



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION Y SU  
ENFOQUE EN LA MODERNIZACION DE LA GESTION  
PUBLICA-CASO DE ESTUDIO EN LA DVUCEPT-MINCETUR”**

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

**Presentado por  
MACHI EDWARDS FERREL DE LOS RIOS**

**Asesor: Juan Carlos Pasco Herrera**

**[0000-0002-1674-9900](tel:0000-0002-1674-9900)**

**Lima, agosto 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN CARLOS UBILLÚS RAMÍREZ deja constancia que el trabajo de investigación titulado: " PLAN DE INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION Y SU ENFOQUE EN LA MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA-CASO DE ESTUDIO EN LA DVUCEPT-MINCETUR" presentado por don Machi Edwards Ferrel De Los Rios de acuerdo con el D.N.I., 40051893, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 13 de enero de 2025 dando el siguiente resultado:

turnitin

Ir a Vista nueva MACHI FERREL DE LOS RIOS Programa\_Tesis 150720...


Preparando la

Resumen de coincidencias

19 %

1	gov.www.gob.pe	4 %
2	h2.honda.net	2 %
3	qdri.uns.edu.ar	1 %
4	Entregado a Universidad...	1 %
5	repository.unta.edu.co	<1 %
6	Entregado a Universidad...	<1 %

Fecha: 13/01/2025

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico.

Una dedicatoria especial a Dios Padre, quien me guía y mantiene firme para culminar mis metas. A mis padres en el cielo, quien me dieron todo su amor y apoyo, junto a mi esposa e hijas que son mi mayor motivación y para mi asesor que me dio todo su apoyo para seguir adelante.

## RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es el Órgano Rector del Sector Comercio Exterior del Perú, A través de la Dirección de Ventanilla Única de Comercio Exterior y Plataformas Tecnológicas (DVUCEPT) administra y opera la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), que es la principal herramienta de facilitación del Comercio Exterior peruano. Esta herramienta permite realizar trámites digitales vinculados al comercio exterior, mediante un solo punto de acceso a través de internet. La DVUCEPT ha implementado varios estándares internacionales a través de las normas ISO (Organización Internacional de Estandarización) a fin de mejorar la calidad y la seguridad de la información de sus servicios que brinda. El objetivo de la presente investigación es determinar cómo debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023 y su vinculación con la modernización de la gestión pública en los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), Sistema de Control Interno (SCI) y Sistema de Gestión de Rendimiento (SGR). También proponer un plan de integración de los SG implementados acorde con los estándares internacionales a fin de impulsar la modernización de la Gestión Pública con la actual tecnología digital. La metodología de este estudio de investigación fue de enfoque mixto con componentes cualitativos y cuantitativos de tipo exploratorio. La muestra seleccionada corresponde a integrantes del SGC de esta dirección. El muestreo fue por conveniencia. Se analizaron diversas publicaciones vinculadas a los SG. Los resultados evidenciaron que el MINCETUR a través de la DVUCEPT cuenta con un SGC, certificado con la norma ISO 9001:2015 y mantenido en pleno proceso de integración con otros SG como: el de SGSI en marco de la norma ISO 27001:2022 (en proceso de transición), el SCI y el SGR en marco de la directiva N°006-2019-CG/INTEG y sus modificatorias y la directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento. Además, el MINCETUR cuenta con el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), que comprende el Proceso de Gestión de Adquisiciones del MINCETUR que está en proceso de recertificación.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad, Sistema Integrado de Gestión, Modernización de la Gestión Pública, Transformación Digital, ISO 9001, ISO 27001, Sistema de Control Interno, Sistema de Gestión de Rendimiento, Sistema de Gestión Antisoborno.

## ABSTRACT

The Ministry of Foreign Trade and Tourism (MINCETUR) is the Governing Body of the Foreign Trade Sector of Peru. Through the Directorate of the Single Window for Foreign Trade and Technological Platforms (DVUCEPT), it manages and operates the Single Window for Foreign Trade (VUCE), which is the main facilitation tool for Peruvian Foreign Trade. This tool allows you to carry out digital procedures linked to foreign trade, through a single access point through the Internet. DVUCEPT has implemented several international standards through ISO standards (International Organization for Standardization) in order to improve the quality and security of the information of the services it provides. The objective of this research is to determine how the integration of the Management Systems (MS) in the DVUCEPT should have been planned and implemented between the years 2021 and 2023 and its link with the modernization of public management in Quality Management Systems (SGC), Information Security Management System (ISMS), Internal Control System (SCI) and Performance Management System (SGR). Also propose an integration plan for the SG implemented in accordance with international standards in order to promote the modernization of Public Management with current digital technology. The methodology of this research study was a mixed approach with qualitative and quantitative components of an exploratory type. The selected sample corresponds to members of the SGC of this direction. Sampling was by convenience. Various publications linked to SG were analyzed. The results showed that MINCETUR, through the DVUCEPT, has a QMS, certified with the ISO 9001:2015 standard and maintained in the full integration process with other QMS such as: the SGSI within the framework of the ISO 27001:2022 standard (in transition process), the SCI and the SGR within the framework of directive N°006-2019-CG/INTEG and its amendments and the directive of the Performance Management Subsystem. In addition, MINCETUR has the Anti-Bribery Management System (SGAS),

which includes the MINCETUR Acquisitions Management Process, which is in the recertification process.

**Keywords:** Quality Management System, Integrated Management System, Modernization of Public Management, Digital Transformation, ISO 9001, ISO 27001, Internal Control System, Performance Management System, Anti-Bribery Management System.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. Planteamiento del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Antecedentes, revisión de la literatura y estado del arte. ....</b>	<b>21</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Antecedentes internacionales.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Antecedentes nacionales .....</b>	<b>23</b>
<b>2. Revisión de la literatura o estado del arte.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Revisión de la literatura o estado del arte Internacional .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1. Evolución de la integración de los Sistemas de Gestión. ....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2. Alcance de un Sistema Integrado de Gestión .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3. Conceptualización de un Sistema Integrado de Gestión .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.4. Caracterización de los sistemas integrados de gestión .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.5. Metodologías de integración de sistemas de gestión .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.6. Efectos de la integración de sistemas de gestión .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.7. La Modernización de la Gestión Publica.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.8. Transformación digital.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2. Revisión de la literatura o estado del arte Nacional .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Marco Normativo y Conceptual .....</b>	<b>46</b>

<b>3.1. Marco Normativo.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.1. Marco Normativo Internacional.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.2. Marco Normativo Nacional.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Marco Conceptual.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO iii. MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>67</b>
<b>1. Diseño de la Investigación .....</b>	<b>67</b>
<b>2. Diseño muestral con enfoque cualitativo: .....</b>	<b>68</b>
<b>3. Técnicas y métodos para la Recolección, análisis de la información.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO IV. ANALISIS DE DISCUSION Y RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE INTEGRACION .....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>97</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

ALC: América Latina y el Caribe

BSI: British Standards Institution (Institución de normalización británica)

DVUCEPT: Dirección de Ventanilla Única de Comercio Exterior y Plataformas Tecnológicas.

IUMSS: Uso integrado de estándares de Sistemas de Gestión. The Integrated Use of Management System Standards

PHVA: Planear, hacer, verificar, actuar del Ciclo de Deming

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

ISO: Organización Internacional de Estandarización

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

SCI: Sistema de Control Interno

SGSI: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

TQM: Gestión total de la calidad

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

PNMGP: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

ISO: Organización Internacional de Normalización

SG: Sistema de Gestión

RC: Resolución de Contraloría

SIG: Sistema Integrado de Gestión

PAS: (Especificación disponible públicamente)

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01.	
Planeamiento de recolección de información.....	70
Tabla 02.	
Análisis FODA del contexto de integración.....	84
Tabla 03.	
Métodos de integración .....	88
Tabla 04.	
Requisitos comunes y no comunes para la integración.....	89
Tabla 05.	
Inventario De Procesos Propuesto.....	104
Tabla 06.	
Cronograma de implementación de SIG.....	124

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°01.	
<b>Ventaja de la integración de SG.....</b>	<b>30</b>
Gráfico N°2.	
<b>Desventaja de la integración de SG.....</b>	<b>32</b>
Gráfico N°03.	
<b>Mapa de procesos propuesto- Nivel 0.....</b>	<b>102</b>
Gráfico N°04.	
<b>Mapa de procesos propuesto- Nivel 1.....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°01.	
<b>Matriz de Consistencia.....</b>	<b>99</b>
Anexo N°02.	
Guía de entrevista: “Estudio de caso para la integración y Modernización de los Sistemas de Gestión de la DVUCEPT- MINCETUR.....	188
Anexo N°03.	
Encuesta para el estudio de caso sobre la integración De Sistemas de Gestión y su Modernización en la DVUCEPT-MINCETUR.	124

## INTRODUCCIÓN

Luego del primer gobierno de Alan García (1985-1990) el Perú atravesó una hiperinflación que generó grandes pérdidas económicas; en particular, en empresas estatales. Ante esto, en el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000), se realizaron grandes reformas basadas en la adopción del consenso de Washington que dota de un nuevo modelo económico neo liberal tanto para Perú como para América Latina. Esta reforma fue la base de la actual Constitución Política del Perú que se promulgó el año 1993. Esta es considerada una de las más liberales del mundo.

Dichas reformas incidieron en el crecimiento macroeconómico, sin embargo, no se implementaron reformas de segunda generación (término introducido por Naim, 1994, citado en Aragón y Ruiz (2023)). Es decir, las reformas vinculadas con el desarrollo económico, la distribución equitativa de la riqueza, el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos y su modernización, así como en la generación de bienestar en la ciudadanía; aspectos muy demandados el día de hoy, originando brechas en el nivel bienestar.

Con el avance en la implementación de tecnologías digitales, desde hace más de 20 años, las entidades públicas han adaptado algunas estrategias para responder **a los administrados**, implementando las normas ISO 9001 para la Gestión de la Calidad; ISO 27001 para la seguridad de la información; ISO 20000 para la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información; la ISO 22301 para la Continuidad del negocio; la ISO 31000 para la Gestión del Riesgo, la ISO 37001 para la gestión antisoborno; entre las más usadas, que están en proceso continuo de mejora.

Los sistemas administrativos del Perú están en continua evolución. El Gobierno del Perú aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2030, mediante el cual se busca tener como centro a las personas, reconocer la crisis económica del Perú, lograr más flexibilidad y adaptación en la planificación e implementación de las políticas públicas, ágiles y resilientes. Se reconoce que el problema público es la carencia de calidad en la entrega de bienes y servicios, regulaciones y la falta de valor público.

Las entidades públicas, presentan cada vez más desafíos para adecuarse a los cambios, de la denominada “Cuarta Revolución Industrial” basadas en la transformación cultural de las personas e implementación de tecnologías digitales. Tienen limitaciones de recursos para mantener los sistemas de gestión, por lo que es necesario realizar esfuerzos para integrar estos sistemas. Se requiere mayor eficiencia en el uso de recursos para su mantenimiento.

Por lo tanto, esta investigación está orientada a planificar las acciones requeridas para la integración de estos sistemas de gestión, así como su vinculación con la modernización de la gestión pública en el contexto de transformación digital en que vivimos.

Esta investigación se presenta a través de 5 capítulos: El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, donde se describe la situación problemática y se formula el problema, se establecen objetivos, se justifica la investigación, se delimita el estudio y los alcances de la investigación; el segundo capítulo aborda el marco teórico identificando los antecedentes, la revisión del estado del arte, el marco normativo y conceptual, las hipótesis de investigación; el capítulo 3 aborda el diseño de la investigación, las variables identificadas, el diseño muestral, los métodos y técnicas de recolección de información y procesamiento y análisis de datos; el capítulo 4 aborda el análisis y discusión de resultados; el capítulo 5 la propuesta de plan de integración de los sistemas de gestión, las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación se presenta a través de 5 capítulos: El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, donde se describe la situación problemática y se formula el problema, se establecen objetivos, se justifica la investigación, se delimita el estudio y los alcances de la investigación; el segundo capítulo aborda el marco teórico identificando los antecedentes, la revisión del estado del arte, el marco normativo y conceptual, las hipótesis de investigación; el capítulo 3 aborda el diseño de la investigación, las variables identificadas, el diseño muestral, los métodos y técnicas de recolección de información y procesamiento y análisis de datos; el capítulo 4 aborda el análisis y discusión de resultados, el capítulo 5 la propuesta de plan de integración de los sistemas de gestión, las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Identificación del Problema**

#### **1.1. Descripción de la situación problemática**

Esta investigación aborda las limitaciones existentes en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), Sistema de Control Interno (SCI) y Sistemas de Gestión de Rendimiento (SGR) así como la necesidad de integración de estos sistemas: planificación y mejora de los procesos requeridos para su integración, incorporación de tecnologías de apoyo a través de estrategias que permitan su adecuada modernización, sostenibilidad, eficacia, eficiencia operativa dentro del alcance de la Dirección de Ventanilla Única de Comercio Exterior (DVUCEPT)

Tanto la implementación como la integración de estos Sistemas de Gestión permitirá que se consoliden como una verdadera herramienta de soporte de toma de decisiones: permitirá minimizar las demoras existentes, la sobrecarga de labores, aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés (administrados, entidades de control, gremios), para que puedan entregar servicios oportunos, eficientes, de calidad, con mayores niveles de flexibilidad, adaptación al cambio y respuesta al entorno de transformación digital con procesos de innovación para la continuidad de los servicios.

El personal directivo que gestiona el presupuesto desconoce los beneficios potenciales en la implementación de las nuevas herramientas digitales (Industria 4.0), requieren de competencias digitales. Hay una débil articulación del SGC con actores relevantes del MINCETUR. Se refleja la falta de aprovechamiento de las oportunidades en el ámbito externo de la organización, limitada asignación del presupuesto requerido para implementar mejoras en los procesos, una limitada contribución a la competitividad del sector Comercio Exterior.

No se está abordando la gestión en las mejoras y la capacidad de reacción oportuna al entorno de transformación digital. Esta debe ser entendida como un proceso de cambio cultural continuo, que implique la creación, mejora, transformación de los procesos del SGC de la VUCE y de su modelo de negocios, considerando la transformación digital,

con servicios que contemplen la experiencia del cliente para su sostenibilidad en el tiempo mediante la incorporación de las tecnologías digitales, según las tendencias del mercado. Se requiere lograr una mayor contribución a la mejora de la competitividad, productividad y liderazgo; aplicando herramientas que permitan aumentar los niveles de desempeño y aprovechar las oportunidades que el aprovechamiento de las nuevas tecnologías permite, con la incorporación de recursos humanos con adecuadas competencias digitales acordes a los nuevos desafíos, el desarrollo de una adecuada cultura organizacional. (Leal, N., & Redondo, C., 2022).

Sin embargo, se reconoce que la DVUCEPT logró superar con éxito la época de pandemia del COVID 19, con la aplicación de las herramientas digitales básicas que sostuvieron el trabajo remoto desde los hogares de los integrantes de la DVUCEPT, manteniendo la continuidad de la disponibilidad de la plataforma para la realización de los trámites de comercio exterior realizados a través de la VUCE). También se ha implementado varios sistemas de gestión, entre ellos el SGC, logrando su certificación el año 2016. Posteriormente se hizo la transición y recertificación a la versión ISO 9001:2015 en el año 2021 con vigencia hasta febrero 2024. Su alcance comprende todos sus procesos misionales de diseño, desarrollo e implementación de software, gestión de operaciones de la VUCE, Desde el año 2017 hasta la actualidad mantiene con éxito la Certificación.

El año 2022 se implementó un SGSI según la norma ISO 27001:2013, la cual está en proceso de transición hacia la nueva versión de la NTP ISO 27001:2022, conforme a la Resolución Directoral N°022-2022-INACAL/DN (publicado el 13/01/2023). Está dada en base a la actualización de la norma ISO 27001:2022 publicada en octubre del 2022, que está en proceso de integración con el SGSI del MINCETUR, que está en proceso de implementación.

Desde el 2019, la DVUCEPT ha implementado el SCI según directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, aprobada mediante Resolución de Contraloría N°146-2019-CG, como uno de los productos priorizados del MINCETUR. Esta directiva recientemente ha sido modificada con RC N° 073-2023-CG. Los cambios en la metodología se observan en el cuestionario de diagnóstico que ahora cuenta con 63 preguntas que requieren la entrega de evidencias y el uso de herramientas de recojo de información, que permite identificar deficiencias en la implementación que son reportadas para su mejora. En el eje de Riesgos, se están incorporando la identificación de los riesgos de integridad y riesgos de desastre adicional

a los riesgos de desempeño de la calidad en la entrega del producto priorizado (VUCE), que luego de una reevaluación de los riesgos, se consolida en el Plan Anual de Acción- Sección medidas de control, siendo esto, otros de los cambios **incorporados**.

Otro de los SG implementados es el SGR, aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N°000068-2020-SERVIR-PE en cumplimiento de la directiva del Subsistema de Gestión de Rendimiento. Su función es que se evidencie el aporte de los servidores civiles al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Este SGR se aplica en tres etapa (simplificadas, mediante las modificatorias de la directiva): 1) Planificación: se definen las prioridades, indicadores o productos, metas establecidas, medios de verificación), 2) Seguimiento: se revisa los avances del cumplimiento de las metas, se realiza reuniones de retroalimentación sobre limitaciones, dificultades, y se proponen acciones correctivas y 3) Evaluación: se revisa las evidencias, se verifica los resultados obtenidos (evaluando el cumplimiento de las metas de los indicadores o productos establecidos,) y se realiza una reunión de retroalimentación sobre el rendimiento alcanzado..

La Oficina de Tramite Documentario y Archivo (OTDA) del MINCETUR también ha implementado y certificado su SGC, con la norma ISO 9001:2015, cuyo alcance comprende los procesos de Gestión Documental y Atención al ciudadano, con vigencia hasta el 18/12/2023.

Asimismo, las áreas de Abastecimiento, Plan Copesco Nacional, la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (Sector Turismo) del MINCETUR lograron la implementación y certificación de sus Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) bajo la norma ISO 37001:2016, que actualmente está en proceso de recertificación.

Estos SG implementados vienen demandando mayores recursos para su operación y mantenimiento en forma individual. Si bien existen experiencias positivas de los beneficios de su implementación en el mejoramiento de los procesos, mayor eficiencia y eficacia de las operaciones, estas deben ser adecuadamente planificadas e integradas, para que no demanden mayores recursos que se podrían optimizar en las actividades comunes a dichos sistemas. Si las actividades de integración no son tomadas en cuenta, desde el inicio de su implementación, se podrían implementar en forma duplicada, afectando la eficacia y eficiencia de la organización, que es lo que ha venido sucediendo en la DVUCEPT.

Con la formación del Comité Técnico ISO/TC 176 en los años 70, se recopiló normativas internacionales y nacionales con aspectos clave de las organizaciones de éxito a nivel mundial, logrando una armonización internacional. A la fecha, la ISO 9001 es el estándar mundial para la calidad con alto impacto en el Comercio Internacional con requisitos para implementar un modelo de aseguramiento externo de la calidad, bajo la arquitectura de un SG. Con la nueva versión del año 2015, fue el momento oportuno para responder a las crecientes necesidades de normalización en la calidad y para la extensa adopción de esquemas de certificación de SG ante organismos de acreditación.

En el contexto actual de cuarta revolución industrial, con el uso intensivo de la inteligencia artificial, los riesgos de seguridad de la información existentes, las brechas de calidad de los servicios públicos, el incremento de la corrupción en el país, resulta trascendente contar con un SGI que integre bajo un único sistema, que asegure la calidad de los productos y servicios, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, que proteja la información confidencial, sensible y que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales con una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

Contar con un SGI es considerado un factor de éxito en el mercado que ayuda a la implementación de herramientas tecnológicas para lograr beneficios a las organizaciones, que son aspectos fundamentales de competitividad de los mercados en esta época de globalización, tecnología y liberalización. Todo ello contribuye eficazmente a lograr un desempeño competitivo en cualquier organización (Mariño et al., 2021).

## **1.2. Formulación del problema**

En los últimos años, en la DVUCEPT se está incrementando el número de implementaciones de SG, (Tabla N°01) así como la cantidad de trámites (Imagen N°01), cantidad de procedimientos administrativos vinculados al comercio exterior (Tabla N°02), servicios incorporados, a través de la Plataforma Tecnológica VUCE, producto de la ejecución del proyecto Mejoramiento de los Servicios de Facilitación del Comercio Exterior a través de la VUCE segunda etapa, a cargo de la Unidad Ejecutora de Inversiones del proyecto VUCE 2.0, estos sistemas, no vienen siendo acompañados de los recursos, presupuestales requeridos, para sostener los mayores costos de operación y mantenimiento, que demandan su funcionamiento, de acuerdo a los estándares

internacionales que la DVUCEPT se ha comprometido a cumplir. Asimismo, ante los cambios en el entorno producto del Covid 19, donde se aceleró la transformación digital de los gobiernos y empresas a nivel mundial, originando cambios en el sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, por lo que se requiere realizar una actualización para asegurar la adecuación de la DVUCEPT a este nuevo entorno, demandando mayor agilidad, flexibilidad de la organización. Existiendo brechas en la investigación nacional, respecto a cómo las organizaciones deben integrar sus SG en la administración pública peruana y como esto se vincula con la modernización de la DVUCEPT. No obstante, recientemente se ha publicado una guía de orientaciones para la Integración de SG ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 de INACAL, siendo su uso voluntario, la cual, si bien puede ser usada para integrar otros sistemas de gestión, no habiéndose desarrollado su vinculación con la modernización de la gestión pública en el contexto de transformación digital en que vivimos, por lo que es importante su investigación. En ese orden de ideas es necesario plantearnos la siguiente pregunta de investigación:

### **Problema general**

¿Cómo debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) y su enfoque en la modernización de la gestión pública en el ámbito de la DVUCEPT-MINCETUR entre los años 2021 y 2023?

### **1.3. Preguntas de Investigación**

Las preguntas requeridas para abordar la siguiente investigación son:

- ¿Cuáles son los elementos, características, objetivos y metas que debió contener el plan de integración de SG y como se ha enfocado la modernización de la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023?
- ¿Qué retos y limitaciones se enfrentaron en la implementación e integración de SG en la DVUCEPT?
- ¿Cómo se vio afectado la eficiencia y eficacia organizacional con la implementación e integración de los SG en la DVUCEPT-MINCETUR entre los años 2021 y 2023?
- ¿Qué relación tiene la implementación e integración de SG con la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT?

- ¿Qué herramientas principales y estrategias se necesitan para promover una implementación exitosa del plan de integración de SG en la DVUCEPT?

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo General**

Determinar cómo se debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023 y su vinculación con la modernización de la gestión pública.

### **2.2. Objetivos específicos**

Conocer cuáles son los elementos, características, objetivos y metas que debe contener un plan de integración de SG y como se ha venido impulsado la modernización de la DVUCEPT.

- Identificar los retos y limitaciones que se enfrentan al integrar los SG en la DVUCEPT.
- Analizar cómo se vio afectado la eficiencia y eficacia con la integración de los SG en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023.
- Identificar la relación que tiene la implementación e integración de los sistemas de gestión con la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT.
- Conocer las herramientas principales y estrategias para promover una implementación exitosa del plan de integración de los SG en la DVUCEPT.

## **3. Justificación de la investigación**

### **3.1. Justificación teórica**

La presente investigación pretende proponer un plan de integración de los SG implementados en la DVUCEPT-MINCETUR a fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la integración de SG mediante la planificación adecuada de la integración, de estos sistemas, evitando o reduciendo las duplicidades de las actividades comunes de estos sistemas, como producto de las metodologías establecidas para cada SG, como por ejemplo la Gestión de Riesgos que es inherente a la Gestión de la Calidad, Control Interno, Gestión de la Seguridad de la Información, Gestión de Riesgos de Integridad, no obstante tienen riesgos muy diferenciados, por cada temática en particular, según las respectivas normas.

### **3.2. Justificación práctica**

La presente investigación busca contar con una metodología de planificación adecuada para la integración de los SG, que permita optimizar los recursos requeridos para la operación adecuada de estos sistemas, eliminar las duplicidades existentes en los requisitos comunes a los sistemas.

### **3.3. Justificación metodológica**

Esta investigación es importante porque permitirá abordar el análisis de diferentes metodologías aplicadas internacionalmente por las organizaciones para la integración de sus SG, pudiendo explorarlas para poder determinar la más adecuada para la organización.

### **3.4. Justificación temporal**

La presente investigación es oportuna realizarla porque permitirá analizar los periodos 2021, 2022, 2023, conteniendo los cambios realizados en los aspectos, políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, medio ambientales, legales, producidos post COVID-19 en el 2020, que impactaron en los SG, así como, abordar los cambios normativos realizados, en la nueva PNMGP al 2030 aprobado en el 2022, los cambios en la nueva norma técnica de gestión de calidad de servicios en el sector público aprobada en el 2022, los cambios en la directiva de implementación del Sistema de Control Interno aprobada el 24/02/2023, la adaptabilidad a los nuevos desafíos, el uso de innovaciones tecnológicas, siendo un periodo relevante y oportuno para proporcionar recomendaciones actualizadas en el campo de la integración de los SG en el ámbito de la gestión pública, donde en el país, hay muchas oportunidades para su desarrollo y son poco aprovechadas.

