento, así como de apoyar el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en Aduanas, bajo las exigencias de la Norma ISO 9001: 2000.

## **4.7. Organización de la Aduana del Perú.**

### **4.7.1. Responsabilidad y Autoridad**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es, de acuerdo a su Ley de creación, Ley N° 24829 y a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501, una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho

Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad.

De acuerdo a la Ley General de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, ésta tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y puede establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

La Ley Orgánica define como funcionario de mayor nivel jerárquico al Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas, asimismo establece la naturaleza de los ingresos para el financiamiento de su pliego presupuestal y el régimen laboral de los trabajadores de ADUANAS.

El Estatuto de ADUANAS define la estructura orgánica institucional y la correspondiente misión para cada una de sus dependencias.

El Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) de las dependencias de ADUANAS, establece las funciones de sus Unidades Orgánicas

Los Manuales de Organización y Funciones (MOF) de las Dependencias de ADUANAS establecen las atribuciones y responsabilidades de los Cargos Jefaturales de las Unidades Orgánicas de la Institución. En estos MOF también se ha definido las responsabilidades sobre el Sistema de la Calidad, precisándose lo relacionado a:

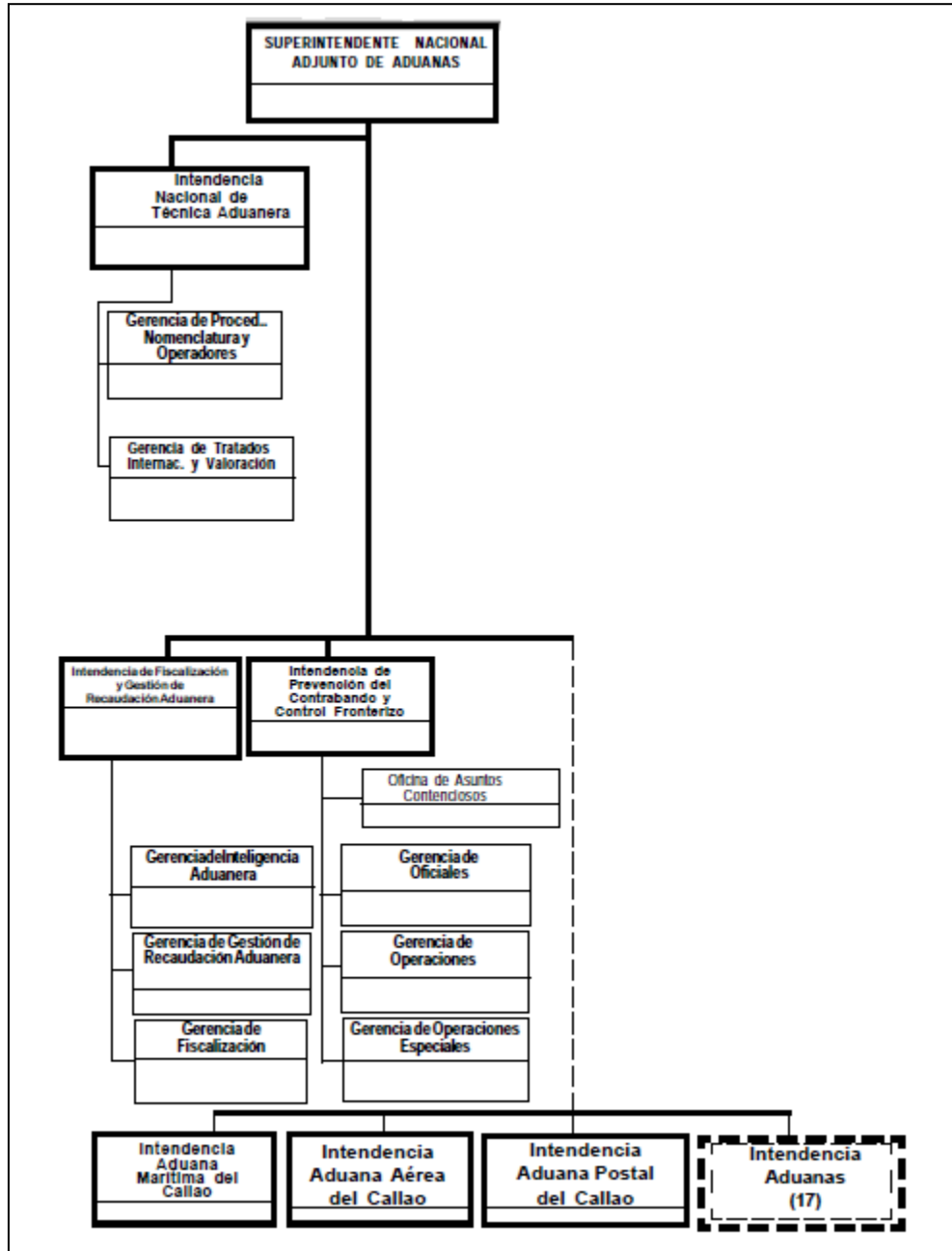
- Las acciones preventivas para evitar la ocurrencia de no conformidades relativas a la prestación del servicio.
- La identificación y corrección de problemas que se presenten durante el despacho aduanero.
- La propuesta de soluciones y aplicación de medidas correctivas.
- La verificación de la puesta en práctica de las soluciones.
- El control de servicios no conformes y su procesamiento posterior hasta que se haya corregido la deficiencia.

Las responsabilidades del personal a cargo de los trabajos que directamente inciden en el Sistema de la Calidad se establecen en los respectivos Procedimientos.

Las actividades de mejoramiento continuo están formalizadas mediante el procedimiento de calidad Acciones Correctivas y Preventivas STC-PG.03, en el que se detalla la responsabilidad directiva de liderar el proceso así como

monitorearlo para el garantizar su eficacia. Las actividades de mejoramiento pueden surgir a partir de la identificación de defectos durante la ejecución del proceso la cual puede ser realizada por cualquier trabajador levantando un reporte de NO conformidad o por un auditor de calidad durante las auditorias planificadas de calidad a cargo de la Oficina de la Secretaría Técnica de la Calidad órgano dependiente de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera.

**ORGANIGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE**  
**ADUANAS**





#### **4.7.2. Comité de la Calidad de la Aduana del Perú.**

Está integrado por el Representante del Superintendente Nacional adjunto, El Intendente Nacional de Técnica Aduanera, El Intendente de Fiscalización y Gestión de la Recaudación, los Intendentes de las Aduanas Marítima y Aérea del Callao y el Secretario Técnico de la Calidad. Este Comité está encargado de la dirección y supervisión del Sistema de la Calidad<sup>32</sup>.

#### **4.7.3. Representante de la Dirección ante el sistema de gestión de la calidad de la Aduana del Perú.**

Es un funcionario que independiente de otras funciones desempeñadas en la organización representa al Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas y se encarga de:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

---

<sup>32</sup> Manual de la calidad de Aduanas. STC-DT.01. versión 2 año 2002.

Las acciones que tienen relación directa con el Sistema de la Calidad son reportadas y/o coordinadas según su alcance, por las jefaturas, auditores y promotores de la Calidad con la oficina de la Secretaría Técnica de la Calidad.

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

#### **4.7.4. Las Jefaturas de línea en la Aduana del Perú.**

Los Intendentes y en general los Jefes de todas las dependencias de Aduanas, tienen la responsabilidad de velar por el funcionamiento del Sistema de la Calidad en las áreas a su cargo, coordinando lo concerniente con la Secretaría Técnica de la Calidad de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera. Con el apoyo de los Promotores de la Calidad se forman equipos y/o comités, según sea necesario, para la coordinación del proceso de mejoramiento al interior de las dependencias.

#### **4.7.5. Auditores Internos de la Calidad**

Los auditores internos de calidad es personal especializado en auditorías de calidad, estando a los lineamientos impartidos por el Superintendente Nacional, promueve la capacitación de los auditores internos de la calidad, cuyas funciones son:

- a) Realizar las auditorías de la calidad en las dependencias que les asigne la Secretaría Técnica de la Calidad, de quien dependen, en el cumplimiento de sus responsabilidades definidas por Resolución de Superintendencia de Aduanas N° 000015-99 y mientras estén involucrados en alguna auditoría.
  
- b) Apoyar a sus dependencias de origen en el cumplimiento de las exigencias del Sistema de la Calidad, así como en el levantamiento de no conformidades.

Para ser Auditor de la Calidad se requiere ser profesional con no menos de tres años de experiencia en Aduanas y haber aprobado los cursos de Auditoría Interna de la Calidad propuestos por la Secretaría Técnica de la Calidad. Igualmente es requisito contar con una

satisfactoria evaluación del desempeño laboral certificado por la Intendencia Nacional de Recursos Humanos<sup>33</sup>.

#### **4.7.6. Promotores del Sistema de la Calidad o equipo facilitador de la gestión por procesos.**

Los Jefes de las distintas dependencias de ADUANAS, designan a los Promotores de la Calidad, que como mínimo son cuatro por dependencia, poniendo en conocimiento de la oficina de la Secretaría Técnica de la Calidad.

Los promotores deben ser profesionales, deben tener como mínimo tres años de experiencia en ADUANAS, contar con una satisfactoria evaluación del desempeño laboral certificado por la Intendencia Nacional de Recursos Humanos, teniendo como responsabilidad, apoyar a las Jefaturas de la Aduana en las coordinaciones que se realicen con la División de la Calidad y con los diferentes Comités Técnicos que se conformen, para la plena implantación y el adecuado funcionamiento del Sistema de la Calidad en sus respectivas dependencias.

---

<sup>33</sup> Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas N° 108-2003-SUNAT.

#### **4.7.7. El personal de la Aduana del Perú.**

Los funcionarios aduaneros siguen principalmente dos líneas de carrera: especialistas de Aduana y Oficiales de Aduana los que previo a su contratación para asumir funciones dentro de la Institución Aduanera deben ser instruidos en el Instituto de Administración Tributaria y Aduanera (IATA), que absorbió a lo que fue la Escuela Nacional de Aduanas (ENA), en las materias específicas de Valoración de mercancías, legislación aduanera, nomenclatura y merceología, operativa del comercio exterior, tributación, tratados y convenios internacionales y adicionalmente se nivela al personal con estudios generales de economía y administración para el personal de oficiales de aduana se adiestra en acciones operativas en las instituciones militares como la escuela de comandos del ejército y la escuela de inteligencia del ejército.

Es responsabilidad de todo el personal de las distintas dependencias de ADUANAS, cumplir con las acciones que le sean asignadas para asegurar el funcionamiento del Sistema de la Calidad, de conformidad con las funciones y responsabilidades establecidas en los Reglamentos y Manuales de Organización y Funciones y en los documentos del sistema de la calidad. Para ello el personal que labora en el despacho aduanero, recibe un adecuado nivel de

capacitación en el Instituto de Administración Tributaria y Aduanera (ex Escuela Nacional de Aduanas) y es sometido a una permanente actualización de conocimientos.

#### **4.7.8. Disponibilidad de recursos en la Aduana del Perú.**

Para el cumplimiento de sus funciones, ADUANAS dispone de recursos financieros, materiales y de personal capacitado, reflejados en su respectivo presupuesto, el mismo que forma parte del Presupuesto General de la República.

La Ley N° 26553 dispuso que el 3% del total del ingreso tributario que ADUANAS recauda para el Tesoro Público, constituyen sus ingresos propios.

A partir del año 2000 el mantenimiento del Sistema de la Calidad lo realiza ADUANAS con recursos propios.

#### **4.7.9. La Aduana Marítima del Callao.**

La historia de la Aduana Marítima del Callao está estrechamente vinculada a la historia portuaria de nuestro país. Desde que se dio inicio a las actividades de comercio exterior a través de los nacientes

Puertos Peruanos, allá en los albores del Periodo colonial, la labor de los Oficiales Reales encargados de recaudar el tributo aduanero (almojarifazgo) en beneficio de la Corona Española comenzó a ser aplicada con el rigor y la severidad que tan importante causa ameritaba.

Pero fue recién en octubre de 1773 que, a fin de otorgar el debido ordenamiento legal a las funciones aduaneras, el entonces Virrey don José Manuel Amat y Juniet promulgó el primer Reglamento de Comercio y Aduanas de esta parte del continente, con lo que se le otorgó a la Aduana una formalidad jurídica apropiada<sup>34</sup>.

Es responsable de :

- Facilitar las actividades de comercio exterior mediante la prestación de servicios aduaneros.
- Cautelar el cobro real y justo de los tributos.
- Fiscalizar el tráfico internacional de mercancías, medios de transporte y personas.
- Combatir y perseguir los delitos aduaneros (contrabando y defraudación de Rentas de Aduana).
- Aplicar todas las normas que las correspondientes instituciones gubernamentales disponen para el ámbito aduanero.

---

<sup>34</sup> Historia económica del Perú. Emilio Romero, Carlos Contreras. UNMSM, 2006. Pag. 221

- Proporcionar estadísticas confiables a los operadores de comercio exterior y a las instituciones públicas y privadas dentro y fuera del país.
- Brindar toda la información que los usuarios y el público en general requieran para el ejercicio de sus actividades.

Entre los años 1991 a 1999 la Aduana del Perú y en especial la Aduana Marítima del Callao desarrolló un vasto programa de reforma institucional que la llevó a ser considerada por la Organización Mundial de Aduanas como una Aduana modelo en el mundo para entidades aduaneras de los países emergentes.

La Aduana Marítima del Callao es la primera aduana del país dado que por ella se realiza la mayor parte de las operaciones de comercio exterior, alcanzando un aproximadamente un 80% del volumen comercializado con el mundo. Esta es la razón para llevar a cabo la presente investigación de tesis en esa dependencia aduanera.

#### **4.7.10. La valoración de mercancías de importación.**

Según la legislación nacional cuando se importan mercancías éstas están sujetas al pago de derechos de importación. Cuando los



derechos de aduana se perciben *ad valorem* (por ejemplo, el 10 % del valor del producto importado), el monto al que ascienden los derechos a ser pagados depende de la manera como la administración de aduanas determina el valor imponible.

Las reglas detalladas por la Organización Mundial de Comercio (OMC) sobre valoración de las mercancías en aduana están contenidas en el Acuerdo sobre Valoración en Aduana (título completo: Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VII del GATT de 1994). El sistema de valoración del Acuerdo se basa en criterios simples y equitativos que tienen en cuenta las prácticas comerciales.

El acuerdo de valor dispone que todos los países deben armonizar su legislación sobre la base de las reglas del Acuerdo para conseguir la uniformidad en la aplicación de las normas, de manera que los importadores puedan determinar con seguridad y previo a concretar la transacción comercial, las cantidades a pagar por concepto de los derechos aplicables.

En virtud a este acuerdo la administración aduanera debe determinar el valor sobre la base del precio pagado o por pagar por el importador en la transacción objeto de valoración. A raíz de una Decisión

adoptada en la Ronda Uruguay, la administración de aduanas puede rechazar el valor de transacción cuando tiene motivos para dudar de la veracidad o exactitud de la cantidad declarada por el importador o de los documentos presentados en aplicación del Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF modificado por 131-2000-EF, 203-2001-EF, 098-2002-EF y D.S. 009-2004-EF.

A fin de proteger a los importadores en tales situaciones, las administraciones de aduanas tienen la obligación de darles la oportunidad de justificar el precio declarado. Cuando la administración de aduanas no se conforma con las justificaciones dadas, debe comunicar al importador, por escrito, sus motivos para no aceptar el valor de transacción que éste ha declarado.

Cuando el valor de transacción no es aceptado por la Administración de Aduanas, el Acuerdo de la OMC ha establecido cinco métodos para determinar el valor imponible. Al aplicar esos métodos, las administraciones de aduanas deben consultar a los importadores y tener en cuenta sus argumentos.

El objetivo básico del Acuerdo es proteger los intereses de los comerciantes que respetan la ley exigiendo a la administración de

aduanas que acepte, para determinar el valor imponible, el precio realmente pagado por el importador en una transacción determinada. Esto se aplica tanto a las transacciones entre partes independientes como a las transacciones entre partes vinculadas<sup>35</sup>.

Se reconoce que pueden variar los precios obtenidos por importadores diferentes por los mismos productos. El simple hecho de que el precio conseguido por un importador dado sea más bajo que el pagado por otros importadores del producto no puede utilizarse para rechazar el valor de transacción. En esas situaciones la administración de aduanas sólo puede rechazar dicho valor cuando tiene motivos para dudar de la veracidad o exactitud del precio declarado de las mercancías importadas. Aun en este caso, debe dar al importador la oportunidad de justificar su precio y, si esa justificación no es aceptada, tiene que comunicarle por escrito los motivos por los cuales se rechaza el valor de transacción y decide determinar el valor imponible por otros métodos.

Además, al reconocer al importador el derecho a ser consultado en todas las etapas de la determinación del valor, el Acuerdo vela por que se usen objetivamente las facultades discrecionales que tiene la administración de aduanas para cuestionar el valor declarado.

---

<sup>35</sup> [www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/ursum\\_s.htm#Agreement](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#Agreement)

Cuando el importador o su representante no están de acuerdo cuando la administración aduanera efectúa un ajuste al valor declarado, presentan una reclamación iniciando un procedimiento contencioso aduanero cuyas etapas son:

- a) La reclamación ante ADUANAS.
- b) La apelación ante el Tribunal Fiscal.

Según el artículo 171° del reglamento de la Ley General de Aduanas (RLGA), para interponer reclamación dentro del plazo de veinte (20) días a que se refiere el Código Tributario, no es requisito el pago previo del adeudo por la parte que es motivo de la reclamación, pero para que ésta sea aceptada, el reclamante deberá acreditar que ha abonado la parte de la deuda no reclamada y actualizada hasta la fecha en que se realice el pago.

La Ley, indica cuales son órganos de resolución en primera instancia:

- a) Las Intendencias de Aduana.
- b) La Intendencia Nacional de Fiscalización.

En el presente caso corresponde a la Intendencia de aduana Marítima del Callao conocer y resolver en primera instancia los casos de las reclamaciones que se produzcan en su jurisdicción.

**4.8. La falta de mejoramiento continuó en la técnica de valoración de mercancías.**

En el proceso de importación el funcionario aduanero efectúa el reconocimiento físico de las mercancías y contrasta lo inspeccionado con la Declaración Única de Importación y documentos adjuntos que sustentan la transacción efectuada.

Durante este proceso el funcionario aduanero efectúan verificaciones aplicando la técnica aduanera, para determinar la partida arancelaria que le corresponde a la mercancía, el tratamiento legal conexo (restricciones o prohibiciones) y **el valor** en aduanas de la mercancía.

Los importadores en su condición de personas naturales o jurídicas presentan la Declaración Única de Aduanas (DUA) ante la Aduana Marítima del Callao y en ella indican el precio pagado o por pagar. El funcionario aduanero a partir de esta declaración y la documentación de sustento que adjunte el importador procede a realizar un análisis integral y aplica las reglas de

valoración aduanera de la OMC para determinar si el valor declarado es el correcto.

El reglamento de valoración<sup>36</sup> es la norma nacional que establece los criterios para efectuar la verificación del valor. Esta norma nacional está relacionada con el acuerdo del valor de la Organización Mundial de Comercio (OMC) a la cual nuestro país pertenece desde el año 1995.

Cuando el funcionario aduanero tiene una duda razonable sobre el valor de las mercancías de importación remite una notificación a la agencia aduanera (la que representa al importador ante la Aduana) para que se sustente el valor declarado, si este sustento no es satisfactorio notifica nuevamente para que se haga efectivo el pago por la diferencia de tributos acotada.

Si el importador no está de acuerdo con el criterio del funcionario puede afianzar la diferencia de los tributos a pagar que se le ha acotado y puede presentar una reclamación ante el departamento de controversias de la Aduana Marítima del Callao. Esta unidad orgánica debe resolver en primera instancia confirman la decisión del funcionario aduanero quien actuó inicialmente o la desestima, en ambos casos se proyecta una resolución de Intendencia en la que se comunica el resultado.

---

<sup>36</sup> Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF modificado por el D.S. N°131-2000-EF, D.S. N° 203-2001-EF, D.S. N°098-2002-EF y D.S. N°009-2004-EF.

Si la reclamación del importador, en esta primera instancia, no ha sido declarada a su favor y éste no está de acuerdo con la decisión puede acudir a la siguiente instancia jurisdiccional, es decir al Tribunal Fiscal.

La norma ISO 9001:2000 establece en el capítulo N° 8 que la organización debe establecer procesos que identifiquen, analicen y mejoren las situaciones defectuosas que se presentan durante la ejecución de un proceso. En este caso toda reclamación declarada procedente es una oportunidad para mejorar por la probable existencia de un procesamiento defectuoso de la información, un incorrecto análisis de la misma, o un criterio erróneo del funcionario interviniente.

Los defectos se deben describir en detalle en el registro correspondiente según lo establece el procedimiento interno de Aduanas denominado: control del producto no conforme cuyo código es STC-PG.02 y el procedimiento de acciones correctivas y preventivas con código STC-PG.03. Estos son los documentos de referencia para realizar el análisis del problema y determinar la causa o causas raíz que ocasionaron el defecto o del conjunto de defectos. Seguidamente debe planificar un conjunto de actividades que eliminen dichas causa o causas.

Esta actividad debe ser planificada, dirigida y controlada por el jefe encargado del proceso de importación y se recomienda que en la actividad de mejoramiento participen algunos miembros relacionados a las áreas desde donde la causa raíz tiene influencia. El sistema de calidad busca la participación del personal en equipos de trabajo a fin de lograr un óptimo resultado en el análisis, las conclusiones y la implementación de las acciones correctivas<sup>37</sup>.

Desde este punto de vista, el mejoramiento se constituye en una actividad normalizada del sistema de calidad en la Aduana Marítima del Callao, el cual no obstante de estar claramente definido en los documentos o procedimientos de calidad, debe ser comunicado, entendido y puesto en práctica desde el nivel gerencial más alto de la organización y descendiendo hasta las primera líneas directivas, ya que se busca el compromiso general con la mejora de los procesos<sup>38</sup>.

Esto implica que la dirección debe mostrar evidencia de esta práctica de mejoramiento y consecuentemente también de los resultados obtenidos<sup>2</sup>, las cuales nos darán la idea de cómo se viene gerenciando el proceso de mejora continua.

---

<sup>37</sup> Manual de la Calidad SUNAT. STC-DT.01. RS. N. 216-2003-SUNAT. Año 2003.

<sup>38</sup> NTP-ISO 9001:2000. 5.6 Revisión por la dirección. Pag.4-6. Norma Internacional. Secretaría General. Ginebra Suiza. Traducción certificada. Año 2000.



Con la finalidad de analizar los errores cometidos en el proceso de importación extraeremos una muestra de las resoluciones de intendencia que han sido favorables a las reclamaciones de los importadores. Para determinar el tamaño de la muestra empleamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N - 1) + 0.25}$$

Donde N es el tamaño de la población alfa es el valor del error tipo 1

Z es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.

0.25 es el valor de  $p^2$  que produce el máximo valor de error estándar, esto es  $p = 0.5$

n es el tamaño de la muestra.

El valor que toma alfa, es del 5 % (0.05) con un nivel de confianza de 95 % (0.95) lo que equivale a un valor de z de 1.959963985 (a nivel práctico 1.96)

Efectuando el cálculo para un universo de N= 1,360 resoluciones declaradas procedentes emitidas en el periodo 2004 al 2009 el tamaño de muestra es de n = 300.

La extracción de la muestra ha sido efectuada de manera aleatoria<sup>39</sup> escogiendo de la población de resoluciones defectuosas que corresponden al periodo comprendido entre los años 2004 al 2009.

Una vez extraída la muestra se realizó el análisis de cada una de las resoluciones de reclamación defectuosas y se ha efectuado un inventario de los tipos de errores que se han cometido. A partir de estos datos se ha realizado una clasificación por cada tipo de error y el número de veces que se lo ha encontrado.

Para identificar los tipos de error de manera sencilla y práctica se les ha dado una denominación y se los clasifica según la cantidad encontrada. El diagrama de Pareto mostrado en la figura N° 1 es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Metodología de la investigación. Cesar agosto Bernal. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia. 2000. Pág. 161

<sup>40</sup> Herramientas de la Calidad. Shogi hiroki. Japan tootl.

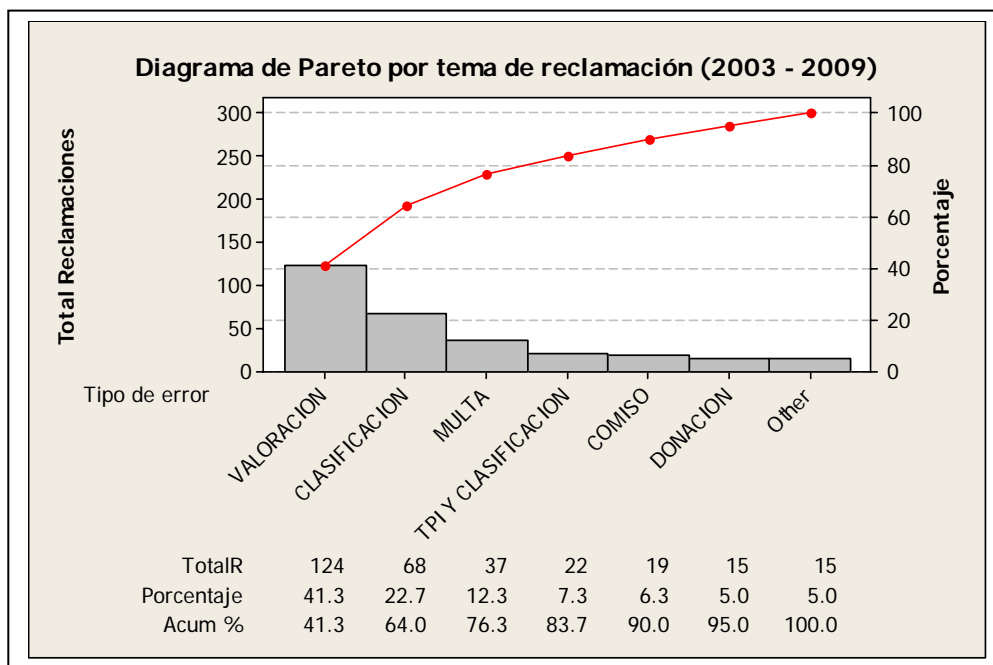


Figura Nº 1

En la figura N° 1 podemos apreciar que de la totalidad de resoluciones analizadas existen 124 que pertenecen al tema de valoración de mercancías las que representan el 41.3% del total, constituyéndose de esta manera en el principal tipo de error en el proceso de importación de mercancías en la Aduana Marítima del Callao. De esta manera se confirma la importancia de la presente tesis.

Sobre éste conjunto de 124 resoluciones analizadas se ha procedido a determinar cuántos errores tienen cada uno de los funcionarios intervinientes y establecer patrones de comportamiento en el periodo de análisis.

Evaluamos la cantidad de errores cometidos por cada uno de los trabajadores involucrados en las resoluciones revisadas y lo comparamos con el resto de sus compañeros, es decir hacemos un análisis de dispersión de los resultados en el grupo.

Usando el diagrama de principales efectos del Programa MINITAB 14 graficamos los errores cometidos por cada trabajador y lo comparamos con la media del grupo.

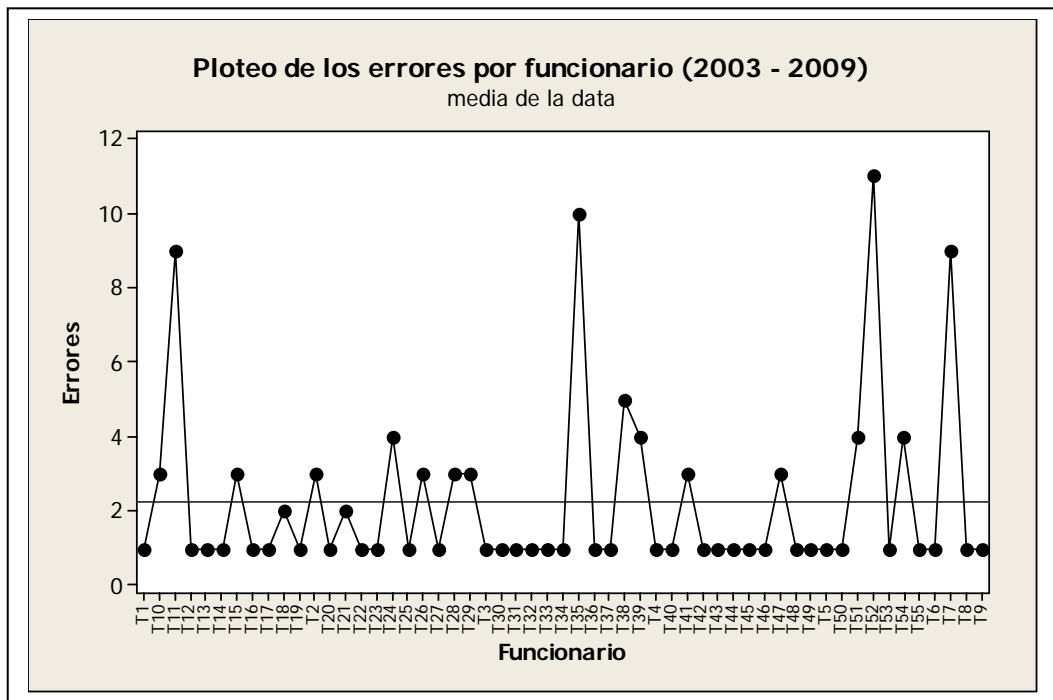


Figura № 2

En el eje X se ubica a cada trabajador y en el eje Y el número de errores cometido en el periodo 2004 al 2009.

En la figura N° 2 se muestra, con una línea continua, la media de la cantidad de errores cometidos por los funcionarios de la Aduana Marítima y con un punto la cantidad de errores cometidos por cada uno de los Funcionarios en el periodo en estudio.

En la figura N° 3 se aprecia que existe un comportamiento diferente en el grupo total de los funcionarios analizados.

Para poder observar mejor este comportamiento de los funcionarios y evidenciar la necesidad de una mejora se ha denominado a los grupos con tendencias similares con las letras y números G1, G2 y G3 resaltando el área correspondiente con una línea punteada.

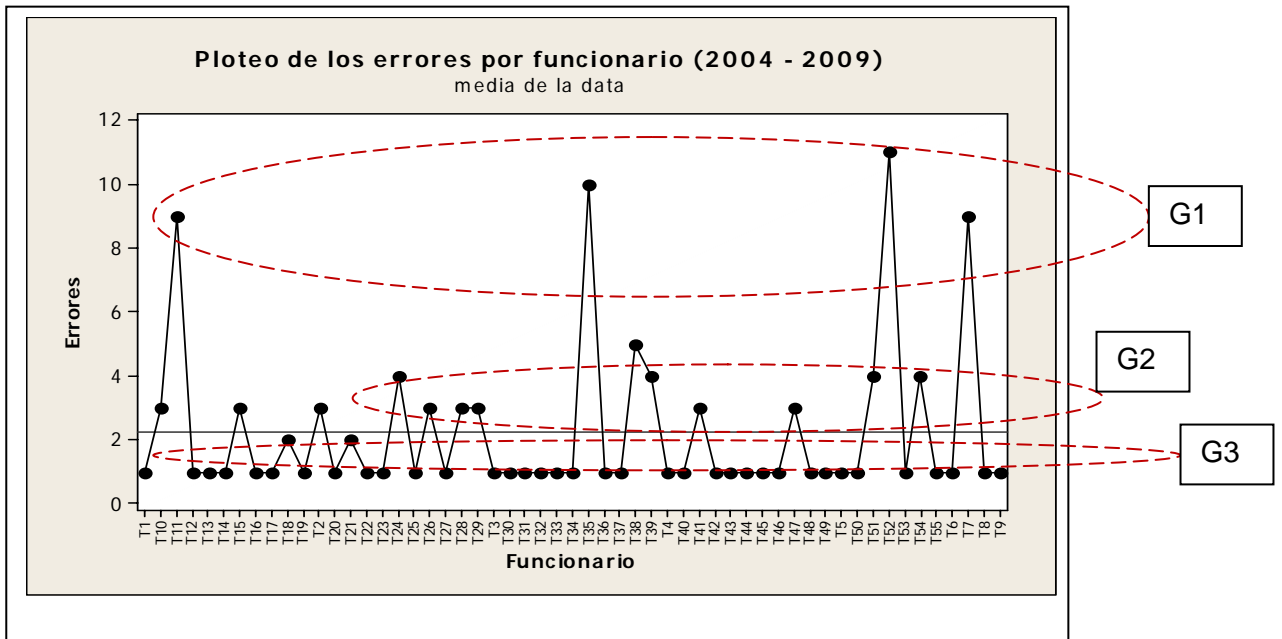


Figura Nº 3

En la figura N° 3 por motivos de confidencialidad no se muestran los nombres de los funcionarios que se ubican en el eje X del grafico y para poder identificarlos se le asigna una T (trabajador) seguida de un numero del 1 al 55. En el eje Y se detalla el número de errores cometidos por cada uno de los funcionarios.

Se ha determinado el número de errores cometidos por cada uno de los funcionarios que presentan resoluciones desfavorables para la administración aduanera y que luego del presente análisis puede ser tomado para iniciar acciones correctivas.

En la figura N° 3 se puede apreciar que 17 trabajadores se encuentran por encima de la línea continua que representa la media de la totalidad de errores y 38 trabajadores por debajo. Los que están por encima de la media presentan un bajo desempeño en comparación con sus compañeros. Observamos que en el conjunto “G1” hay 4 trabajadores que tienen el mayor número de errores (Entre 9 y 10 resoluciones defectuosas) y en el conjunto “G2” hay 5 trabajadores (Entre 4 y 5 resoluciones defectuosas) y el tercer grupo “G3” con 8 trabajadores que tienen 3 resoluciones defectuosas. Completan los tres grupos de los que están por encima de la media general.

Se debe indicar que todos están sometidos a las mismas condiciones de trabajo (los mismos procedimientos, el mismo sistema de información, etc) para la atención de las declaraciones de importación que originan las reclamaciones de valoración, sin embargo el análisis de dispersión nos indica que existen comportamientos muy diferentes (extremos) en los trabajadores pertenecientes al G1 signados como los números:T11, T35, T52 y T7.

Se puede apreciar también que a este grupo le secunda un segundo grupo G2 cuyo comportamiento de los integrantes es similar y que está constituido por los Funcionarios: T24, T38, T39, T51, T54 y finalmente un tercer grupo G3 con integrantes cuyo desempeño es similar y que está constituido por los trabajadores: T10, T15, T2, T26, T28, T29, T41 y T47.

Una de las distribuciones teóricas mejor estudiadas en los textos de estadística y que es más utilizada en la práctica, es la distribución normal, también llamada distribución gaussiana. Su importancia se debe fundamentalmente a la frecuencia con la que distintas variables asociadas a fenómenos naturales y cotidianos siguen, aproximadamente, esta distribución. La verificación de la hipótesis de normalidad resulta esencial para poder aplicar muchos de los procedimientos estadísticos que habitualmente se manejan<sup>41</sup>.

El test de Anderson Darling es uno de los más extendido en la práctica. Se basa en la idea de comparar la función de distribución acumulada de los datos observados con la de una distribución normal, midiendo la máxima distancia entre ambas curvas. Dado que en la mayoría de los paquetes estadísticos, como el MINITAB 14, está programado dicho procedimiento, y proporciona tanto el valor del test como el p-valor, se utilizará este recuso informático.

Los procesos siempre tienen variación, ya que en él intervienen diferentes factores tales como: los Materiales usados, la maquinaria o equipo, la medición realizada, los métodos de trabajo usados, el medio ambiente y el personal o mano de obra. Bajo condiciones comunes o normales de trabajo todos estos factores aportan variación a las variables de salida del proceso en forma natural

---

<sup>41</sup> Estadística descriptiva e inferencial. Manuel Córdova Zamora. Editorial librería Moshera S.R.L. Quinta edición.2003.



o inherente, pero además pueden portar variaciones especiales o fuera de lo común ya que a través del tiempo los factores son susceptibles de cambios, desajustes, desgastes, errores, descuidos, fallas, desconocimiento, etc. Así existe dos tipos de variabilidad: debida a causas comunes y a causas atribuibles o especiales y cada una debe tener un tratamiento correspondiente<sup>42</sup>.

La variación por causas especiales se asume al azar y las especiales a aquellas que ocurren por situaciones o circunstancias que no son permanentes. Un proceso que está afectado solo por causas especiales se dice que está en control estadístico (variación estable) y el desempeño del proceso es predecible en el futuro inmediato<sup>17</sup>.

Los datos obtenidos de la muestra de resoluciones declaradas fundadas a favor del importador es sometida a la prueba de normalidad para analizar las características de la distribución con la finalidad evaluar si presenta características normales, es decir si las fallas corresponden al azar o a situaciones especiales (causas especiales de variación).

La forma de la distribución que más se observa en salidas de procesos, es la forma de campana, con características similares a la distribución normal. Es frecuente que cuando la distribución no es de este tipo sea indicativo de un

---

<sup>42</sup> Humberto Gutierrez Pulido y Roman de la Vara Salazar. Control estadístico de la calidad. Mc Graw Hill interamericana editores. 2004. Pag.209.

hecho importante que está ocurriendo en el proceso y que tiene un efecto negativo en la calidad<sup>43</sup>.

El valor “p” es la probabilidad, cuando la hipótesis nula es cierta, de obtener un valor de la prueba que es igual o más extremo, en la dirección apropiada, que su valor observado.

El valor p (p-value) se puede definir como el menor nivel de significación al que se puede aceptar una hipótesis nula, para el programa estadístico es de ( $p > 0.05$ ).

En la figura siguiente se ha tabulado la frecuencia de resoluciones defectuosas:

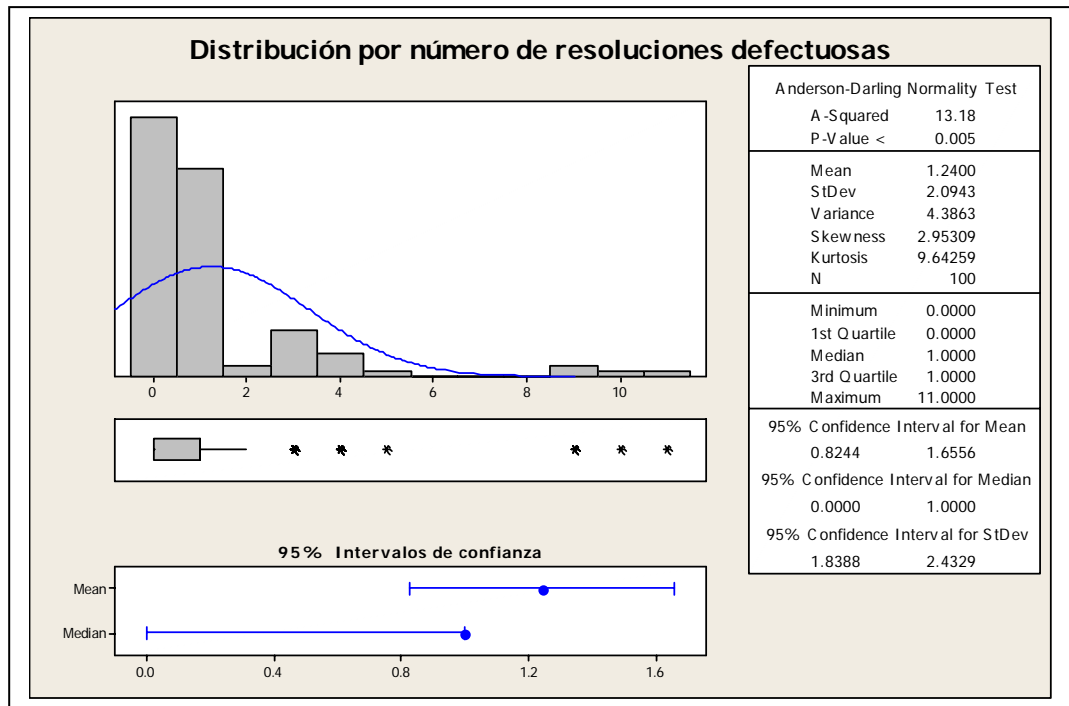


Figura № 4

<sup>43</sup> Humberto Gutierrez Pulido y Roman de la Vara Salazar. Control estadístico de la calidad. Mc Graw Hill interamericana editores. 2004. Pag.38.

Analizando la figura N°4 podemos afirmar que la distribución de frecuencias obtenida no tiene características normales (el P valor es menor de 0.05 con el test de normalidad de Anderson Darling) por lo que no se aproxima a una situación al azar sino que tiene influencia de causas especiales de variación<sup>5</sup>.

Según Humberto Gutierrez Pulido y Román de la Vara Salazar nos indican que cuando hay datos raros, es decir una pequeña cantidad de mediciones muy extremas que se identifican fácilmente en el histograma debido a que aparecen barras pequeñas separadas o aisladas del resto, refleja una situación especial que se debe investigar<sup>44</sup>.

Para la característica de calidad “Determinación del valor de las mercancías de Importación” se requiere mejorar el proceso ya que se encuentra en la condición de inestable<sup>45</sup>. Esto implica determinar las causas que originaron este resultado por lo que se debió iniciar acciones correctivas.

Utilizando el diagrama de control se analizan los datos obtenidos de la muestra, esto nos permite evaluar la condición del proceso en la característica de calidad “valoración de mercancías de importación” según la cantidad de defectos que se han presentado al evaluar la muestra.

---

<sup>44</sup> Humberto Gutierrez Pulido y Román de la Vara Salazar. Control estadístico de la calidad. Mc Graw Hill interamericana editores. 2004. Pag.37.

<sup>45</sup> Edward Deming. Fuera de la crisis.

Una señal de que se ha detectado una causa especial de variación se manifiesta cuando un punto o grupo de puntos caen por encima o debajo de los límites de control o cuando siguen un comportamiento no aleatorio. El diagrama de control indica que es un proceso estable cuando los puntos caen dentro de los límites de control y varían aleatoriamente y cuando no es así se denomina proceso inestable<sup>46</sup>.

En la figura N° 5 se muestra el diagrama de control por variables individuales en este caso la Gráfica “I” que evalúa el número de defectos por funcionario. En ella podemos apreciar varios puntos detectados y marcados con el número ( 1 ) que se ubican por encima del límite de control superior UCL= 4.44 y que determinan que el proceso tiene la condición de inestable por lo que se debió tomar acción para estabilizarlo.

La norma ISO 9001:2000 en el numeral 5.6.1. y 5.6.2. Indica que la alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad<sup>47</sup> por lo

---

<sup>46</sup> Humberto Gutierrez Pulido y Roman de la Vara Salazar. Control estadístico de la calidad. Mc Graw Hill interamericana editores. 2004. Pag.225.

<sup>47</sup> Norma Internacional ISO 9001:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. 5.

que es responsabilidad de la dirección iniciar la investigación a fin de detectar las causas especiales que determinaron este comportamiento.

En el capítulo 3 se realiza el análisis de las acciones correctivas que se han tomado según los registros que obran en la Oficina de la Secretaría Técnica de la calidad y en el sistema de información de la intranet de SUNAT.

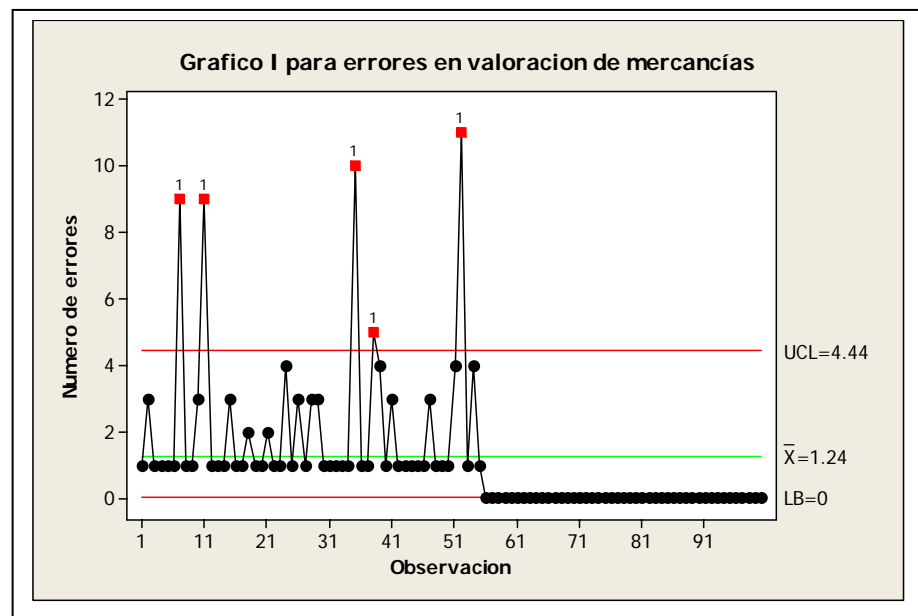


Figura Nº 5

Con la finalidad de determinar las causas que motivaron que el proceso de valoración de mercancías de importación se encuentre fuera de control se realizaron entrevistas exploratorias con algunos funcionarios para indagar la percepción de las posibles causas de esta problemática en la División de Importaciones de la Aduana Marítima del Callao.