## **4. Delimitaciones, limitaciones, alcances**

### **4.1. Delimitación**

La presente investigación está delimitada respecto a la integración de los SGC y del SCI de la DVUCEPT-MINCETUR, debido a la importancia de estos sistemas en el mejoramiento de la calidad, la reducción de los riesgos de incumplimiento de las características de calidad de los productos priorizados, la integridad (corrupción e inconducta funcional) y a los riesgos desastres.

## **4.2. Limitación**

La alta rotación de personal (directivos y servidores) en el MINCETUR y en la DVUCEPT debido a la incertidumbre política, limitó a que pudieran ser aplicados otras técnicas de recopilación de información primaria más efectivas, por lo que se complementó con una revisión documental exhaustiva e información secundaria actualizada desarrollada en los últimos 3 años.

Se aplicó un muestreo por conveniencia debido a la rapidez con la que se requieren los resultados y a la poca disponibilidad del personal de la DVUCEPT, de participar en este tipo de estudios por la carga de trabajo y la limitada experiencia del personal nuevo incorporado a la VUCE, por lo que existe el riesgo de sesgo de la información, por lo que la información será validada por los especialistas de la DVUCEPT más antiguos a fin de minimizar dicho riesgo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEORICO**

### **1. Antecedentes, revisión de la literatura y estado del arte.**

#### **1.1. Antecedentes**

Las normas ISO continuamente están en constante evolución, conforme pasa el tiempo, aparecen nuevas normas, las mismas que vienen siendo usadas por diferentes organizaciones públicas y privadas, de los diferentes sectores, rubros, tanto en el comercio, servicios o industrias o en el sector público, dado los importantes beneficios que se adquieren de su implementación por cualquier organización, encontrándose que muchas de estas organizaciones han implementado diversos SG, no solo uno, sino varios SG de acuerdo a los requisitos de dichas normas ISO, las mismas que han sido certificados por los organismos internacionales de acreditación, esto ha originado una nueva tendencia a la integración de los SG, dado su alta demanda en el entorno internacional. No obstante, en el entorno nacional, si bien existe la misma tendencia, todavía no hay un despegue importante en su uso.

#### **1.2. Antecedentes internacionales**

A nivel internacional, la integración de los SG es visto como los sistemas del futuro, requiriendo de estrategias vinculadas también al sector público. Siendo muy importante el análisis de las teorías de integración, en el que los SGC son de lo más demandados, por los beneficios en el ámbito de la gerencia, vinculando al medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, los riesgos, la educación y protección al consumidor, como una estrategia para cualquier organización basada en la transparencia, eficiencia e integridad. Las nuevas generaciones de SGC se basan en la integración y desempeño, además, de la gestión del conocimiento como prioridad, la gestión colaborativa, la movilización y dinamización de actores en la aplicación de SG avanzados, la ética en cuanto a las decisiones. Siendo una actividad compleja, multidisciplinaria sobre los componentes comunes a integrar en los sistemas y procesos en un solo marco, reduciendo los costos de mantener estos sistemas, siendo la investigación importante en el equilibrio, para edificar organizaciones inteligentes, en coordinación con las partes interesadas, en el que la calidad es muy relevante también en los servicios de la administración pública con un enfoque más complejo y multidisciplinario. (Paraschivescu, A., Urban, V., & Bordeianu, D., (enero, 2022). *Sistemas Integrados de Gestión en la Administración Pública. Economía Transdisciplinarietà Cognición*.25, (01-2022),1.

Por otro lado, según los autores: (Bernardo et al., 2018) en Grecia, considerado con poco avance en implementación de las normas ISO, las empresas han optado por integrar sus SG según normas sectoriales exigidas por sus clientes, por encima de los SGC más comunes, en búsqueda de una mayor competitividad, siguiendo la misma metodología de integración que los países líderes en integración de los países de España y Gran Bretaña (Reino Unido), basado en el análisis de elementos comunes y la adaptación de la norma a los requisitos según los procesos internos y el uso de aplicaciones de software para la integración efectiva, alcanzando diferentes niveles en base a los recursos asignados.

Asimismo, Palacios (2018) propone una metodología que integra la filosofía Kaizen. Lean Manufacturing, la norma UNE-ISO 31000-2009, ISO 9001:2015, ayudando a las PYMES a generar mayor calidad, con la mejora continua, eliminando todo aquello que no genere valor, en base a los elementos comunes de los sistemas basados en el ciclo Deming (PHVA). Para la implementación de dichos sistemas, han optado un modelo propio de la organización. El tiempo promedio de integración fue de 1 a 2 años, integrando los objetivos de calidad y su planificación para alcanzarlo, después la información documentada, gestión de infraestructura y control de no conformidades.

No obstante, Rodríguez (2019) concluye que el avance de la integración de los SG ha sido bajo, descoordinado, insuficiente, debiendo abordarse a nivel transectorial, con un desarrollo territorial y centrado en los verdaderos grupos de interés del sector.

Sin embargo, (De Nadae et al., 2019) concluyen que los SIG, cumplen un rol importante en el rendimiento económico, ambiental, social de las empresas, que impacta en su sustentabilidad, con desafíos que requieren un liderazgo gerencial, que involucre mayor inversión en capacitación, ambiente de integración, trabajo en equipo para generar compromiso y una mejor cultura organizacional que se reflejará en sus resultados.

En otros estudios, (Lisboa, et al., 2021) indican que, las inversiones en investigación y desarrollo y certificación ISO 9001 impactan positiva y significativamente en la rentabilidad sobre activos de las empresas brasileñas, debiendo promover inversiones diligentes en innovación y calidad, para mejorar el desempeño y competitividad.

Asimismo, (Mariño et al., 2021) en su investigación aborda la interrelación entre las tecnologías emergentes asociadas a la transformación digital y su utilización en los SGC, en marco de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0), buscando el cambio, impactando substancialmente los procesos aplicados en el SGC, mediante la interrelación de la tecnología a los procesos y la calidad aprovechando nuevas oportunidades y creando nuevos modelos de negocio centrados en los clientes, buscando una respuesta ágil y eficiente a los cambios de la sociedad.

No obstante, (Molina et al , 2022) señalan que, se deben identificar los requisitos dentro de los elementos transversales integrables de los SG empleando el ciclo PHVA, el FODA para identificar su grado de cumplimiento bajo un plan de integración.

Además, (Manda, 2022) indica que, la institucionalidad basada en las regulaciones, normativa y cultura organizacional afecta la eficacia organizacional, por lo que es muy importante que estén en armonía, para promover una adecuada implementación de los sistemas de información y de la transformación digital.

En tanto que (Leal, N., & Redondo, C., 2022) concluyeron que los SGC de las empresas del sector servicios analizados, se encuentran en un nivel de madurez de digitalización básica de 2 en una escala de 1 a 4, no habiendo incorporado tecnologías avanzadas, no teniendo una ruta de integración de estas tecnologías a los SGC, trabajando aisladamente, con una cultura débil, no estando preparadas las empresas para adaptarse a los cambios requeridos para la transformación digital de los SGC.

### **1.3. Antecedentes nacionales**

Por otro lado, a nivel nacional, no existen suficientes investigaciones, estas se dan a nivel exploratorio principalmente, según Zaldívar (2019) indica que las entidades públicas se ven influenciadas a implementar estándares de calidad internacional según norma ISO 9001 por sus presupuestos reducidos que les demandan resultados substanciales para adquirir mayores presupuestos, como parte de su proceso de modernización de su gestión.

Paniagua (2020) indica que los servicios públicos ofrecidos al ciudadano pueden ser substancialmente mejorados mediante la transformación digital, contribuyendo a la creación de valor público, al incorporar tecnologías digitales en los procesos originando

transformación de los procesos que originan nuevos servicios digitales que impactan en el modelo de negocio, cambiándolo, centrándose en las necesidades de los clientes.

Por otra parte, Mejía (2021) indica que el Gobierno Digital aprovecha las TICs como estrategia de modernización para generar valor público, mediante el diseño de servicios digitales centrados en el ciudadano, con herramientas para compartir recursos a través de la analítica de datos, metodologías ágiles iterativo e incrementales, promovidos por la OCDE en ALC como parte del proceso de adhesión del Perú. Sugiriendo la creación de equipos ágiles a través de los Comités de Gobierno Digital, a fin de incrementar los proyectos de gobierno digital, requiriendo mejorar la cultura digital y la capacitación en metodologías ágiles. También, (Catacora, et al., 2022) indican que la aplicación de la Gestión de Riesgos a través del ciclo PHVA ayudaría a que se mitiguen los riesgos, garantizando los resultados en los procesos y servicios priorizados con un efectivo cumplimiento de objetivos, mediante el establecimiento de las siguientes etapas: Etapa Inicial (identificación del contexto, cultura organizacional y diagnóstico), política institucional de riesgos, priorización de procesos, sensibilización y comunicación, identificación y valoración del riesgo, matriz de riesgos, evaluación y seguimiento e informe de balance. Siendo esta herramienta necesaria para reducir la incertidumbre y el logro de los objetivos de la entidad. Aunque existe diversos estudios internacionales importantes respecto a la integración de los SG, todavía existe un bajo avance en la integración de SG por lo que sería muy importante analizar porque existe un bajo avance en la integración de SG y si las metodologías que se proponen a nivel internacional, se pueden aplicar a las entidades del sector público nacional o se pueda proponer metodologías, planes de integración que se adecuen a la realidad peruana, a efectos de incrementar la eficiencia, eficacia.

## **2. Revisión de la literatura o estado del arte**

### **2.1. Revisión de la literatura o estado del arte Internacional**

#### **2.1.1. Evolución de la integración de los Sistemas de Gestión.**

La ISO tiene más de 25 estándares para la implementación de SG en diferentes áreas (Rittberger et al., 2019). Hay más de un millón de organizaciones en más de 170 países certificadas con la norma ISO 9001, dando gran importancia a estos SG. (López, 2015). Los SIG refiere al resultado del proceso de integración de requisitos de múltiples estándares de un SG en otro sistema singular dentro de una organización (ISO, 2018), es

por eso que han dedicado grandes esfuerzos por lograr la integración las empresas que han implementado más de un SG, no logrando el objetivo o con resultados poco efectivos. (Hernández & Parra, 2018; Zambrano, 2019). Siendo relevante la elección de una metodología de integración relevante para el éxito en la integración de SG (Malagón, 2019). Solo existiendo metodologías de integración internacional principalmente, existiendo tres referentes: La PAS 99 del BSI, la UNE 66177 de AENOR, el manual Hand Book IUMSS de la ISO (AEC, 2016b; Duque, 2017). Siendo esta última poco conocida Fernández, J. S., Cipagauta, E. C., Wilches, A., y Fonseca, A. I. (2024). Integración de Sistemas mediante Metodología de “Uso Integrado de Estándares de Gestión”. Revista De Ciencias Sociales, XXX(1), 154-165.

Otros estudios realizados, indican que los límites de los SG se ciñen a la función técnica asociada (calidad, seguridad de la información, continuidad, integridad, medio ambiente, seguridad y salud, etc), lo que originó que se tengan sistemas aislados funcionando en paralelo, que vienen cuestionándose su adecuada implementación, puesto que su gestión aislada origina duplicidades e ineficiencia, siendo materia de investigación la integración de los SG, considerándolo como un modelo de excelencia empresarial, el manejo integrado para satisfacer a todas las partes interesadas en forma equilibrada. La integración de los SG es una decisión estratégica para la mejora de la gestión de una organización. Del estudio realizado a 102 empresas con al menos un SG basados en normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, 86 de ellas (84%) disponían de un SIG, siendo el SGC, el más integrado por las organizaciones (100%), seguidamente del SGMA (97%) y de la OSHAS 18001(95%) de la muestra. (AENOR, 2012).

### **2.1.2. Alcance de un Sistema Integrado de Gestión**

Está conformado por el conjunto de SG que se desean integrar, según las funciones técnicas asociadas como: calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, etc. Así como los nuevos modelos de estándares de gestión para otras funciones técnicas como responsabilidad social corporativa, investigación, desarrollo e innovación, que son susceptibles de incorporar sus SG asociados, según necesidades de la organización. (AENOR, 2012). Hoy en día han aparecido otros SG como los de inteligencia artificial, seguridad de la información, gestión de proyectos, gestión de servicios de TI, que también podrían integrarse.

### 2.1.3. Conceptualización de un Sistema Integrado de Gestión

**Alineamiento:** Estructuras y contenidos de estándares de SG semejantes en sus aspectos comunes, documentales.

**Integración:** Estándar único de SG de alto nivel, de soporte modular para requisitos específicos. Integrable en aspectos documentales y en la autoridad y dirección.

**Niveles de integración:**

**Integración básica:** Se integran políticas, manual de gestión, responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral, algunos procesos, procedimientos comunes (Identificación de requisitos legales, control de información documentada, no conformidad y acción correctiva, auditorías internas). (UNE 66177: 2005).

**Integración Avanzada:** Desarrollo de un mapa de procesos único para los diversos SG, se integra la mejora sistemática de procesos, según requisitos de cada sistema: Revisión por la dirección, comunicación, procesos misionales, procesos críticos para la calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral. (UNE 66177: 2005)

**Integración experta:** Integración muy rentable si se alinean los procesos con las estrategias de la organización, se extiende la gestión integrada a otras áreas adicionales a la calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, requiriendo gran experiencia en la gestión por procesos. (UNE 66177: 2005)

**Combinación:** Existe separación departamental, con algunos procedimientos operativos comunes a los SG a ser integrados. (Integración básica- nivel 1).

**Integración parcial:** Se integra la estructura documental con algunos componentes del mapa de procesos (soporte o estratégicos o de auditoría). (Integración básica - nivel 2).

**Integración completa:** Se integra la estructura documental y los tres componentes del mapa de procesos (soporte, estratégico, auditoría). (Integración básica- nivel 3).

### 2.1.4. Caracterización de los sistemas integrados de gestión

- **Estructura documental:**

Los procedimientos e información documentada expresan la dimensión y complejidad, según alcance de las actividades. En un estudio de 3 SGI se integraron 16 procedimientos

de 30 (53.3%), 10 procedimientos no pudieron integrarse (33.3%) y 4 (13.3%) se integraron parcialmente.

- **Mapa de procesos:**

Se evalúa la ejecución integrada de los procesos comunes a los SG, con observación directa, existiendo 8 procesos comunes a los 3 SG: Revisión por la dirección, auditorías internas y de certificación, gestión de no conformidades y acción correctiva, Seguimiento y medición de resultados, control de información documentada, planificación de objetivos, alcanzando un alto grado de integración en cada proceso en promedio de 84%, siendo los procesos de apoyo y los de auditoría los de mayor nivel de integración, no obstante, los procesos estratégicos presentan mayor nivel de integración incompleta, siendo la revisión de la dirección con la planificación de objetivos y seguimiento y medición de resultados los de mayor integración incompleta.

- **Estructura organizativa:**

La integración organizativa unifica responsabilidades de gobierno del SIG siendo la más usada con un responsable de un solo departamento (48%), seguido de departamentos separados, un solo responsable (28%), por lo que se prefiere unificar responsabilidades en un solo o en departamentos separados siendo las más usadas.

### **2.1.5. Metodologías de integración de sistemas de gestión**

Existen las siguientes líneas metodológicas:

**Según la estandarización:** Se comparten varios aspectos comunes, compatibles como la política, planificación, implementación y ejecución, medición del desempeño, mejora continua y revisión por la dirección, como necesarios para cualquier SG. En las matrices se relacionan elementos comunes entre ellos según requisitos, facilitando la implantación de nuevos SG. Uno de los beneficios es la sencillez de la aplicación. Entre las desventajas de su uso es que incrementa la complejidad, se concentra en la reducción de costos de auditoría no abarcando la cultura de la organización, ni la motivación de los empleados.

**Según principios de Gestión de la calidad total:** Son aplicados por muchas empresas, apoyadas por el respaldo de los premios internacionales EFQM y Malcolm Baldrige, pudiendo ser usada como: 1) **plataforma de desarrollo:** a través del diseño del mapa de procesos sin considerar los procesos, procedimientos de los estándares, dejando su visibilidad, pudiendo aplicar la reingeniería en el ámbito de las funciones técnicas, por lo

que el alcance de integración sería mayor, los cuales dependerían de las políticas de cada organización. Pudiendo incorporar los requisitos con fines de certificación de los sistemas individuales, posteriormente. El modelo propuesto bajo este enfoque, tiene como entradas la política y liderazgo sobre los cuales se definen propósitos y objetivos y se asignan recursos integrados, para la ejecución de los procesos de planificación, control, implantación, medición, mejora y auditoría, los recursos entregados y actividades corresponden a la estructura organizacional (relaciones, responsabilidades, autoridades, canales de comunicación) y cultura integrada fuerte basada en valores de la filosofía de Gestión total de la calidad (TQM), promoviendo la implicación del personal, trabajo en equipo, permitiendo las salidas vinculadas al logro de metas y objetivos para los diversos grupos de interés y la mejora continua del SIG, considerando los aspectos medio ambientales. Los recursos, procesos y procedimientos interrelacionan por medio de la estructura y la cultura organizacional dentro de los procesos para que las salidas se evalúen con las metas y objetivos según las necesidades de los grupos de interés, retroalimentando las entradas, reajustando los recursos de ser necesario, incluyendo: trabajadores, equipos, herramientas, técnicas usadas, información, documentación y formación; formando parte de la mejora continua, orientándolo hacia los mismos objetivos. (Wilkinson & Dale, 2001). Sin embargo, falta definir cómo se desarrolla y evalúa la estructura, cultura, alcance del sistema y liderazgo dentro de la propuesta metodológica haciendo poco operativo desde el enfoque práctico (Asif et ál. ,2009).

**Como plataforma de apoyo:** la integración según requisitos de los estándares, calidad total, mejora continua y del desempeño (Uzumeri, 1997). Los premios Malcolm Baldrige, apoyan esta labor, destacando el modelo documental a través de políticas, documentos: estratégicos, operativos y de soporte bajo una intranet corporativa.

(Chan et ál, 1998), propone un modelo con propósitos, objetivos a través del Manual de políticas con enfoque estratégico a través de los modelos de excelencia, implementando los procesos críticos con procedimientos e instrucciones de trabajo que le permiten obtener resultados, monitoreados y evaluados en su desempeño según criterios de cumplimiento a través de revisiones gerenciales, auditorías, estándares de servicio y por cuadros de mando integrados.

(Seguezzi, 2001) propone una hoja de ruta hacia la excelencia empresarial que busca: 1) la integración de sistemas: basado en la ISO 9001 por el enfoque a procesos y su alineación con la ISO 14001, 2) la intensificación de actividades de gestión para la mejora

de la competitividad, satisfacción de necesidades, disminución de tiempos y costos, incremento de productividad sin perder calidad bajo la mejora continua o a través de la reingeniería, siendo la ISO 9004 un excelente modelo de intensificación y 3) uso del programa de excelencia, para alcanzar el desempeño y los resultados empresariales recurriendo al Modelo de excelencia EFQM, Premio Nacional Malcolm Baldrige o el premio Deming Japonés.

(Asif et ál., 2009) propone una hoja de ruta para la implementación de SIG, con principios TMQ, definiéndolo como diseño de procesos embebidos en el SGI (PEDIMS) para la mejora continua basada en el PHVA, con 4 niveles secuenciales: 1) Procesos centrales que integran las actividades productivas, 2) despliegue de herramientas TQM, para la excelencia operacional, medición del desempeño, 3) integración estratégica y operativa con los requisitos de los estándares de los SG implicados, 4) aplicación de un modelo de excelencia, con lo que las actividades críticas del modelo bajo un Plan de mejora continua (PHVA) sería: P: Metodologías, habilitadores del SGI, apoyo de la alta dirección, planeamiento estratégico, apoyo de usuarios claves, apoyo de expertos, capacitación a empleados, medición del desempeño, cambio cultural. Diseño de procesos embebidos en el SGI, H: Implementación del SGI, V: Mejoras operacionales, resultados, ahorro de costos, incremento de la motivación de los empleados, eliminación de documentos duplicados, mejora de la imagen de la empresa, equipos motivados, mejora de la comunicación interdepartamental, utilización de recursos eficiente, uso común del framework de mejora continua, plan estratégico integrado, aprendizaje organizacional, cambio cultural, A: aprendizaje e innovación.

**Según el enfoque sistémico** se aplican la teoría general de sistemas a la integración de SG. (Karapetrovic & Willborn, 1998) presentaron su modelo definido como un conjunto de procesos y recursos diseñados para un objetivo estrechamente interrelacionado, considerando que el enlazar dos sistemas no produce la pérdida de independencia, originando un nuevo sistema mayor.

El modelo actualizado contiene siete etapas, similar al PHVA donde determinan objetivos, planifican el diseño de procesos, adquieren recursos para los procesos que son evaluados considerando los empleados, clientes, la comunidad, la sociedad, y los propietarios del SIG. (Karapetrovic & Jonker, 2003). Aplicándolo también al medio ambiente y seguridad y salud laboral, responsabilidad social corporativa y finanzas,

identificando algunos facilitadores como la metodología de una auditoría integrada, el uso de los modelos de excelencia, sistemas de monitoreo, el BSC en la integración de sistemas (Muñoz, 2004), no obstante existen críticas (Wilkinson & Dale, 2001) como la pérdida de independencia de los sistemas individuales, mantienen su identidad individual, por tanto no se consideraría como un SIG, así como que requiere sistemas compatibles entre sí y su frontera no esté bien definida, otro aspecto es que la cultura organizativa no se trata debiendo interactuar los factores sociales y técnicos.

**Enfoques mixtos:** las metodologías existentes pueden ser combinadas.

**Utilizar un mapa de procesos** proporciona una guía para modelar los procesos no siendo relevante para lograr ventajas comparativas entre diferentes empresas.

**Diseñar el mapa de procesos de la organización.** Personalizando un modelo ad hoc de acuerdo a la empresa, facilitando las mejoras. Se identifica grupos de procesos según requisitos de los estándares: Planificación, gestión de recursos, realización de producto, medición, análisis y mejora. (Quality-SME, 2005). Representa la Responsabilidad de la dirección, comunicación, gestión de recursos, realización del producto, medición y análisis y apoyo. Identifica elementos comunes a los tres sistemas: Manual del SI, objetivos y metas, indicadores globales, revisión por la dirección, identificación y acceso a requisitos legales, evaluación del cumplimiento, comunicación, información y participación, gestión de documentos y registros, no conformidades y acciones correctivas, auditorías internas, gestión de los procesos: recursos humanos, planificación, compras, mantenimiento y procesos y documentos no comunes por cada sistema: **Calidad:** Fichas de procesos de calidad e instrucciones de trabajo, satisfacción del cliente, instrucciones técnicas asociadas a las fichas de procesos.

**Medio ambiente:** Identificación y evaluación de aspectos ambientales, instrucciones técnicas asociadas a las fichas de procesos.

**Seguridad y salud en el trabajo:** Identificación de riesgos laborales, fichas de puestos y equipos de trabajo, instrucciones técnicas asociadas a las fichas de procesos, gestión de EPIs, vigilancia y Salud, emergencias e investigación de accidentes. (Aenor, 2005).

Por lo que la metodología mas simple de implementar con menores recursos para su ejecución es la basada en estándares, en tanto que la metodología basada en TQM, es la

que mejores resultados proporciona, pero es la que exige mayores recursos, en tanto que el enfoque sistémico puede ser considerado como una metodología intermedia.

Una adecuada integración permitiría un SG menos complejo con menos procedimientos documentados, alcanzándose generalmente en las empresas que usaron la metodología de mapa de procesos. En tanto que las empresas que concentraron en un solo responsable, integrando en solo un área, alcanzaron mayores niveles de integración.

Por otro lado (Winder, 2000), Zeng, Tam y Le (2010) subrayaron que los principales problemas para las empresas cuando operan múltiples SG son el alto nivel de complejidad, en la gestión interna, la disminución de eficiencia y el aumento de costos de gestión.

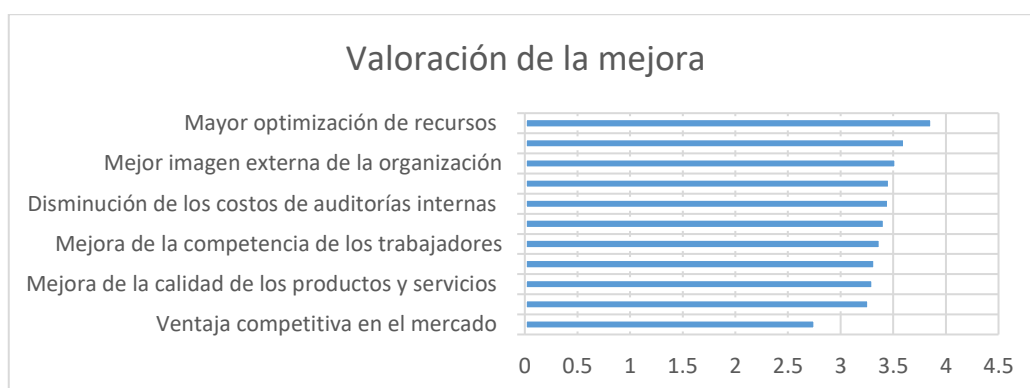
### 2.1.6. Efectos de la integración de sistemas de gestión

La integración de los SG genera numerosas ventajas y dificultades que es necesario afrontarlas para no afectar los objetivos de integración.