Las entrevistas se realizaron a un grupo de 50 funcionarios escogidos de manera aleatoria en las que se les consultó sobre las causas que originan la ocurrencia de frecuentes errores en la valoración de mercancías. Esta arrojó los resultados que se muestran en el cuadro N° 1.

N°	Exploratoria de causas	N° respuestas
1	Falta de interés del personal	2
2	Sistemas de información deficientes	2
3	Banco de datos insuficiente	5
4	Legislación complicada falta retroalimentación	7
5	Jefaturas desentendidas en el tema (acciones de mejora)	4
6	Ambiente de trabajo inapropiado	2
7	Mal análisis de laboratorio	2
8	Deficiente capacitación del personal	10
9	Cambios o rotación de personal sin planificación	2
10	Falta precisar conceptos legales aplicables	3
11	No hay uniformidad de criterios para decidir	3
12	Mucha carga de trabajo	4
13	Dificultades de infraestructura en Terminales de Almacenamiento	2
14	Desconocimiento de algunas normas legales aplicables	2
	Total	<b>50</b>

Cuadro N° 1

Teniendo como base los datos del cuadro N° 1 elaboramos un diagrama de Pareto, el cual nos permite observar el grado de impacto que tiene cada respuesta con referencia al total de afirmaciones vertidas por los funcionarios consultados.

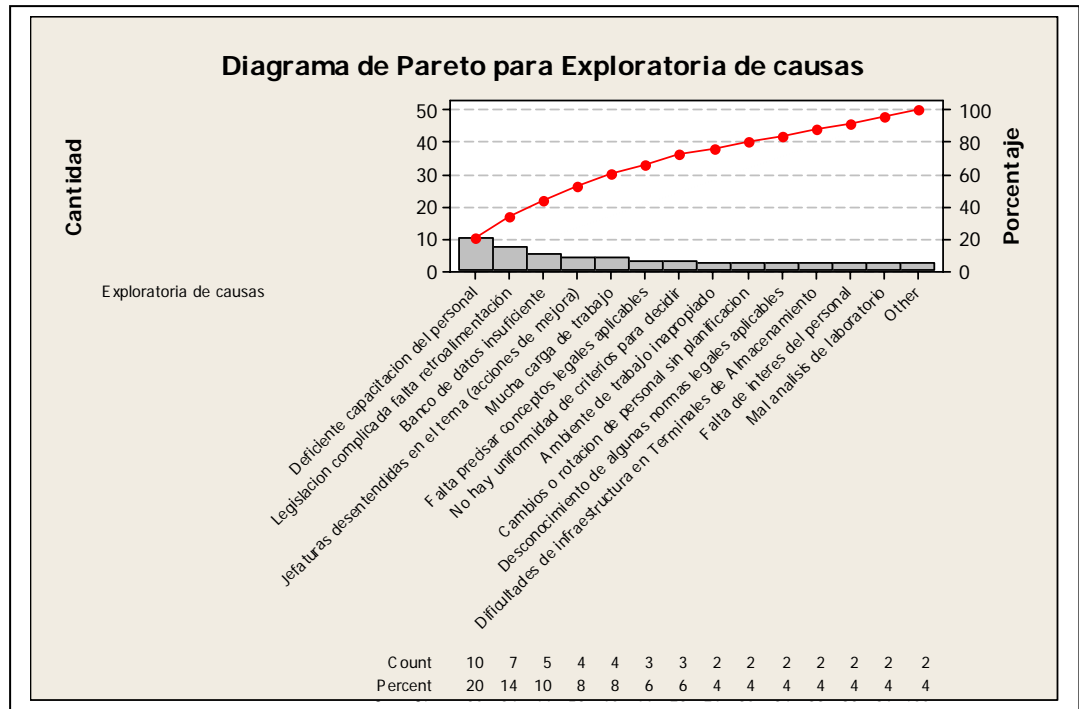


Figura N° 6

En la figura N° 6 podemos apreciar que en los dos primeros lugares se ubica la percepción de que la deficiente capacitación y la legislación complicada con carencia de retroalimentación son las principales causas de los problemas existentes en la valoración de mercancías de importación.

En el cuadro N° 2 observamos la priorización de las respuestas ordenándolas de mayor a menor indicando adicionalmente el porcentaje que representan del total.

Exploratoria de causas	N° respuestas	%	% Acumulado
Deficiente capacitación del personal	10	20%	20%
Legislación complicada falta retroalimentación	7	14%	34%
Banco de datos insuficiente	5	10%	44%
Jefaturas desentendidas en el tema (acciones de mejora)	4	8%	52%
Mucha carga de trabajo	4	8%	60%
Falta precisar conceptos legales aplicables	3	6%	66%
No hay uniformidad de criterios para decidir	3	6%	72%

Cuadro N° 2



En el cuadro N° 2 podemos observar que los 7 aspectos detallados en la exploratoria de causas representan el 72% de la problemática total y se refieren a la responsabilidad directiva según lo establecido en la norma ISO 9001:2000 Capítulo 5 y 6.

La norma ISO 9001:2000 indica lo siguiente: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas<sup>48</sup>.

En el requisito 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación la norma ISO 9001:2000 indica que la organización debe <sup>10</sup>:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

---

<sup>48</sup> Norma Internacional ISO 9001:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. 6.

Con la finalidad de contrastar las respuestas dadas por los funcionarios entrevistados en la exploratoria de causas sobre la problemática existente en la valoración de mercancías de importación, se ha revisado el contenido de cada una de las resoluciones de reclamación declaradas a favor del importador identificando el motivo de error o de defectuosa aplicación en el proceso de valoración, el cual se encuentra normado por el Reglamento para la Valoración de Mercancías<sup>49</sup> aprobado por el gobierno del Perú.

En el cuadro N°3 se muestra una hoja de chequeo en la que se listan los tipos de error encontrados y el número de veces que se repiten al revisar cada una de las resoluciones de reclamación de la muestra extraída y que han sido emitidas por la Aduana Marítima del Callao.

---

<sup>49</sup> Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF modificado por el D.S. N°131-2000-EF, D.S. N° 203-2001-EF, D.S. N°098-2002-EF y D.S. N°009-2004-EF.

**Errores cometidos por tema de valoración**

Tema relacionado	Cantidad
1ER METODO	22
2do METODO	3
3er METODO	7
4to METODO	3
ART 11	3
ART 13	32
ART 14	25
ART 4	8
DESCUENTOS	3
MERC IDENTICA O SIMILAR	7
NIVEL COMERCIAL	4
SIN FUNDAMENTO	7
<b>Total general</b>	<b>124</b>

Cuadro Nº 3

En el cuadro N° 3 se aprecia que el aspecto erróneo de mayor recurrencia en las actividades de valoración de mercancías se refiere a la aplicación del **Artículo 13** (ART 13) del Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF:

“Artículo 13.- Para la aplicación del Segundo y Tercer Método la aduana DEBE VERIFICAR si el valor tomado como referencia cumple, respecto a la mercancía objeto de valoración, los siguientes requisitos:

- a) Si efectuada la comparación, reúne las características de mercancía idéntica o similar según las definiciones contenidas en el Acuerdo.
- b) Si ha sido exportada al Perú en el mismo momento de la exportación o en el plazo de noventa días antes o después de la fecha de exportación.
- c) Si ha sido vendida al mismo nivel comercial, o de lo contrario puedan efectuarse los ajustes señalados en los Artículos 2 y 3 del Acuerdo del Valor de la OMC. La existencia de una diferencia en el nivel comercial o en la cantidad no implica obligatoriamente un ajuste; éste sólo se aplicará cuando como consecuencia de ella, resulte una diferencia en el precio o en el valor. El ajuste se efectuará sobre datos comprobados que demuestren que aquél es razonable y exacto, de lo contrario no procederá ajuste alguno.
- d) Si ha sido vendida sustancialmente en la misma cantidad o, de existir diferencia, ésta no sea mayor al 10% (diez por ciento), salvo que se pueda efectuar el ajuste correspondiente.
- e) Si existiendo diferencias entre los costos y gastos de transporte y seguro, resultante de diferencia de distancia y de forma de transporte, puede efectuarse el ajuste respectivo.

A partir de la data mostrada en el cuadro N° 3 procedemos a clasificar cada tema relacionado con los errores cometidos a fin de determinar el grado de importancia que tiene cada uno respecto del total de los temas identificados durante la revisión en detalle de cada resolución de la muestra extraída en la Aduana Marítima del Callao en el periodo de estudio (2004 - 2009).

En la figura N° 7 se muestra el diagrama de Pareto donde se clasifican los errores cometidos en la valoración aduanera según cada tema contenido en el reglamento antes mencionado y priorizado según el número de veces que se presentan en el conjunto de las resoluciones analizadas.

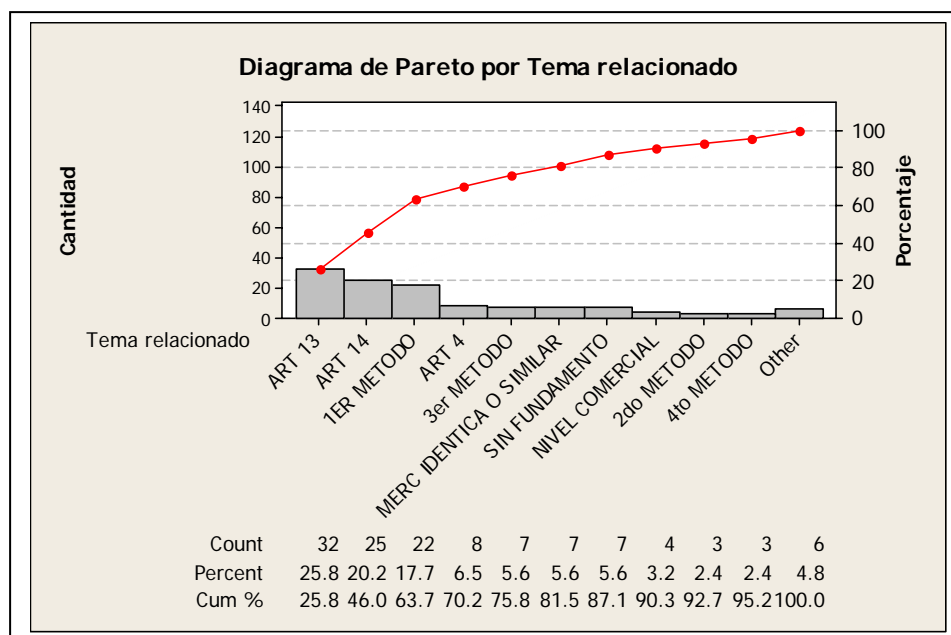


Figura N° 7

En la figura N° 7 se observa que los temas relacionados al Artículo 13 del Reglamento para la Valoración de Mercancías es el más recurrente en los errores del proceso en el periodo de evaluación.

En el cuadro N° 2 se observó que el (46%) del personal entrevistado manifestó que: la deficiente capacitación del personal, la falta de retroalimentación, la falta de precisión de conceptos legales aplicables respecto de la legislación

calificada como complicada y la no existencia de una uniformidad de criterios para decidir son, en sus percepciones, las principales causas de los problemas de valoración de mercancías de importación. En la figura 7 se puede apreciar que los principales errores se deben a la aplicación de los artículos y métodos del reglamento de valoración (aspectos cognoscitivos y prácticos).

Conforme a lo establecido en la norma ISO 9001:2000 la dirección debe evaluar el desempeño del proceso y cuando haya resultados defectuosos (Resoluciones de reclamación declaradas fundadas) se debe iniciar acciones correctivas para eliminar las causas que los originaron<sup>50</sup>.

Así mismo la Norma ISO 9001:2000 indica que la dirección debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para<sup>12</sup>:

- a) demostrar la conformidad del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Al respecto la Norma también indica que se debe determinar los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización. Es

---

<sup>50</sup> Norma Internacional ISO 9001:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. 13.

responsabilidad de la dirección disponer la aplicación de los métodos de control y de retroalimentación<sup>15</sup>.

Errores cometidos en la valoración de mercancías de importación

Tema relacionado	Cantidad	%	% Acum
ART 13	32	26%	26%
ART 14	25	20%	46%
1ER METODO	22	18%	64%
ART 4	8	6%	70%
3er METODO	7	6%	76%
MERC IDENTICA O SIMILAR	7	6%	81%
SIN FUNDAMENTO	7	6%	87%
NIVEL COMERCIAL	4	3%	90%
2do METODO	3	2%	93%
4to METODO	3	2%	95%
ART 11	3	2%	98%
DESCUENTOS	3	2%	100%
	124		

Cuadro Nº 4

En el cuadro N° 4 se han priorizado los temas sobre los que se han originado errores y sobre los cuales se tendría que realizar acciones de capacitación, para fortalecer la debilidad identificada y ver si el resultado del proceso mejora. Como se puede apreciar los cuatro primeros aspectos constituyen el 70% del impacto total de la problemática.

En el cuadro N° 2 se observa que los 7 aspectos detallados en la exploratoria de causas se refieren a la responsabilidad directiva así como, en esta exploratoria,

algunos funcionarios (8% del total) manifestaron que la dirección no muestra mucho interés por el mejoramiento en estos temas. En la presente investigación se desarrolla un cuestionario mas específico para determinar el grado de involucramiento de la dirección en el desarrollo de actividades de capacitación y generación de competencias a partir del análisis de los problemas detectados.

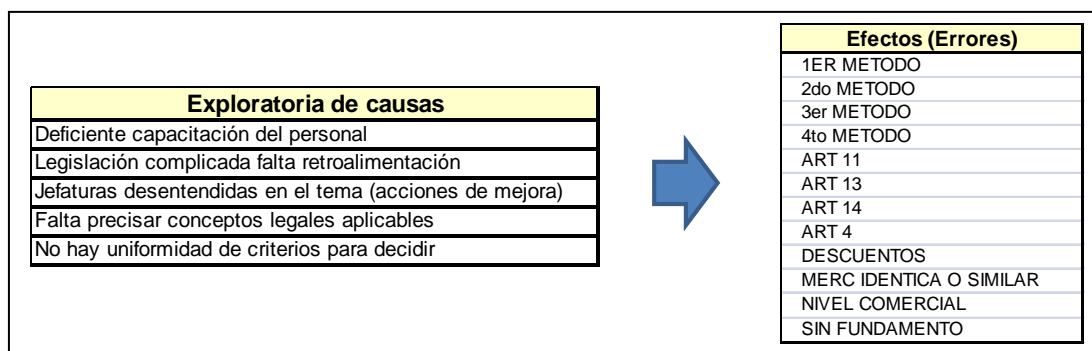


Figura № 8

En la figura N° 8 se esquematiza la presunta relación causal determinada a partir de la exploratoria de causas con los efectos (errores) detectados en el tenor de las resoluciones defectuosas.

Procedemos a indagar sobre el número de horas de capacitación que se le ha brindado al personal involucrado en la problemática de valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao.

Es responsabilidad de la dirección iniciar las actividades de mejoramiento continuo sobre la base de datos e información<sup>11</sup>.



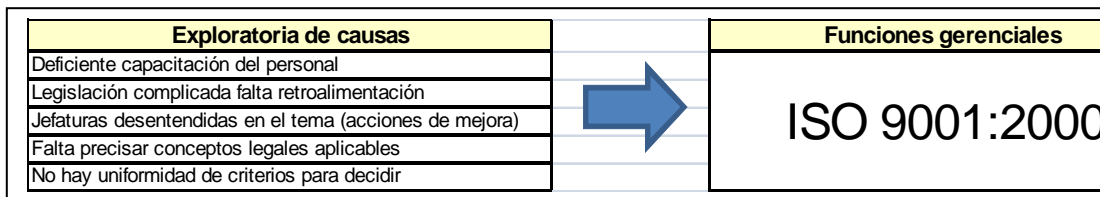


Figura Nº 9

En la figura N° 9 se esquematiza la responsabilidad directiva para iniciar las actividades de mejoramiento en la actividad de valoración de mercancías de importación.

Según lo mostrado por la figura N° 9 la capacitación es una de las posibles causas de los defectos encontrados en el proceso de valoración de mercancías de importación. Para validar dicha presunción investigamos los datos existentes en las bases de datos del Instituto de Administración Tributaria y Aduanera (IATA) que es la dependencia encargada de la capacitación a nivel nacional.

Seleccionamos los datos correspondientes a la cantidad de horas de capacitación dada a los funcionarios de la Aduana Marítima del Callao entre los años 2004 al 2009 sobre valoración de mercancías.

Para evaluar el impacto de la capacitación en los defectos o errores cometidos e identificados en cada una de las resoluciones de reclamación evaluadas, se utiliza el análisis de varianza “ANOVA”. El análisis de varianza (en inglés

ANOVA, *ANalysis Of VAriance*) examina dos o más conjuntos de mediciones, especialmente sus varianzas, e intenta detectar diferencias estadísticamente representativas entre los conjuntos para determinar en qué medida se puede atribuir la variabilidad de ésta a otra variable cualitativa nominal que vamos a denominar factor<sup>26</sup>.

El análisis de varianza se deriva de la partición de la variabilidad total en las partes que la componen. ANOVA establece que la variabilidad total en los datos, medida por la suma de cuadrados total, puede ser dividida en una suma de cuadrados de la diferencia entre los promedios de los tratamientos y el gran promedio total más una suma de cuadrados de la diferencia de las observaciones entre tratamientos del promedio del tratamiento. Anova es la herramienta usada para distinguir si un factor afecta la respuesta de otro en promedio<sup>51</sup>.

Para hacer más fácil el análisis utilizamos el programa estadístico MINITAB 14, que nos permite graficar los “efectos principales” en el análisis de varianza realizado entre las dos variables : HORAS DE CAPACITACION y CANTIDAD DE ERRORES COMETIDOS por cada uno de los funcionarios dentro de cada grupo evaluado.

---

<sup>51</sup> V. Abaira y A. Pérez de Vargas. Métodos Multivariantes en Bioestadística. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. 1996. Pag. 234

Se ha clasificado la data de la siguiente manera:

- Por funcionarios que no han cometido errores (B1).
- Por funcionarios que si han cometido errores (A1)
- Por funcionarios con un nivel alto de errores (G1)
- Por funcionarios con un nivel medio de errores (G2)
- Por funcionarios con un nivel bajo de errores (G3)
- Por funcionarios con un nivel muy bajo de errores (GN)
- Por funcionarios sin errores (SD)
- Por horas de capacitación de cada funcionario por cada año del periodo de estudio.
- Por errores cometidos por cada funcionario en cada año del periodo de estudio.

Sobre este conjunto de datos se aplica la función MAIN EFFECTS PLOT (determinación de efectos principales) del programa estadístico MINITAB 14 obteniendo de manera gráfica la evidencia objetiva correspondiente al análisis de varianza entre la capacitación y el número de errores cometidos por los funcionarios involucrados.

Graficamos los datos correspondientes a la cantidad de horas de capacitación y errores o defectos cometidos por cada funcionario correspondiente a cada grupo en el año 2004:

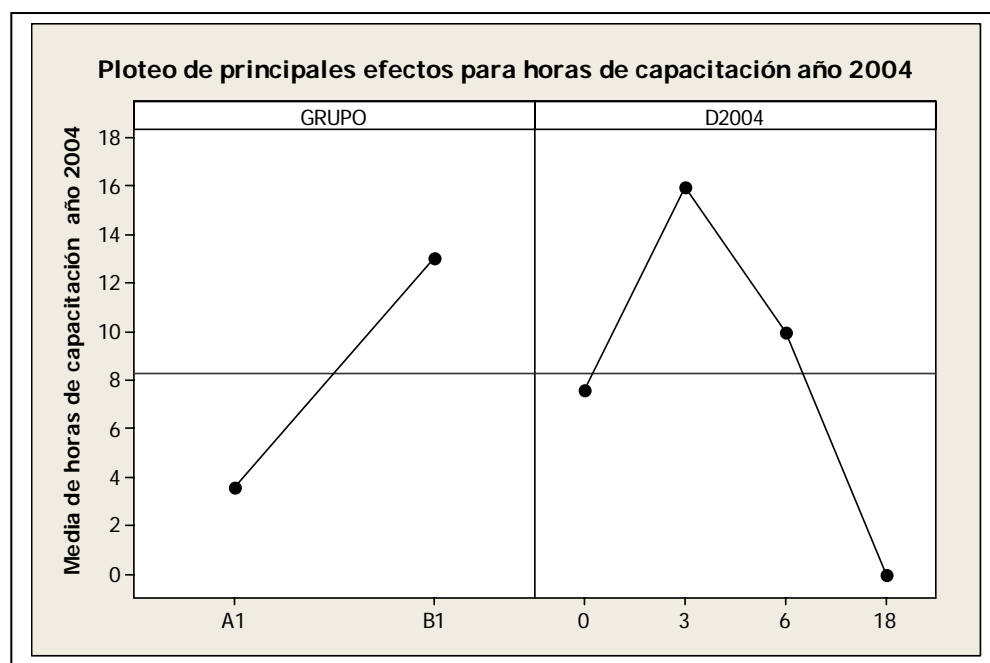


Figura N° 10

En la figura N° 10 vemos el Grupo B1 tiene mayor número de horas de capacitación y menos errores el grupo A1 tiene más errores y menor número de horas de capacitación también se puede apreciar, en la sección derecha del grafico (D2004) correspondiente a los defectos, en la secuencia de puntos 3, 6, 18 que a mayor número de horas de capacitación la cantidad de errores cometidos disminuyen.

En la sección del grafico “D2004” se puede observar un dato atípico que indica que con una media de 8 horas de capacitación se tiene una media de cero (0) defectos, probablemente otros factores influyeron en este resultado, ya que los

otros tres puntos siguen la relación establecida: a mayor número de horas de capacitación menor número de errores.

Para el año 2005 se ha graficado los resultados del análisis de varianza:

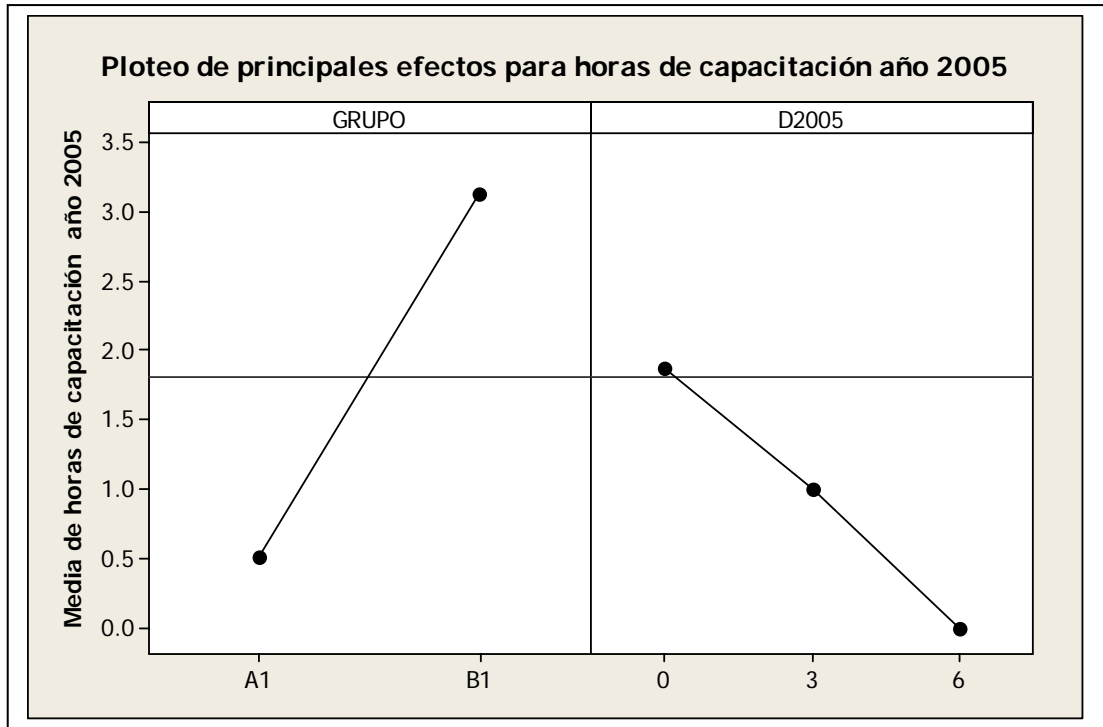


Figura Nº 11

En la figura N° 11 se muestra claramente la relación de proporcionalidad (horas de capacitación en el eje de las Y y número de defectos en el eje de las X). Los grupos A1 y B1 se muestran con comportamientos diferentes debemos recordar que el grupo A1 presenta a los funcionarios que más errores cometieron y el grupo B1 a los que no cometieron errores. Se debe resaltar que la cantidad de

horas de capacitación al personal en aula tiene influencia en la cantidad de errores cometidos.

Evaluemos la data correspondiente al año 2006 y 2007:

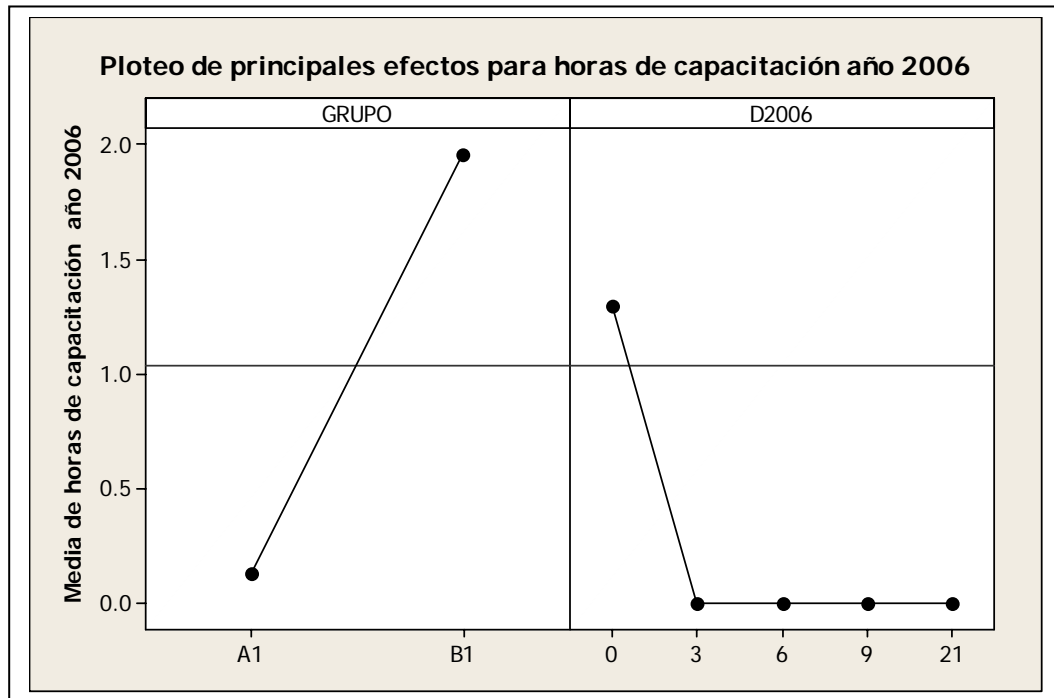


Figura Nº 12

Se aprecia el impacto que tiene la capacitación (eje Y) en aula sobre el desempeño (Cantidad de errores - eje X).

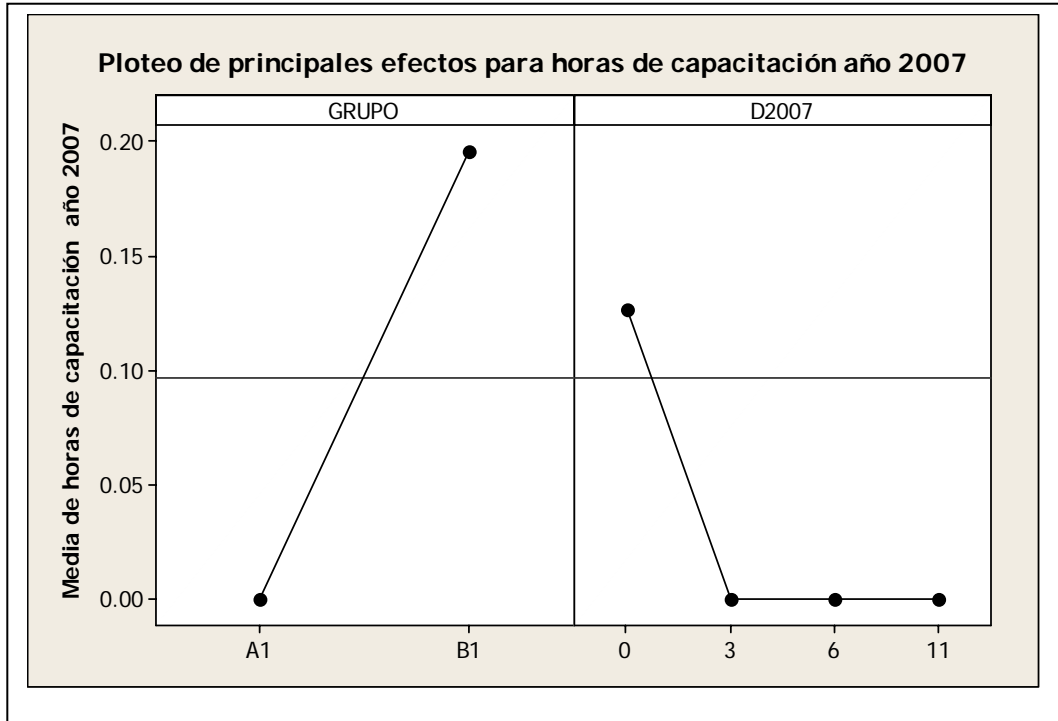


Figura Nº 13

Graficamos la data correspondiente al año 2008 y 2009:

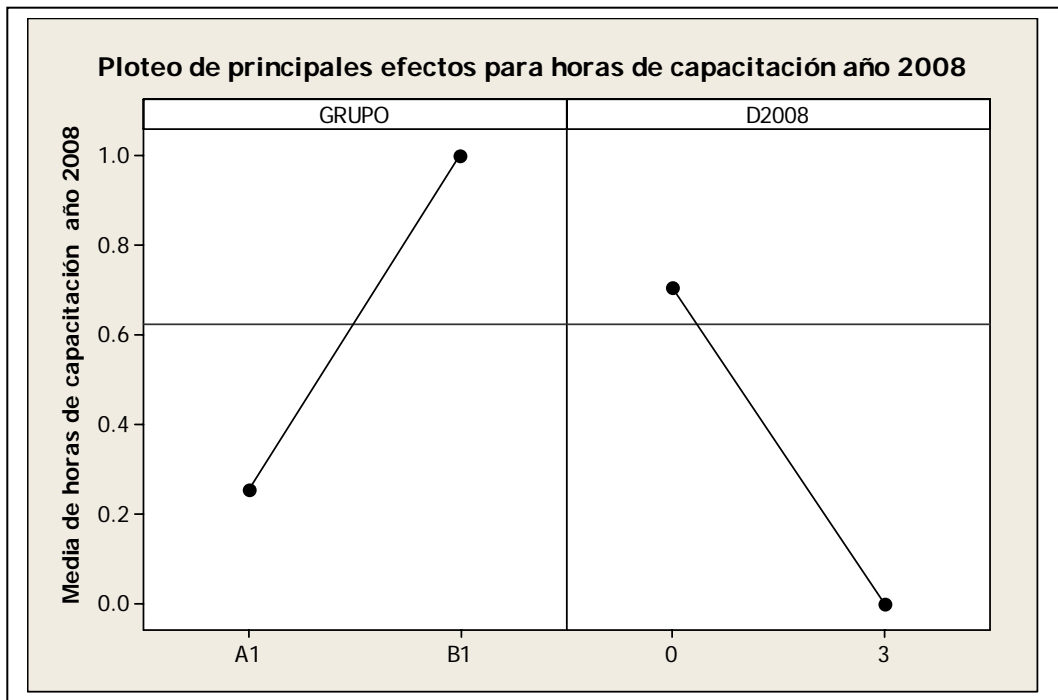


Figura Nº 14

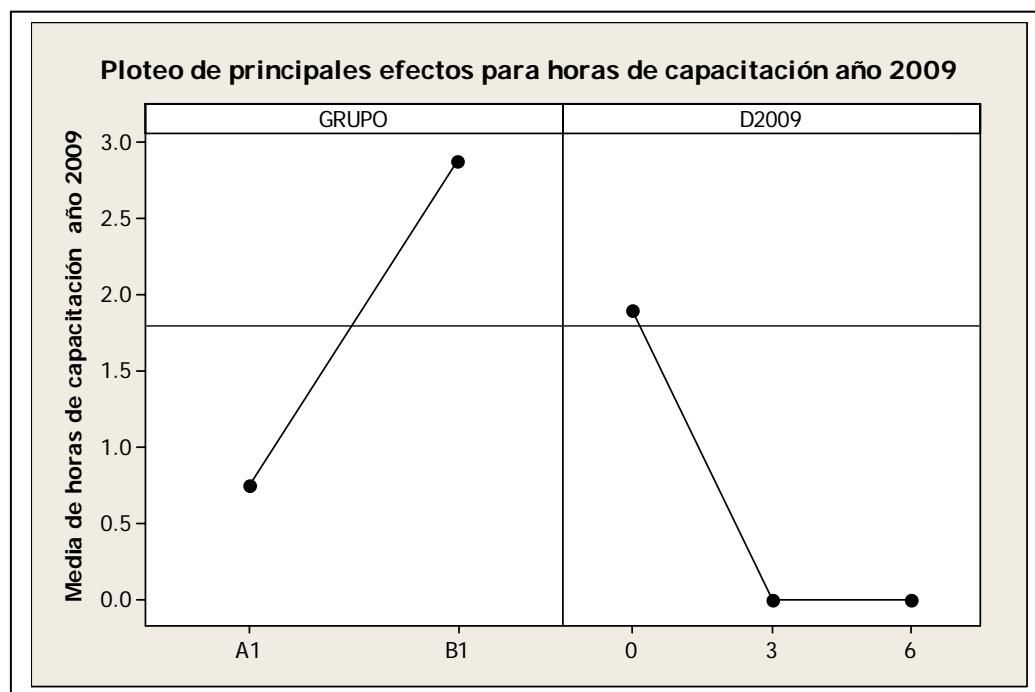


Figura Nº 15

En los gráficos N°10 al N°15 que presenta la data por año se observa que se presenta un comportamiento similar por lo que podemos afirmar que tenemos suficiente evidencia estadística para indicar que la capacitación ha tenido influencia en los errores cometidos en el proceso de valoración de mercancías de importación por el personal de la Aduana Marítima del Callao.

La exploratoria de opinión que determinó las presuntas causas de los errores cometidos a partir de percepciones del personal, ahora tiene el sustento



estadístico requerido para tomar decisiones sobre base informada según los establece el principio 7 de la norma ISO 9001:2000.

La identificación de las necesidades de capacitación es una actividad que se realiza cada año para consolidar el plan anual de capacitación, llevarla a cabo en cada dependencia aduanera y comunicar sus resultados **es responsabilidad de las jefaturas**. Este plan es consolidado por el Instituto de Administración tributaria y Aduanera (IATA) que es una unidad orgánica dependiente de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y que atiende a toda la institución de sus necesidades de capacitación.

En el cuadro N° 4 se han definido los aspectos prioritarios que deben ser considerados en la capacitación la cual y que es necesaria para dotar de mayores competencias al personal de la división de importaciones de la Aduana Marítima del Callao y así fortalecer la capacidad del proceso de valoración de mercancías de importación.

**4.9. La relación presuntamente causal entre la responsabilidad directiva con la falta de mejoramiento continuo en la técnica de valoración de mercancías.**

El procedimiento STC-PG.05 describe las actividades y la metodología para llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas de la organización, de la siguiente manera<sup>52</sup>:

1. La mejora continua de los servicios es el objetivo permanente de la institución. Ésta se fundamenta principalmente en la capacidad de sus procesos para lograr los objetivos de calidad, en el desarrollo y crecimiento profesional del personal que desarrolla las actividades, en el fomento de la creatividad y en la planificación sistemática de la asignación de recursos para mejorar cada una de las características de calidad del servicio aduanero.
2. El compromiso institucional está orientado a promover y cumplir los requisitos y características de calidad del servicio aduanero, así como mejorar el desempeño de sus procesos. La verificación, el análisis integral de datos y de información relacionada a estos aspectos, permite identificar acciones de mejora correctivas o preventivas.
3. El concepto de acción de mejora correctiva y preventiva, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9000 e ISO 9001, es la que se indica a continuación:

---

<sup>52</sup> Procedimiento STC-PG.05 aprobado con R.S.N° 175-2006. SUNAT. Documento interno.

- **Acción de Mejora Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u observación y evitar que vuelva a ocurrir.

En la parte introductoria de este procedimiento aplicado en la Aduana Marítima del Callao se indica lo siguiente:

“El cumplimiento del presente procedimiento es de responsabilidad de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, Comité Directivo de Calidad, Secretaría Técnica de Calidad (STC), intendencias y jefaturas de área, cuyas actividades se encuentran vinculadas directa o indirectamente a los procesos o actividades descritos en el manual del SGC”<sup>53</sup>.

Dado que este documento interno de SUNAT que forma parte de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, explícitamente asigna la responsabilidad de implementar actividades de mejoramiento a la Dirección, concordando con lo dispuesto en la norma ISO 9001:2000 en su capítulo N° 5.

W. Edwards Deming decía en sus seminarios: ¿Dónde se hace la Calidad? la respuesta es, en la Alta Gerencia. La calidad de lo que una empresa produce no puede ser mejor que la calidad que se dirige desde arriba.

La gente en la planta y en las organizaciones de servicio solo puede producir, a lo sumo el diseño de producto y servicio recetado y diseñado por la

---

<sup>53</sup> Procedimiento STC-PG.05 aprobado con R.S.N° 175-2006. SUNAT. Documento interno.

gerencia. La seguridad del empleo y el empleo mismo dependen de la visión de la gerencia para diseñar productos y servicios que faculten a los clientes a crear un mercado<sup>54</sup>.

Sobre la base del fundamento teórico antes comentado procedemos a analizar las actividades realizadas relacionadas al mejoramiento continuo en lo referente a la valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao.

Durante los años 2004 al 2009 se realizaron actividades de mejoramiento siguiendo lo descrito en el procedimiento STC-PG.05 Acciones Correctivas y Preventivas, se ha obtenido la siguiente estadística de los registros existentes:

ACCIONES CORRECTIVAS IMPLEMENTADAS								
TIPO DE CAUSA ASOCIADA								
AÑO	E	INF	INS	M	O	P	V	Total general
2004	4	1		9	1	23	5	43
2005				4	2	4		10
2006			1	1		2		4
2007		2		1	2	9		14
2008						2		2
2009		1		2				3
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>76</b>

Cuadro Nº 5

<sup>54</sup> Fundamentos para la gerencia de calidad en el mundo occidental. W. Edwards Deming. Estudio presentado en la Reunión del Instituto de Ciencias Gerenciales; Osaka, 24 de julio de 1989; Revisado 1 de mayo de 1990.

Leyenda:

Abrev.	Tipos ACP
P	personal
E	equipos y software
INF	infraestructura
INS	insumos
M	Metodo
O	objetivos
V	valoración

En el cuadro N° 5 se puede apreciar que se ha detallado el número de acciones correctivas que se han implementado (durante el periodo de estudio 2004 - 2009) por cada tema motivo de error.

En el mencionado cuadro se observa que las actividades de mejoramiento en el tema de valoración de mercancías se han implementado en cinco oportunidades en el año 2004. En los años siguientes, del 2005 al 2009, no se implementó ninguna.

En el cuadro N° 6 se muestra el número de resoluciones declaradas fundadas ante la reclamación de los importadores las cuales han sido clasificadas por cada año en las que se originaron. Cada una de estas Resoluciones es una falla o error cometido en la valoración de mercancías de importación.

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2004	218
2005	258
2006	372
2007	154
2008	190
2009	168
<b>Total general</b>	<b>1360</b>

Cuadro Nº 6

Con la finalidad de evaluar la relación existente entre las acciones correctivas efectuadas y la cantidad de resoluciones con fallas o defectos en la valoración de mercancías de importación durante los años 2004 al 2009, se ha construido el cuadro N° 7 donde se muestra la estadística correspondiente.

<b>Cuadro comparativo por año</b>		
<b>AÑO</b>	<b>Ac. Correctivas</b>	<b>Fallas</b>
2004	5	218
2005	0	258
2006	0	372
2007	0	154
2008	0	190
2009	0	168

Cuadro Nº 7

En el cuadro № 7 se aprecia que en el año 2004 se presentaron 218 resoluciones con errores de valoración y consecuentemente se realizaron cinco acciones correctivas, las cuales según el sistema de gestión de calidad buscan mejorar el desempeño del proceso por lo que se podría esperar una disminución de defectos o fallas después de su implementación. Sin embargo como se puede apreciar en el año 2005, contrario a una reducción esperada como consecuencia de las acciones tomadas, la cantidad de resoluciones con fallas se han incrementado por lo que se puede afirmar que las acciones correctivas tomadas en el año 2004 NO fueron eficaces.

Se observa también que entre los años 2005 al 2009 no se realizaron acciones correctivas en lo que respecta a la valoración de mercancías de importación, pero podemos observar que en dichos años se siguieron presentando errores o fallas (resoluciones de reclamación declaradas a favor del importador) por lo que según la evidencia obtenida no se realizaron actividades de mejoramiento y en este aspecto no se cumplió lo establecido en el procedimiento STC-PG.05<sup>55</sup> que especifica que las jefaturas son responsables de identificar, realizar y documentar las acciones de mejora que se realicen en las áreas bajo su cargo.

---

<sup>55</sup> Procedimiento STC-PG.05 aprobado con R.S.N° 175-2006. SUNAT. Documento interno.

El principio N° 6 de la Norma ISO 9001:2000 establece que la organización debe mejorar continuamente como un objetivo permanente de esta<sup>56</sup>, el objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad de la Aduana es lograr la mayor satisfacción de los usuarios del comercio exterior y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones que se describen en la norma ISO 9001:2000 y que se destinan a la mejora:

- a) análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) la implementación de la solución seleccionada;
- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) la formalización de los cambios.

Así mismo el rol que le toca a la dirección según lo indicado por la norma ISO 9000:2000 en el acápite 2.6, dice: La alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad a través de su liderazgo y sus acciones, debe crear un

---

<sup>56</sup> Norma Internacional ISO 9000:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. vii



ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

**Los principios de la gestión de la calidad** pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en<sup>57</sup>:

- i) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- j) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- k) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- l) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- m) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- n) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- o) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;

---

<sup>57</sup> Norma Internacional ISO 9000:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000.  
Pag. 4i

p) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;

q) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Teniendo en consideración lo antes expuesto podemos afirmar, a la luz de la evidencia obtenida, que la responsabilidad directiva no se cumplió a cabalidad, conforme lo indica la norma ISO 9001:2000, para el aspecto relacionado a la valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao.

Para validar dicha afirmación de manera estadística procedemos a evaluar el grado de correlación entre las variables “Acciones Correctivas” VS “Fallas (Resoluciones de reclamación declaradas fundadas para el importador) a partir de los datos del cuadro N° 7.