**Ventajas de la integración:** Existe 11 mejoras analizadas por diferentes autores, ordenadas según escala de Likert (1 al 5) desde ninguna, baja, media, alta, muy alta:

La mayoría de las apreciaciones presentan valoraciones de alta y media con excepción de la ventaja competitiva que se ubica entre media y baja, siendo la menos valorada que las demás. Ver Gráfico N°01. Asimismo, no se identifican ventajas importantes del uso de la metodología de estandarización con tabla de correspondencias y uso del mapa de procesos, tampoco de la integración simultánea con la progresiva, tampoco de la integración de departamentos que tenerlos separados, siendo las ventajas muy ligeras.

**Gráfico N°01 (Ventaja de la integración de SG)**



Fuente: AENOR (2012)

En tanto que ventajas importantes se pueden obtener en la integración completa para la disminución de los costos de las auditorías internas, mejora de la calidad de los productos y servicios, mayor optimización de recursos, mayor participación de los trabajadores que al realizarse una integración parcial. Similar caso se obtiene de la disminución de la burocracia y de la mejora de la comunicación interna, hay mayores ventajas con una integración completa que con una parcial. Por el contrario, no se ha evidenciado mayores ventajas en la integración completa de la mejora de la imagen externa de la organización, ventaja competitiva en el mercado, mayor capacidad para la consecución de objetivos, mayor motivación del personal obteniendo un comportamiento inverso. (AENOR, 2012)

### **Desventajas de la integración**

(Wilkinson & Dale, 1999 a) identifico la pérdida de flexibilidad del SIG en relación a los sistemas individuales como desventaja, sin estudios que lo avalen, (AENOR, 2012) permitió identificar las siguientes desventajas:

Incremento de la burocracia (11%) en base al incremento de la cantidad de procedimientos documentados por los SG a integrar.

Mayor trabajo y/o esfuerzo (8%) para el control y mantenimiento del SIG, la cantidad de documentos y registros requeridos.

Aumento de la complejidad (6%) con mayor cantidad de procedimientos a ser integrados.

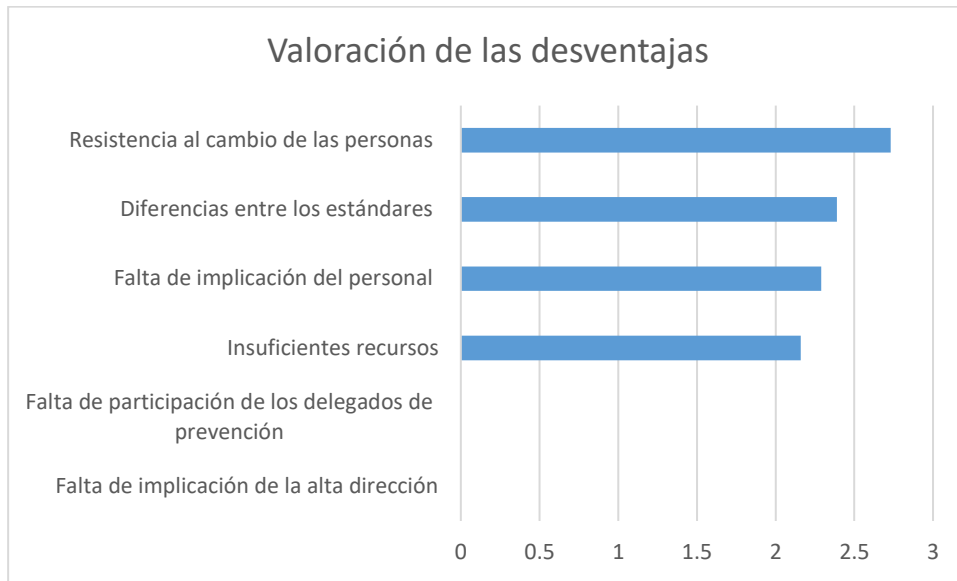
Pérdida de flexibilidad (6%) la mayor robustez del SIG, genera pérdida de dinamismo, ralentización de trabajos, menor capacidad de reacción frente a desviaciones del sistema o el incremento del número de reuniones para la toma de decisiones.

Pérdida de visibilidad de los SG individuales (3%) determinados aspectos legales de MA y SSL puede perder claridad e importancia al pasar desapercibido entre los otros sistemas.

### **Dificultades del proceso de integración**

Existe 6 desventajas analizadas, ordenadas según su valoración en una escala de Likert del 1 al 5, desde ninguna, baja, media, alta, muy alta:

## Gráfico N°2 (Desventajas de la integración de SG)



Fuente: AENOR (2012)

En el 50% de la muestra no se identificó ninguna o baja dificultad del proceso de integración, siendo las más percibidas la resistencia al cambio de las personas y la diferencia de los estándares.

Para diseñar un SIG se debe partir de la gestión por procesos para alcanzar un nivel maduro de integración, siendo la clave la visualización gráfica de los procesos y sus relaciones entre si a través de un mapa de procesos.

En caso que las organizaciones ya cuenten con un SG implementado, con una cultura organizativa que mantenga el SG, se implementa progresivamente añadiendo los requisitos faltantes. Es necesario un plan de integración que asegure la integración estableciendo las acciones en condiciones controladas.

**Plan de integración de los SG:** El contenido mínimo del plan debe abordar lo siguiente:

- Objetivos de la integración
- Alcance de la integración que incluye los SG, procesos, áreas a integrar.
- Estado actual que justifique la integración
- Nivel de integración
- Tipo de integración (total o progresiva)
- Responsable y coordinador del proyecto de implementación

- Actividades concretas a realizar indicando responsables, plazos, medios para lograrlo.
- Modelo del SIG acorde al nivel de integración identificando los productos, servicios con sus características y requisitos aplicables, aspectos ambientales, riesgos laborales, su importancia, procesos relevantes, mapa de procesos y sus interrelaciones, estructura documental del SG (manuales, fichas de proceso, procedimientos documentados, registros, planes, organigrama, instrucciones). (Cebrian, N.,2018)

Según los autores: (Bernardo et. al, 2018) la integración de los SG contribuye a ser más eficientes las empresas aprovechando sus sinergias. En su mayoría las organizaciones cuentan con más de 2 SG, por la confianza en los beneficios aportados como ventajas comparativas, siendo la ISO 9001 la primera en ser adoptada, como parte de su estrategia, seguidamente la ISO 14001 y las OSHAS 18001, en orden de aparición, aunque algunas empresas priorizaron algunas normas ISO sectoriales en base a requisitos específicos del sector, sobre las normas ISO más comunes, siendo considerado esto como un cambio en la tendencia según lo requerido por sus clientes y proveedores. La metodología más usada de integración de los SG es el análisis de elementos comunes, seguidamente de comparar los requisitos de las normas y adoptar sus propios requisitos, según sus procesos propios de la organización, seguido del uso de aplicaciones informáticas para la administración efectiva de estándares implementados, esto facilitó la integración de los sistemas y su mantenimiento. Sin embargo. algunas de las empresas han manifestado dificultad de concluir el proceso de integración, estando integrados parcialmente en el caso de Grecia, distinto al caso de España, Reino Unido donde hay mayor desarrollo en la integración, siendo la falta de recursos, tiempo y carga de trabajo, falta de experiencia, inadecuada capacitación, comunicación como las razones atribuidas por las que alcanzan diferentes niveles de integración.

Palacios (2018) propone una estructura diferente consistente en la norma ISO 9001, ISO 31000, la herramienta Lean Manufacturing, la filosofía Kaizen, en base a los elementos comunes de los sistemas basados en el ciclo PHVA, que hace posible y factible integrarlos, sub dividiéndolos en tareas a realizar como: Análisis de la situación de la empresa, de los elementos comunes y de aquellos aspectos que condicionan la integración de los sistemas. Siendo necesario el compromiso las partes involucradas en el proceso de integración, la formación de estos para que tengan las competencias necesarias para el proceso. El 93.33% de las PYMES integraron sus sistemas progresivamente uno después

de otro. También el 83.33% de las Pymes desarrollaron un plan de integración en base al análisis de los elementos comunes del sistema. El 76.77% del proceso de integración duró entre 1-2 años. El 86.67% de la muestra implementó su SGC primero porque la ISO 9001 fue la primera en aparecer, siendo la más conocida.

Rodríguez (2019) indica que, la nueva gestión pública trata de dejar el modelo burocrático con un lento avance en el sector público, caracterizada por la adaptación de los modelos de gestión usados por el sector privado que buscan adoptar valores asociados a la eficiencia, eficacia y su énfasis en el cliente. A causa de la descoordinada implementación surge la necesidad de integrar dichos sistemas contemplando el alcance, nivel y extensión de la integración como el aplicado en Colombia con el SGC, SCI-MECI y el SISTEDA integrando los SGC, SCI, desarrollo administrativo para el servicio al ciudadano, no sabiendo si estas integraciones han sido productivas, en general se ha observado un bajo nivel de integración, básicamente documental, considerando los objetivos, procedimientos, instrucciones y registros, tratando de evitar duplicidades en la implementación de los mismos.

Siendo necesario para el logro de fines del sector que la mayoría de las entidades que lo conforman desarrolle SG sectorial y transectoriales y no solo organizacional, que es insuficiente, debiendo converger a través de la gestión de políticas públicas para el desarrollo territorial y que se centre en los verdaderos stakeholders del sector.

Según los autores: (De Nadae et al., 2019) los SIG cumplen un rol importante en el rendimiento económico, ambiental y social, impactando en la sustentabilidad organizacional a través de la reducción de los desperdicios, reprocesos, duplicidad de esfuerzos, burocracia con un óptimo uso de recursos, acelerando procesos, construyendo enfoques alternativos para la mejora de la calidad, integración de procesos, incorporando conocimiento de las partes involucradas, siendo un reto influir en la falta de compromiso de los empleados y en la cultura organizacional, debiendo mitigar dichos riesgos asociados y crear un ambiente integrador en los procesos, evitando los ruidos comunicacionales en los procesos de integración, promoviendo el uso de estudios comparativos con otras organizaciones, para promover una mejor cultura organizacional, aumentar la productividad, obtener proveedores calificados. mejorando las adquisiciones, como parte de la mejora continua. No obstante, los objetivos del sector, la conciencia ambiental de la empresa y de los empleados influyen en la integración y su desempeño

económico, ambiental y social. Asimismo, los resultados sugieren que la inversión en un SGI aumenta el desempeño de calidad, medio ambiente y social, creando valor económico y financiero. Siendo el liderazgo gerencial el factor clave del proceso de integración con la necesidad de enfocarse en las acciones ambientales y sociales para promover una mejor imagen empresarial que producirá mejores beneficios económicos, debiendo involucrarlos como parte del equipo y generar compromiso en una sola dirección. Estos desafíos deben resolverse capacitando e involucrando a los empleadores y empleados, mejorando las comunicaciones, debiendo usar indicadores para probar las relaciones y su impacto en la calidad, medio ambiente y seguridad.

Según (Lisboa et al., 2021) las inversiones en investigación y desarrollo y la Certificación ISO 9001 impactan positiva y significativamente en la rentabilidad de las empresas públicas brasileñas que cotizan en bolsa, sobre sus activos totales (ROA), constituyendo hallazgos importantes para contribuir a mejorar el desempeño y competitividad de estas empresas, así como, promover inversiones conscientes y diligentes en innovación y calidad dejando la moda, debiendo investigarse más sobre la sinergia entre estas inversiones, porque hay poca investigación empírica, sistemática y rigurosa de sus relaciones en Brasil en comparación con países de Europa y USA.

Según los autores (Molina et al., 2022) la metodología propuesta de integración de SG incluye un análisis específico de los requisitos de la normativa, identificando los requisitos mínimos necesarios vinculados a los objetivos de los sistemas a integrar y la prestación de servicios de las partes interesadas, la propuesta del plan de integración incluye la identificación de elementos transversales y fundamentales basados en la estructura general de los requisitos de las normas ISO que se van a integrar, según el ciclo de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), las normas a ser integradas, su grado de cumplimiento y las evidencias del cumplimiento de la integración, según diagnóstico realizado a través de una lista de chequeo por cada fase del ciclo PHVA y un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

Según (Manda, M., 2022), la implementación de sistemas de información requeridos para la transformación digital en el sector público es muy compleja, involucrando aspectos sociales, económicos y políticos con mucha cohesión social, confianza y dinámicas de poder por encima de la tecnología, debiendo abordarse un enfoque organizacional

integral, en vez de solo implementar servicios digitales en línea, por lo que impacta aspectos cognitivos, regulatorios, normativos y culturales que son parte de la institucionalidad. La cultura involucra el pilar cognitivo, con el conjunto de creencias y sistema de valores, que impulsan la apertura, el flujo de información y confianza que soportan la institucionalización requeridos para la eficacia de los servicios públicos, que permitan apoyar la interoperabilidad, la seguridad, la privacidad y apertura de datos. Siendo el interés propio, que se aprovecha de dichas iniciativas de transformación, que buscan el populismo ante la falta de liderazgo político que incluyan un compromiso con los ciudadanos, por lo que falta mucha cohesión social y estructuras apropiadas para la institucionalización de los sistemas de información y de la transformación digital. Estas dinámicas de poder y política son importantes en la priorización de reformas con la asignación de recursos, siendo un factor crítico asociado al poder legítimo de las instituciones que superan el poder político de las autoridades del gobierno, siendo clave para coaccionar, recompensar, persuadir a los actores institucionales para el cumplimiento, siendo necesario estas 2 fuentes de poder para impactar en la legitimidad del proceso de transformación digital y adoptar nuevas reformas.

### **2.1.7. La Modernización de la Gestión Pública**

En el Perú los esfuerzos de modernizar están contemplados en la política 24 del Acuerdo Nacional, la cual define el compromiso por construir y mantener un estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. La modernización de la gestión pública se articula con los 5 ejes de la Visión Perú al 2050, al proponer un Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa, inclusiva sin corrupción y sin dejar a nadie atrás, centrado en el ciudadano, buscando alcanzar su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar una vida plena, dentro de una sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre de la violencia para asegurar la sostenibilidad.

El desarrollo de la tecnología alcanzó a la administración pública siendo inevitable la modernización de sus SG. Este desarrollo ofrece gran potencial para abordar la falta de confianza, baja productividad, desigualdad, con el Covid 19 la transformación digital se

asoció a la inclusión social para el presente como herramienta básica en las políticas públicas para acelerar la digitalización de sus países. Habiéndose plasmado su desarrollo en los organismos públicos a través de comunicaciones telemáticas con la digitalización de las notificaciones al hacerlas vía electrónica, con el desarrollo de la identidad y firma digital, siendo una necesidad la transformación digital del gobierno a través del gobierno digital, que requiere una visión holística del gobierno, centrado en el ciudadano, para la creación de nuevos procedimientos y servicios digitales para transformar la administración pública (BID,2022).

La modernización de la gestión pública es un proceso de transformación continua de generación de valor público a través de la mejora continua de las intervenciones públicas con la entrega de productos, servicios y regulaciones a la ciudadanía. Se crea valor público cuando: (i) las intervenciones públicas generan beneficios a la sociedad, satisfaciendo sus necesidades y expectativas de la ciudadanía y ii) optimiza la gestión incrementando la eficiencia, productividad de los recursos públicos. (PCM, 2022).

Según Mejía (2021) indica que el Gobierno Digital aprovecha las TICs como estrategia de modernización para generar valor público, mediante el diseño de servicios digitales centrados en el ciudadano, con herramientas para compartir recursos con la sociedad civil a través de la analítica de datos, metodologías ágiles iterativas e incrementales.

Se distinguen las siguientes fases de la administración pública: La preburocracia, burocracia weberiana y la postburocrática donde se desarrolla un nuevo modelo de “Nueva Gestión Pública” (NGP) asociado a la nueva gobernanza o gobierno en red en que nos encontramos, buscando superar las limitaciones de la burocracia clásica, con mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante. Esta comprensión de gobernanza caracterizada por redes inter-organizacionales y autoorganizadas se sustenta en la interdependencia, la confianza y la autonomía respecto del Estado. Según (Villoria, 2018), los países escandinavos y otros, por un lado, adoptaron este nuevo modelo con nuevas formas de respuesta, participación a las necesidades de los ciudadanos, rendición de cuentas, en tanto los países del sur de Europa propusieron reformas importantes como la descentralización con fuerte resistencia con estructuras clientelares predominantes.

En las tendencias post Nueva Gestión Pública (NGP) con nuevo modelo de Gobernanza de la Era Digital con “una recentralización frente a la agencificación, con sistemas de

reingeniería en el back-office, compras centralizadas, simplificación de redes y procesos y joined-up government; holismo basado en el cliente. Con procesos ágiles, mejor información, ventanillas únicas digitales, interacción con el ciudadano para la mejora de los servicios; gobierno abierto” (Dunleavy, 2006).

La Gobernanza pública inteligente, asociado al gobierno abierto, de acuerdo con Criado (2016) es el que demanda el desarrollo de una ciudadanía inteligente que interpela al Estado, le da a conocer sus necesidades por diversos canales de comunicación con redes colaborativas para contribuir con la búsqueda de soluciones que permitan el cierre de brechas; además, “hacer de la innovación abierta el núcleo de su mejora continua, acelerar el aprendizaje de las acciones públicas, lograr liderazgos corresponsables, aumentar la confianza ciudadana en las instituciones públicas”.

#### **2.1.8. Transformación digital**

La transformación digital del gobierno implica un cambio de cultura organizacional, de métodos y procesos que aprovecha las TICs para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de la ciudadanía en forma eficiente, segura, transparente. La transformación tiene cuatro niveles desde la administración electrónica (digitalización), interoperabilidad (intercambio electrónico de datos una sola vez), automatización (procedimiento y toma de decisiones automática con algoritmos), hasta la administración proactiva (predicción por eventos de vida) aprovechando la inteligencia, interconexión y automatización mediante las TICs. (BID, 2022).

El uso de economías de escala es clave para lograr la transformación digital a fin de lograr eficiencia con el uso intensivo de herramientas digitales (Industria 4.0), velocidad, y compatibilidad del uso en el sector público, con la mejora de la experiencia del usuario.

El camino debe ser holístico e integral siendo clave lo siguiente:

Una identificación digital única y universal

Servicio en línea a través de un único punto de acceso, a los demás servicios.

Un sistema de información interoperable con los diferentes sistemas del estado.

Una plataforma digital accesible, gratuita con funcionalidades a otras entidades públicas.

Siendo necesario mantener una visión holística de la transformación digital para asegurar su triunfo, es necesario realizar las siguientes acciones a lo largo de los siguientes ejes:

- **Gobernanza e institucionalidad:** Una estrategia de transformación digital que asegure los objetivos con planes y acciones programadas, para el aprovisionamiento, comunicación, ciberseguridad, riesgos y monitoreo. Con un fuerte rector con los mandatos, poderes, talento humano, presupuesto para impulsar la transformación digital, con mecanismos de gobernanza para responder a las necesidades de los grupos de interés y su cobertura. La gestión operativa para disponer de la arquitectura y de la demanda del portafolio estandarizado y procedimentado.
- **Marco normativo:** En el ámbito público, la seguridad jurídica es imprescindible en las actuaciones administrativas, con el sustento legal claro. Siendo necesario verificar la identidad, firmar electrónica y automáticamente los registros de transacciones, regular la ciberseguridad, protección de datos, así como las vulnerabilidades digitales.
- **Talento digital y gestión del cambio:** Es necesario transformar la administración con posiciones adecuadas para liderar el cambio, capacitar a los empleados según sus necesidades, gestionar el cambio de acuerdo a criterios y reglas establecidas.
- **Infraestructura y herramientas tecnológicas:** Las herramientas tecnológicas son el corazón de la transformación, impulsan la transformación como la identidad y firma digital, interoperabilidad, notificaciones electrónicas, registro digital, directorios administrativos, gestión de datos, la inteligencia artificial, big data, block chain, machine learning, Deep learning, computación en la nube, internet en las cosas, drones, realidad aumentada entre otras.
- **Nuevos procesos y servicios digitales con uso de tecnología en forma eficiente e inteligente para pasar a una administración accesible en línea desde un solo punto, 24\*7 con alta disponibilidad, con procedimientos administrativos intensivos en tecnología y de los nuevos marcos legales, adaptando los procesos a la nueva realidad.**

Entre los elementos claves para la transformación digital tenemos:

1. Visión sistémica con una estrategia de 360°
2. Amplio marco normativo de sustento
3. Incorporar al talento digital esencial para la sostenibilidad de la transformación digital
4. Gestionar el cambio

5. Transformar los procesos administrativos centrado en el ciudadano digital
6. Aprovechar componentes comunes, reutilizarlos y estandarizarlos transversalmente

Una estrategia de transformación digital completa debe incluir:

- Agenda digital con objetivos e indicadores a seguir
- Hoja de ruta o road map que planifique las actuaciones necesarias para conseguir los objetivos de la agenda, actuaciones y orden cronológico.
- Estrategia tecnológica que unifique los criterios tecnológicos y principios con los que se van a construir las distintas soluciones
- Plan de aprovisionamiento, contrataciones, talento digital según la hoja de ruta.
- Plan de comunicación que sostenga el cambio para la transformación digital.
- Plan de ciberseguridad de servicios digitales con los niveles de protección requeridos.
- Plan de gestión de riesgos que minimice los riesgos de la transformación digital.
- Plan de monitoreo de los niveles de desempeño con acciones correctivas planificadas para el cumplimiento de los objetivos de la agenda digital.
- Plan de gestión del cambio con cambios normativos
- Plan de gestión operativo

La gestión operativa engloba un conjunto de acciones para la transformación digital, que incluye 1) gestión de la demanda, 2) gestión de la arquitectura (negocio, aplicaciones, datos, tecnología), 3) portafolio de proyectos alineados a la estrategia y objetivos que persigue y sus prioridades y 4) operación.

La gestión del portafolio permite concretar el logro de objetivos con la implementación de la estrategia, aprovechando la sinergia de los proyectos. Un portafolio es un conjunto de programas y proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos de la administración pública, a través de una visión holística de riesgos y de interdependencias, requiriendo muchos programas y proyectos para la transformación digital, a fin de gestionarlos para su optimización, con proyectos y productos que generen valor a los ciudadanos. Un ministerio debe gestionar su portafolio para su estrategia de sector, coordinada y consensuada según necesidad de los sectores, con dos tipos de gestión: 1) Gestión de programas y proyectos, enfocado en productos de calidad, plazo determinado y en presupuesto y 2) Gestión del portafolio enfocado en los objetivos de la entidad rectora

definidos por un comité de dirección y alineados, para producir los componentes encargados a los jefes de proyecto.

Los programas de políticas públicas implementados por los gobiernos abordaron dos ejes de trabajo interconectados, adaptando a la demanda de mercado, con la observación y la escucha del cliente por todas las partes interesadas, para promover la transformación digital de las PYMES según Gong & Ribiere (2021).

- a. La digitalización explora la eficiencia del modelo de negocio actual, su optimización, automatización, mejora de procesos, cambios organizacionales e incorporación de tecnología.
- b. La transformación estratégica de los factores productivos que van estableciendo el modelo de negocio futuro, para lograr mayor rentabilidad y escalabilidad mediante el análisis, contraste e innovación.

Siendo la clave para sostener una estrategia de internacionalización o sostenibilidad de las operaciones la adquisición de capacidades tecnológicas (infraestructura (Machine learning, Cloud computing, Blockchain, robótica avanzada Big Data, Inteligencia artificial, sensores), plataformas (redes sociales, IOS/Android, Amazon, Google, Coworking digitales) y artefactos digitales( smarth phones, software, aplicaciones de mensajería, videollamada, apps móviles, drones, satélites) y el desarrollo de capacidades digitales (nuevos procesos (Ciberseguridad, Marketing Digital, RPA, E-commerce, plataformas web, Marketplace, CRM, streaming, ciencia de datos, Business Intelligence, Business analytics, agile, Lifetime value, trabajo remoto, cultura y talento digital, aprendizaje continuo, ecosistema digital, medios de pago digitales), recursos humanos (incorporación de talento digital), cambios organizacionales) según Stezano (2020). La digitalización asociada a capacidades tecnológicas con integración de tecnologías en los procesos actuales con mejoras en tiempos, costos, valor, sin cambiar los procesos.