Utilizando el programa estadístico MINITAB 14 evaluamos la Normalidad de ambas variables obteniendo los siguientes resultados:

Para la variable acciones correctivas:

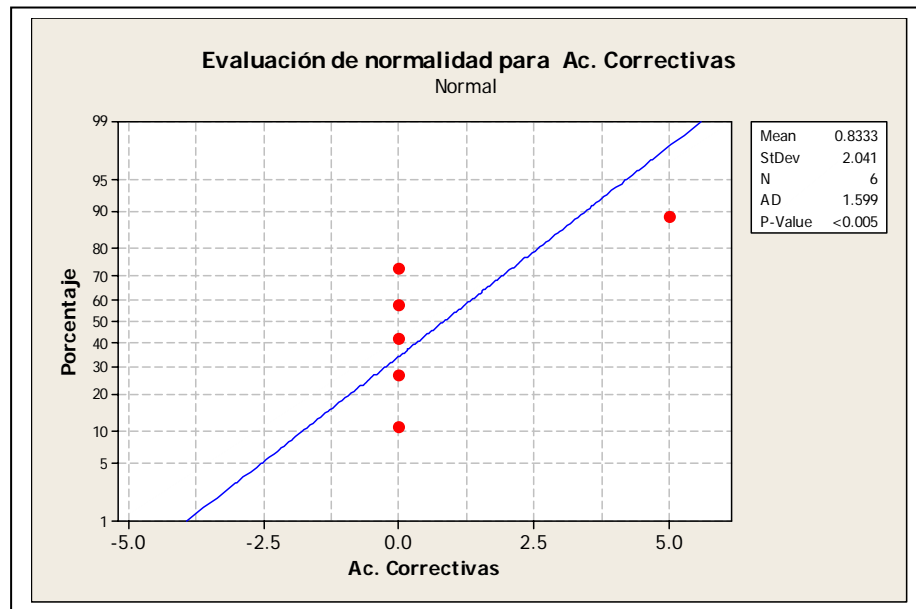


Figura № 16

En contrastes de hipótesis, en Estadística, el p-valor está definido como la probabilidad de obtener un resultado al menos tan extremo como el que realmente se ha obtenido, suponiendo que la hipótesis nula es cierta. Es fundamental tener en cuenta que el p-valor está basado en la asunción de la hipótesis de partida (o hipótesis nula) <sup>33</sup>.

Se rechaza la hipótesis nula si el valor P asociado al resultado observado es igual o menor que el nivel de significación establecido, convencionalmente 0.05 ó 0.01, punto que se llama potencia del contraste. Es decir, el p-valor nos muestra la probabilidad de haber obtenido el resultado que hemos obtenido si suponemos que la hipótesis nula es cierta. Si el p-valor es inferior a la potencia del contraste nos indica que lo más probable es que la hipótesis de

partida sea falsa. Sin embargo, también es posible que estemos ante una observación atípica, por lo que estaríamos cometiendo el error estadístico de rechazar la hipótesis nula cuando ésta es cierta basándonos en que hemos tenido la mala suerte de encontrar una observación atípica<sup>33</sup>.

Este tipo de errores se puede subsanar rebajando el p-valor, un p-valor de 0,05 es usado en investigaciones habituales sociológicas mientras que p-valores de 0,01 se utilizan en investigaciones médicas, en las que cometer un error puede acarrear consecuencias más graves. También se puede tratar de subsanar dicho error aumentando el tamaño de la muestra obtenida, esto reduce la posibilidad de que el dato obtenido sea casualmente raro<sup>58</sup>.

Los datos para la variable “Acciones Correctivas” del cuadro N° 7 se han analizado con el programa estadístico MINITAB 14 el cual nos muestra que el P - value < 0.005 por lo tanto esta variable no sigue una distribución Normal.

De manera similar se procede a analizar la variable “Fallas (Resoluciones de reclamación declaradas fundadas para el importador)” a fin de determinar si sigue una distribución normal.

---

<sup>58</sup> Schervish MJ (1996). P Values: What They Are and What They Are Not. *The American Statistician*. Vol. 50. n.º 3. pp. 203-206.

Ingresamos los datos a programa MINITA 14 el que nos arroja los siguientes resultados:

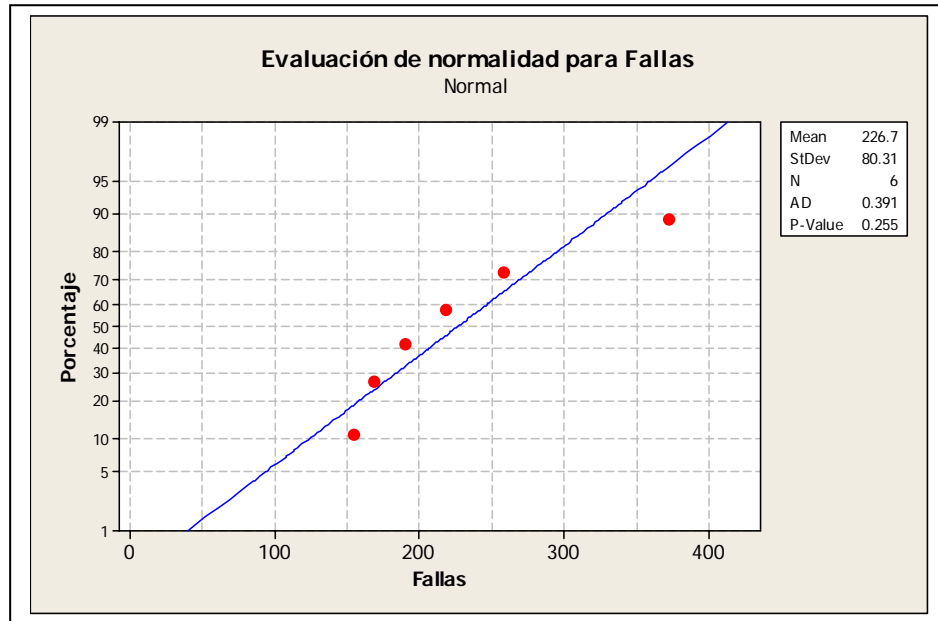


Figura N° 17

En el cuadro N° 9 se observa que el P valor = 0.255 > 0.05 lo que nos indica que esta variable sigue una distribución normal.

Podemos observar que de las dos variables analizadas, solo una sigue la distribución normal. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) puede calcularse en cualquier grupo de datos, sin embargo la validez del test de hipótesis sobre la correlación entre las variables requiere en sentido estricto que:

- Que las dos variables procedan de una muestra aleatoria de individuos.

- b) Que al menos una de las variables tenga una distribución normal en la población de la cual la muestra procede.

Para el cálculo válido de un intervalo de confianza del coeficiente de correlación de  $r$  ambas variables deben tener una distribución normal. Si los datos no tienen una distribución normal, una o ambas variables se pueden transformar (transformación logarítmica) o calcular un coeficiente de correlación no paramétrico (coeficiente de correlación de Spearman) que tiene el mismo significado que el coeficiente de correlación de Pearson<sup>59</sup>.

Como una de las dos variables no sigue una distribución normal para evaluar la correlación utilizaremos el coeficiente Rho de Spearman, para ello utilizamos el programa estadístico SPSS 15 cuyos resultados se muestran a en la figura N° 18.

---

<sup>59</sup> Conover WJ. Practical nonparametric statistics. 3rd . ed. New York: John Wiley & Sons; 1998.

## → Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

Correlaciones

			VAR00001	VAR00002
Rho de Spearman	VAR00001	Coefficiente de correlación	1.000	.131
		Sig. (unilateral)	.	.402
		N	6	6
	VAR00002	Coefficiente de correlación	.131	1.000
		Sig. (unilateral)	.402	.
		N	6	6

Figura Nº 18

Donde  $Rho = 0.131$

La interpretación del coeficiente Rho de Spearman es similar a la Pearson. Valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal<sup>60</sup>.

Teniendo en consideración el valor obtenido de  $Rho = 0.131$  se demuestra que en el sistema de gestión de la calidad de la Aduana Marítima del Callao las acciones correctivas (como acción sistémica) no tuvieron influencia

<sup>60</sup> Conover WJ. Practical nonparametric statistics. 3rd . ed. New York: John Wiley & Sons; 1998

significativa sobre el mejoramiento del proceso de valoración de mercancías durante los años 2004 al 2009.

Evaluemos las actividades relacionadas a la responsabilidad de la dirección respecto del mejoramiento del proceso en el aspecto de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades sobre la base de la revisión del trabajo según lo establecido en el norma ISO 9001:2000, la que indica:

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad<sup>61</sup>.

Evaluamos la percepción de los funcionarios respecto de las acciones de la dirección en aspectos relacionados al mejoramiento del proceso de valoración de mercancías de importación.

Se ha desarrollado un cuestionario que permite evaluar la responsabilidad de la dirección en los aspectos relacionados a la identificación de necesidades de

---

<sup>61</sup> Norma Internacional ISO 9001:2000 traducción certificada. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. 5.



capacitación en el personal, entrenamiento, reuniones de retroalimentación, infraestructura tecnológica de apoyo, métodos de trabajo y organización, aspectos contenidos en los capítulos 5 y 6 de la Norma ISO 9001:2000 .

El cuestionario está relacionado al ciclo PHVA también conocido como el ciclo Deming como se muestra a continuación<sup>62</sup> en la figura N°19:

### El ciclo Deming ‘PHVA

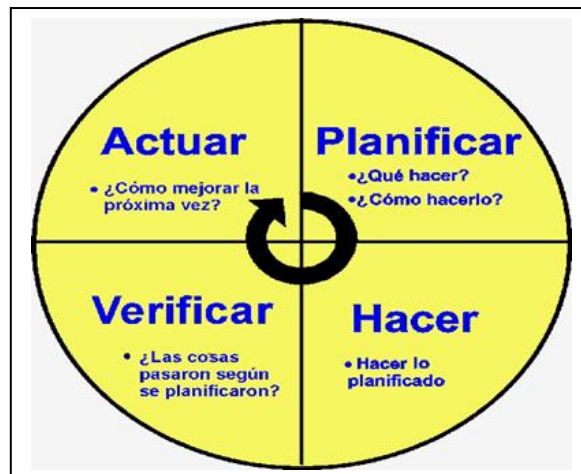


Figura N° 19

“La gerencia hoy día no sabe cuál es su trabajo. En otras palabras, los gerentes no entienden sus responsabilidades. Ellos no conocen el potencial de su posición. Y si ellos lo hacen, ellos no tienen ni las habilidades ni el conocimiento necesario. No hay sustituto para el conocimiento.

<sup>62</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis304.gif>

Cuál es el objetivo de la gerencia?Cuál es su trabajo? La calidad es la responsabilidad de la cúpula directiva, se origina en la junta de directores o accionistas, ellos son los que deciden”.<sup>63</sup>

Estas afirmaciones de W. Edwards Deming sobre la gerencia de esa época nos precisa claramente el rol de la dirección en el mejoramiento continuo de la organización, el ciclo PHVA de la figura N° 19, más que un ciclo común es una espiral en ascenso donde las acciones correctivas implementadas impulsan a tener una organización mejorada, mediante la planificación, la comparación y el análisis de los resultados obtenidos.

En el cuestionario de la encuesta se ha incluido los aspectos de la responsabilidad de la dirección contemplados en la norma ISO 9001:2000 que se investigan y que se muestran en el cuadro N° 8. La encuesta ha sido efectuada en la División de importaciones de la Aduana Marítima del Callao sobre una muestra correspondiente a un universo de 100 personas. La muestra evaluada corresponde a 80 funcionarios que de manera aleatoria fueron seleccionados para obtener su opinión durante el mes de enero del 2010.

---

<sup>63</sup> Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, año 1989.

N°	Responsabilidad de la dirección en el mejoramiento del proceso de valoración de mercancías de importación
1	El jefe conoce las necesidades de capacitación de cada uno de sus subordinados.
2	El jefe evalúa permanentemente los requerimientos de capacitación teórica necesaria para trabajar en el departamento.
3	El jefe ha establecido los requerimientos de entrenamiento necesario para trabajar en el departamento.
4	El jefe promueve y participa en reuniones de análisis de los problemas de valoración en el trabajo
5	El jefe planifica el entrenamiento de la técnica de valoración de mercancías para los trabajadores de su departamento.
6	El jefe logra que se brinde al personal la capacitación teórica programada en valoración aduanera.
7	Se cuenta con tecnología de información que facilite la valoración de mercancías.
8	Se cuenta con una organización y dirección adecuada para realizar la valoración de mercancías.
9	Se cuenta con la infraestructura adecuada para la valoración de mercancías.
10	El jefe revisa técnicamente los resultados de la valoración aduanera del proceso de importación.
11	El jefe convoca y reúne al personal para analizar los problemas de valoración ocurridos en el trabajo.
12	El jefe dispone se tomen acciones correctivas respecto de los problemas de valoración.
13	El jefe efectúa el seguimiento de las actividades de capacitación teórica y entrenamiento realizadas para verificar su eficacia.
	<b>Entrenamiento</b> se refiere a la adquisición de habilidades y destrezas como resultado de la enseñanza practica dirigida a manera de repetición a cargo de un tutor en el lugar de trabajo.

Cuadro Nº 8

Previamente a la realización de la encuesta se escogió un grupo de 15 funcionarios al azar a fin de validar la consistencia interna del cuestionario, el cual luego de varias pruebas y rectificaciones alcanzó los siguientes valores utilizando el programa estadístico SPSS 15 y el coeficiente alfa de Cronbach:

**Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos1] G:\tesis\Proyecto tesis\jefes(alfa).sav

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Casos Válidos	13	100.0
Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
Total	13	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	15

Cuadro Nº 9

El valor obtenido para el coeficiente alfa de Cronbach es = 0.956 lo que significa un alto valor de la consistencia interna del cuestionario.

Después de haber validado la consistencia interna se realizó la encuesta a 80 funcionarios de la Aduana Marítima del Callao, cuyos resultados (media de los valores) se resumen en la siguiente tabla:

Resultados de la encuesta

Nº	Responsabilidad directiva con el mejoramiento	Resultado	Maximo	minimo
1	El jefe conoce las necesidades de capacitación de cada uno de sus subordinados.	1.91	5	1
2	El jefe evalúa permanentemente los requerimientos de capacitación teórica necesaria para trabajar en el departamento.	2.21	5	1
3	El jefe ha establecido los requerimientos de entrenamiento necesario para trabajar en el departamento.	2.16	5	1
4	El jefe promueve y participa en reuniones de análisis de los problemas de valoración en el trabajo	2.09	5	1
5	El jefe planifica el entrenamiento de la técnica de valoración de mercancías para los trabajadores de su departamento.	2.26	5	1
6	El jefe logra que se brinde al personal la capacitación teórica programada en valoración aduanera.	1.96	5	1
7	Se cuenta con tecnología de información que facilite la valoración de mercancías.	2.36	5	1
8	Se cuenta con una organización y dirección adecuada para realizar la valoración de mercancías.	2.00	5	1
9	Se cuenta con la infraestructura adecuada para la valoración de mercancías.	2.03	5	1
10	El jefe revisa técnicamente los resultados de la valoración aduanera del proceso de importación.	2.08	5	1
11	El jefe convoca y reúne al personal para analizar los problemas de valoración ocurridos en el trabajo.	2.31	5	1
12	El jefe dispone se tomen acciones correctivas respecto de los problemas de valoración.	2.26	5	1
13	El jefe efectúa el seguimiento de las actividades de capacitación teórica y entrenamiento realizadas para verificar su eficacia.	2.13	5	1

Cuadro Nº 10

El valor máximo esperado ( 5 ) indica el pleno acuerdo con la afirmación de cada pregunta, el ( 1 ) indica el pleno desacuerdo.

En el gráfico siguiente se muestra el nivel alcanzado promedio respecto de las respuestas dadas por los funcionarios a las preguntas del cuestionario, según la percepción de los entrevistados.

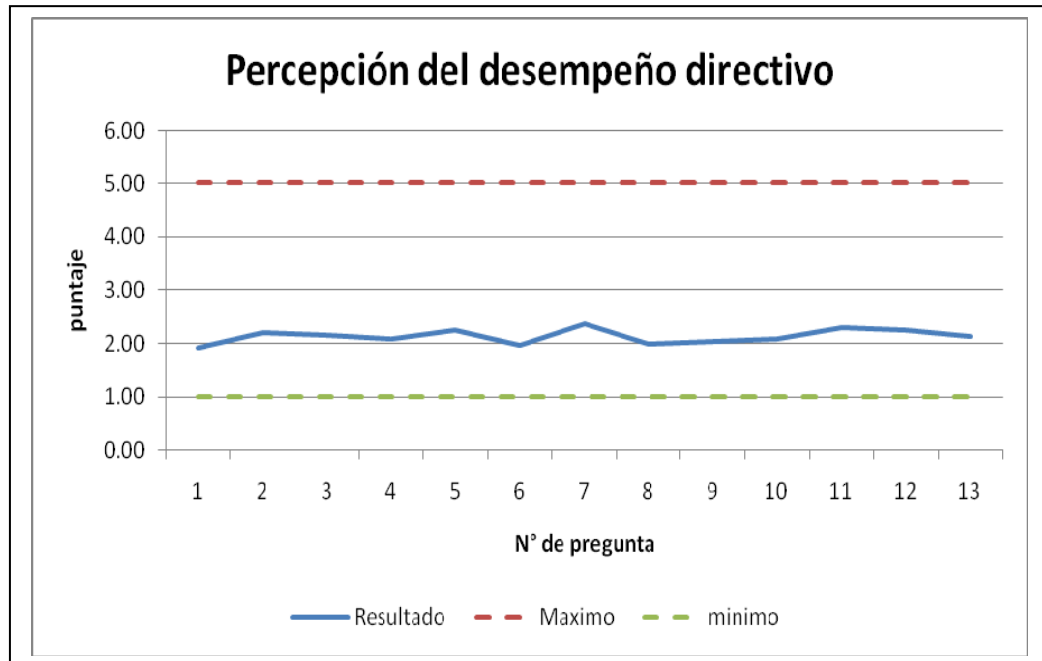


Figura Nº 20

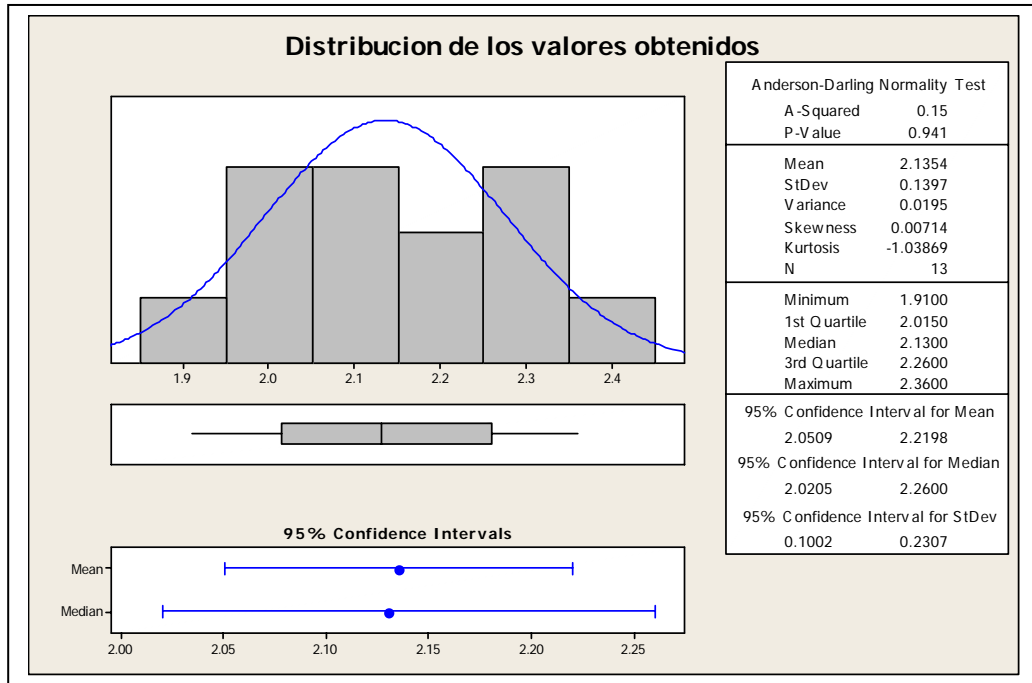


Figura N° 21

En la figura N° 21 se observa que el conjunto de resultados varían entre los valores 1.9 y 2.4 ambos valores se ubican por debajo del valor 3 que es la media de la escala de 1 a 5. Los resultados obtenidos indican en general un bajo nivel de desempeño.

Para cada una de la preguntas del cuestionario procedemos a evaluar la brecha existente al comparar el resultado obtenido con el valor óptimo. Esto nos permitirá observar que tanto se aleja la Responsabilidad Directiva del óptimo en cada uno de los aspectos mostrados.

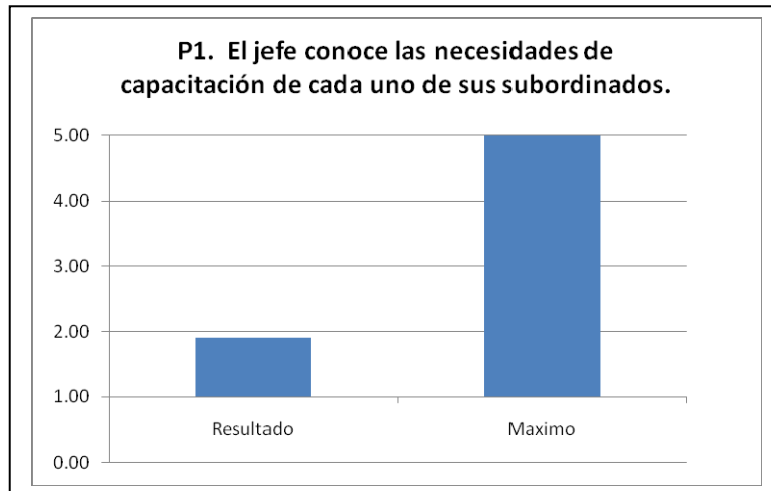


Figura N° 22

En la figura N° 22 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha de 3.09 (62%) en el nivel de conocimiento de sus necesidades de capacitación respecto del valor ideal o máximo esperado ( 5 ).