En tanto que la transformación digital implica un nuevo modelo de negocio, que involucra una decisión estratégica, en un mediano a largo plazo, con nuevos procesos o procesos no visibles, que incorporan capacidades con nuevos talentos digitales, con nuevas fuentes de rentabilidad, escalabilidad del negocio, con una organización dinámica y efectiva. Siendo la digitalización solo una parte del camino, para la transformación digital, pues representa una nueva forma de presentar el mismo producto con los mismos

procesos con medios digitales, en cambio la transformación digital requiere la transformación de los procesos de negocio.

Los avances en la transformación digital son medidos con los modelos de madurez digital, que miden el progreso hacia el objetivo específico. (Baier-Fuentes et al., 2021). Peralta (2021) muestra un modelo de madurez de 4 fases (Inicial, adopción, expansión y diferenciación), siendo un proceso incremental de uso de tecnologías.

**Inicial:** Digitalización, automatización tareas individuales, plataformas digitales, redes sociales, venta en línea sin visión integral.

**Adopción:** Estrategia de transformación (organización, cultura, estructura) con mayor uso de tecnologías, inversiones e integración limitada, uso intensivo de canales digitales, software de optimización de procesos, mejora de experiencia del usuario, cambios e integración incremental, seguridad, acelerada por el COVID-19.

**Expansión:** Apoyo gerencial con recursos, alineamiento estratégico enfocado en clientes, innovación con tecnologías emergentes, profundización en plataformas digitales, uso de nube, desarrollo de software propio, uso intensivo, monetización de datos, marketing digital, omnicanalidad, plataformas, CRM, Sistemas de Información Gerencial, procesos acelerados de internacionalización.

**Diferenciación:** Tecnología avanzada (inteligencia artificial, analítica de datos, blockchain, etc), cultura empresarial innovadora, competitividad, gestión del cambio, gestión de riesgos, internacionalización, ecosistema ágil, confiable.

No obstante, ALC se encuentra desfasada en tecnologías y preparación según informe de eLAC (2022). CEPAL (2021), en los últimos lugares del mundo, pese a las últimas mejoras, existen brechas en lo digital como el acceso a internet (hogares y empresas), calidad de conexión, habilidades de la población CEPAL & CENPROMYPE (2022), la mitad de la población usa PCs en sus profesiones y solo un tercio emplea TICs, asimismo, la mayoría usa smartphones, con fines recreativos y no productivos, según Salazar-Xirinach (2021), existen muchas diferencias entre los países, por grupos etarios, género, área rural (acentúa las brechas) y urbanas, tamaño siendo las PYMES las de menor avance en tecnología, habilidades digitales del personal, adaptación de procesos, accesibilidad, uso de redes sociales, servicios digitales, banca digital CEPAL & CENPROMYPE (2022) (DINI et al., 2021). Siendo la seguridad, protección de datos y conectividad aspectos

importantes para una adecuada preparación para la transformación digital. Tienen las PYMES gran potencial para mejorar la productividad en la región, como generadoras de empleo (90% ). Asimismo, entre el 2016 y 2020 el número de personas que compran por internet en ALC, se incrementó en 95%, las ventas on line se proyectan incrementar de 61 a 195 mil millones de dólares desde el 2021 al 2025 según Statista (2021) por lo que las iniciativas de transformación digital se están focalizando en el e-commerce doméstico y transfronterizo y en el mayor aprovechamiento de las PYMEs.

Según Lett (2021) el índice de calidad de comercio electrónico (EQI) de criterios de búsqueda, imágenes, descripciones, puntajes y comentarios en sitios transaccionales, la región obtuvo un 44%, no llegando al mínimo de 60% para ser de buena calidad. Una limitante es que se enfocan solo a vender productos a través de dichas plataformas no avanzando en otras dimensiones de la transformación digital, por limitaciones en el acceso, infraestructura, capacidades tecnológicas, financiamiento, escasez de habilidades digitales del capital humano, asimetrías de información, externalidades negativas Ciberseguridad OECD (2021), debiendo enfocarse en superar dichas limitaciones, siendo un reto para la transformación digital, la madurez vinculada a la estrategia de internacionalización para las PYMEs exportadoras, el desarrollo de los procesos de innovación para su iniciación.

### **Reorganización de áreas internas.**

Se identifican procesos claves para la implementación escalable de la transformación digital. El marketing, comercialización y abastecimiento digital, para la atracción de clientes potenciales, creación de contenidos, análisis de datos, resultados, venta de productos, gestión de cobranza, pagos, logística y entrega. Siendo la captación de clientes, adaptación de oferta, experiencia del cliente, ventas, logística, administración, para la creación de capacidades en diversas dimensiones (Brosseau, et al., 2019).

La transformación digital comprende el desarrollo ágil, entendido como la capacidad de crear valor con entregas continuas de valor al ciudadano respondiendo a los cambios del entorno en forma rápida o flexiblemente", siendo un enfoque moderno que se ocupa de la inspección, el monitoreo y la autoorganización, entrega rápida de software de calidad enfocado en las necesidades del cliente alineados a los objetivos empresariales. El desarrollo ágil se describe como iterativo e incremental revisándose todas las fases a lo largo del ciclo de vida (Thakur, Kaur, 2013).

El Manifiesto ágil (2001) utilizó el enfoque ágil en el desarrollo de software, para desafiar el enfoque tradicional (secuencial o cascada). La mayor desventaja es que no se puede cambiar algo si no se completa la etapa de la tarea. Si hay un error, la tarea debe rehacerse, con gastos inesperados. El proyecto se divide en etapas separadas, realizado por diferentes equipos, con una falta de comunicación que causa errores.

La metodología Waterfall (cascada) se usa cuando se proporciona una visión clara de los resultados y no hay cambios en el proceso de desarrollo. La metodología ágil es una respuesta para solucionar los problemas con este enfoque.

Según Relihan & Solutions S (2019), el proceso ágil está abierto a cambios y los resultados se logran bajo una mejora continua. El equipo prefiere la comunicación cara a cara que mantiene la interacción entre los miembros del equipo en el alto nivel. El proceso ágil requiere más tiempo y exige una participación activa de los miembros de equipo. Para diseñar un nuevo sistema es necesario comprender al usuario principal y su comportamiento. Esto cambia los modelos de negocios y la comunicación entre empleados y la gestión, así como la claridad y la contribución de cada empleado.

## **2.2. Revisión de la literatura o estado del arte Nacional**

Según Zaldívar D (2019) las entidades de la administración pública se ven influenciadas a implementar estándares de calidad según las normas ISO 9001 por sus presupuestos reducidos y ante la presión de contar con resultados substanciales para adquirir mayores presupuestos, para la mejora y modernización de su gestión.

Según Paniagua (2020) se cuenta con las condiciones tecnológicas, organizacionales, normativas suficientes para implementar la transformación digital en las entidades del estado, siendo caracterizada por un proceso de transformación cultural, de los comportamientos de una organización (cultura organizacional) basadas en las personas que impactan en los procesos y son acompañadas de la integración de tecnología digital a todas las áreas de una organización, existe evidencia de que los servicios públicos ofrecidos al ciudadano pueden ser substancialmente mejorados mediante esta transformación digital, contribuyendo significativamente a la creación de valor público.

Según (Catacora et al., 2022) es necesario involucrar a todos los usuarios del sistema de justicia para lograr un proceso justo, eficiente, oportuno y confiable con un plazo razonable y respeto a los derechos constitucionales evitando la sensación de impunidad y corrupción, la aplicación de la Gestión de Riesgos a través del ciclo de Deming PHVA

coadyuvaría a que se mitiguen los riesgos oportunamente, garantizando los resultados en los procesos y servicios priorizados de la administración de justicia con un efectivo cumplimiento de objetivos, mediante el establecimiento de las siguientes 7 etapas: Etapa Inicial (identificación del contexto, cultura organizacional y diagnóstico), política institucional de riesgos, priorización de procesos, sensibilización y comunicación, identificación y valoración del riesgo, matriz de riesgos, evaluación y seguimiento e informe de balance. Siendo esta herramienta necesaria para reducir la incertidumbre y el logro de los objetivos de la entidad, contribuyendo al logro de un eficiente sistema de administración de justicia en beneficio de los ciudadanos.

### **3. Marco Normativo y Conceptual**

#### **3.1. Marco Normativo**

##### **3.1.1. Marco Normativo Internacional**

- **Especificación pública disponible: PAS 99:2012 Especificación de requisitos para la integración de Sistemas de Gestión.**

Según Vergara (2019) esta especificación de acceso público, certificable elaborada por BSI (British Standard Institution) diseñada para las organizaciones de cualquier tamaño, sector, buscan simplificar la implementación y evaluación de múltiples normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, etc., mediante la consolidación de requisitos comunes y el control de las mismas, frente a la necesidad de una misma guía para la implementación de una gestión integrada eficaz, existiendo brechas en la integración, pues solo se unían los manuales y procedimientos, dado las simples implementaciones simultáneas existentes. Incluye el modelo PHVA, con un enfoque holístico para la gestión efectiva de las operaciones. La estructura de PAS 99 adoptó el anexo SL de las normas ISO de 7 elementos, desde los numerales 4,5,6,7 (Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Soporte) correspondientes a la fase (P), 8 (operación (H)), 9 (evaluación del desempeño (V) y 10 (Mejora), pudiendo incluir en un SG genérico, con el potencial de reducir los elementos comunes resultantes de la unión de dichos SG, reduciendo su tamaño del SIG, mejorando la efectividad según Miguel (2013).

Incorpora un enfoque integrado para: La política y definición de objetivos, aspectos, impactos y riesgos del negocio, documentación (manual, procedimientos, instrucciones), planificación, procesos del sistema y procesos de mejora (acciones correctivas, mediciones y mejora continua), auditorías internas, revisión por la dirección con la estrategia global de negocio y su despliegue.

Entre los beneficios que aporta tenemos: visión de SG global de negocio, objetivos y plan alineados al negocio general, unificación de objetivos y propósitos contribuye al trabajo en equipo, ahorro de costos con eliminación de tareas duplicadas en auditorías internas y procesos del SIG, controles de documentación, gestión del cambio integral, reducción del conflicto de delimitación de funciones.

Se siguen las siguientes cuatro etapas: 1) Gestión simultánea de sistemas independientes, 2) identificación de elementos integrables, 3) integración de la gestión, conformación de grupos de trabajo y compromiso de las partes involucradas, con una reingeniería de procesos consensuada y toma de decisiones, 4) Gestión integrada con monitorización de cambios y requisitos para la mejora continua Miguel (2013).

En el contexto de la organización se debe enfocar en la gestión de los procesos y analizar cómo son afectados, los elementos a integrar, identificando los requisitos aplicables, requisitos comunes integrables de los SG. Asimismo, cada uno de los temas se analiza detalladamente a lo largo de la especificación.

El enfoque integrado de PAS 99 aborda los siguientes enfoques:

Política, objetivos, riesgos del negocio, documentación, planificación, procesos integrados, procesos de mejora (acciones correctivas, mediciones, mejora continua), auditorías internas. La revisión por la dirección considera la estrategia global del negocio y su despliegue.

Los beneficios de la gestión integrada abordan: a) beneficios estratégicos como parte de un sistema global de negocio contribuyendo a la mejora continua, los objetivos y planes deben ser coherentes y conectados a un plan de negocio general. b) beneficios para la gestión enfocados como parte de una gestión integrada de la organización, uniendo objetivos, propósitos con un trabajo en equipo. c) Ahorro de costos, eliminando tareas duplicadas en los procesos, auditorías internas, control de documentos d) beneficios operacionales integrados para los diferentes SG.

Entre los problemas comunes de la implementación tenemos: a) conseguir compromiso fuerte de la dirección para la integración, se debe acordar una estrategia de comunicación para asegurar y mantener el compromiso, realizar un estudio de reducción de costos, b) comunicación de las razones para la integración, se debe fomentar la mayor participación y trabajo en equipo, c) rotura de los grupos cerrados formando grupos de procesos para

tomar decisiones conjuntas especial sobre las responsabilidades, funciones, d) enfoque integrado hacia el cliente no como funciones aisladas e) establecimiento de objetivos realistas y coherentes por todas las partes interesadas. (Revista Calidad AEC, 2013).

### **Beneficios de un SIG**

- Mejora la capacidad de respuesta frente al entorno
- Reduce la documentación, recursos requeridos y los tiempos de ejecución de los procesos integrados.
- Reduce el costo del mantenimiento del sistema y de las evaluaciones externas.
- Mejora la percepción e implicación del personal con un único lenguaje.
- Mejora la comunicación interna e imagen alcanzando mayor confianza con clientes y proveedores

### **Barreras de un SIG**

- Resistencia al cambio
- Dificultad técnica de la integración
- Mayor necesidad de formación del personal implicado

(Cebrian, 2018)

- **Norma española UNE 66177: 2005: Guía para la integración de los Sistemas de Gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001:**

Es una guía publicada por AENOR con la finalidad de orientar el desarrollo, implantación y evaluación del proceso de integración de los SG de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo de las organizaciones que han decidido integrar parcial o totalmente dichos sistemas en busca de mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad. El proceso de integración de los SG se basa en el ciclo Planear, hacer, verificar, actuar (PHVA), facilitando el proyecto de integración cuyo objetivo es la definición e implantación en condiciones controladas de un plan de integración desarrollado en función de los objetivos, contexto y nivel de madurez de la organización según sus fases: **Planificación (P):** Se identifican beneficios esperados, se analiza el contexto (capacidad, experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés, SG, riesgos de integración, madurez, complejidad, alcance) para identificar el método de integración (básico, avanzado, experto) según nivel de madurez y seleccionar el método de

integración adecuado, según los recursos para su ejecución, se elabora el plan de integración, se busca el apoyo de la alta dirección, en la **ejecución (H)** se implementa el plan, pudiendo facilitarse con la formación de un comité de integración con los responsables de los distintos sistemas a integrar, planificando reuniones periódicas, con un plan de comunicación, se implementa el plan, se aplica la TQM como la mejor forma de integración considerando los procesos establecidos, **verificación (V)** se aborda el seguimiento del plan de integración con la evaluación de la eficacia del plan, monitoreo, seguimiento y la mejora del SIG en la **actuación (A)**.

**En la planificación:** Se establece los objetivos, se identifica el contexto de la organización, se define que procesos, sistemas se va integrar, los resultados del análisis del contexto, se selecciona el método de integración (básico, avanzado, experto) si va ser gradual o total, se establece un plan de comunicaciones, se define al responsable y coordinador del proyecto de integración, se establece las actividades a realizar (que, quien, cuando), se evalúa el grado de cumplimiento de los requisitos de los diversos SG a integrar y el grado esperado, se proyecta los costos y rentabilidad, beneficios estimados de integración, se elabora una matriz FODA, se identifica la organización actual y su documentación y la propuesta, se establece la jerarquía de los documentos, así como las acciones para minimizar los riesgos (blindaje), en caso de seleccionar un método superior de integración, se elabora un informe a la alta dirección que describa el proyecto de integración o resumen que contenga lo indicado con una hoja de ruta atractiva basada en la madurez o capacidad de gestión de los procesos principalmente, la complejidad (nivel de necesidades y expectativas de los grupos de interés), alcance o extensión de la organización, riesgo de incumplimientos legales o fallos asociados para decidir el nivel de integración que conviene. Se presentan 5 grados de madurez de la gestión: **Inicial** (sin documentación adecuada), **básico** (reactivo, documentación adecuada, mínimos datos de seguimiento y revisión para la mejora), **avanzado** (estable, toma de acciones derivadas del análisis de datos, tendencia a mejora en etapas tempranas del proceso) **experto** (mejora continua, proceso es eficaz y eficiente, tendencia mantenida en la mejora), **premio** (desempeño superior, aplicando benchmarking, se mide la satisfacción de las partes afectadas, toma de acciones derivadas del seguimiento de la revisión, se mide la eficacia y eficiencia, optimización y mejora continua). La madurez se analiza seguidamente las otras variables (complejidad, alcance, riesgo) según sus niveles bajo, medio, alto comparando con el método de integración seleccionado, verificando la

intersección según gráfico para identificar el método de integración adecuado, obteniendo el método recomendado. La secuencia de integración puede adoptar 2 formas: simultánea o progresiva, según sea una integración total o parcial: en el 83% de los casos seleccionaron progresiva, siendo el SGC el que primero se implementó, seguido del SGMA y del SGSLL.

Existen tres métodos de integración según nivel de madurez: **Básico** (inversión pequeña, requiere experiencia en procesos, se integran políticas, documentos, procesos, se definen responsables y funciones de los procesos críticos vinculados a los SG). **Avanzado** (rentabilidad mediano plazo, requiere experiencia en procesos, mayor nivel de madurez, cuenta con un mapa de procesos integrado, se definen responsables, propietarios, objetivos e, indicadores, elementos de entrada y salida, formación, planificación integrada y **experto** (se extiende la integración a corto plazo requiere experiencia en procesos, se establece objetivos y metas, cuenta con indicadores integrados, incluye la voz del cliente a los proveedores y partes interesadas en la mejora de los procesos. A mayor complejidad el método de integración debería ser básico y viceversa. El plan de integración debe responder que objetivos de la integración, contexto, sistemas se va a integrar, los resultados del análisis del contexto, método elegido, plan de comunicación, responsable, programa de actividades, (que, quien, cuando, donde, para que), debe incluir grado de cumplimiento de requisitos, de diferentes SG, costo, rentabilidad, beneficios, impacto, matriz FODA, organización actual y propuesta a nivel de procesos, jerarquía de documentos, recursos. En la implementación del plan de integración se ve apoyada por un comité de integración, con los responsables de los sistemas a integrar (áreas funcionales), con revisiones periódicas con los procesos involucrados.

### **3.1.2. Marco Normativo Nacional**

- **NTP 712.300-2023-INACAL Orientaciones para la integración de Sistemas de Gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.**

Actualiza la NTP 833.906-2006 con orientaciones para el desarrollo e implementación del plan de integración de los SG de las normas indicadas, considerando requisitos integrables y otros que no pueden ser completamente integrados, dependiendo de la naturaleza, estructura, gobernanza, procesos e interacción, entre otros factores organizacionales, pudiendo ser aplicables a cualquier organización, siendo no certificable, identificando métodos de integración en función de la madurez y

complejidad de los SG, a través de las siguientes fases: Desarrollo del plan de integración, implementación del plan de integración, revisión y mejora del SIG en base al ciclo PHVA. Se evalúa el nivel de madurez respecto a la información documentada, responsabilidad y autoridad, recursos, seguimiento, medición y mejora de los SG. Se analiza la complejidad de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el alcance de los SG y el nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración. Se proponen 3 métodos de integración (básico, avanzado, experto), según nivel de madurez, pudiendo utilizar un blindaje del plan de integración si es que el nivel de madurez es mayor a 2 y se decide usar un método superior, pudiendo aplicar un método según NTP 712.300. El método básico consiste en integrar la política, el manual del SG, cuando la complejidad, el alcance, el riesgo es bajo se puede aplicar el método experto y viceversa. La elaboración del plan de integración comprende la definición de objetivos, los sistemas a integrar, el método elegido, se establece orientaciones y ejemplos sobre integración sobre los requisitos de las 3 normas más utilizadas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) que abordan el contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora, pudiendo utilizar herramientas para abordar los requisitos comunes de las normas como el análisis FODA. El método experto involucra un amplio conocimiento de la gestión por procesos, mayor información documentada para integrar, caracterizar los procesos, entradas y salidas, indicadores, elección de métodos, mayores recursos para la integración.

- **Norma Técnica N°001-2022-PCM-SGP.**

La norma para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público, aprobada mediante Resolución N°011-2022-PCM/SGP contiene orientaciones para la evaluación y mejora de la calidad de los bienes y servicios que contribuye a generar valor público, incorporando los componentes del estado abierto, seguimiento, evaluación y mejora continua. Los cambios incorporan las nuevas definiciones contenidas en la PNMGP al 2030, nuevas responsabilidades del titular, de la máxima autoridad administrativa de la entidad, del responsable del Sistema Administrativo de Modernización, del equipo evaluador, las mejoras de los bienes y servicios son responsabilidad de los que los elaboran y entregan, además, se vincula al nuevo modelo conceptual de la PNMGP, complementando con los componentes incorporados. Planteando un cuestionario de evaluación de la calidad de los bienes y servicios, con preguntas agrupadas según las dimensiones del modelo conceptual de la nueva PNMGP al 2030, contiene preguntas

importantes que tienen que ser respondidas a nivel entidad, por lo que están alineados a planificar mejoras importantes, sobre las brechas detectadas en aplicación del cuestionario, involucrando mecanismos para evaluación del presupuesto, de la asignación de recursos, que de ser corregidas, contribuirán en la satisfacción de las necesidades, expectativas de las personas y cierre de brechas, siendo un indicativo del nivel de madurez del servicio en relación con la calidad. Se establecen fases y plazos para la evaluación y la mejora de los bienes y servicios.

- **Directiva N°006-2019-CG/INTEG y modificatorias:**

La directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado aprobado por Resolución de Contraloría (RC) N° 146-2019-CG, actualizada con RC N°073-2023-CG, contiene la metodología basada en el modelo COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Trade Way Commisision) que contienen 3 ejes que agrupan los 5 componentes y 17 principios del Sistema de Control Interno que incluyen el desarrollo de los siguientes productos: 1) Cultura organizacional (incluye un diagnóstico y medidas de remediación a través del Plan de Acción Anual (PAA-SMR), 2) Gestión de Riesgos (priorización de productos, evaluación de riesgos, a través del Plan de Acción Anual y sus medidas de control (PAA-SMC), 3) Supervisión (Seguimiento de la ejecución del PAA, Evaluación de la implementación del SCI):

Las modificaciones de la directiva, han sido integradas a la versión del 2019, entre los que resaltan la actualización del cuestionario de diagnóstico. El Plan de Acción Anual contiene 2 secciones: Sección medidas de remediación basadas en las deficiencias detectadas del cuestionario de diagnóstico, es decir aquellas que no cuentan con evidencia suficiente de su implementación y la sección medidas de control, que es en base a los riesgos de incumplimiento de las características de calidad requeridas para los productos priorizados, los riesgos de integridad conformados por los riesgos de inconducta funcional y de corrupción, así como los riesgos de desastres.

- **Decreto Supremo N°092-2017-PCM. Política Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción.**

Aprobada en el marco de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), que define objetivos, componentes, lineamientos y estándares para promover la integridad y la prevención y sanción de la corrupción tanto pública como privada. Se organiza en tres ejes: prevención, gestión de riesgos y sanción. Siendo la corrupción el principal problema

que debilita los sistemas democráticos afectando la eficiencia institucional en el uso de los recursos. Entre los mecanismos de lucha contra la corrupción tenemos: El control interno, la gestión de riesgos, la promoción de la ética y gestión de intereses, la protección de los denunciantes, el lobby y las finanzas públicas OCDE (2017). Los estándares nacionales tenemos: Portales de transparencia, capacitación en promoción del gobierno y datos abiertos, rendición de cuentas, políticas de transparencia, publicación de reportes o balances de gestión, marco normativo de interoperabilidad, formación en valores éticos y prácticas de integridad, declaración jurada de intereses obligatoria, la gestión de denuncias, mecanismos de gestión de riesgos implementados como insumo para la mejora de procesos, el monitoreo de brechas de integridad y mapas de riesgo adecuadamente diseñados y la modernización del SNC. Posteriormente con Resolución de Secretaría de Integridad Pública (SIP) N°001-2019-PCM/SIP, se aprobó la Directiva N°001-2019-PCM/SIP “Lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la administración pública” donde definen como órgano rector de la Política de Integridad a la SIP-PCM y con Resolución de SIP N°002-2021-PCM/SIP definen acciones en materia de integridad en las entidades del Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Congreso de la Republica, Tribunal Constitucional, Gobierno Regional y Local, para que empiecen a funcionar, la política, plan, estrategia, debiendo contar con una Oficina de Integridad y con DS N°180-2021-PCM se aprueba la Estrategia de Integridad del Poder Ejecutivo al 2022 para la prevención de Actos de corrupción donde se amplía la vigencia del Modelo de Integridad para las entidades públicas contenido en la tabla 11 del Plan Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción 2018-2021 con ejes, objetivos y 9 componentes, vigentes hasta aprobar la nueva política de integridad, con Directiva N°002-2021-PCM/SIP “Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en el sector público” detalla el Modelo de Integridad a través de 9 componentes, la elaboración de un programa de integridad, hasta la supervisión, monitoreo para la mejora continua, bajo la lógica de SG para la prevención de la corrupción.

### **El Modelo de Integridad para las entidades del estado**

Comprende el estándar de integridad peruano como un marco de trabajo que orienta para fortalecer la capacidad preventiva frente a la corrupción y prácticas contrarias a la ética, con un enfoque sistémico organizado a través de nueve componentes a nivel organizacional y funcional.