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Jesus Carlos Reza Trosino. Panorama Editorial. Año 2006. Pag.13



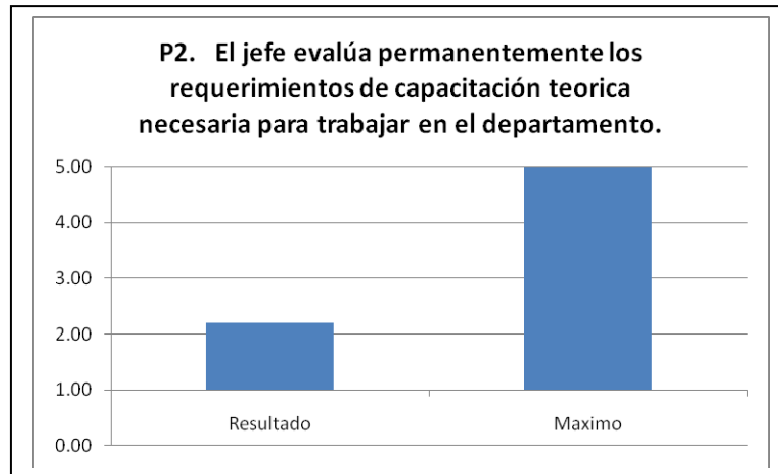


Figura N° 23

En la figura N° 23 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.79 (56 %) en la evaluación permanente de los requerimientos de capacitación teórica necesaria para las actividades del departamento en valoración de mercancías respecto del valor ideal o máximo esperado ( 5 ).

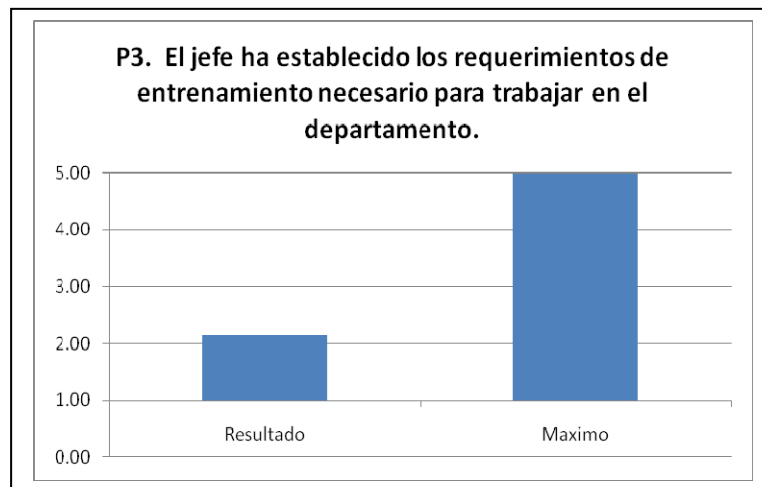


Figura N° 24

En la figura N° 24 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.84 (57%) en la definición de los

requerimientos de entrenamiento necesario para el trabajo relacionado a la valoración aduanera respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

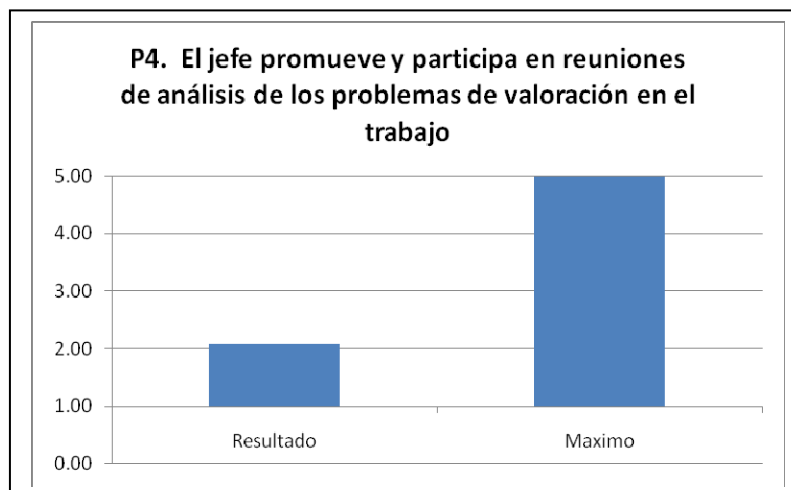


Figura Nº 25

En la figura N° 25 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.91 (58%) en promover y participar en reuniones de análisis de los Problemas de valoración respecto del valor ideal o máximo esperado ( 5 ).

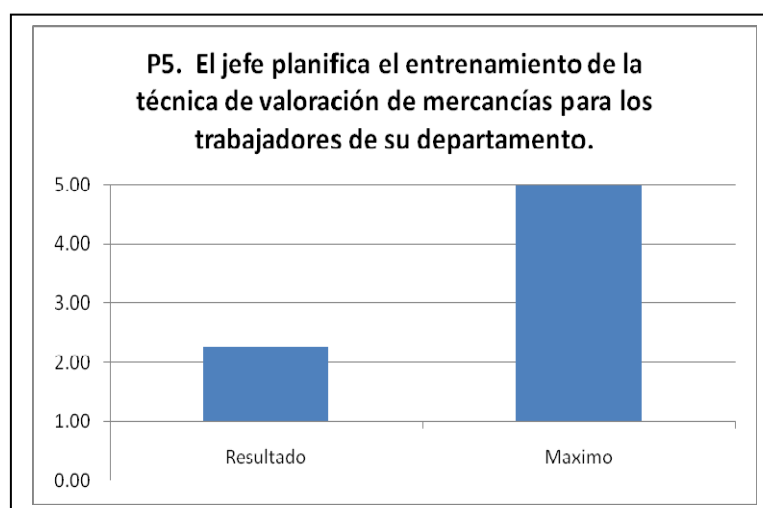


Figura Nº 26

En la figura N° 26 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.74 (55%) en planificar el entrenamiento de la técnica de valoración de mercancías de importación respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

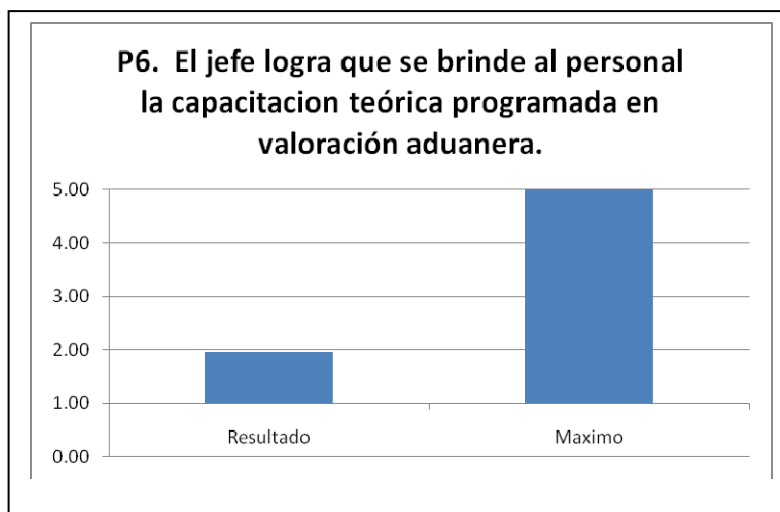


Figura N° 27

En la figura N° 27 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 3.04 (61%) en lograr que se brinde la capacitación teórica programada en valoración de mercancías de importación respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco (5).

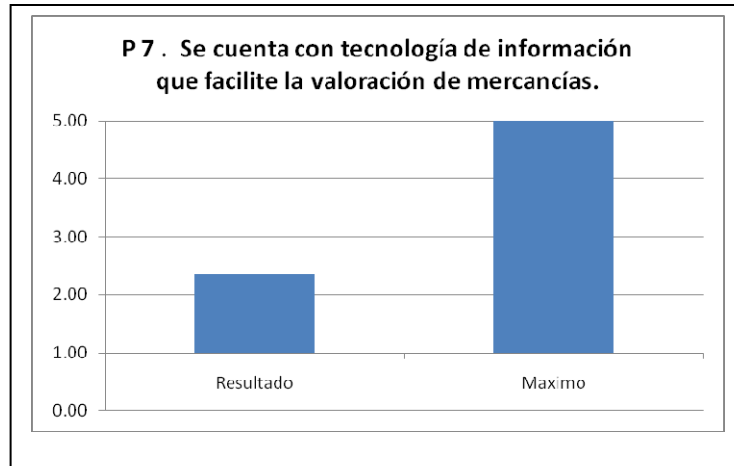


Figura Nº 28

En la figura N° 28 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.64 (53%) en lograr facilitar la valoración de mercancías mediante el mejor empleo de las tecnologías de la información respecto del valor ideal o máximo de cinco ( 5 ).

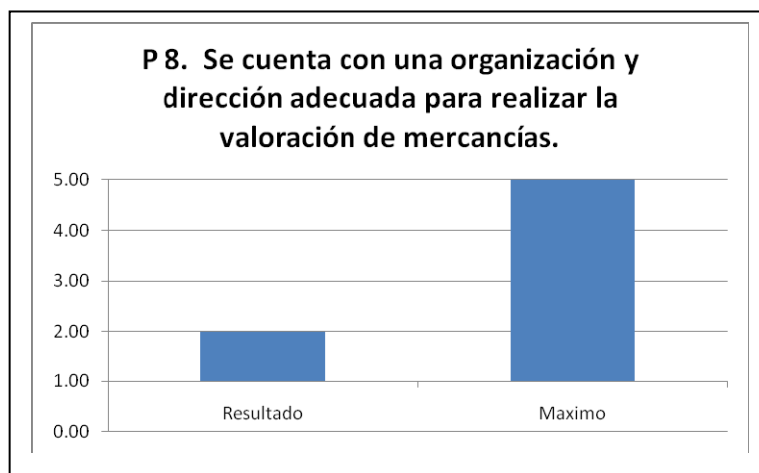


Figura Nº 29

En la figura N° 292 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 3.00 (60%) en diseñar una organización y dar las directivas para una adecuada valoración de mercancías respecto del valor ideal o máximo esperado ( 5 ).

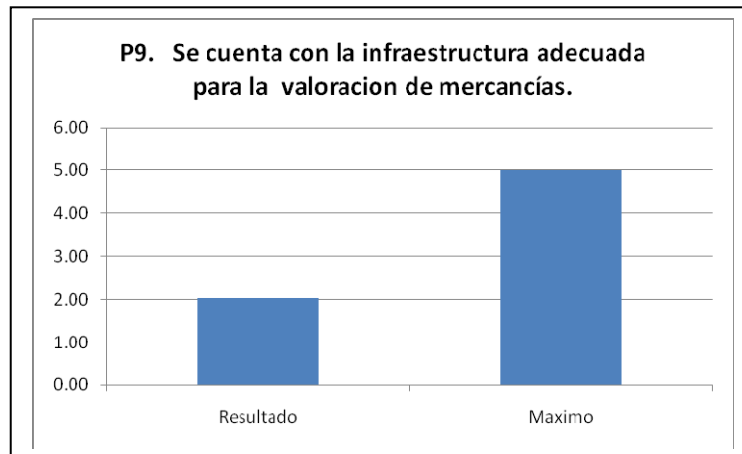


Figura N° 30

En la figura N° 30 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.98 (60%) en proporcionar una infraestructura adecuada para una adecuada valoración de mercancías respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco (5).

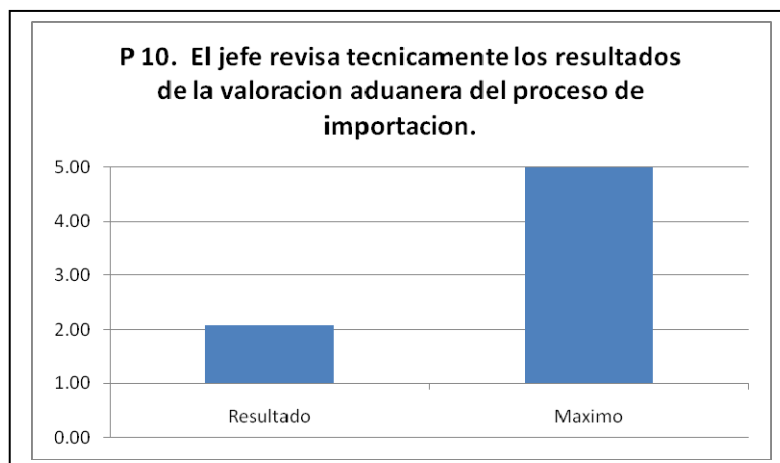


Figura Nº 31

En la figura N° 31 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.93 (59%) en revisar los resultados del proceso de valoración de mercancías respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

La Revisión por la Dirección es un proceso en el que la Dirección revisa los resultados obtenidos y toma decisiones para mejorar los resultados.

La Revisión por la Dirección forma parte del Proceso de Mejora Continua, es la etapa en la cual se da el impulso para mejorar. Para ello la Dirección examina los resultados obtenidos, la situación actual de la organización. La norma ISO 9001:2000 establece requisitos para la realización de esta revisión que afectan a la entrada y a la salida de dicho proceso especificando que la alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. También precisa que la revisión debe incluir la

evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la Política de la calidad y los objetivos de la calidad.

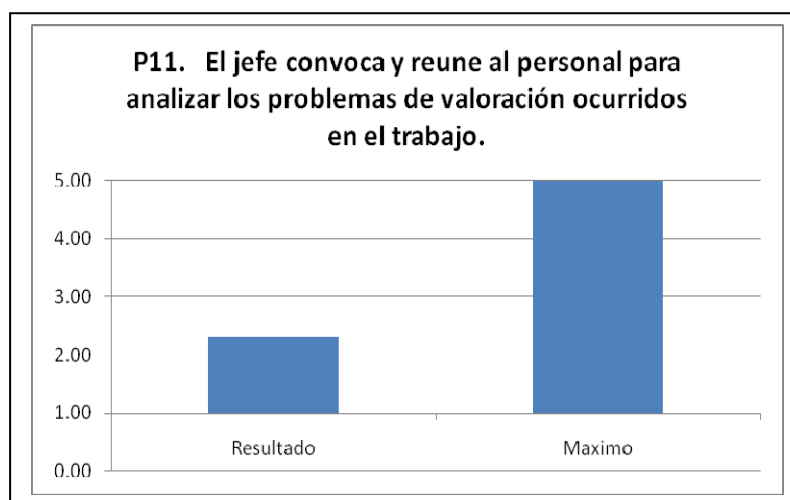


Figura Nº 32

En la figura N° 32 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.69 (54%) en convocar a reuniones de trabajo para analizar los problemas de valoración de mercancías respecto del valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

El conjunto de las respuestas dadas a las preguntas efectuadas en el cuestionario permite tener una visión de la responsabilidad directiva en los aspectos evaluados.

La realimentación, también denominada **retroalimentación** o **feedback**, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba<sup>65</sup>.

Las acciones correctivas deben mejorar el desempeño de la organización, la norma ISO 9001: 2000 indica que las decisiones se toman de manera objetiva sobre datos e información.

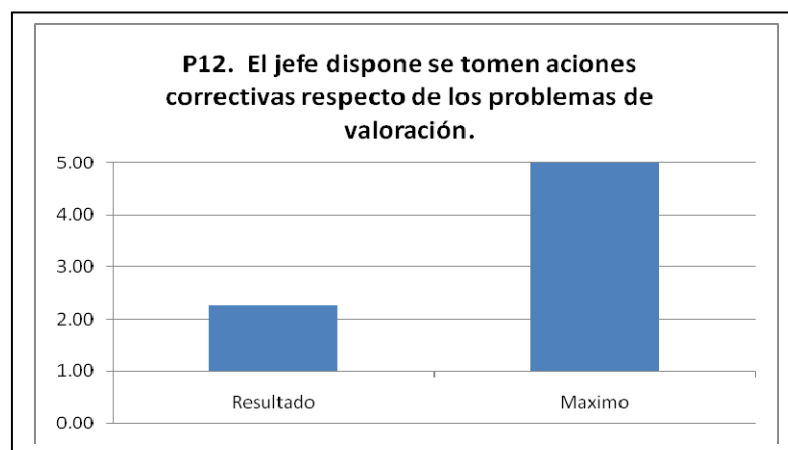


Figura Nº 33

<sup>65</sup> Administración. Robbins Stephen –Coulter Mary. Octava edición. Pearson educations. Mexico 2005. Pag.532



En la figura N° 33 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.74 (55%) en disponer que se tomen acciones correctivas respecto a los problemas de valoración de mercancías comparado con el valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

Esto se corrobora con los datos obtenidos durante los años 2005 al 2009 que nos indican que no se efectuaron acciones correctivas.

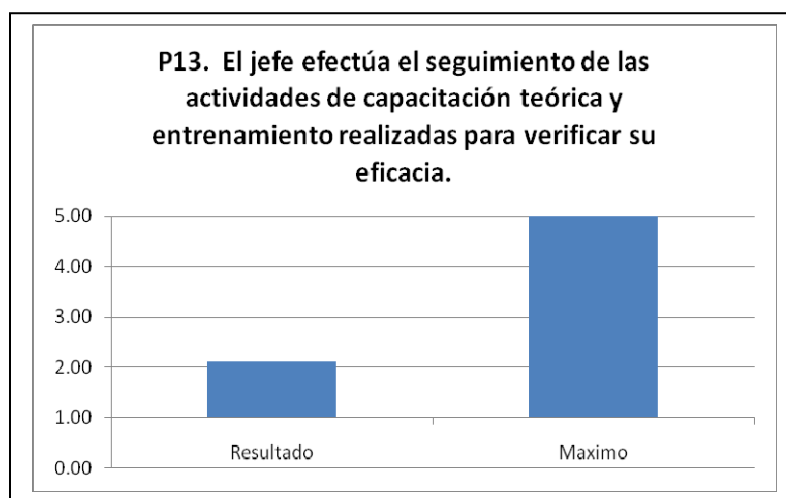
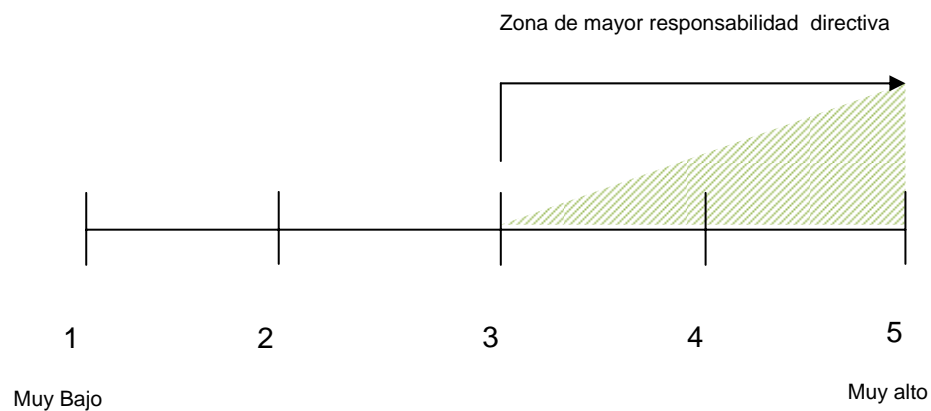


Figura N° 34

En la figura N° 34 se aprecia que los funcionarios encuestados perciben que la dirección tiene una brecha del 2.88 (58%) en lo que respecta a realizar el seguimiento y verificar la eficacia de la capacitación teórica y el entrenamiento en valoración de mercancías comparado con el valor ideal o máximo esperado de cinco ( 5 ).

Realizando un análisis general de la encuesta efectuada la cual contiene los aspectos contemplados en la norma ISO 9001:2000 considerados como Responsabilidad directiva<sup>66</sup> y que para establecer que la responsabilidad directiva se ha cumplido, los valores que se deberían obtener estarían en la región mayor a tres ( $> 3$ ) es decir en un región ascendente entre el 3 al 5 (del nivel medio al nivel muy alto) como la hipótesis nula a probar:



**Entonces la hipótesis nula es:**

**H<sub>0</sub>:  $u = 3$**  : La responsabilidad directiva tiene influencia en el mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías de importación.

**La hipótesis alternativa es:**

**H<sub>1</sub>:  $u < 3$**  : La responsabilidad directiva no tiene influencia en el mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías de importación.

<sup>66</sup> NI ISO 9001:2000. Traducción Oficial. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. Año 2000. Pag. 5 y 6.

Para probar la Hipótesis nula usamos el programa MINITAB 14 para evaluar los datos obtenidos y contrastar la hipótesis.

One-Sample Z: Resultado							
Test of mu = 3 vs < 3							
The assumed standard deviation = 0.140854							
Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Upper Bound	Z	P
Resultado	13	2.1356	0.1409	0.0391	2.1998	-22.13	0.000

Al ejecutar el programa se obtiene un valor de  $P = 0.000 < 0.05$  lo que nos conduce a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa, demostrando de ésta manera que la responsabilidad directiva no ha tenido influencia en el mejoramiento de la técnica de valoración de mercancías de importación y no se ha cumplido a cabalidad el rol asignado según lo establecido en la norma ISO 9001:2000.

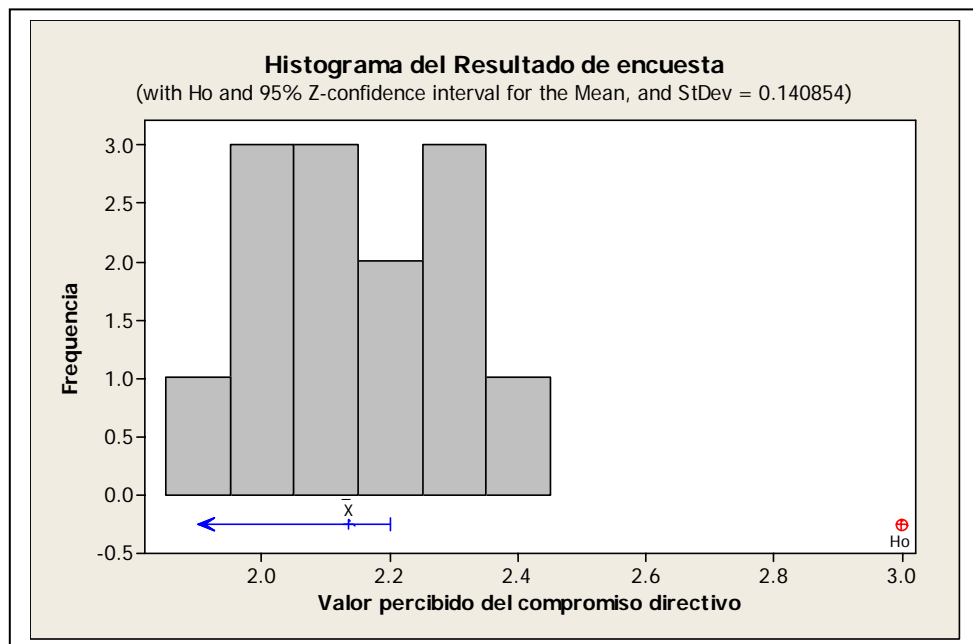


Figura Nº 35

En la figura N° 35 se muestra adicionalmente el diagrama de cajas que nos ayuda a visualizar la contrastación de la hipótesis nula.

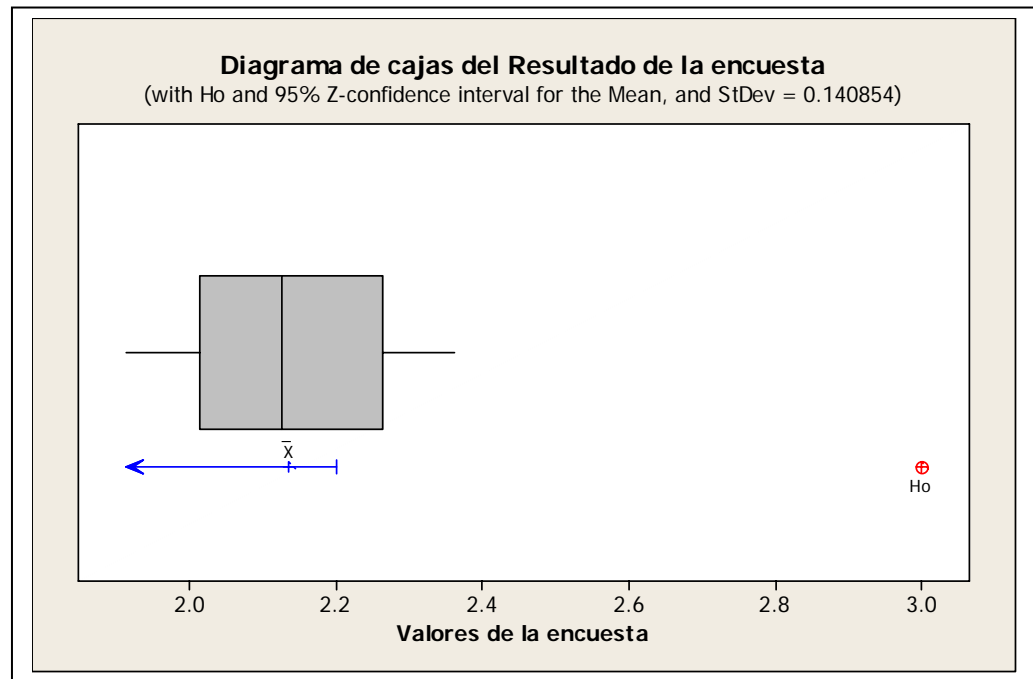


Figura N° 36

En la figura N° 36 se puede apreciar que los resultados obtenidos no coinciden con la hipótesis nula ( $H_0$ ) por lo que se la rechaza y se acepta la hipótesis alternativa propuesta.

## **4.10. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.10.1. Conclusiones.**

1. Según lo apreciado en la figura N° 2 y 3, que corresponde al ploteo de errores por funcionario, en la zona por encima de la media se han identificado tres grupos de funcionarios con similares niveles de errores en su desempeño. Se observa que cada grupo de funcionarios tienen un comportamiento común en el tiempo por lo que este gráfico se constituye en una herramienta útil para el control del desempeño.
2. La cantidad de errores cometidos por los funcionarios investigados, nos permite clasificarlos en grupos de similar desempeño tal como se muestra en la figura N° 3. Para identificarlos los grupos han sido denominados como G1, G2 y G3 (según la cantidad de errores cometidos en cada uno) con la finalidad de realizar un seguimiento al desempeño posterior y evaluar el mejoramiento. Los tres grupos identificados agrupan a 17 personas de un total de 55 que han sido evaluadas.
3. La distribución de frecuencias obtenida (histograma de la figura N° 4) de los errores cometidos por los funcionarios investigados, no tiene características normales ya que el “P valor” obtenido con el test de normalidad de Anderson Darling es menor de 0.05. Esto nos indica que existe influencia de causas especiales de variación en el proceso, por lo

que el proceso para la característica de calidad: “valoración de mercancías de Importación” se encuentra en la condición de inestable.

En la figura N° 5 se muestra el diagrama de control para éste atributo, observándose varios puntos que se ubican por encima del límite de control superior  $UCL= 4.44$  y que determinan que el proceso tiene la condición de INESTABLE.

4. En el cuadro N° 2 se ha listado las principales causas de los errores en la valoración de mercancías de importación según las apreciaciones de los funcionarios entrevistados, las cuales han sido recogidas en reuniones de tormenta de ideas a partir de las opiniones de los funcionarios participantes y que se relacionan con la **responsabilidad directiva** según lo establecido en la norma ISO 9001:2000 en el capítulo N° 5 - Responsabilidad de la dirección y el capítulo N° 6 - Gestión de los recursos.
  
5. Se ha identificado los aspectos o temas relacionados al reglamento de valoración de mercancías de importación sobre los cuales se han cometido errores. En el cuadro N°4 se muestra la cantidad de errores por cada tema ordenados de manera decreciente lo que nos permite realizar una priorización, de esta manera el error que se repite con mayor frecuencia es el relacionado a la aplicación del artículo N° 13 del

Reglamento para la Valoración de Mercancías. El 70% de los errores cometidos se refieren solo a cuatro temas: aplicación de los Artículos 4°, 13°, 14° y el primer método de valoración.

6. El análisis de varianza “ANOVA” nos ha permitido examinar la relación entre las horas de capacitación (dadas al personal involucrado durante los años 2004 al 2009) y los errores cometidos, resultando que se ha detectado diferencias estadísticamente representativas entre ambos conjuntos que determina el impacto de la primera sobre la segunda. En los gráficos N°10 al N°15 se observa que la data presenta un comportamiento similar a lo largo de los años 2004 al 2009. En ellos podemos apreciar que a mayor número de horas de capacitación dadas al personal se han cometido un menor número de errores y de similar manera a menor número de horas de capacitación se presentan un mayor número de errores, por lo que podemos afirmar que tenemos suficiente evidencia estadística para indicar que la capacitación ha **tenido influencia en los errores** cometidos en el proceso de valoración de mercancías de importación por el personal de la Aduana Marítima del Callao.

7. En el cuadro N° 7 se aprecia que en el año 2004 se realizaron cinco acciones correctivas y se emitieron 218 resoluciones que confirman la comisión de errores en la valoración de mercancías. Las acciones

correctivas tomadas, según el sistema de gestión de calidad, debieron haber tenido un efecto de mejoramiento en el resultado del proceso, sin embargo como hemos podido apreciar en el año 2005, contrario a una reducción esperada como consecuencia de las acciones correctivas tomadas, la cantidad de resoluciones que confirman errores en el proceso de valoración de mercancías se incrementaron, por lo que se puede afirmar que las acciones tomadas NO fueron eficaces en disminuir la cantidad de errores cometidos.

8. Entre los años 2005 al 2009 no se realizaron acciones correctivas en el tema de valoración de mercancías de importación, sin embargo se siguieron presentando resoluciones con fallas por lo que según la evidencia obtenida no se realizaron actividades de mejoramiento o se incumplió el sistema de gestión de la calidad. Según lo establece el procedimiento STC-PG.05 las jefaturas son responsables de identificar y documentar las acciones de mejora que se realicen en las áreas bajo su cargo.
  
9. Las acciones correctivas (como acción sistémica) no tuvieron influencia significativa sobre el mejoramiento del proceso en la característica de calidad “Valoración de mercancías de importación” durante los años 2004 al 2009 ya que al evaluar el grado de correlación entre las variables:



acciones correctivas y fallas en la valoración de mercancías de importación (Resoluciones de reclamación fundadas) el programa estadístico SPSS 15 arrojó el valor del coeficiente de Spearman  $Rho = 0.131$  que es mucho menor a 1 demostrando la casi inexistente correlación entre ambas variables.

10. La evidencia estadística obtenida y mostrada en los gráficos del N° 10 al N° 15 que nos permite observar que a mayor número de horas de capacitación, en la técnica de valoración de mercancías de importación, menor es el número de errores cometidos por el personal de la División de Importaciones de la Aduana Marítima del Callao, establece los lineamientos para la retroalimentación del proceso para generar acciones de capacitación al personal que participa en el desarrollo de las actividades.

11. Mediante la encuesta se pretendió probar la hipótesis nula sin embargo al obtener un  $P = 0.000$  que es menor a 0.05 ésta se ha rechazado. Esto implica que se acepta la hipótesis alternativa:

$H_1: u < 3$        $\therefore$  La responsabilidad directiva no tiene influencia en el mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías de importación.

Por lo que ha quedado demostrada que la responsabilidad directiva no asumió su rol correspondiente en el mejoramiento continuo de la técnica

de valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao durante los años 2004 al 2009.

#### **4.10.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda adoptar el gráfico de control mostrado en la figura N° 3 para su uso sistemático como una herramienta de gestión que permita realizar el seguimiento del desempeño de los funcionarios de la División de Importaciones de la Aduana Marítima del Callao, teniendo como referencia la clasificación realizada en base al número de errores cometidos por cada grupo G1, G2, G3.
2. Se recomienda como acción correctiva inicial, efectuar actividades de capacitación en la técnica de valoración aduanera a los funcionarios integrantes de los grupos signados con G1, G2 y G3 de manera intensiva y teniendo como referencia los temas correspondientes a los errores más frecuentes que son cometidos en cada grupo.
3. Se recomienda implementar los aspectos considerados en el cuestionario definido en el cuadro N° 8 cuya evaluación general no haya sido satisfactoria. Se sugiere mantener un control de cada una

de las actividades planteadas en cada pregunta a fin de asegurar la mejora continua mediante la retroalimentación a partir del resultado del proceso. El diagrama de control debe constituirse como un elemento de monitoreo de la condición del proceso, es decir hacer un seguimiento que permita tomar acciones para pasar del estado actual de INESTABLE a un proceso ESTABLE.

4. Se recomienda la utilización de la herramienta de la calidad denominada tormenta de ideas, para apoyar inicialmente la identificación de las presuntas causas de los errores, en las actividades de mejoramiento de los procesos de la Aduana Marítima del Callao, así como durante las actividades de revisión por la dirección para evaluar el grado de atención dado a los aspectos contemplados en el cuadro N° 2.
5. Se recomienda iniciar actividades de capacitación de manera prioritaria sobre los cuatro primeros aspectos considerados en el cuadro N° 4, que se refieren a la aplicación del Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF, los que abarcan el 70% de los errores que se cometen, por lo que la resolución de estos cuatro problemas tendrá un impacto importante en el proceso.

6. Se recomienda que la dirección tenga en cuenta la identificación de necesidades de capacitación de manera sistemática como parte del control del proceso. El análisis de varianza o ANOVA puede emplearse como una herramienta de calidad para contrastar diversos factores actuantes en el proceso y determinar el grado de influencia de cada uno, con la finalidad de tener el sustento estadístico necesario para tomar decisiones sobre base informada según lo establecido en el principio 7 de la norma ISO 9001:2000.
  
7. Tal como se ha mostrado en el cuadro N° 10, correspondiente a los resultados de la encuesta, el compromiso directivo con la gestión de la calidad es un factor importante en la mejora continua de los procesos de valoración de mercancías de importación, por lo que se recomienda que la dirección revise la adecuación de la metodología actualmente empleada en el sistema de gestión de la calidad implantado así como monitoree a cabalidad su cumplimiento según el modelo de mejoramiento establecido en el procedimiento STC-PG.05.
  
8. La alta dirección debe mejorar el monitoreo del proceso a través del seguimiento de cada una de sus características de calidad por lo que se recomienda que estas sean claramente definidas, establecer estándares de desempeño y automatizarlas para realizar un control

permanente teniendo como base la presente tesis a fin de mejorar la eficacia.

9. Es necesario mejorar el proceso de acciones correctivas y preventivas a través de la capacitación al personal de la primera línea directiva (supervisores) a fin de dotarlos del conocimiento de las herramientas de la calidad y de la inferencia estadística para un mejor cumplimiento de su rol dentro de la Norma ISO 9001:2000 ya que las acciones correctivas según lo mostrado en el cuadro N° 7 no han tenido impacto en mejorar las fallas en la valoración de mercancías de importación (Resoluciones de reclamación fundadas).
10. Se recomienda mantener la evaluación y seguimiento continuo de la relación existente entre la capacitación dada y la mejora del proceso. Esta actividad debe realizarse por las jefaturas como una acción permanente para evaluar la eficacia de la capacitación la cual está contemplada en la Norma ISO 9001:2000.
11. Es necesario que la plana directiva de la Aduana Marítima del Callao tome conciencia y manifieste su pleno compromiso con las actividades que involucran su responsabilidad directiva, principalmente en los aspectos contenidos en la encuesta que se muestran en el cuadro N° 10 y así mismo teniendo como base los

resultados obtenidos, efectúe acciones de mejora con la finalidad de cumplir cabalmente la Norma ISO 9001:2000 y mejorar continuamente los procesos en beneficio del los usuarios del Comercio Exterior del país.

### **Bibliografía:**

1. Decreto Legislativo N° 809. Publicado el 19.04.1996. Diario Oficial el Peruano.
2. Manual de la Calidad SUNAT. STC-DT.01. RS. N. 216-2003-SUNAT. Año 2003.
3. NTP-ISO 9001:2000. 5.6 Revisión por la dirección. Pag.4-6. Norma Internacional. Secretaría General. Ginebra Suiza. Traducción certificada. Año 2000.
4. Metodología de la investigación. Cesar Augusto Bernal. Person Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia. 2000.
5. Humberto Gutierrez Pulido y Roman de la Vara Salazar. Control estadístico de la calidad. Mc Graw Hill interamericana editores. 2004.
6. Edward Deming. Calidad, productividad y competitividad : la salida de la crisis. Madrid : Ed. Diaz de Santos S.A., 1989
7. Reglamento para la Valoración de Mercancías según el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC aprobado por D.S. N° 186-99-EF modificado por el D.S. N°131-2000-EF, D.S. N° 203-2001-EF, D.S. N°098-2002-EF y D.S. N°009-2004-EF.
8. V. Abaira y A. Pérez de Vargas. Métodos Multivariantes en Bioestadística. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. 1996.
9. Procedimiento STC-PG.05 aprobado con R.S.N° 175-2006. SUNAT. Documento interno.
10. Fundamentos para la gerencia de calidad en el mundo occidental. W. Edwards Deming. Estudio presentado en la Reunión del Instituto de

Ciencias Gerenciales; Osaka, 24 de julio de 1989; Revisado 1 de mayo de 1990.

11. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Jesus Carlos Reza Trosino. Panorama Editorial. Año 2006
12. Schervish MJ (1996). P Values: What They Are and What They Are Not. The American Statistician. Vol. 50. n.º 3.
13. Conover WJ. Practical nonparametric statistics. 3rd . ed. New York: John Wiley & Sons; 1998.
14. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, año 1989.



# **ANEXOS**

**Anexo 1:** Reclamaciones de los contribuyentes ante el tribunal fiscal.

**Anexo 2:** Esquema del proceso de Importación de mercancías.

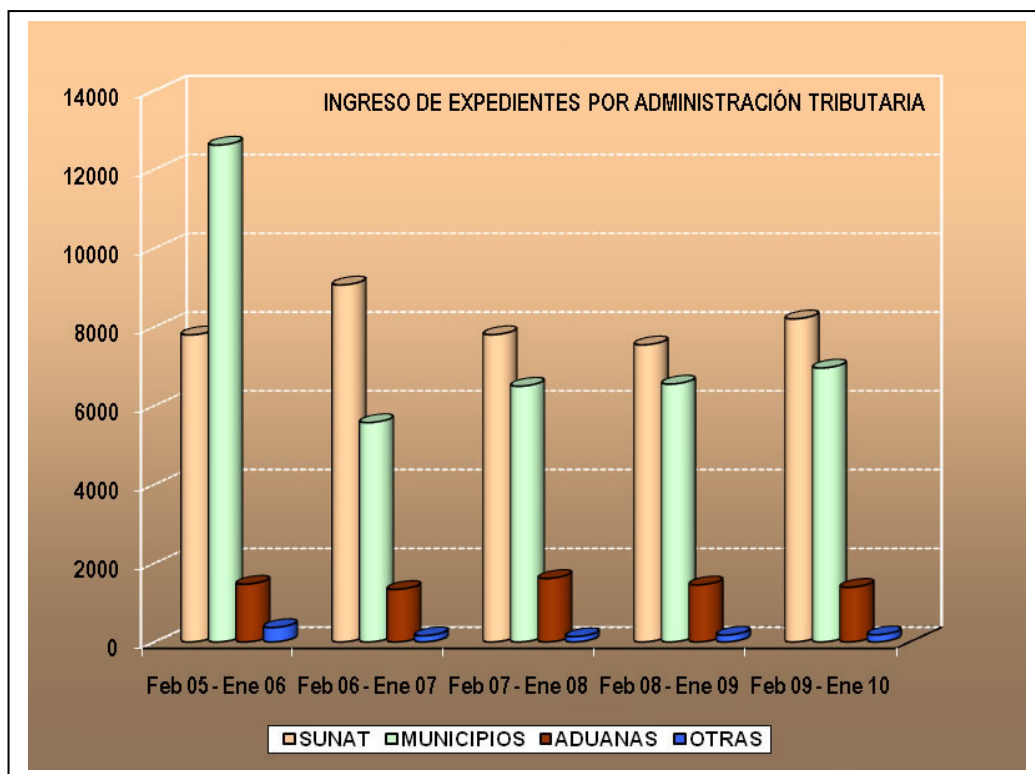
**Anexo 3:** Evolución de las reclamaciones en Aduana Marítima de junio 2008 a mayo 2009.

**Anexo 4:** Procedimiento de calidad STC-PG.05 “ Acciones correctivas y preventivas” aplicado en la Aduana Marítima del Callao.

**Anexo 5:** Capítulo 5 y 6 de la Norma ISO 9001:2000 “Responsabilidad de la Dirección”.

### ANEXO 1: Reclamaciones de los contribuyentes ante el tribunal fiscal.

En el siguiente cuadro se puede observar la carga administrativa en el tribunal fiscal por reclamaciones efectuadas por los contribuyentes ante las administraciones tributarias en lo que se considera como servicios defectuosos.

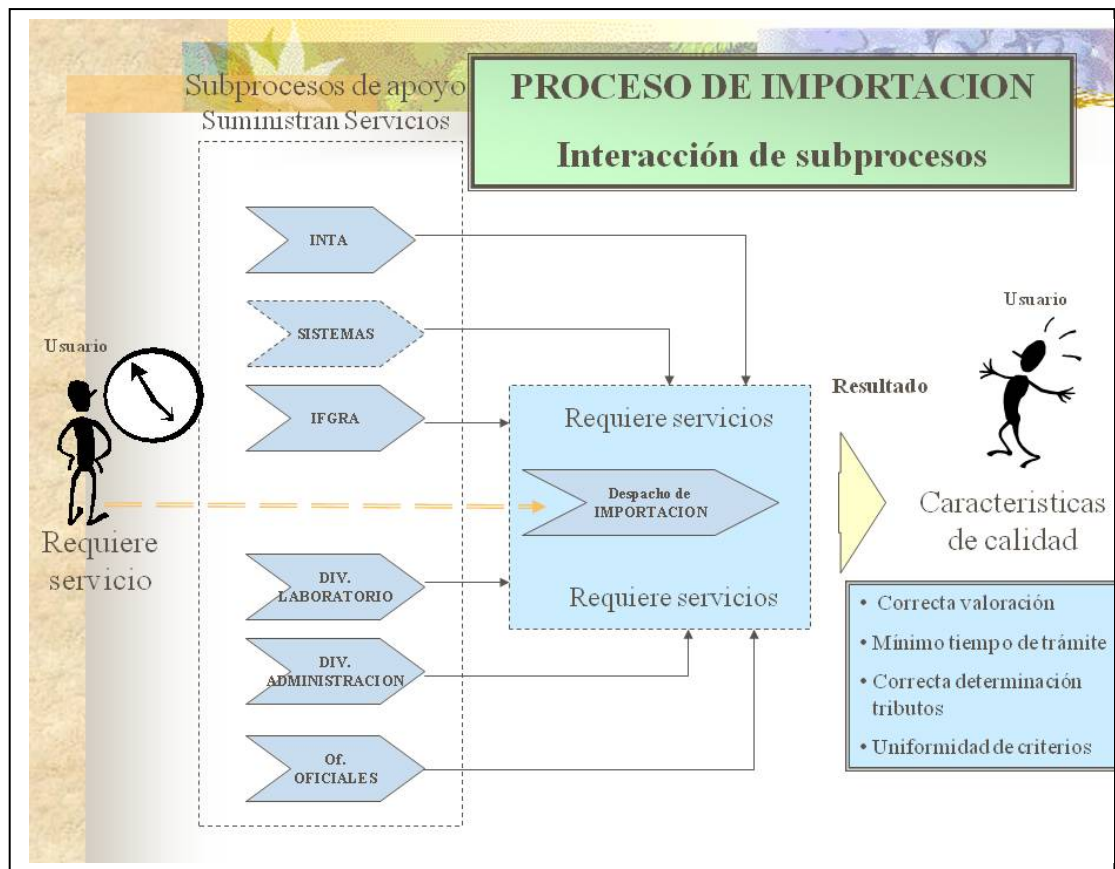


Se aprecia que la carga aduanera en el tribunal fiscal es menor a la de tributos internos, el número de expedientes ingresados superan los mil en cada año. La estadística indica que en el año 2008 el 98.1% de los casos de valoración de mercancías de importación fueron revocados por el tribunal fiscal, es decir que la

administración aduanera no realizó correctamente esta actividad en un muy alto porcentaje.