### **Componentes:**

- 1) Compromiso de la alta dirección (Fortalecimiento órgano de integridad, visibilidad)
- 2) Gestión de Riesgos (Guía de gestión de riesgos integridad, antisoborno, corrupción, identificación, evaluación, tratamiento, mitigación, matrices, integrado al SCI)
- 3) Políticas de Integridad (código de conducta antisoborno, valores, normas, estándares de cumplimiento y responsabilidad, Plataforma de debida diligencia (D.S. 0185-2021-PCM) en la contratación de personal, vinculación con partes interesadas, prevención, mitigación del conflicto de intereses, reconocimiento al personal)
- 4) Transparencia activa (Portal de Transparencia Estándar, plazos, normativa) y pasiva (Solicitudes de acceso a la información pública, plazos, normativa)
- 5) Control interno y externo (Implementación del SCI integrado a la Guía de Gestión de Riesgos, plazos, solicitudes de información requeridos, informes de control de acuerdo a planes de acción, implementación de recomendaciones, plazos, entrega completa y oportuna)
- 6) Comunicación y capacitación (sensibilización, difusión de avances a la ciudadanía, herramientas de integridad)
- 7) Canal de denuncias (plataforma de denuncias ciudadanas, posibles riesgos, problemas, normativa de protección del denunciante.
- 8) Supervisión y monitoreo (evaluación del desempeño (junio, noviembre), oportunidades de mejora, acciones correctivas.
- 9) Encargado del modelo de integridad (Oficina de Integridad o quien haga sus veces, rol de articulación de los componentes)

### **Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción**

Indicador que mide la adecuación de la entidad al estándar de integridad, según 9 componentes del modelo de integridad, identificando brechas y oportunidades de mejora en su implementación.

**Estándar de integridad:** conjunto de mecanismos exigibles en un periodo promoviendo su implementación y evaluación progresiva del modelo integridad.

**Estrategia de monitoreo y evaluación del modelo de integridad,** Horizonte de 5 años, progresivo de medición anual, para el mejoramiento de los mecanismos y criterios de evaluación para el fortalecimiento de la capacidad preventiva de las entidades. Se cuentan con los siguientes estándares.

**Estándar de integridad 2021. Primera etapa:** Comprende 32 aspectos de evaluación de implementación de mecanismos y herramientas de integridad. Su puntuación se calcula en una escala de 0 a 1 donde 1 es el nivel apropiado de implementación de mecanismos estandarizados de prevención de la corrupción. Se implementó el registro de visitas en línea en junio 2021, en marco de la transparencia y el canal de denuncias.

**Estándar de integridad 2022. Segunda etapa:**

Mide la implementación de mecanismos y herramientas de acuerdo a la estrategia de integridad aprobada mediante DS 180-2021-PCM (Plataforma de debida diligencia, registro de agendas oficiales).

Según Reporte de Integridad 2022-Etapa 1, el Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción del MINCETUR establece un nivel de cumplimiento global de 0.87 de los nueve componentes del modelo de integridad, con una posición destacable, obteniendo el valor de 1 en 6 componentes del modelo (política, transparencia, control, comunicación, denuncia, encargado del modelo) y el valor de 0.5 en los componentes de riesgo y supervisión, y el valor de 0.58 en el componente de compromiso.

Con respecto a la etapa 2, el Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción del MINCETUR establece un nivel de cumplimiento global de 0.64 de los nueve componentes del modelo de integridad, con una posición deseable, obteniendo el valor de 1 en solo 1 componente del modelo (comunicación), el valor de 0.75 en los componentes de política, transparencia, el valor de 0.67 en el componente de compromiso, el valor de 0.34 en el componente de denuncia, no se midieron los componentes de riesgos y supervisión.

- **Resolución N°001-2023-PCM/SIP**

**Guía de Gestión de Riesgos de Integridad para las entidades públicas.** Define el marco conceptual de integridad, así como de la corrupción, las prácticas que afectan la integridad pública, el enfoque de integridad y la gestión de riesgos, la preparación de las entidades los procesos sobre cual se aplica la gestión de riesgos, las etapas de la gestión de riesgos de integridad, los tipos de riesgos que afectan la integridad pública, se establecen fichas por cada una de las etapas identificadas, explica los posibles comportamientos irregulares, los agentes de riesgos, la redacción del riesgo, preguntas de validación, inventario de riesgos, validación de riesgos, análisis de causas, personales,

organizacionales, análisis de efectos, la valoración del riesgo, probabilidad e impacto, estimación del valor del riesgo, mapa de riesgo, tratamiento, riesgos inherentes, residuales, estrategias de tratamiento, prevención, mitigación, seguimiento y mejora continua, plan de acción.

- **Decreto Supremo N°042-2023-PCM**

Política General de Gobierno que establece en su artículo N° 2 la aplicación inmediata para el Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales y entidades adscritas en el marco de su competencia, en el cual se indica la obligatoriedad del fortalecimiento del modelo de integridad en el sector público en cuanto al eje N°6 Lucha contra la corrupción, orden público, seguridad, defensa de la soberanía nacional. Asimismo, en su quinta disposición complementaria final el uso intensivo de tecnologías digitales y los datos en marco del proceso de transformación digital.

- **Decreto Supremo N° 103-2022-PCM.**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2030 aprobada por Decreto Supremo N° 103-2022-PCM establece la hoja de ruta para convertir al Perú en un país moderno, eficiente, transparente y descentralizado, con una sociedad más justa e inclusiva enfocada en el ciudadano, estableciéndose 4 objetivos de política: a) información confiable según necesidades y expectativas, características socioeconómicas, b) trabajo articulado y eficiente, c) mejora continua e innovación, d) gobierno abierto que genere confianza y participación ciudadana) y 8 principios (resiliencia, productividad, derechos humanos, orientación a resultados, territorialidad, continuidad, flexibilidad y agilidad).

Profundizando en la gestión, encontramos serias deficiencias en relación con los diagnósticos que sustentan los modelos de gestión postburocráticos, en proceso de implementación. La nueva política define como problema público lo siguiente: **“Bienes, servicios y regulaciones que no corresponden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”**, entendiéndose la modernización, como un proceso de transformación constante a fin de mejorar la gestión y generar valor público en las entidades, esta creación de valor se da cuando: Las intervenciones públicas satisfacen las necesidades y expectativas ciudadanas, entregando beneficios a la sociedad, optimizando la gestión interna en el uso de recursos generando eficiencia, productividad, y valor. Se han definido definiciones operacionales vinculados al problema publico entre

los que sobresalen las definiciones de calidad de las intervenciones públicas que están relacionadas a las definiciones contenidas en la norma ISO 9001:2015, también define los conceptos de modernización, regulación, servicio, servicio administrativo, brechas, análisis de impacto regulatorio, políticas nacionales, políticas públicas, problema público, gobernanza, rectoría, cadena de trámites, costos de transacción, diseño organizacional, estructura orgánica, evaluación de riesgos de gestión, eventos de vida, servicios integrados, simplificación administrativa, sistemas administrativo, gestión del conocimiento, gobierno digital, innovación publica, seguimiento y evaluación y mejora continua, apertura del estado, integridad, participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia entre otras.

Establece un modelo conceptual de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2030, con las siguientes fases:

- Política pública y regulación
- Estrategia de Intervención
- Bienes y servicios
- Gestión Interna
- Resultados

Con los componentes de seguimiento, evaluación, mejora continua y el estado abierto transversal a las diferentes fases. También incorpora un árbol de problemas para la PNMGP al 2030, en el que se identifican sus causas directas e indirectas, y sus efectos.

Entre las causas directas identificadas tenemos:

- Inadecuado diseño de políticas publicas
- Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública.
- Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad.
- Limitados procesos de seguimiento, evaluación, mejora continua orientada hacia resultados.
- Insuficiente apertura del estado hacia las personas en las intervenciones públicas.

Se han identificado 24 causas indirectas y 2 efectos directos asociados que son:

Las personas no acceden de forma oportuna a servicios básicos. Las personas enfrentan barreras burocráticas que afecta el ejercicio de sus derechos. Define objetivos prioritarios,

indicadores, logros esperados al 2030, lineamientos, responsables del objetivo y corresponsables. Establece actividades operativas por cada lineamiento, con unidades de medida y responsables a nivel de unidades de organización, entidad responsable, pliegos, sector y nivel de gobierno.

El Perú ha adoptado un esquema basado en sistemas administrativos que regulan toda la actuación administrativa pública, con entes rectores que lo regulan. Según la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, los sistemas administrativos son un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, los cuales organizan las actividades de la administración pública que tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos son 11: 1) gestión de recursos humanos; 2) abastecimiento; 3) presupuesto público; 4) tesorería; 5) endeudamiento público; 6) contabilidad; 7) inversión pública; 8) planeamiento estratégico; 9) defensa judicial del estado; 10) control y 11) modernización. Como se puede observar, este último es un sistema administrativo más, que se constituye como el articulador de todos los demás sistemas. Los entes rectores en algunos casos son Ministerios y en otros, como el de control, son organismos constitucionalmente autónomos tales como la Contraloría General de la República.

Considerando las tendencias, tenemos importantes retos y oportunidades a tomarse en cuenta para implementar las medidas necesarias en busca de la modernización de la gestión pública.

- **Política Nacional de Transformación Digital al 2030**

Se aprobó con Decreto Supremo N°085-2023-PCM a fin de asegurar el goce de derechos de la persona en los medios digitales contribuyendo a su inclusión digital y la mejora de la gestión pública con principios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia a través del uso de las TICs para impulsar la ciudadanía digital en función de 8 capacidades digitales entre ellas tenemos: 1) Compra de productos y servicios, 2) Opera en banca y otros servicios financieros, 3) capacitación y educación, 4) Realiza trámites con organizaciones públicas, 5) Venta de productos y servicios, 6) Busca y obtiene información en internet, 7) Se comunica por redes sociales, 8) Realiza actividades de entretenimiento a través de 82 servicios contenidas en esta política. Debiendo articular los planes estratégicos y operativos con los objetivos, lineamientos, servicios y actividades operativas establecidas, debiendo realizar los procesos que correspondan,

siguiendo las disposiciones y plazos de CEPLAN. Mediante el cual las entidades vinculadas deben establecer la transformación digital como objetivo estratégico institucional de tipo I, así como todas las entidades públicas que busquen mejorar o fortalecer los procesos o su diseño organizacional, el uso de recursos, la provisión de bienes y servicios, optimizar su gestión con la finalidad de satisfacer las demandas ciudadanas, podrán establecer como acción estratégica institucional asociada al objetivo estratégico de tipo II.

El modelo conceptual de la PNTD contempla 4 pilares estratégicos: Conectividad, educación, gobierno y economía digital.

Con Decreto Legislativo N°1412-2018-PCM se aprueba la Ley de Gobierno Digital y su reglamento con D.S N° 029-2021-PCM. A través del cual se define el marco de gobernanza del gobierno digital que comprende tecnologías digitales para la gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos. Dispone que la PCM a través de la Secretaria de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) es el ente rector en materia de Gobierno Digital. Establece que el servicio digital es aquel provisto en forma total o parcial a través de internet u otra red equivalente, caracterizado por ser automático, no presencial, uso intensivo de tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos. Además del marco normativo para el uso de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales en la administración pública.

El Decreto de Urgencia (DU) N°006-2020 que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. El D.U N°007-2020 que aprueba el Marco de Confianza Digital, la Directiva N°001-2021-PCM/SGD “Lineamientos para la conversión integral de procedimientos administrativos a plataformas o servicios digitales” con disposiciones sobre requisitos de uso de tecnologías en el procedimiento administrativo aprobado.

Establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo, dispone la creación de un marco de servicios digitales del estado peruano, a fin de garantizar el diseño, seguridad, escalabilidad, interoperabilidad, integridad, accesibilidad, usabilidad, omnicanalidad, de los servicios digitales y el adecuado uso de tecnologías digitales. En esta directiva se incorporan nuevas definiciones vinculadas a los servicios digitales vinculados a la

transformación digital, estableciendo el proceso de digitalización o conversión integral de procedimientos administrativos a plataformas y servicios digitales, mediante la cual se establecen lineamientos para la transformación de los procedimientos administrativos a plataformas o servicios digitales alineados a los objetivos de transformación digital del país, con el uso intensivo de tecnologías digitales y datos, para generar, procesar y compartir información para mayor eficiencia de los servicios públicos, reducción de costos asociados al papel, empleo obligatorio de documentos digitales, asegurando su trazabilidad. Se establecen 4 ejes centrales: a) Investigación de necesidades y puntos de dolor de la ciudadanía b) diseño centrado en la ciudadanía, c) desarrollo ágil, d) redacción de contenido con enfoque ciudadano que se respaldan en los pilares del gobierno digital: a) Identidad digital, b) interoperabilidad, c) seguridad digital, d) gobierno de datos, e) arquitectura digital, f) servicios digitales en el marco del proceso nacional de transformación digital. Se establece que se debe observar el entorno del servicio: Conectividad, competencias digitales, perfiles de usuarios, asequibilidad, aspectos económicos y sociales relevantes para la interacción y uso. Se priorizan los procedimientos de mayor impacto y alcance a los ciudadanos que supongan el menor esfuerzo, tiempo y recursos, culminando los procedimientos de menor impacto. Se conformaran equipos multidisciplinarios de diversas áreas con procesos de co-diseño, usando plataformas digitales colaborativas disponibles gratuitas, impulsando la participación del sector público, privado, sociedad civil y la academia, desplegando estrategias de innovación abierta, fortaleciendo el ecosistema govtech en el país, generando oportunidades para las PYMES digitales, se desarrollaran estrategias para impulsar y fortalecer el talento digital de los servidores públicos, asegurando una visión conjunta y compartida del diseño centrado en los ciudadanos y valor de las metodologías ágiles en este proceso. Se implementan el proceso de digitalización, usando las metodologías ágiles, priorizando la creatividad colaborativa, intuición, razonamiento sistémico, lógica, imaginación, e ideas innovadoras, con una estrategia de desarrollo incremental con un enfoque de co-diseño, calidad, eficiencia, flexibilidad, integrando el desarrollo y operaciones con mayor valor diferencial a la experiencia de usuario, para aportar mayor agilidad mitigando los puntos de dolor atendiendo las necesidades de la ciudadanía. Garantizando una visión clara, dinámica y en tiempo real del avance de los proyectos y la generación de valor publico progresivo y en corto plazo para los ciudadanos.

El uso de metodologías ágiles considera las siguientes fases como mínimo: a) empatizar con el usuario para conocer su real necesidad, b) definir y escribir sobre lo que se ideará o co-diseñará, c) idear soluciones creativas alrededor del desafío, d) prototipar o construir representaciones de una o más ideas para obtener retroalimentación e) evaluar probando prototipos en ambientes reales controlados con indicadores definidos.

Se despliegan procesos de desarrollo ágil durante la digitalización a fin de gestionar proyectos flexiblemente, con autonomía y eficacia incrementando productividad, reduciendo costos, impulsando el cambio cultural y respondiendo ágilmente a los cambios digitales. Se gestiona el avance y generación de valor con las siguientes fases: a) Planificación ágil del ciclo de trabajo, entregables y tiempo, b) revisión diaria de avances en reuniones cortas, c) revisión quincenal del ciclo de trabajo, d) retrospectiva y retroalimentación de los equipos sobre los retos a superar para cumplir el ciclo de trabajo. Se fortalece el proceso con el uso de plataformas colaborativas adecuadas.

Los equipos de diseño y desarrollo incorporan en forma progresiva y disciplinada usando metodologías ágiles, ajustes, nuevas funcionalidades, productos mínimos viables de servicios digitales, en base a la retroalimentación de los ciudadanos, servidores públicos, empresas y personas en general. Se asegura el diseño, desarrollo e implementación de medidas y controles que permitan proteger adecuadamente la seguridad y los datos mediante el uso de protocolos de almacenamiento y comunicación, algoritmos, estándar de codificación y otros aspectos con la finalidad de generar confianza en los ciudadanos, entidades públicas, personas en general sobre el entorno digital.

Los incidentes de seguridad digital son comunicados al Centro Nacional de Seguridad Digital. Se asegura el uso del software público o código y estándares abiertos, se comparten dichos servicios para su uso, copia, modificación, distribución, mejora, optimización. El desarrollo ágil, seguro, abierto y colaborativo, garantiza el uso y reutilización de recursos tecnológicos, con impacto en la capacidad de crear, iterar, operar el servicio sostenible respondiendo rápidamente a la demanda o a los cambios.

Se implementan infraestructuras flexibles, (nube), satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos, ante posibles momentos de crisis, desastres naturales, garantizando niveles razonables de calidad, escalabilidad, y resiliencia digital en las plataformas y servicios digitales, ante el incremento de demanda de dichas situaciones.

Se efectúan pruebas, testeos de prototipos en todas sus etapas, en entornos similares a la versión final, a bajo costo, riesgo, antes y después de ser implementados con usuarios finales, intermedios, para mejorar la calidad del servicio y optimizar el rendimiento.

Se usan herramientas de control para documentar el proceso de desarrollo, código fuente, incidentes, y mejoras de la plataforma y servicios digitales derivados de la digitalización.

### 3.2. Marco Conceptual

Se definen los siguientes conceptos relacionados al marco teórico:

- **Integración:** Acción de unir dos o más políticas, procesos, documentos, conceptos, en uno solo. UNE 66177-2005.
- **Sistema Integrado de Gestión:** Conjunto de estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos, procesos, recursos para adoptar una gestión integrada de los sistemas.
- **Modelo:** Representación simplificada y abstracta de la realidad, con fines de estudio y explicar fenómenos complejos, para entender relaciones entre variables y hacer predicciones sobre su comportamiento.
- **Calidad:** Grado en el cumplimiento de requisitos y expectativas de los usuarios.
- **Control Interno:** Conjunto de políticas, procedimientos, prácticas, inherentes a una organización para el logro de sus objetivos en forma efectiva que incluyen la segregación de funciones, autorización y aprobación de transacciones, revisión y conciliación de registros, seguridad de los activos, documentación y registro de transacciones.
- **Valor público:** Beneficio e impacto positivo que una acción, política o programa tiene en la sociedad, midiendo la contribución al bienestar colectivo y promoción del bien común.
- **Ciclo Deming:** Ciclo de mejora continua (Planear, ejecutar, verificar, actuar)
- **Causa:** Fuente u origen de algún problema o riesgo.
- **Efecto:** Consecuencia del impacto de los riesgos o del surgimiento de problemas
- **Riesgo:** Posibilidad que ocurra algún evento que pueda impactar positivamente o negativamente en el cumplimiento de los objetivos.
- **Integridad:** Cualidad de mantener los valores éticos, morales.
- **Gobierno digital:**

Uso estratégico de las tecnologías digitales y datos en la administración pública para la creación de valor público. Conformado por un ecosistema de actores del sector público, ciudadanos y otros interesados, que participan en la implementación de iniciativas, diseño, co-creación de servicios digitales y contenidos para asegurar el respeto pleno de los derechos ciudadanos en un entorno digital.

- **Transformación Digital:**

Proceso de cambio fundamental habilitado por tecnologías digitales para traer mejoras e innovaciones radicales a una organización para crear valor a sus stakeholders con el aprovechamiento estratégico de sus recursos y capacidades según Gong & Ribiere (2021). Proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas. PNTD (2023).

- **Ventanillas Únicas de comercio exterior (VUCE)**

El Centro de Facilitación de Comercio Electrónico de las Naciones Unidas (UN/CEFACT) que en su recomendación N° 33 “guía para el establecimiento de una Ventanilla Única para la mejora del intercambio de información entre el comercio y gobierno” y la recomendación N°35 para establecer un marco legal para una ventanilla única en el comercio internacional define a la VUCE como: Una herramienta que permite, a las partes involucradas en el comercio y transporte, presentar información y documentos estandarizados a través de un único punto de entrada con el objeto de cumplir con todos los trámites relacionados con las operaciones de exportación, importación y tránsito, en la cual la información se debería presentar una sola vez.

La definición de la OMA (Organización Mundial de Aduanas) define a la VUCE como: Una filosofía de gobernanza en la cual las estructuras tradicionales de gobierno se transforman para servir mejor a las necesidades de los ciudadanos, de los negocios y de la economía. Bajo el concepto de Ventanilla Única los procedimientos establecidos por las distintas agencias de gobierno pasan a transformarse en servicios integrales e integrables ofrecidos por el gobierno derivándose en una mayor simplificación de los trámites que se desarrollarán de una forma más eficiente y coordinada con una disminución sustancial de los costos de cumplimiento de las regulaciones.

La VUCE es una herramienta que optimiza los trámites de importación y exportación con nuevos modos de acceso a la información con procesos interconectados a las entidades vinculadas al comercio exterior; asimismo, reduce la carga administrativa con menores costos y tiempos de atención, tanto para el usuario y la organización contribuyendo a la modernización del estado satisfaciendo necesidades de los ciudadanos en forma oportuna.

Hoy en día, los avances en la interoperabilidad y la arquitectura de las Tecnologías de Información, han introducido nuevos paradigmas que ayudan a comprender como las organizaciones pueden colaborar entre ellas y con el sector privado impulsando el diseño de nuevos modelos de colaboración.

- **Inteligencia Artificial**

Tecnología emergente de propósito general con posibilidad de impactar en el bienestar de las personas, contribuyendo a realizar mejoras en las actividades económicas, mejorando la innovación y productividad para el logro de desafíos claves. Con capacidad de hacer predicciones, recomendaciones, tomar decisiones impactando en los ambientes reales o virtuales con capacidad de funcionar con diferentes niveles de autonomía.

- **Gestión del cambio**

Conjunto de actividades integrales de preparación a los afectados (personas, organización) en la adopción de comportamientos y procesos nuevos, para la transición a un estado futuro, previsto como resultado de un proyecto, minimizando su resistencia. El cambio se puede generar a partir de fuentes internas (nuevas capacidades o brechas de desempeño) o fuentes externas (avances tecnológicos, cambios demográficos, presiones socioeconómicas) implicando algún nivel de adaptabilidad. Utiliza una estrategia motivacional, efectiva, promoviendo el involucramiento y comunicación bidireccional oportuna para una adecuada asimilación, aceptación, difundiendo los beneficios e impactos en los procesos de trabajo, abordando las necesidades de los interesados para adoptar el cambio. PMBOK (2022) séptima edición.

- **Gobernanza**

Marco de referencia de políticas, prácticas, reglas de juego y documentación clave para la dirección de una organización. Estos sistemas contribuyen con funciones y procesos fluidos para gestionar incidentes y la toma de decisiones. Proporciona una estructura

integrada para evaluar cambios, incidentes, riesgos asociados al entorno y sistema de entrega de valor, los cuales deben estar alineados a los sistemas de gobernanza de proyectos de creación de nuevos servicios digitales. PMBOK 7ma edición (2022).

Según PNUD (2019) en el Informe sobre el Desarrollo Humano la gobernanza es la forma en que los distintos agentes de la sociedad negocian para llegar a acuerdos, políticas y normas, incluyendo las interrelaciones en los *niveles de gobierno* y en los procesos de descentralización existiendo una gobernanza multinivel con un papel importante en la generación de resultados de crecimiento inclusivo según OCDE(2016); afectando en el uso racional de los recursos públicos, *la rendición de cuentas y la transparencia*. “la gobernanza es el proceso mediante el cual los grupos estatales y no estatales interactúan para diseñar y aplicar políticas, trabajando en el marco de un conjunto de reglas formales e informales que son moldeadas por el poder” (Informe sobre desarrollo mundial 2017: la gobernanza y las leyes – Banco mundial (2017)

Por otro lado, la Unión Europea generó el Libro Blanco de la Gobernanza que establece que son cinco los principios de una buena gobernanza, a saber: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia como lo menciona Villoria (2018).

Legler (2013) brinda 4 características de la gobernanza: Resolución de problemas, esferas de autoridad, conjunto de actores, arquitectura institucional.

- **Disrupción y tecnologías digitales:**

El Oxford College of Marketing lo define como una transformación del resultado de la continuación, nuevas tecnologías digitales y modelos de negocio. El surgimiento de estas innovaciones trae nueva información sobre el producto, su producción e incluso puede influir en el valor de los productos existentes. Esto plantea la cuestión de cómo integrar estos sistemas en la cadena de suministro en múltiples niveles para lograr la eficiencia. Este hecho conduce a la creación de nuevos modelos de negocio digitales Phillips (2007). Según Microsoft (2019), la arquitectura se ha vuelto modular en el sentido de que se puede construir desde el edificio bloques de contenido: software y hardware. La interrupción del mercado se debe al hecho de que las tecnologías digitales pueden pasar al mercado más rápido porque la adopción modular y las plataformas digitales permiten una adopción rápida y omnipresente a medida que los usuarios acceden a los servicios y utilizan potentes equipos de trabajo.

Según James McQuivey (2013), cada compañía que quiere estar preparada para una interrupción exitosa en el mercado debe responder tres preguntas básicas:

¿Cómo podemos ajustar nuestra empresa para cambiar?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo debería ser la disrupción de nuestra empresa?

- **Digitalización del modelo de negocio.**

De acuerdo con Osterwalder (2010), podemos describir el modelo de negocio como la forma o el camino con que la empresa puede crear, entregar y capturar valor.