**ANEXO 2: Esquema del proceso de Importación de mercancías.**

**Aduana Marítima del Callao**



Cuadro anexo 2

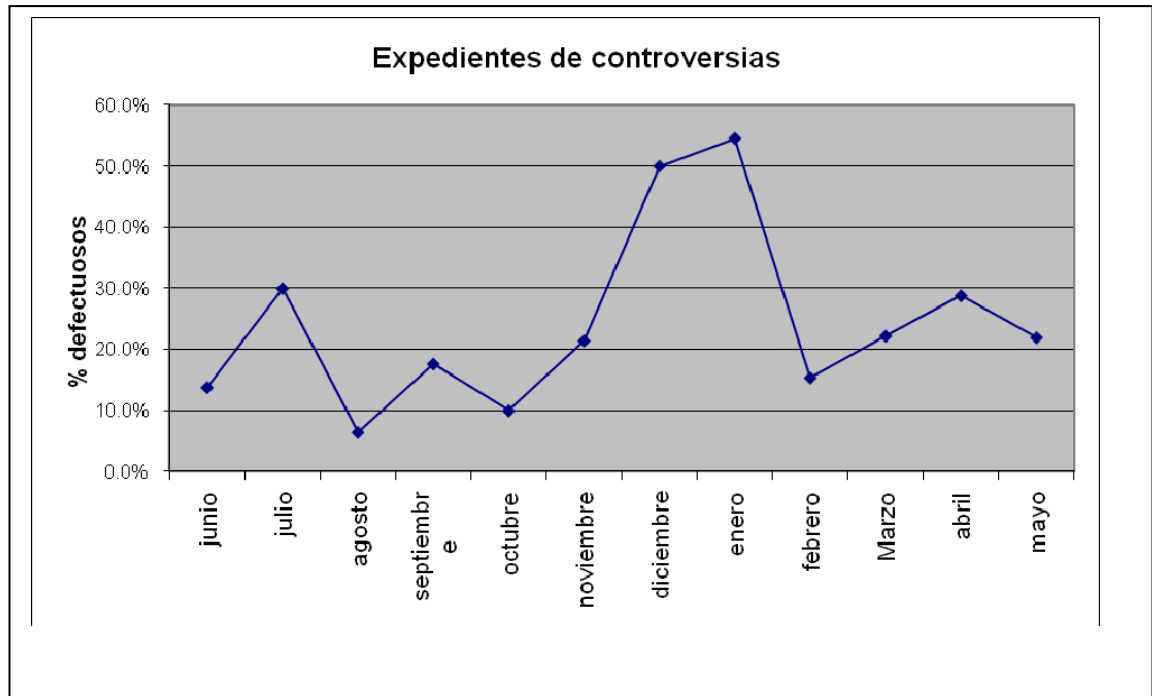
Podemos apreciar que la “**correcta valoración**” de mercancías es uno de los principales atributos de calidad en el proceso de importación, esta actividad es

realizada por los funcionarios de la aduana Marítima del Callao en base al reglamento de valoración y al reglamento del acuerdo de valor de la OMC.

**ANEXO 3: Evolución de las reclamaciones en Aduana Marítima de junio 2008 a mayo 2009.**

**Porcentaje de defectuosos**

En el presente cuadro se puede observar el porcentaje de expedientes de reclamaciones consentidas es decir que la valoración de mercancías de importación fue defectuosa (errores en el proceso de valoración) en los meses de junio 2008 a mayo 2009 en la aduana Marítima del Callao.



El nivel de reclamaciones declaradas fundadas alcanza el 26 % como promedio.

## ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE CALIDAD STC-PG.05

Proc: <b>STC.PG-05</b>	<b>ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>	Versión: 3
Vigencia: 31/03/2006	Publicación: No publicado	Circulares: <a href="#">Anexas</a>
Resolución: 000175	Fecha Res.: 30/03/2006	Lista: <b>Maestra</b> <b>Información de Uso</b> <b>Interno</b>

### I. OBJETIVO

Optimizar y/o mejorar los procesos sobre la base de la mejora continua, a través de la utilización del ciclo de Deming o PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, para incrementar la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

### II. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a los procesos, actividades y dependencias descritos en el manual del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

### III. RESPONSABILIDAD

El cumplimiento del presente procedimiento es de responsabilidad de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, Comité Directivo de Calidad, Secretaría Técnica de Calidad (STC), intendencias y jefaturas de área, cuyas actividades se encuentran vinculadas directa o indirectamente a los procesos o actividades descritos en el manual del SGC.

### IV. VIGENCIA

A partir del día siguiente de su aprobación.

## **V. BASE LEGAL**

- Texto Único Ordenado de la Ley General de Aduanas, Decreto Supremo N° 129-2004-EF publicado el 12.09.2004 y su Reglamento, Decreto Supremo N° 011-2005-EF publicado el 26.01.2005 y modificatorias.
- Normas Técnicas Peruanas sobre Sistema de Gestión de la Calidad, Resolución N° 0095-2001/INDECOPI-CRT publicada el 30.08.2001
- Manual de Calidad, R.S. N° 000559-2003-SUNAT/A aprobado el 09.12.2003 y sus modificatorias.

## **VI. NORMAS GENERALES**

1.La mejora continua de los servicios es el objetivo permanente de nuestra institución. Ésta se fundamenta principalmente en la capacidad de sus procesos para lograr los objetivos de calidad, en el desarrollo y crecimiento profesional del personal que desarrolla las actividades, en el fomento de la creatividad y en la planificación sistemática de la asignación de recursos para mejorar cada una de las características de calidad del servicio aduanero. Ver pie de pag (1).

2.El compromiso institucional está orientado a promover y cumplir los requisitos y características de calidad del servicio aduanero, así como mejorar el desempeño de sus procesos. La verificación, el análisis integral de datos y de información



relacionada a estos aspectos, permite identificar acciones de mejora correctivas o preventivas.

3.El concepto de acciones de mejora correctiva y preventiva, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9000 e ISO 9001, es la que se indica a continuación:

- **Acción de Mejora Correctiva.**- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u observación y evitar que vuelva a ocurrir.

- **Acción de Mejora Preventiva.**- Acción tomada para prevenir la ocurrencia negativa de hechos no deseados o alcanzar nuevas performances a través de oportunidades de mejora.

Los conceptos de no conformidad, observación y oportunidad de mejora se encuentran definidos en el procedimiento STC-PG.06 - Auditorías de Calidad.

4. Las acciones de mejora correctiva o preventiva son las que se establecen a través de:

- Proyectos institucionales
- Acciones operativas
- Acciones de mejora, formuladas a través del presente procedimiento
- Requerimientos de automatización

- Requerimientos normativos
  
- Requerimientos de infraestructura

Los requerimientos de automatización, normativos y de infraestructura se ejecuta de acuerdo a lo regulado en sus propios procedimientos, y cuando se tratan de temas puntuales que no requieren de mayor análisis.

Los proyectos institucionales y las acciones operativas se ejecutan de acuerdo a lo establecido por la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento.

Las acciones de mejora que se formulen a través del presente procedimiento, deben estar orientadas principalmente a dar valor agregado al proceso y/o eliminar actividades que no agregan valor. Estas acciones de mejora pueden generar los siguientes requerimientos:

- Desarrollo de norma legal
  
- Normativo (procedimiento)
  
- Consulta legal
  
- Sistema de información (automatización)
  
- Bienes y/o servicios
  
- Capacitación

- Recursos humanos

- Difusión

Todos estos requerimientos se deben sujetar a los lineamientos y plazos establecidos en sus propios procedimientos.

5. El jefe y su personal involucrados en el proceso, promueven la identificación e implementación de acciones de mejora correctivas y/o preventivas.

6. Cuando se identifique acciones de mejora correctiva o preventiva, ésta debe ser evaluada y debidamente sustentada a partir de una medición objetiva de los resultados obtenidos en el desempeño del proceso y de las características de calidad, la cual debe ser atendida con celeridad y responsabilidad, tanto por el área generadora como por las áreas que tienen una responsabilidad directa en el cumplimiento de las actividades necesarias para la subsanación de la no conformidad.

7. Las acciones de mejora son fomentadas desde los diferentes niveles directivos de la organización, con la finalidad de fortalecer la cultura proactiva al cambio y a incrementar el nivel de calidad ofrecido en el servicio aduanero. Estas acciones deben estar sustentadas a partir de una medición objetiva de los resultados obtenidos durante y después de la realización del proceso, considerando el enfoque por procesos y las necesidades o expectativas del cliente.

8. El enfoque basado en procesos está constituido por su identificación, sus interacciones, así como su gestión. Los procesos están compuestos por un conjunto de subprocesos o actividades relacionadas entre sí, que utilizan recursos y se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, los que a su vez se convierten en el insumo del siguiente proceso, subproceso o actividad que lo recibe, el cual debe cumplir con las características de calidad que se definan para su entrega. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada o insumo del siguiente proceso. (Ver cuadro adjunto).

9. Para lograr resultados eficientes y eficaces que satisfagan las necesidades del cliente o superen sus expectativas, se debe tener en consideración los requisitos o características de calidad identificados directamente a partir de la necesidad o expectativa que tiene el cliente con respecto del servicio que se brinda.

Los clientes pueden ser:

Internos.- proceso, subproceso, actividad o persona de la institución que recibe un producto o servicio.

Externos.- proceso, subproceso, actividad o persona - natural o jurídica - de otra institución o empresa que recibe un producto o servicio.

10. La evaluación de las necesidades y/o expectativas de los clientes y las actividades que se ejecutan durante la realización del proceso, deben considerar el marco legal correspondiente y la disponibilidad de los recursos de la institución.

11. Este procedimiento, complementa las actividades relacionadas al tratamiento de los servicios no conformes que requieren iniciar acciones de mejora correctivas o preventivas. El análisis que conlleva a la búsqueda de las causas que los originaron, es una actividad que se desarrolla bajo el principio de participación del personal integrados en equipos polifuncionales de trabajo, lo que permite maximizar el grado de eficacia de la solución que se determine.

## **VII. DESCRIPCIÓN**

### **A. PLANIFICACIÓN**

#### **A.1 Identificación de la acción de mejora correctiva o preventiva.**

Las acciones de mejora correctiva o preventiva se identifican como consecuencia de la evaluación objetiva de la información correspondiente a:

- a) El desempeño del proceso, subproceso o actividad durante su realización, teniendo como referencia las características de calidad de los procesos.
- b) La competencia del personal para el logro de los resultados planificados, la creatividad o innovación de los procesos.

Dicha evaluación comprende:

- Los requerimientos o expectativas del cliente
- El monitoreo de los indicadores y avance de los objetivos y metas del proceso
- La identificación de un servicio no conforme con relación a lo planificado
- La desviación fuera de control de los valores establecidos para cada una de las características de calidad del servicio
- El resultado de las reuniones del Comité Directivo de Calidad
- El resultado de las auditorias de calidad
- El resultado del análisis de los datos del proceso
- La evaluación objetiva del desempeño funcional del personal.
- La quejas presentadas por los usuarios, la reclamaciones declaradas fundadas en todo o en parte por la administración.
- La resoluciones del Tribunal Fiscal que revocan, declaran nulas o declaran procedente en todo o en parte los actos de la administración aduanera.
- Las encuestas de investigación de opinión externas e internas.

El personal que identifica una acción de mejora correctiva o preventiva, tiene la facultad de comunicarlo a su jefe a través de los medios que más se ajusten a su realidad operativa.

El jefe o quien éste designe, evalúa la acción de mejora propuesta y realiza las acciones que se detallan a partir del siguiente párrafo. Luego de ser aceptada la propuesta, el jefe designa mediante memorando a una persona o equipo de trabajo para analizar la causa raíz que originó la acción de mejora.

## **A.2 Análisis de las causas**

La persona o equipo de trabajo designado mediante memorando, realiza el análisis para identificar la causa raíz y propone las alternativas de solución más apropiadas, debiendo recopilar toda la información necesaria que evidencie el análisis efectuado.

Cuando se trata de una acción de mejora correctiva, se sugiere tomar como referencia las técnicas de solución de problemas señaladas en el Anexo I. De ser una acción de mejora preventiva, se sugiere utilizar los lineamientos a tener en cuenta para el análisis y mejora del proceso, que se detallan en el Anexo II. Las herramientas de calidad son utilizadas dependiendo del grado de complejidad de la acción de mejora.

Sobre la base de esta información, se identifica las posibles personas o áreas que están vinculadas en la solución.

El jefe de la unidad orgánica, realiza las coordinaciones para que se convoque a reunión al personal o los representantes de las unidades orgánicas involucradas en la solución, así como, de ser posible, a los proveedores y clientes del proceso, subproceso o actividad materia de análisis. La convocatoria se realiza a través del Intendente o Gerente o rango similar, solicitando la designación de los representantes de cada dependencia o área, quienes van a conformar el denominado “Equipo de Mejora”. Es recomendable alcanzar a los convocados, previa a la reunión, la información necesaria respecto del análisis efectuado.

### **A.3 Evaluación y validación de la propuesta de solución**

En la reunión convocada el Equipo de Mejora sigue los siguientes pasos:

1. Exposición de la propuesta de mejora a cargo del representante de la unidad orgánica que convocó la reunión.
2. Evaluación de la mejora propuesta y validación de la información recibida.
3. Planificación de las alternativas de solución o mejora más apropiadas que permitan eliminar las causas identificadas; es recomendable utilizar las técnicas señaladas en las tres (03) últimas fases para la solución de problemas del Anexo I.
4. Determinación de la solución o mejora más apropiada y previa coordinación se señala en qué consiste la mejora a implementar y sus beneficios.



5. De considerarse necesario, se solicita a la STC la designación de un representante para el apoyo técnico correspondiente.

#### **A.4 Plan de Acción**

Determinada la solución, se define el plan de acción más apropiado para la solución o mejora, debiendo consensuar y definir lo siguiente:

- Actividades a realizar.
- Plazo de implementación de cada actividad definida.
- Responsable por cada actividad.

**Las actividades:** Deben ser consistentes y coherentes con la solución a la causa de la no conformidad u oportunidad de mejora, con énfasis en el enfoque de procesos.

Las actividades pueden involucrar recursos:

- Informáticos.
- Normativos.
- Administrativos.
- Humanos.
- Materiales.

- Decisorios para la gestión que corresponda.

**El plazo:** Debe considerarse aquellos previstos para los procesos vinculados a la implementación de la actividad definida. De no contar con el plazo previsto, debe considerarse aquel plazo razonable que considere, en lo posible, todos los elementos para su adecuada implementación.

**El responsable:** Es el jefe de la unidad orgánica que directamente está asociado a la implementación de la actividad.

Los jefes responsables, de acuerdo a la naturaleza de la solución, ratifican o modifican a sus representantes en el equipo de mejora. El equipo, en lo posible, se debe adecuar a lo establecido en el Anexo III.

Si el equipo de mejora evalúa y considera que esta solución está asociada a un proyecto institucional u otra acción de mejora que está en proceso de implementación, previa formulación de la acción de mejora correspondiente y sin considerar los plazos y responsables, la deriva al ejecutivo de proyecto o al líder de la acción de mejora, según corresponda, para su evaluación e inclusión en el proyecto o acción de mejora.

Si la acción de mejora formulada es de alto impacto para los usuarios y/o requiere de recursos significativos para su implementación, el equipo de mejora, de considerarlo pertinente, propone un proyecto a la STC quien gestiona una reunión para la exposición, revisión y aprobación del proyecto ante el Comité Directivo de Calidad.

Aprobado el proyecto, gestiona ante la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento su inclusión en la cartera de proyectos institucionales, a fin de asegurar la disponibilidad de recursos para su ejecución.

#### **A.5 Registro de la Acción de mejora**

Culminado los pasos anteriores, el secretario designado por el equipo de mejora registra en el formato de la Solicitud de Acción de Mejora (SAM) del Anexo IV, secciones A, B, C y D, la siguiente información:

1. Descripción de la no conformidad u oportunidad de mejora.
2. Análisis de la causa raíz.
3. Descripción de la mejora.
4. Plan de acción, que comprende: las acciones, los responsables y plazos.
5. De ser necesario adjunta archivos complementarios.

El formato del Anexo IV y archivos complementarios son derivados por correo electrónico a la STC para su numeración y registro en un repositorio del sistema. La numeración es correlativa por cada proceso. Si la SAM esta asociada a más de un proceso su numeración es independiente.

De tratarse de hallazgos de auditorias de calidad, la solicitud de acción de mejora debe registrarse y remitirse a la STC en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles.

La ubicación del repositorio será comunicada y difundida oportunamente, la cual constituye la evidencia objetiva del proceso de mejora continua.

Cualquier información adicional a registrarse posteriormente en el formato del Anexo IV es canalizado a través de la STC.

## **B. EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES**

### **Desarrollo**

Los jefes de las unidades orgánicas son responsables, en lo que corresponda, de cada acción planificada. Supervisan y asignan los recursos necesarios a sus representantes en el equipo de mejora para la adecuada y oportuna implementación de la acción determinada.

El líder del equipo de mejora convoca a reuniones, al menos, una vez al mes para evaluar el avance de las acciones. Esta información es registrada en el formato del Anexo IV sección E seguimiento, indicando la fecha de reunión.

### **Cambios**

De existir cambios en las acciones planificadas, éstas deben ser evaluadas y coordinadas con el equipo de mejora y comunicadas a la STC para su actualización y registro en el repositorio del sistema.

### **Seguimiento**

La STC, a través de sus coordinadores, realiza el seguimiento y monitoreo a las acciones y plazos establecidos en cada acción de mejora.

Vencidos los plazos programados o reprogramados y de constatarse la no implementación de la(s) acción(es), la STC debe coordinar con las jefaturas correspondientes y, de ser necesario, convocará a reunión al equipo de mejora para realizar las coordinaciones y ajustes que correspondan.

### **Implantación de la acción de mejora**

Luego de las coordinaciones y ajustes correspondientes el líder comunica al equipo de mejora que está implementado la acción de mejora y propone una fecha para verificar la eficacia de lo implementado. El equipo de mejora evalúa y acuerda la fecha para la realización de la misma, dejando constancia en el formato del Anexo IV Sección E seguimiento.

## **C. VERIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA**

### **Verificar la implantación**

El representante del área usuaria de la acción de mejora y/o miembro del equipo de mejora verifica in situ la implantación de la misma en el plazo más breve posible, sin que este exceda de cinco (5) días hábiles, teniendo en consideración:

- La objetividad del análisis de los datos
- Que se haya eliminado la causa raíz de la no conformidad u oportunidad de mejora.

La verificación de la implantación con su evidencia objetiva es registrada en el formato del Anexo IV sección F verificación de la implementación.

### **Verificar la eficacia de lo implantado**

En la fecha programada por el equipo de mejora o una cercana, sin que exceda de diez (10) días hábiles, el representante del área usuaria y miembro del equipo de mejora, previa coordinación con su jefe y otras unidades usuarias, verifica si lo implementado en su oportunidad es eficaz.

Para evidenciar la eficacia, es recomendable tomar en consideración:

- La objetividad del análisis de los datos.
- La eliminación de la causa raíz de la no conformidad u oportunidad de mejora, y
- La verificación de que se alcanzaron los resultados esperados

Es recomendable, indicar los beneficios cualitativos y/o cuantitativos de la acción de mejora.

Si la acción de mejora es resultado de una auditoría de calidad, la verificación de la eficacia es realizada en la fecha y por el auditor interno de calidad que designe la STC.

La verificación de la implantación o su eficacia con su evidencia objetiva es registrada en el formato del Anexo IV sección F o G verificación de la implementación o verificación de la eficacia, según corresponda, y remitida a la STC para su actualización en el repositorio.

#### **D. RESULTADOS Y CONCLUSIÓN**

##### **Ajustes**

Si como resultado de la verificación de la implantación o de la eficacia de la acción de mejora, se comprueba que no se solucionó la no conformidad o no se alcanzaron los resultados esperados, adicionalmente al análisis de datos efectuado, el representante del área usuaria y/o miembro del equipo de mejora recoge las observaciones, recomendaciones y/o sugerencias de los usuarios finales.

Con esta información, el líder convoca a reunión al equipo de mejora para analizar los datos, observaciones, recomendaciones y/o sugerencias; sobre esta base, coordina la implementación de los ajustes que correspondan.

Esta información se registra en el formato del Anexo IV sección F o G verificación de la implementación o verificación de la eficacia, según corresponda.

Implementados los ajustes, el representante del área usuaria y miembro del equipo de mejora verifica la eficacia de la implantación de los ajustes efectuados. De no ser eficaz se concluye la solicitud de acción de mejora y se genera una nueva.

### **Cierre de la Acción de Mejora**

Una vez culminada y verificada la implantación eficaz de la acción de mejora, el líder convoca al equipo de mejora a una reunión de cierre o a través del correo realiza las siguientes acciones:

- Comunicar la eficacia de lo implantado.
- Intercambiar opiniones respecto al aprendizaje obtenido para tomar en consideración en futuras acciones de mejoras o proyectos.
- Dar por concluida la acción de mejora.
- Incentivar al equipo a monitorear los procesos, subprocesos o actividades para asegurar y mantener procesos capaces, o en su defecto proponer acciones de mejora o proyectos.

### **E. DIFUSIÓN**



Culminada la implementación eficaz de la acción de mejora o formulado el proyecto, ésta debe ser difundida por la STC al personal, como parte de la política de mejora continua del SGC. Eventualmente, la mejor y más creativa solución a los problemas de calidad, deben ser presentados en el concurso anual de creatividad e innovación que organiza la SUNAT.

<p><b>ANEXO 5: Capítulo 5 y 6 de la Norma ISO 9001:2000 “Responsabilidad de la Dirección”.</b></p>
--

### **5.1 Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

### **5.2 Enfoque al cliente**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

### **5.3 Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,

- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

## **5.4 Planificación**

### **5.4.1 Objetivos de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

### **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

## **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

### **5.5.2 Representante de la dirección**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA: La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

### **5.5.3 Comunicación interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

## **5.6 Revisión por la dirección**

### **5.6.1 Generalidades**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

### **5.6.2 Información de entrada para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

### **5.6.3 Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,

b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y

c) las necesidades de recursos.

## **6 Gestión de los recursos**

### **6.1 Provisión de recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **6.2 Recursos humanos**

#### **6.2.1 Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

#### **6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

### **6.3 Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

### **6.4 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA: El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro

tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).