El modelo de negocio según Canvas se divide en 9 bloques de construcción:

Segmentos de clientes, Relaciones del cliente, Canales, Propuesta de valor, Flujos de ingresos, Recursos, Actividades, Socios claves, Estructura de costo, Flujos de ingresos.

El bloque de construcción se caracteriza por características que describen un modelo de negocio adecuado. Además, la forma de emprendimiento que crea, mantiene valores importantes para la empresa y el cliente (Canvanizer 2019). Al mejorar los procesos de negocio, la identificación, la visualización, así como la medición y evaluación de los procesos que juegan un papel importante Kovacikova y Stofkova (2016) y Fabus et. Alabama. (2016). Durante la digitalización, los recursos humanos son claves del cambio.

La computación en la nube, le otorga a la organización un acceso más rápido al software, nuevas funcionalidades y actualizaciones, almacenamiento de datos y agilidad para transformarse. Las plataformas móviles permiten que el trabajo se realice donde sea y cuando sea. Machine learning y las tecnologías de inteligencia artificial brindan a las organizaciones conocimientos para tomar decisiones más precisas sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y otras áreas estratégicas. Otras tecnologías que impulsan la transformación empresarial son blockchain, realidad aumentada y realidad virtual, redes sociales e internet de las cosas (IoT).

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO

### 1. Diseño de la Investigación

El diseño aplicado de la presente investigación fue el de un estudio de caso con enfoque mixto, con componentes cualitativos y cuantitativos de tipo exploratorio, que especificó, caracterizó e interiorizó el aprendizaje sobre fenómenos, situaciones y contextos concretos de las experiencias que se percibieron en la DVUCEPT, durante la implementación o integración de sus SG a fin de obtener conocimiento en el ámbito de la gestión pública peruana, que ha sido poco investigado en el país hasta el día de hoy, con muchas interrogantes como indica Sampieri & Mendoza (2018), a fin de fortalecer la planificación de la DVUCEPT para la mejora de la eficacia, eficiencia.

Se utilizó la triangulación de métodos por lo que se aseguró la validez de la información con un entendimiento integro de los fenómenos estudiados con diversas fuentes de información, se analizó de la información documentada (documentos de gestión, normativa, procesos, procedimientos, registros del SGC de la DVUCEPT), aplicando métodos inductivos, enfocados en observar fenómenos específicos, aplicados a través de encuestas, entrevistas que fueron analizadas, se identificaron patrones, tendencias, se examinaron las similitudes y diferencias de los participantes en un ambiente natural, se generalizó de lo específico a lo común. Se aplicó métodos deductivos basados en el razonamiento lógico con premisas generales para llegar a conclusiones, en concordancia con los resultados obtenidos.

También se usó técnicas de análisis documental, con un detallado análisis de la información obtenida sobre la implementación o integración de los SG en la administración pública, basados en los SGC, SCI o el SGAS que es el más relacionado al control interno. Se aplicó entrevistas, análisis de caso, experiencias, observación directa, juicio experto como instrumentos. Sampieri & Mendoza (2018).

## 2. **Diseño muestral con enfoque cualitativo:**

El objetivo del muestreo de esta investigación fue de entender las percepciones de los integrantes de la DVUCEPT sobre la planificación de la integración de los SG, se aplicó un muestreo por conveniencia, para seleccionar participantes claves, involucrados en el proceso de implementación o integración, con información relevante y detallada, este tipo de diseño se aplicó debido a la poca disponibilidad del personal de la DVUCEPT a poder participar de este tipo de estudios, debido a la carga de trabajo existente y también a la rotación del personal hacia otras entidades, en los últimos años, por lo que la información se requirió ser completada en forma rápida y a un bajo costo. Por lo que se seleccionó a las personas más accesibles a participar en el estudio. Los resultados han sido validados por el Coordinador del Sistema Integrado de Gestión, como el especialista de mayor experiencia en SG de la DVUCEPT, a fin de evitar sesgos en los resultados.

## 3. **Técnicas y métodos para la Recolección, análisis de la información**

Se implementaron diversas técnicas y métodos de investigación mixta, tanto secundarias como primarias aprovechando la información disponible.

### 3.1 **Técnicas:**

- **Entrevistas no estructuradas:** Se realizó entrevistas abiertas para capturar información primaria complementaria de actores clave pertenecientes a la DVUCEPT del MINCETUR, que integran los SGC, SGSI, SCI y SGR tales como el Director DVUCEPT y el Coordinador del SIG.
- **Análisis de encuestas realizadas:** Se realizó el análisis de las encuestas con preguntas cerradas, con información recopilada sobre fuente primaria recopilada y encuestas realizadas sobre fuente secundaria con antigüedad máxima de 5 años, las mismas que han sido revisadas por el Coordinador del SGI que cuenta con más de 9 años de experiencia en la DVUCEPT y es egresado de una maestría en gestión pública con conocimientos acreditados en SGI a fin de ser considerados como juicio experto para la validación de las encuestas.

- **Análisis documental:** Se realizó la revisión de diversos documentos actualizados relevantes, con información secundaria, con una antigüedad menor a 5 años, realizados a actores clave como exportadores e importadores y normas aplicables a los SGC y SCI, Manuales de SG, políticas, procedimientos, informes de auditoría externa e interna, planes estratégicos y operativos.
- **Observación directa:** El investigador participó en diversas reuniones y actividades relacionadas al funcionamiento de los SG de la DVUCEPT a fin de entender el contexto y los procesos de los SG.

### 3.2 Métodos de recolección, análisis de la información

1. **Fase de planificación:** se realizó una investigación documental y bibliográfica que permitió identificar las categorías principales para abordar la problemática estudiada y, además, se diseñó los instrumentos que permitieron el recojo de información.
  - **Diseño de instrumentos:** Se elaboró guías de entrevista con preguntas abiertas a fin de tener información fluida y detallada.
  - **Selección de entrevistados:** Se identificó y contactó a los posibles entrevistados de la DVUCEPT comunicando los objetivos del estudio, con un formulario de consentimiento informado, por lo que todos los participantes de las entrevistas, recibirán información sobre el estudio al concluir la investigación.
2. **Fase de desarrollo** se ejecutó las técnicas previstas a través de la aplicación de los instrumentos al personal elegido en modalidad presencial. Las encuestas fueron impresas y realizadas los días 11 y 12 de julio del 2024, siendo alcanzadas, explicadas al personal disponible ubicadas en las oficinas de la DVUCEPT, las mismas que fueron llenadas por el personal mientras continuaban sus actividades. Posteriormente, fueron entregadas según fueron terminadas de ser completadas por el personal.
  - **Ejecución de entrevistas:** Se realizó la entrevista al Director DVUCEPT en su oficina y al Coordinador del SIG en sus instalaciones con una duración de 30 minutos a fin de completar la información recopilada de las encuestas.
  - **Recopilación de documentos:** Se revisó y verificó el acceso a los documentos relevantes para la investigación documental, contenidas dentro del SGC, SGSI, SCI, SGR que permitió identificar categorías principales para abordar la problemática estudiada.

- **Observación directa:** El investigador tomó notas sobre información del proceso de implementación o integración durante las actividades y reuniones con los entrevistados.
  - **Análisis de datos:** Los datos recopilados de las entrevistas fueron transcritas, las observaciones fueron documentadas y los documentos fueron clasificados y organizados previamente, para la identificación de tendencias, según los temas, categorías relevantes para explorar y describir las experiencias y percepciones de los participantes en relación con la implementación o integración de los SG.
3. **Fase de validación de datos:** los instrumentos diseñados pasaron por la evaluación del Coordinador del SIG en calidad de especialista de SIG con la finalidad de recoger sugerencias y observaciones orientadas a la mejora de la confiabilidad de estos instrumentos.
- **Triangulación de datos:** Se compartió y contrastó los hallazgos de las entrevistas, análisis de documentos, observaciones para asegurar su validez y confiabilidad de los resultados.
  - **Revisión por pares:** Los hallazgos preliminares fueron revisados por una especialista en metodología de investigación quien contribuyó a través de sus comentarios, sugerencias a mejorar la claridad, coherencia y rigor académico del trabajo de investigación.
  - **Confidencialidad:** Se protegió la información confidencial remitida por los participantes, los datos serán anonimizados y almacenados de forma segura a fin de evitar su acceso no autorizado.
  - **Respeto y neutralidad:** Se respetó las opiniones de los participantes, con una actitud neutral durante todo el proceso de investigación.

**3.4 Limitaciones del estudio:** La disponibilidad y disposición de los participantes para colaborar ha sido limitado según la carga de trabajo existente, los periodos vacacionales del personal, por lo que los hallazgos pudiesen no ser generalizables a otras empresas del sector.

**Tabla N° 01 Planeamiento de recolección de información**

Técnica	Instrumento	Objetivo	Medio	Personal	Cantidad muestra
<b>Encuesta</b>	Guía de preguntas	Determinar el enfoque de la planificación de la integración de los sistemas de gestión, para la modernización de la gestión pública como caso de estudio de la DVUCEPT en los años 2021-2023. Diagnosticar estado de los SGC, SGSI, SCI, SGR Identificar actividades duplicadas de los SG. Identificar las fases para el establecimiento de los objetivos de integración de los SG. Analizar criterios, procedimientos de aplicación, para lograr eficiencia y eficacia organizacional con la integración de los SG. Analizar la forma como se vienen asignando los recursos para la integración de los SG Establecer el modo como se viene abordando la planificación de la integración de los SG.	Presencial	Personal de desarrollo (3) Personal de Operaciones (1) Personal de Base de datos (1) Personal legal (1) Personal sectorista (1) Personal de calidad del software (1) Personal de contrataciones (1) Personal de proyectos (1) Personal del SIG (1)	11
<b>Entrevista</b>	Guías de entrevista no estructurada	Validar plan de integración Validar diagnóstico de los sistemas de gestión y del estado de su integración. Validar influencia de la planeación de la integración de los sistemas de gestión en la modernización de la gestión pública, de la DVUCEPT.	Presencial	Director DVUCEPT (1) Coordinador de Sistema Integrado de Gestión (1)	2

Elaboración propia:

**Fase de análisis de resultados:**

Se identificó las categorías o unidades de análisis, seguidamente se presentó los resultados de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la presente investigación.

**Fase de propuesta:** sobre la base de los resultados obtenidos se desarrolló una propuesta de plan de integración que consideró a los actores y sus niveles de competencia, los procesos de articulación, consenso y toma de decisiones, los valores organizacionales, las normas, entre otros identificados en la fase de análisis.

El plan de integración contiene la identificación de estrategias específicas diseñadas en base a los hallazgos detectados de los años 2021 al 2023 los cuales sirvieron para contextualizar recomendaciones prácticas y realistas para la implementación e integración de SG. Asegurando un análisis profundo y detallado, para obtener un plan robusto fundamentado para la integración de los SG acorde a los escenarios de transformación digital y modernización de la gestión pública.

## CAPÍTULO IV. ANALISIS DE DISCUSION Y RESULTADOS

La investigación de enfoque mixta con componentes cualitativos y cuantitativos de tipo exploratorio desarrollada, basado en análisis de los documentos, encuestas y entrevistas, reveló información importante relacionada a la implementación, mantenimiento e integración de los SG en la DVUCEPT-MINCETUR.

Los resultados obtenidos a nivel de los encuestados indican que existe una moderada o baja integración de los SG existentes (63%), no obstante, un 36% indica no haber ninguna integración, pues los sistemas están aislados (calidad, seguridad de la información, control interno, gestión de rendimiento), pese a eso se han obtenido logros importantes al implementar el SGC individualmente, al obtener la recertificación en todos los procesos misionales el 2021 con la versión 2015, con los alcances ampliados a los en los procesos misionales (3 macro procesos de nivel 0, 10 procesos de nivel 1) que abarcan los componentes de Mercancías Restringidas, Componente de Origen y Componente Portuario que comprende el alcance de: Análisis, diseño y desarrollo, gestión de operaciones de la VUCE, al superar con éxito las auditorías de recertificación y seguimiento anual y al cumplir con los reportes mensuales del Plan de Acción Anual- Sección medidas de control que se vienen realizando desde los años 2019 hasta la actualidad, con evidencia de los controles implementados del SCI, según los plazos establecidos, sin embargo existen aún brechas importantes, pues aún no se cuenta con un sistema totalmente integrado (36% manifestó no contar con ninguna integración), existiendo duplicidades en la gestión de riesgos en cuanto ambos sistemas con diferentes metodologías, más aun no se cuenta con un plan de integración de los SG, pese a que se cuentan con 4 SG implementados (SGC, SGSI, SCI, SGR) desde el año 2021, lo que está afectando la eficiencia y eficacia en el mantenimiento de estos sistemas (30% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con que la implementación o integración de los SG haya mejorado la eficiencia operacional y 33% en desacuerdo que se haya mejorado la eficacia de la VUCE), al tener SG en forma separada. El no contar con un plan de integración, no ha permitido abordar adecuadamente la implementación en forma óptima, afectando la eficiencia y eficacia, por los recursos individuales exigidos a cada sistema, no obstante por la limitación de los recursos humanos (el 73% de los encuestados considera que esto es una limitante para la implementación e integración de SG en la DVUCEPT, junto con limitaciones en recursos tecnológicos y financieros, un 45% de los

encuestados manifestó haber resistencia al cambio, que dificulta la integración de SG o su mantenimiento de la implementación realizada, el rol de Coordinador de Sistema de Gestión eso si ha sido integrado en una sola persona, pero no habiéndose abordado de forma sistémica la integración, por empezar en etapas separadas, también por restricciones contractuales del personal de línea de análisis, desarrollo y operaciones de la VUCE, que solo permiten cumplir las funciones indicadas en los contratos de trabajo suscritos, por lo que difícilmente puede asignarse nuevas funciones adicionales en materia de los otros SG siendo esto relevante en materia de seguridad de la información, donde son funciones técnicas, bien diferenciadas y se necesita de otros perfiles de personas con competencias más técnicas vinculadas a la ciberseguridad, que hoy en día han sido considerados como parte de los requisitos de la nueva versión ISO 27001:2022. de modo que los SG necesitan mayores recursos y que sean especializados, en tanto es difícil encontrar personas que tengan conocimientos en más de un SG y sobre todo en seguridad de la información donde hay déficit de profesionales en el mercado, por lo que hay mayores tiempos en la implementación, un factor limitante son los limitados recursos que cuenta la DVUCEPT (73% de encuestados a favor) para abordar el incremento de la cantidad de procedimientos incorporados a la VUCE que a la fecha son más de 370 en el componente de Mercancías Restringidas, lo que representa una carga importante de trabajo, en su mantenimiento por el personal de la DVUCEPT. Esto debido a que se está implementando nuevos servicios digitales, nuevos componentes con el proyecto Mejoramiento de los servicios de facilitación de la VUCE segunda etapa (VUCE 2.0) y que viene consumiendo también, importantes recursos por las numerosas revisiones de calidad, pruebas, puesta en funcionamiento, despliegue de las nuevas soluciones implementadas, así como la gestión de conformidades de los entregables en la DVUCEPT. Por lo que en promedio la complejidad de los procesos de prestación de los servicios brindados por la VUCE ha sido considerada como de nivel medio (2.1 de 3), el alcance de procesos, servicios brindados también considerado de nivel medio (2.3 de 3) y los riesgos que se enfrentan ha sido considerado como casi de nivel medio (1.9 de 3). No obstante, el proyecto VUCE 2.0, ha brindado un apoyo básico en implementar SG en algunas de las entidades incorporadas a la VUCE con el financiamiento de la contratación de los servicios de consultoría, capacitación y certificación de los SG según las normas ISO 9001 e ISO 27001 en forma separada. En cuanto al SGSI de la DVUCEPT se observa que se ha implementado en el 2022, sin embargo, todavía no ha pasado por un proceso de certificación, debido a que no cuenta con los recursos requeridos para su

mantenimiento, más aún, que hubo un cambio en la versión de la norma ISO 27001 en el 2022, por lo que corresponde hacer una transición a la nueva versión, para luego poder certificarla. Otra limitante es que hubo una importante salida del personal en la DVUCEPT, que no pudo ser reemplazada oportunamente por limitaciones en la contratación de personal CAS, por lo que es necesario capacitar al personal nuevo, que integraría el SGSI. En cuanto al SCI, no es necesario una certificación, pero si una integración, por cuanto se vienen duplicando las actividades de la gestión de riesgos.

Según la encuesta realizada el 70% indicó estar de acuerdo con haber apreciado mejoras en la eficiencia operativa de las actividades de implementación o integración de SG, el 67% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la implementación o integración de los SG ha mejorado la eficacia de la DVUCEPT, apoyado en la incorporación del software JIRA que es un software de gestión donde se soporta los procesos misionales del SGC, que comprende el análisis, diseño y desarrollo de la VUCE, permitiendo tener documentado todos los registros en el sistema, facilitando el seguimiento, trazabilidad de los registros, sin embargo, no se cuenta con toda la funcionalidad implementada de dicha herramienta para poder hacer un seguimiento continuo de los tiempos de ejecución de los procesos, asimismo, no ha podido gestionarse todos los registros del SGC en el JIRA, por priorizarse solo el análisis, diseño, desarrollo de la VUCE, por lo que no permite evidenciar cuantitativamente las mejoras de eficiencia de todo el SGC. El 63% indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la productividad de la DVUCEPT ha incrementado con la implementación o integración de los SG. El 63% está de acuerdo con que se ha mejorado la calidad, seguridad de la información y se busca la mejora continua con la implementación o integración de estos SG. El 82% manifestó que un software de gestión son herramientas esenciales para la integración exitosa de los SG, así como las herramientas colaborativas, por lo que hay una mayor coordinación con la implementación de dicha herramienta (JIRA), puesto que todo el equipo puede conocer en línea el estado de cada uno de los registros realizados en el ciclo de vida del software, el avance, y lo pendiente. Diversos estudios también han expresado el impacto de los SG para agilizar los procesos, hacerlos más eficientes en base al mejor control de los procesos, el monitoreo y seguimiento y la revisión por la Dirección.

En la eficacia, un 67% de entrevistados está de acuerdo o totalmente de acuerdo que la implementación o integración de SG en la DVUCEPT ha mejorado la eficacia, un 71% indica haber observados cambios positivos o muy positivos en la eficacia de los procesos

con la implementación e integración de los SG, además se observa que se cuenta con objetivos del SGC que son monitoreados en su cumplimiento a través de indicadores, anualmente durante las auditorías externas e internas. Actualmente se cuenta con objetivos integrados de los SGC y de SGSI, sin embargo, solo se vienen monitoreando el cumplimiento de las 4 metas establecidas del SGC: 1) Mejorar el entorno de competitividad y facilitación del comercio exterior con una tendencia creciente en los trámites, procedimientos administrativos incorporados, usuarios 2) Mejorar la satisfacción de los usuarios con una tendencia estable cerca del 75% de satisfacción, lo cual es regular 3) Mejorar la calidad de los productos y servicios que operan en la VUCE con una tendencia creciente superando las metas establecidas y 4) Mejorar la continuidad de las operaciones de comercio exterior con una tendencia estable en mantener la disponibilidad de la plataforma y la recuperación de los servicios en condiciones controladas, por lo que se ha verificado la eficacia del SGC, falta hacerle un monitoreo, seguimiento periódico en lo que corresponde al SGSI, lo cual está pendiente de integrar la medición. Una limitante es la falta de personal de apoyo al SGSI. En cuanto al Sistema de Gestión de Rendimiento en el ámbito de Servir, existe duplicidad en el establecimiento de indicadores de rendimiento, aunque estos se limitan a nivel individual de cada colaborador, según su propia metodología establecida.

En cuanto a la reducción de costos el 71% de los encuestados está de acuerdo que con la implementación o integración de los SG ha impactado en la reducción de costos y recursos requeridos, lo que viene aligerando el incremento de los costos de operación y mantenimiento por el número creciente de servicios, componentes incorporados a la plataforma.

Los procesos, se han venido actualizando según los cambios realizados en sus respectivos procedimientos. El 50% considera que se ha alcanzado un nivel básico de madurez y el otro 50% considera que se alcanzó un nivel intermedio. El 70% considera que la DVUCEPT debe aplicar un método avanzado de integración de acuerdo al nivel de madurez alcanzado en la gestión por procesos del SG. Se han venido incorporando la documentación del SGSI, estando pendiente la integración del SGSI al Manual del SGC, actualmente se cuenta con 2 manuales de SG en forma separada. Por lo que no se observa un mayor avance, solo documental en la integración de los SG, en cuanto a la política y algunos de los procedimientos comunes como el de información documentada, el de auditorías internas y acciones correctivas, siendo muy básico el avance (63% considera

baja o moderada integración y 36% indica que no existe integración). 36% de los encuestados manifestó haber deficiencias en la gestión del cambio y 36% consideró que hay una falta de liderazgo y compromiso de la alta dirección para la integración de los sistemas de gestión, así como para su cumplimiento individualizado. Un 73% considera que, el liderazgo, los recursos y la gestión del cambio son los factores más críticos para una implementación exitosa e integración de los SG. Un 45% considera que los factores organizaciones (cultura, estructura, procesos) son los más críticos y otro 45% considera que los factores tecnológicos (arquitectura, integración de sistemas) son los más críticos. Un 73% de entrevistados considera que el involucramiento de todas las áreas debe ser un elemento a considerar como parte del plan de integración de los SG y un 73% considera que los mecanismos de seguimiento y evaluación también debería ser considerados, siendo muy importante para verificar la implementación. Un 64% considera que el diagnóstico, los objetivos y estrategias deberían también estar presentes y otra menor proporción considerar los recursos, el presupuesto, el cronograma, la gestión del cambio (entre el 36% y 55% de entrevistados), siendo la claridad y la facilidad de medición como la característica que debería tener dicho plan de integración de los SG. El 60% de los entrevistados recomienda usar para la integración las metodologías ágiles, así como el análisis de brechas y diagnóstico, un 50% considera el modelamiento de procesos. Un 40% la gestión del cambio y un 30% la arquitectura empresarial. Dentro de las estrategias claves que son consideradas importantes para promover la implementación exitosa de la integración de los SG un 73% considera el liderazgo y compromiso de la alta dirección, un 64% el monitoreo y evaluación constante, un 55% la comunicación y gestión del cambio, un 45% el enfoque en la mejora continua de los procesos y un 36% en la participación y empoderamiento del personal. En cuanto a la cultura organizacional un 50% considera que la implementación de SG ha impactado en la cultura organizacional de la DVUCEPT y otro 50% esta en desacuerdo. Sin embargo, un 50% manifiesta estar en desacuerdo con que la implementación o integración de SG haya mejorado la toma de decisiones y un 40% esta de acuerdo con que si ha mejorado la toma de decisiones.

En cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, se cuenta con el portal de transparencia del MINCETUR, se viene publicando información consolidada del Ministerio, con información incorporada de la DVUCEPT en cuanto a los Informes de transferencia de Gestión, logros según el periodo de reporte establecido. También se viene publicando en el portal de la VUCE disponible a través de [www.vuce.gob.pe](http://www.vuce.gob.pe) en el

cual encontramos el marco normativo actualizado de los componentes de la VUCE, , la lista de servicios ofrecidos, comunicaciones realizadas, eventos realizados, un canal de aprendizaje con la programación de capacitaciones a realizar a nivel nacional, los manuales de las mejoras realizadas en cuanto a la funcionalidad de la plataforma. Asimismo, se cuenta con las presentaciones anuales de los resultados obtenidos ante la Comisión Especial de la VUCE. El 45% de los encuestados (que respondieron) indicó estar de acuerdo con que la implementación o integración de los SG ha mejorado la transparencia y rendición de cuentas.

En cuanto a la modernización de la gestión pública el 82% de los entrevistados estuvo de acuerdo con que la implementación o integración de los SG podría contribuir significativamente en la modernización de la gestión pública y 18% estuvo totalmente de acuerdo con eso, el 70% indicó como positiva la relación que podría tener la integración de los SG con la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT y el 30% lo calificó como muy positiva. Entre los beneficios indicados como parte de la integración de los SG, para la modernización de la DVUCEPT un 57% considero que optimiza los procesos, un 43% que incrementa la eficiencia otro 43% que mejora la calidad del servicio, solo un 14% indico que mejora la transparencia, asimismo, un 82% señalo que los software de gestión son considerados esenciales para la integración exitosa de los SG, un 82% señalo a las herramientas colaborativas, y un 64% a las plataformas de capacitación, es necesario indicar que el SG de la DVUCEPT todavía no cuenta con un software de gestión, pero si cuenta con algunas herramientas colaborativas que podría usar para mejorar los mecanismos de coordinación, comunicación requeridos para la integración de los sistemas, un 89% considera a la Big data, analítica de datos y Ciberseguridad, otro 80% considera a la inteligencia artificial, otro 60% al Cloud Computing, otros entre un 10% a 20%, a la biometría block chain, robótica avanzada como herramientas digitales, que debería intensificar su uso en la VUCE, para alcanzar los niveles de modernización logradas por otras VUCEs, como la de SINGAPUR, como parte de la transformación digital, los datos se obtuvieron de una encuesta realizada en la DVUCEPT entre el 10 y 11 de julio 2024, se ha tomado de base las categorías de análisis de los componentes de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 para ver sus avances y oportunidades de mejora en el cumplimiento de dicha política que busca convertir el estado en uno moderno, eficiente, transparente y descentralizado:

## **ANALISIS DOCUMENTAL**

**Manual del SGC:** DVUCEPT.MC.03 V8 Fecha 19/12/2022. Documento que explica el funcionamiento del SGC de manera individualizada, explicando cómo se cumple cada uno de los requisitos del estándar internacional ISO 9001:2015. Sin embargo, no se integra con los requisitos integrables de los otros sistemas implementados.

**Manual del SGSI:** DVUCEPT.MSGSI.07 V1 Fecha 15/02/2022. Documento que explica el funcionamiento del SGSI de manera individualizada, explicando cómo se cumple cada uno de los requisitos del estándar internacional ISO 27001:2013. Sin embargo, no se integra con los requisitos integrables de los otros sistemas implementados, tampoco se ha realizado la transición a la ISO 27001:2022.

**Política de Sistema de Gestión Integrada (ISO 9001, ISO 27001):** DVUCEPT.PSIG.01 V01 Documento que establece los compromisos adquiridos por la DVUCEPT para el SG, que aborda de forma integrada los compromisos de calidad en marco de la norma ISO 9001:2015 y los compromisos de seguridad de la información en marco de la norma ISO 27001:2013, sin embargo, falta actualizar la política en marco de la ISO 27001:2022 e integrarlo en cuanto al Sistema de Control Interno y la Gestión de Rendimiento.

**Informes de Revisión por la Dirección 01-2022:** Fecha: 19/12/2022. Documento que acredita la revisión de los resultados de las auditorías internas, externas, no conformidades, acciones correctivas, mejoras y toma de decisiones aprobado por el Director DVUCEPT y el Coordinador del SIG en marco de la mejora continua del SGC. No se integra los requisitos de la ISO 27001:2022.

**Informes de auditoría externa 2023:** Documento del Informe de Auditoría de Seguimiento 02 ISO 9001:2015 emitido por Bureau Veritas Certificación DVUCEPT que concluye que se ha demostrado la conformidad de la documentación del SG, con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, proporcionando estructura suficiente para apoyar la implantación y mantenimiento del SG. Indica que el mantenimiento de la certificación obtenida será tramitada sujeta a un plan de acciones correctivas satisfactorias, la cual ha sido aceptado por el organismo certificador.

Por lo que, en cuanto a la mejora continua, se viene realizando auditorías internas y externas mediante las cuales se vienen identificando no conformidades, las cuales son corregidas y se vienen implementando acciones correctivas orientadas a eliminar la causa raíz de las no conformidades presentadas y evitar la recurrencia. Asimismo, se viene monitoreando las mejoras aprobadas a través de los Informes de Revisión por la Dirección, mediante el cual se revisa todo el SG, el cual está en proceso de integración la información del SGSI al SGC. Dado que recientemente se ha implementado el SGSI, se puede observar que ha habido un incremento en el número de no conformidades, así como también de acciones correctivas implementadas y de oportunidades de mejora implementadas, lo mismo que forma parte de la mejora continua de los SG. (Informe de Auditoría Interna SIG 2023). (Informe de Revisión por la Dirección 2022).

### **POLITICA NACIONAL DE LA MODERNIZACION AL 2030**

Dicha política ha establecido un modelo conceptual de 7 componentes, 3 de ellos transversales, los cuales se ha identificado su vinculación en la fase según el Ciclo de Deming (P,H,V,A), pues puede concebirse como parte de un ciclo de mejora continua:

#### **Planificación:**

C1 Políticas públicas y regulación P

C2 Estrategia de Intervención P

C4 Gestión Interna P

C5 Resultados (Trasversal) P

#### **Ejecución:**

C3 Bienes y Servicios H

#### **Verificación y actuación:**

C6 Estado Abierto (Transversal) V

C7 Seguimiento, evaluación y mejora continua (Transversal) V-A

Se han establecido 3 objetivos vinculados de 4, con 22 lineamientos de política con servicios, los cuales se han alineado con los componentes y se muestran a continuación:

### **C1, C2, C5: POLITICAS PUBLICAS Y REGULACION, RESULTADOS**

**OP1: Garantizar políticas públicas con evidencias que respondan a las necesidades de los ciudadanos según características socioeconómicas, geográficas y culturales.**

L.1.2 Implementar la gobernanza regulatoria en entidades públicas

L.1.3. Fortalecer la coordinación y articulación intergubernamental entre entidades.

Estos puntos son apoyados por la labor de un SIG según los requisitos integrables de 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que tienen las normas ISO, el requisito 6.2 Objetivos y planificación para lograrlos, los cuales pueden ser alcanzadas con la integración de los procesos de diversas entidades públicas.

#### **C4,C5 GESTION INTERNA, RESULTADOS**

##### **OP2: Mejorar la gestión interna en las entidades públicas**

L.2.5. Fortalecer la gestión de riesgos en las entidades públicas

L.2.6. Implementar servicios integrados entre entidades públicas.

L.2.7. Incorporar el uso estratégico de las TICS y datos en las entidades públicas.

L.2.8. Fortalecer las capacidades de los funcionarios, directivos y servidores civiles.

L.2.10. Fortalecer la implementación de la gestión de rendimiento.

L.2.11 Fortalecer el enfoque de integridad en la gestión institucional de la entidad.

Estos puntos son abordados por las normas ISO en los requisitos 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, 6.3 Planificación de los cambios, 4.1 Comprensión de la organización y su contexto, el 7.2 Competencia y el 9 la evaluación del desempeño. Así como el contenido de la ISO 37001 Requisitos para la implementación de Sistemas de Gestión Antisoborno.

#### **C7,C5, C3**

##### **OP3: Fortalecer la mejora continua y la innovación**

L.3.1. Fortalecer la implementación de la gestión de la información en las entidades.

L.3.2. Fortalecer la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades.

L.3.3. Fortalecer mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados priorizados

L.3.4. Implementar incentivos para la mejora continua e innovación en las entidades

Estos puntos son abordados por las normas ISO en los requisitos 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación, el requisito 10.3 Mejora continua y los grupos de requisitos de la norma ISO 56002:2019 Gestión de la innovación.

## **C6,C5**

En cuanto al nivel de madurez de la gestión por procesos medida en una escala de madurez de 1 a 5 donde 1 es el inicial, seguido del básico, intermedio, avanzado y el nivel experto, el 50% de los encuestados indicó haber alcanzado un nivel de madurez básico (2), el otro 50% indicó haber alcanzado un nivel de madurez intermedio (3), siendo importante realizar mejoras y trazar una hoja de ruta para la modernización de la DVUCEPT que pueda adaptarse al nuevo entorno de la transformación digital con la incorporación de las nuevas herramientas disruptivas en los respectivos procesos del SGC y de SGSI, en forma integrada.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE INTEGRACION**

A partir de los resultados obtenidos, me permito plantear según las directrices proporcionadas por las normas vinculadas a la integración de SG: UNE 66177-2005, NTP 712.300 del 2023, así como la norma PAS 99:2012 que proporciona requisitos para la integración con fines de certificación, las cuales han servido para diseñar el siguiente proceso de integración basado en el ciclo de Deming (PHVA), el cual cuenta con una demostrada eficacia (de la revisión del marco teórico presentado), el cual se presenta a continuación.

### **DESARROLLO DEL PLAN DE INTEGRACION: (P)**

#### **1 Objetivos de la integración:**

1.1 Simplificar y reducir la información documentada (registros de los SGC, SGSI, SCI, SGR):

- Reducir el número de Manuales, políticas, auditorías internas, plan de comunicaciones de los SG convirtiéndolo a solo uno en forma integrada.

1.2 Incremento de la eficiencia y eficacia en la gestión de los SG:

- Identificar los requisitos comunes integrables e implementarlos una sola vez.
- Eliminar duplicidades en la gestión de riesgos del SGC con los del SCI y del SGSI, integrando la metodología de gestión en los aspectos comunes.
- Incrementar la eficiencia de la DVUCEPT en un 50% al finalizar el 2025 en base a la automatización de los procesos de pruebas, despliegue con inteligencia artificial (ML), reduciendo los tiempos de ejecución, ampliando la funcionalidad del software JIRA en la validación automática de los registros pendientes de completar para el análisis, con seguimiento trimestral hasta su culminación.
- Reducir en un 20% los incidentes de seguridad de la información de la DVUCEPT mediante la actualización de parches de seguridad de las versiones actualizadas.
- Asegurar el cumplimiento de todos los objetivos y metas logrados de los SG
- Mejorar el desempeño organizacional a través del incremento del logro de metas de gestión del rendimiento en un 25%.
- Mejorar la capacidad de respuesta frente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés pertinentes reduciendo el trabajo pendiente en un 25%.
- Reducir los recursos, tiempos, costos de los procesos integrados en un 10%.

### 1.3 Mejora de la comunicación interna

- Fortalecer el plan de comunicación interna con la integración de los elementos de los SG en un solo plan integrado, monitoreando periódicamente la ejecución, asegurando la transparencia, gestión de los canales apropiados de comunicación, con un monitoreo periódico de la ejecución del plan y su adecuada difusión.

### 1.4 Mejorar la calidad de los productos y servicios brindados

- Reducir los errores de los nuevos servicios digitales desarrollados para la DVUCEPT, puestos en producción en un 50% al finalizar el 2026 mediante la automatización y estandarización de las pruebas.
- Sensibilizar y asegurar el compromiso del personal con la calidad y la seguridad de la información en la entrega de servicios a través de la VUCE.

### 1.5 Mejorar la toma de decisiones mediante la automatización de reportes analíticos sobre indicadores del SG integrado (SGC; SGSI, SCI, SGR) sobre el desempeño de la VUCE, haciendo monitoreo y seguimiento y una visión sistémica de los SG.

## 2 Dificultades de la integración

- Resistencia del personal a asumir nuevas responsabilidades adicionales a las establecidas en su contrato relacionado a los otros SG.
- Falta de personal especializado que maneje varios SG.
- Limitada capacitación continua del personal
- Pérdida de talento por salida de una parte importante del personal.
- Carga de trabajo del personal por recarga de actividades del proyecto VUCE 2.0

## 3 Análisis del contexto (Riesgos, limitaciones, nivel de madurez)

La DVUCEPT cuenta con la capacidad y experiencia para abordar un proceso de integración, sin embargo, una de las limitaciones es la poca disponibilidad del personal para realizar otras actividades, debido a la carga de trabajo existente.

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas demandan mejorar la continuidad de los trámites, la mejora del servicio de mesa de ayuda, la reducción de las incidencias del servicio y la mejora de la seguridad de la información de la VUCE.

La DVUCEPT cuenta con 4 SG: 2 de ellos basados en las normas ISO 9001, ISO 27001 y los otros 2 basados en la Directiva 006-2019-Sistema de Control Interno y la otra según la Directiva del Sistema de Gestión de Rendimiento aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N°000068-2020-SERVIR-PE.

**Tabla N°02 Análisis FODA del contexto de integración:**

<b>Cuestiones externas/ Internas</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>SGC/SGSI SCI/SGR (T: Todas)</b>
Inestabilidad política genera cambios de gobierno				X	T
Guerras genera alza del costo de vida, escasez de alimentos				X	T
Inmigración extranjera desorganizada genera incremento de inseguridad ciudadana				X	T
Transformación Digital genera oportunidad de mejora de la eficiencia, productividad		X			SGC/SGSI/SCI
Tendencia mundial contra el cambio climático genera reducción de los impactos al medio ambiente		X			SGC/SGSI
Protocolos de bioseguridad genera un ambiente seguro	X				SGC/SGSI
Estructura Organizacional burocrática			X		T
Roles, responsabilidades y autoridades no formalizados en los contratos			X		T
Planificación no integrada			X		T
Documentación de procesos estandariza la gestión	X				T
Gestión de indicadores y herramientas de control no automatizadas no permite identificación oportuna de problemas		X			T
Capacidad de procesos, metodología de mejora continua permite la gestión de mejoras	X				T
Presupuesto disponible limitado			X		T
Capacitación del personal limitada			X		T
Perfiles de puesto según competencias	X				T
Evaluación del desempeño según metas de rendimiento	X				T
Gestión del conocimiento basado en lecciones aprendidas básicas		X			T
Uso de tecnologías emergentes, disruptivas limitado			X		SGC/SGSI/SCI

### **3.1 Madurez:**

La DVUCEPT cuenta con suficiente experiencia en el uso de los SG y con una eficacia respecto a los objetivos establecidos. Cuenta con una estructura organizativa y funcional limitada con algunos puestos pendientes por cubrir, frente al crecimiento constante de trámites y de complejidad de los procedimientos administrativos que se incorporan a la plataforma. Las competencias del personal son adecuadas para el desarrollo de las actividades, el personal cuenta con una capacitación básica en temas de calidad, seguridad de la información, gestión de rendimiento, control interno, sin embargo, el personal por limitaciones en su disponibilidad, no puede participar en la actualización de los conocimientos de los mismos temas por la recarga de labores.

Según el ANEXO C: Tabla de la Evaluación del Nivel de Madurez de la gestión procesos de la norma UNE 66177-2005 Guía para la integración de Sistemas de Gestión el nivel de madurez que más representa a la DVUCEPT estaría entre el nivel N°2 básico (Aproximación reactiva), todavía existiendo algunas brechas para alcanzar el nivel N°3 avanzado con limitaciones en la toma de acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos y de aplicar las mejoras en etapas tempranas de los procesos, también en la mejora sistemática de los procesos, con el seguimiento continuo a objetivos cuantitativos establecidos, por lo que se requiere la automatización con analítica de datos requerida que permita su realización. También, otro aspecto de mejora en el seguimiento continuo de la voz del cliente, la participación de proveedores en el diseño de los procesos, para asegurar su eficacia en la satisfacción del cliente que alcanza actualmente el 75% de satisfacción, siendo requerido que se incremente a un 85%. Otro aspecto importante sería realizar una adecuada programación de las mejoras, que permita canalizar los recursos asignados para su realización, abordando estos aspectos, podría alcanzar la DVUCEPT el nivel N°3 de madurez avanzada e incluso el nivel 4 de experto si se llegara a involucrar a los proveedores en la mejora de los procesos, con alianzas para la mejora de la eficiencia y eficacia, el despliegue completo de indicadores y seguimiento del cumplimiento de todos los objetivos de los procesos y sub procesos, también podría alcanzar el nivel 5 de premio, desempeño mejor de su clase si se aplica e implementa

los resultados de los Benchmarking realizados, si se llega a optimizar todos los procesos y si se innova con fin de satisfacer las necesidades de los clientes y de las partes interesadas, por lo que la VUCE puede emprender esta hoja de ruta hacia la transformación digital que le permita modernizar su gestión para alcanzar mayores niveles de madurez en la gestión por procesos.

### **3.2 Complejidad:**

Actualmente las necesidades y expectativas se han incrementado por el desarrollo de la tecnología, la transformación digital de la sociedad, de modo que la complejidad es alta, una limitante son los recursos, el presupuesto para modernizar la infraestructura acorde a la tecnología existente, requiriendo modernizar la VUCE de acuerdo a las tecnologías emergentes con la transformación digital. El Mincetur viene implementando el proyecto VUCE 2.0 para modernizar la plataforma de la VUCE, sin embargo, esta estrategia estaría quedando desfasada por la demora en la ejecución del proyecto, con lentos avances hacia la transformación digital, por lo que es requerido una nueva estrategia digital para adecuarse a estos nuevos escenarios disruptivos y complejos.

### **3.3 Alcance de la integración:**

Se requiere integrar los SGC, SGSI, SCI y SGR en el ámbito de la DVUCEPT-MINCETUR para los componentes de Mercancías Restringidas, Origen y Portuario que fueron incorporados producto del desarrollo de los sistemas administrativos en el sector público que no están integrados. Los macro procesos involucrados son: “Análisis, Diseño y Desarrollo de Software, Gestión de Operaciones (Infraestructura, Capacitación, Mesa de Ayuda, Gestión de Incidentes) de la Ventanilla Única de Comercio Exterior para la realización de los trámites electrónicos de los administrados y su evaluación por las entidades de control del comercio exterior relacionadas con los componentes de Mercancías Restringidas, Origen y Portuario”, según se visualiza en el Mapa de Procesos de la DVUCEPT.

### **3.4 RIESGO:**

Los riesgos de integración identificados son:

- Podría haber personal asignado con sobrecarga de labores que retrase las actividades de integración.

- Podría haber personal con conocimientos limitados para el desarrollo de las actividades de integración.
- Podría haber salidas del personal conformante del equipo de integración que genere demoras en las labores de la integración

El nivel de riesgo de incumplimientos legales o fallos asociados a la integración de los SG asociados a los productos y servicios es medio, teniendo en cuenta los aspectos de seguridad de la información y control interno, que hoy en día se están incrementando según los mayores riesgos globales y el abundante desarrollo normativo que están haciendo los gobiernos, producto de la evolución de los sistemas administrativos.

#### **4 Nivel de integración**

En función del nivel de madurez obtenido del Anexo C de la norma UNE 66177:2005 Guía de Integración de SG se obtuvo un Nivel 2: Básico y según el contexto de la organización, se identifican riesgos medios, por lo que según el gráfico N°03 de la misma guía, para identificar el método de integración se identifica el método de integración avanzado como el más adecuado para integrar los procesos clave de la DVUCEPT. No obstante, se puede seleccionar un método superior con el respectivo blindaje del plan de integración abordando todos los riesgos de integración, con mayores recursos para la integración. No obstante, de la tabla N°03 se observa que la DVUCEPT no ha completado el método básico de integración, por lo que se recomienda concluir las actividades pendientes como preparación del método avanzado por su sencillez y grandes beneficios a corto plazo, aunque puede realizarlo en paralelo con el método avanzado, dado que estos métodos son escalonados y complementarios según la NTP 712.300 2023 Orientaciones para la integración de SG ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

**Tabla N°03 METODOS DE INTEGRACION**

<b><u>METODO DE INTEGRACION</u></b>	<b><u>ESTADO</u></b>
<b><u>BASICO</u></b>	<b>En proceso</b>
Integración de políticas de cada SG en una sola	Implementado
Integración de manual de SG en uno solo	Pendiente
Definir responsabilidades y funciones del personal de los procesos críticos en forma integrada (calidad, seguridad de la información, control interno, gestión de rendimiento).	Pendiente
Integrar procesos comunes a los SG (requisitos legales, información documentada, no conformidad y acción correctiva, auditoría interna) en base a los requisitos comunes identificados.	Implementado
<b><u>AVANZADO</u></b>	
Mapa de procesos integrada de los SG (revisión por la dirección, comunicación, procesos productivos, procesos críticos calidad, seguridad de la información, control interno, gestión de rendimiento).	Pendiente
Caracterización de procesos (Responsables, objetivos, indicadores, entradas, salidas, instrucciones, formación, planificación)	En proceso
Revisión y Mejora sistemática de procesos según requisitos de los SG	Pendiente
<b><u>EXPERTO</u></b>	
Integrar objetivos y metas e indicadores con los procesos y sub procesos	Implementado
Incluir la voz del cliente a los proveedores y partes interesadas en el diseño de procesos	Pendiente
Extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas	Pendiente
Involucrar a los proveedores en la mejora de procesos	Pendiente

### **5 Tipo de integración, si es total o progresiva**

Se desarrollará una integración progresiva en función de los recursos disponibles que son limitados, priorizando los procesos claves.

### **6 Responsable y coordinador del proyecto de implementación**

El coordinador del proyecto asignado es el Coordinador de SIG que es el de coordinador del SGC que viene asumiendo las funciones de coordinador de los otros SG, considerando

que los mayores avances de integración están centralizados en una sola persona que maneja técnicamente los requisitos de los SG a integrar, permitiendo mayores beneficios que con diferentes Coordinadores de SG, según la investigación realizada.

**7 Actividades a realizar indicando responsables, plazos, medios para lograrlo.**

- Las actividades a desarrollar serán las contenidas en los métodos básico y avanzado, de la tabla N°03 así como el plan de riesgos para asegurar su adecuada implementación del plan de integración contenidos en el punto 3.4. El responsable es el Coordinador del Sistema Integrado de Gestión así como el Director DVUCEPT quien debe proporcionar los recursos que demanden la implementación, con el personal requerido para su implementación y el mantenimiento del SIG.

La tabla siguiente presenta los requisitos no comunes o no integrables identificados de cada SG que no se pueden integrar que están resaltados de color rojo. El resto de requisitos corresponde a requisitos integrables dentro de cada SG.

**Tabla N°04 Requisitos comunes y no comunes para la integración**

REQUISITOS COMUNES PARA LA INTEGRACION				
ISO 9001:2015	ISO 27001:2022	ISO 37001:2016	SCI Directiva N°006-2019-CG/INTEG	SGDR RPE N° 238-2014-SERVIR-PE
4: Contexto de la Organización 4.1 Comprensión de contexto 4.2 Comprensión de necesidades 4.3 Alcance 4.4 SGC	4: Contexto de la Organización 4.1 Comprensión de contexto 4.2 Comprensión de necesidades 4.3 Alcance 4.4 SGSI	4: Contexto de la Organización 4.1 Comprensión de contexto 4.2 Comprensión de necesidades 4.3 Alcance 4.4 SGAS <b>4.5 Evaluación de riesgo de soborno</b>	Eje Cultura organizacional: <b>C1 Ambiente de control:</b> Compromiso con la integridad y valores éticos, independencia de la alta dirección, estructura, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de objetivos, compromiso con atraer, desarrollar y retener profesionales competentes con alineación a objetivos institucionales. Definición de responsabilidades a nivel de control interno. Diagnóstico de la cultura organizacional.	

			Priorización de productos, evaluación de riesgos.	
<b>5: Liderazgo</b> <b>5.1 Liderazgo y compromiso, enfoque cliente</b> <b>5.2 Política</b> <b>5.3 Roles y responsabilidades</b>	<b>5: Liderazgo</b> <b>5.1 Liderazgo y compromiso,</b> <b>5.2 Política</b> <b>5.3 Roles y responsabilidades</b>	<b>5: Liderazgo</b> <b>5.1 Liderazgo y compromiso, órgano de gobierno, alta dirección</b> <b>5.2 Política</b> <b>5.3 Roles y responsabilidades</b>	<b>Eje Cultura</b> <b>organizacional:</b> <b>C1 Ambiente de control:</b> <b>Designación de Responsable: Ministro, Secretaria General. VMCE</b>	
<b>6: Planificación</b> <b>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b> <b>6.2 Objetivos y planificación</b> <b>6.3 Planificación de los cambios</b>	<b>6: Planificación</b> <b>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b> <b>6.2 Objetivos y planificación</b>	<b>6: Planificación</b> <b>6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades</b> <b>6.2 Objetivos y planificación</b>	<b>Eje Gestión de Riesgos</b> <b>Objetivos del SCI</b> <b>C3: Evaluación de riesgos:</b> Definición de objetivos, identificación y evaluación de riesgos, probabilidad de fraude, evaluación de cambios que afectan al SCI. Priorización de productos, evaluación de riesgos, plan de acción anual-sección medidas de control. <b>C4: Actividades de control:</b> que mitigan los riesgos para el logro de objetivos. Despliegue de actividades de control a través de políticas de control interno y procedimientos. Plan de Acción Anual-SMC.	<b>Fase de Planificación</b> Se define prioridades, indicadores, productos, metas individuales
<b>7: Apoyo</b> <b>7.1 Recursos</b> <b>7.2 Competencia</b> <b>7.3 Toma de conciencia y formación</b> <b>7.4 Comunicación Información documentada</b>	<b>7: Apoyo</b> <b>7.5 Recursos</b> <b>7.6 Competencia</b> <b>7.7 Toma de conciencia y formación</b> <b>7.8 Comunicación Información documentada</b>	<b>7: Apoyo</b> <b>7.9 Recursos</b> <b>7.10 Competencia</b> <b>7.11 Toma de conciencia y formación</b> <b>7.12 Comunicación</b> <b>7.13 Información documentada</b>	<b>Eje Gestión de Riesgos</b> <b>C4: Actividades de control:</b> que mitigan los riesgos para el logro de objetivos. Despliegue de actividades de control a través de políticas de control interno y procedimientos. Plan de Acción Anual-SMC.	
<b>8: Operación</b> <b>8.1 Planificación y Control operacional,</b> <b>8.2 Requisitos para los productos y servicios</b>	<b>8: Operación</b> <b>8.1 Planificación y control operativo</b> <b>8.2 Evaluación de riesgos de SI</b> <b>8.3 Tratamiento de riesgos de SI</b>	<b>8: Operación</b> <b>8.1 Planificación y Control operacional</b> <b>8.2 Debida diligencia</b>	<b>Eje Cultura</b> <b>organizacional:</b> <b>Información y comunicación</b>	

<p>8.3 Diseño y desarrollo</p> <p>8.4 Control de los procesos</p> <p>8.5 Producción y provisión del servicio</p> <p>8.6 Liberación de producto y servicios</p> <p>8.7 Control de salidas no conformes</p>		<p>8.3 Controles financieros,</p> <p>8.4 Controles no financieros</p> <p>8.5 Implementación de los controles antisoborno</p> <p>8.6 Compromisos anti sobornos</p> <p>8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares,</p> <p>8.8 Gestión de controles anti sobornos inadecuados</p> <p>8.9 Planteamiento de inquietudes</p> <p>8.10 Investigar y abordar el soborno</p>		
<p>9: Evaluación de desempeño</p> <p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2 Auditoria Interna</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p>	<p>9: Evaluación de desempeño</p> <p>9.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2 Auditoria interna</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p>	<p>9: Evaluación de desempeño</p> <p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2 Auditoria Interna</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>9.4 Revisión por la función de cumplimiento antisoborno</p>	<p>Eje Supervisión</p> <p>C5 Supervisión</p> <p>Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno. Medidas de Remediación y medidas de control.</p> <p>Reportes del PAA-SMC-PAA-SMR. Seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual mensual. Evaluación de la implementación del SCI semestral-anual.</p>	<p>Fase de seguimiento</p> <p>Se identifican limitaciones, problemas y da feedback</p> <p>Fase de evaluación</p> <p>Se evalúa cumplimiento de metas, otorgando una calificación.</p>
<p>10: Mejora</p> <p>10.1 Generalidades,</p> <p>10.2,10.3 Mejora continua</p>	<p>10: Mejora</p> <p>10.1 Mejora continua</p> <p>10.2 No conformidad y acción correctiva</p>	<p>10: Mejora</p> <p>10.1 No conformidades y acciones correctivas</p> <p>10.2 Mejora continua</p>	<p>Eje Supervisión</p> <p>C5 Supervisión</p> <p>Establecer medidas de remediación.</p> <p>Plan de Acción anual- Sección medidas de remediación (PAA-SMR)</p>	

---- Requisitos comunes e integrables

----Requisitos no comunes no integrables

Fuente: Normas ISO 9001, ISO 27001, ISO 37001, Directiva N°006-2019-CG/INTEG, RPE N° 238-2014-SERVIR-PE.

Elaboración Propia

- 8 **Modelo del SIG:** El modelo del Sistema Integrado se presenta a través del mapa de procesos integrado mostrado en el Gráfico N°03 y 04 de los niveles 0 y 1. Asimismo, el inventario de macro procesos, procesos y procedimientos propuestos se presenta en la tabla N°05.
- 9 **Estructura documental del SIG:** La estructura documental del SIG comprende documentos (manuales, procedimientos, instructivos) y registros (fichas de proceso, planes, organigramas).
- 10 **Formación del comité de integración:** Se propone la formación de un Comité de Integración de los Sistemas de Gestión a fin de contar con un equipo de alto nivel que permita la toma de decisiones adecuada del SIG. Los integrantes propuestos del Comité de Integración deben ser conformados por el Coordinador del SIG quien lo preside, seguido por el Director de la DVUCEPT y el Coordinador Técnico de Desarrollo y Operaciones de la DVUCEPT.
- 11 **Plan de comunicaciones** con los grupos de interés del SIG. El plan de comunicaciones del SIG debe comprender la descripción del que, quien, cuando, como se realiza la comunicación entre los diversos grupos de interés, identificando los canales de comunicación adecuados, de modo que todos los registros y documentos del SIG se identifique los documentos y registros de todos los SG que se deben elaborar, revisar, aprobar y distribuir, teniendo en cuenta el grado de influencia de cada grupo de interés. El monitoreo y seguimiento debe ser mensual.
- 12 **Uso de herramientas de trabajo en equipo:** Para potenciar la eficacia de las actividades de integración del SG, se debe trabajar en equipos autoguidados, bajo la supervisión del Comité de Integración del SG.
- 13 **Indicadores:** Grado de cumplimiento de requisitos del SIG. Durante las últimas auditorías individuales realizadas a la DVUCEPT se ha verificado que el grado de cumplimiento en promedio es de 75% respecto al SGC y de 45% respecto al SGSI, se espera que este indicador se logre un grado de 75% respecto al SGI. El % de avance de la implementación del plan se espera llegue al 100% al finalizar el plazo de implementación que se espera sea dentro de los 9 meses de su aprobación.
- 14 Se estima en base a costos ejecutados de los servicios de implementación de SG, que la presente integración de los SG, pueda alcanzar el costo estimado de S/.180,000 considerando los costos de servicios de personal especializado en materia de integración de SG, el tiempo de trabajo estimado, el acceso a una herramienta automatizada de soporte documental para el SIG. La tasa interna de retorno esperada

es de 30%. Los beneficios de integración estimados preliminares ascienden a \$100,000 en reducción de costos.

- 15 **Impactos:** Este proyecto se proyecta que impacte en la mejora de la eficiencia, modernización del SGI, con el incremento de la satisfacción de los usuarios de un 75% a un 85% en un periodo de 3 años después de su implementación.
- 16 **Presupuesto:** El presupuesto disponible para la integración es S/.180,000 considerando los recursos del proyecto VUCE 2.0.
- 17 **Viabilidad:** El proyecto de integración es viable considerando la experiencia en implementación de SGC de la DVUCEPT y su certificación.
- 18 **Beneficios:** El proyecto generara numerosos beneficios que se han proyectado en los objetivos del presente plan de integración.

#### **IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INTEGRACION (H)**

- Reuniones periódicas del Comité de Integración con participación de los responsables de los procesos involucrados.
- Reuniones de integración de cada uno de los procesos a integrar.
- Revisión y elaboración de los procesos, documentos, registros según Manual integrado considerando su máxima simplicidad y operatividad e integración como base de la rentabilidad de los procesos.

#### **REVISION Y MEJORA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (V)y (A)**

- Auditorias trimestrales de revisión del cumplimiento del plan de integración con informes de revisión a ser distribuidos a las partes involucradas.
- Evaluación de eficacia del Plan de Integración
- Actualización del plan según resultados y cambios requeridos obtenidos de las auditorias trimestrales.
- Revisión por la Dirección considerando un análisis global de los hechos, resultados, toma de decisiones, mejoras priorizadas con las sinergias disponibles del SIG por procesos.

## CONCLUSIONES

1. El estudio de caso realizado a la DVUCEPT ha permitido validar los beneficios potenciales de tener un Sistema Integrado de Gestión mediante la reducción de actividades duplicadas que son implementadas en los sistemas de gestión en forma individual, que al implementarlas bajo un plan de integración integral.
2. El potencial de beneficios de un Sistema Integrado de Gestión se ve fortalecido en su capacidad de identificar objetivos sistémicos alineados a políticas integradas de los SG, lo que permite una planificación integrada que permite maximizar el logro de objetivos de cada sistema de gestión.
3. Se observa que la mayor parte del personal de la DVUCEPT desconoce de los pasos requeridos para la integración de los SG con excepción del Coordinador del SIG, asimismo se observa una participación moderada en las actividades de implementación e integración de los SG, esto genera la resistencia al cambio manifestada durante las encuestas realizadas.
4. La mayor parte del personal de la DVUCEPT está convencida de las mejoras que trae la implementación e integración de SG.
5. El 50% del personal que participo de las encuestas de la DVUCEPT considera que la implementación o integración de los SG realizada todavía no ha tenido un impacto positivo en la cultura organizacional, el otro 50% del personal si considera que hubo un aporte a la cultura, por lo que este aspecto es muy importante fortalecer.
6. La mayor parte del personal de la DVUCEPT está convencida que, la integración del SG podría contribuir significativamente a la modernización de la VUCE.
7. El estudio exploratorio, descriptivo con enfoque cualitativo ha demostrado que la planificación de la integración puede contribuir a mejorar significativamente la eficiencia y eficacia del SIG, así como facilita el cumplimiento de las normas, mejora del rendimiento y un adecuado control interno por lo que tiene un efecto sobre la modernización de la gestión al tener objetivos alineados.
8. La capacitación continua del personal es una herramienta valiosa para la maximización de beneficios que impacta en la cultura de la organización clave de la mejora continua.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar un programa de sensibilización y capacitación de la gestión del cambio para el fortalecer la cultura organizacional y de calidad que sea periódico a fin de que pueda apoyar el proceso de cambio con relación a la integración de los SG.
2. Se recomienda adoptar estrategias adecuadas para el cambio requerido que pueda permitir la aceptación por parte del personal DVUCEPT y una mayor adaptabilidad a los cambios normativos, tecnológicos existentes.
3. Se recomienda contar con un adecuado presupuesto que permita incorporar el personal requerido para el soporte de los nuevos procesos a implementar para la integración de los SG, con vista a la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT.
4. Se recomienda adoptar las tecnologías y herramientas digitales Big data, para la analítica de datos, inteligencia artificial, requeridas para el logro de los objetivos establecidos en busca de la modernización que le permita ser más eficiente, transparente a fin de poder brindar información que le permita integrar al portal de datos abiertos del estado.
5. Fortalecer las herramientas de comunicación y colaboración a fin de mantener la colaboración entre los equipos del SIG,
6. Gestionar incentivos que permita maximizar la motivación de los equipos para la integración de los SG, así como impulsar la innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Vergara E (2019) Sistema Integrado de Gestión aplicado al proceso de selección de fluido de control de la empresa “Servicios Petroleros”.

Palacios, M. (2018) nueva metodología desarrollada para la integración de lean manufacturing, kaizen, ISO 31000:2009, ISO 9001:2015. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2019.080238.12-43>

Zaldívar D (2019) Entre legados Institucionales y el proceso de modernización: el estudio de casos sobre la implementación de las certificaciones ISO 9001: 2015 en 3 organismos públicos peruanos. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/21453>

Baptista, M. del P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación (6th ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Rodriguez, J.E (2019) De los Sistemas de Gestión al modelo integrado de Planeación de Gestión en el sector público: Una revisión del caso colombiano. Read Revista electrónica de administración. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>.

Paniagua, I. (2020) Estudio de las aplicaciones de la transformación digital en la gestión de servicios para las entidades del estado. [Pontificia Universidad Católica de Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/21650>

Lisboa L, Figueiredo P.S, Ribeiro A & Garcia F (2021) Do Investments in Innovation and Quality Management Systems Ensure Superior Financial Performance? A Quantitative Study of Brazilian Publicly Traded Companies. Brazilian Business Review. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.6.6.en>.

Molina S, Cervera J & Pulido A (2022) Implementation of a methodology for the integration of management system based on NTC-ISO 14001:2015 and NTC-ISO 45001:2018: A case study in the construction sector. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000400769>.

Manda M.I (2022) Power, politics, and the institutionlisation of information systems for promoting digital transformati3n in the public sector: A case of the South African's government digital transformation journey. The International Journal of Government & Democracy IOS Press. DOI: 10.3233/IP-200233.

Catacora R, Contreras M & Espinoza E (2022) "Implementaci3n de gesti3n de riesgos en una corte superior de justicia constituida como unidad ejecutora" [Universidad del Pacifico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3463>

Mejia L (2021) Gobierno Digital para la modernizaci3n de la gesti3n p3blica: Una propuesta para el dise1o de servicios digitales en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

#### FINAL BIBLIOGRAFIA

Bernardo, M., Gotzamani, K., Vouzas, F., & Casadesus, M., (2018) A qualitative study on integrated management systems in a nonleading country in certifications. Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1212652>.

Leal, N. ,& Redondo, C.(2022). *Impacto de la transformaci3n digital en los sistemas de gesti3n de calidad en las empresas del sector servicios de la ciudad de C3cuta certificadas con ISO 9001:2015*. (Tesis de maestría, Universidad Libre Seccional C3cuta).

Mari1o, C., G3mez, J., García, J.,Izquierdo, W., & Villamil, K., (2021). *Modelo de Transformaci3n Digital de los Sistemas de Gesti3n de Calidad ISO 9001:2015*. (Trabajo de Investigaci3n, Universidad EAN).

De Nadae, J., Carvalho, M.. & Rodrigues, D. (2019). *Integrated management systems as a driver of sustainability performance: exploring evidence from multiple-case studies*. International Journal of Quality & Reliability Management. DOI: 10.1108/IJQRM-12-2019-0386.

Miguel, J. (2013). Pas 99 Especificaci3n de los requisitos comunes del sistema de gesti3n como marco para la integraci3n. Calidad, [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128)

[https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/3/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados\\_Modulo3\\_Implantacion%20del%20sistema%20integrado%20de%20gestion.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/3/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados_Modulo3_Implantacion%20del%20sistema%20integrado%20de%20gestion.pdf)

[https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/1/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados\\_Modulo1\\_Introduccion%20a%20los%20sistemas%20integrados%20de%20gestion.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/1/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados_Modulo1_Introduccion%20a%20los%20sistemas%20integrados%20de%20gestion.pdf)

[Implantación del sistema integrado de gestión \(uoc.edu\)](#)

[https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/3/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados\\_Modulo3\\_Implant](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144246/3/Tecnico%20de%20la%20calidad.%20Gestor%20de%20sistemas%20integrados_Modulo3_Implant)

**Cebrian , N, Gestor de sistemas integrados, 2018**

<http://hdl.handle.net/10609/144246>

Aragón, G., y Ruiz, J. ed. (2023), “Reformas económicas para un Perú sostenible“, Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, Universidad del Pacífico, Lima.

**ANEXO N°01: Matriz de Consistencia**

<b>Problema general/ específico</b>	<b>Objetivos de investigación/ específicos</b>	<b>Hipótesis (opcional)</b>	<b>Variables/ Conceptos claves (opcional)</b>	<b>Metodología de recolección de datos</b>	<b>Técnicas de análisis de datos/ Indicadores</b>
¿Cómo debería haberse planificado e implementado la integración de los SG y su enfoque con la modernización de la gestión pública entre los años 2021 y 2023?	Determinar cómo se debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) en el ámbito de la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023 y su enfoque en la modernización de la gestión pública.	El plan de integración de los SG contribuiría a modernizar la gestión pública de la DVUCEPT	Independiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de integración de SG.</li> </ul> Dependiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización de la Gestión Pública de la DVUCEPT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño cualitativo, exploratorio, descriptiva.</li> </ul> Población: 16 Muestra: 10 Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis temático de encuestas cualitativas/ entrevistas/ análisis documental</li> </ul>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>				
¿Cuáles son los elementos, características, objetivos y metas que debió contener el plan de integración de SG y como se ha enfocado la modernización de la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023?	Conocer cuáles son los elementos, características, objetivos y metas que debe contener un plan de integración de SG y como se ha venido enfocando en la modernización de la DVUCEPT.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y metas de integración</li> <li>Elementos</li> <li>Características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño cualitativo, exploratorio, descriptiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> </ul>

**ANEXO N°01: Matriz de Consistencia**

<b>Problema general/ específico</b>	<b>Objetivos de investigación/ específicos</b>	<b>Hipótesis (opcional)</b>	<b>Variables/ Conceptos claves (opcional)</b>	<b>Metodología de recolección de datos</b>	<b>Técnicas de análisis de datos/ Indicadores</b>
¿Qué retos y limitaciones se enfrentaron en la implementación e integración de SG en la DVUCEPT?	Identificar los retos y limitaciones que se enfrentan al implementar e integrar los SG en la DVUCEPT.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos</li> <li>• Limitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño cualitativo, exploratorio, descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis temático de encuestas cualitativas/ entrevistas</li> </ul>
¿Cómo se vio afectado la eficiencia y eficacia organizacional con la implementación e integración de los SG en la DVUCEPT-MINCETUR entre los años 2021 y 2023?	Analizar cómo se vio afectado la eficiencia y eficacia de la DVUCEPT con la implementación e integración de los SG en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis temático</li> <li>• Triangulación de datos</li> </ul>
¿Qué relación tiene la implementación e integración de SG con la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT?	Identificar la relación que tiene la implementación e integración de los sistemas de gestión con la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación</li> <li>• Integración de SG</li> <li>• Modernización de la gestión pública</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis temático</li> <li>• Triangulación de datos</li> </ul>

**ANEXO N°01: Matriz de Consistencia**

<b>Problema general/ específico</b>	<b>Objetivos de investigación/ específicos</b>	<b>Hipótesis (opcional)</b>	<b>Variables/ Conceptos claves (opcional)</b>	<b>Metodología de recolección de datos</b>	<b>Técnicas de análisis de datos/ Indicadores</b>
¿Qué herramientas principales y estrategias se necesitan para promover una implementación exitosa del plan de integración de SG en la DVUCEPT?	Conocer las herramientas principales y estrategias para promover una implementación exitosa del plan de integración de los SG en la DVUCEPT.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas</li> <li>• Estrategias de integración de SG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño cualitativo, exploratorio, descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>

**Gráfico N°03 Mapa de procesos propuesto- Nivel 0**

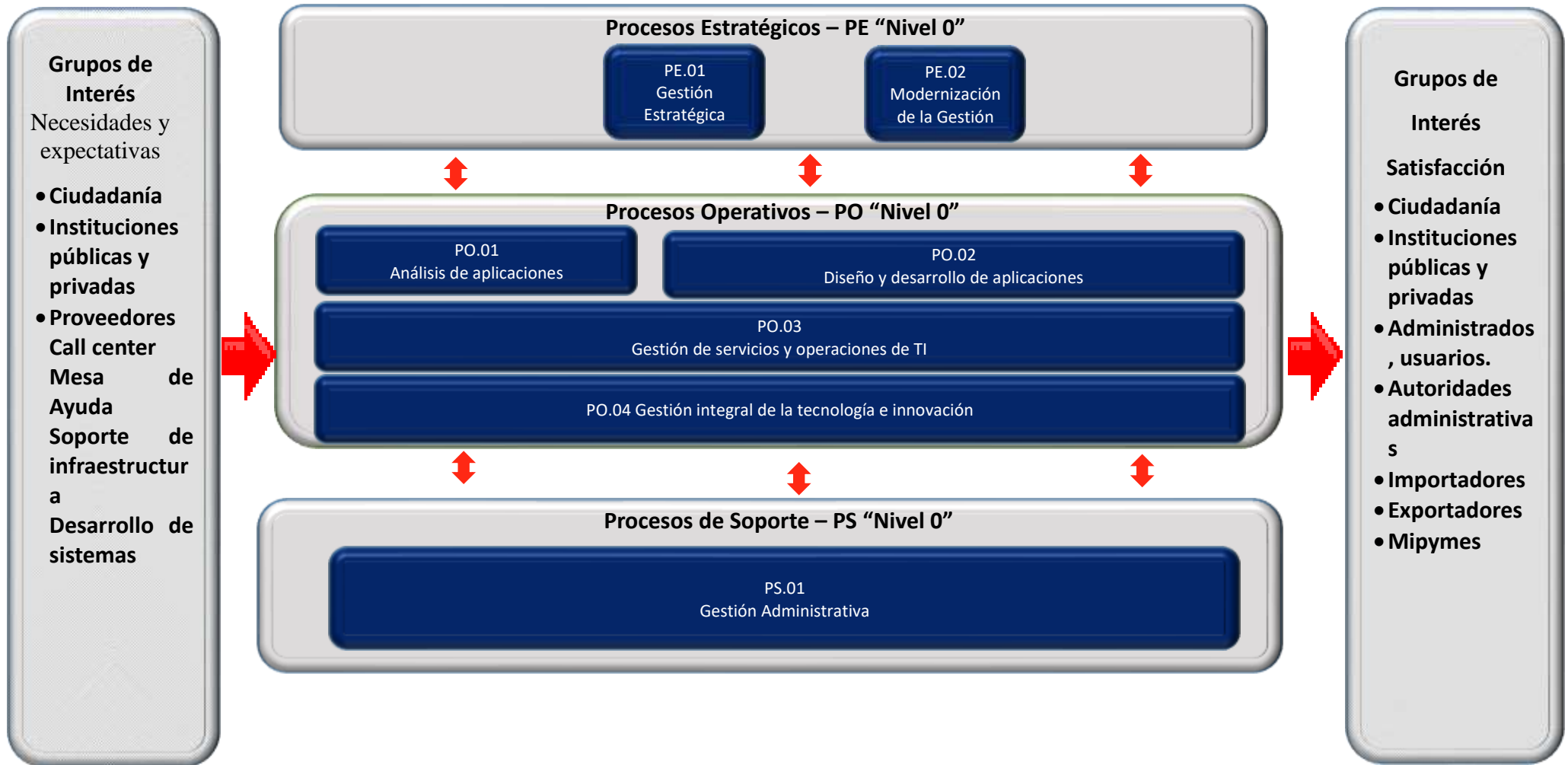
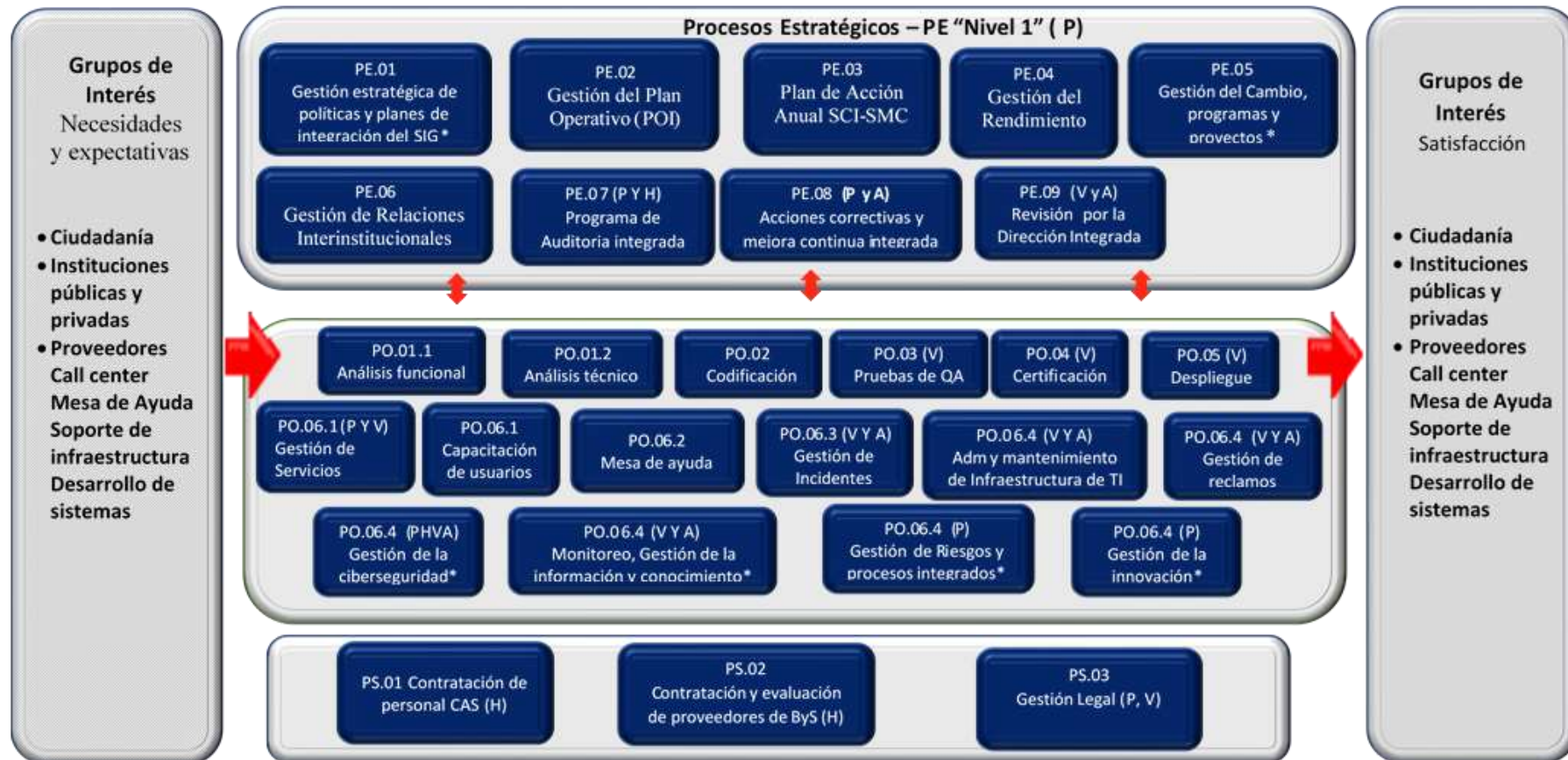


Gráfico N°04 Mapa de procesos propuesto- Nivel 1



- Procesos no implementados.

**Tabla Nº05 -INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTO**

<b>Macroproceso (Nivel 0)</b>	<b>Proceso (Nivel 1)</b>	<b>Procedimientos (Nivel 2)</b>
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>PE.01 GESTION ESTRATEGICA</b>	PE.01.1 Gestión del Plan Operativo (POI)	PRE.01.1 Aprobación del Plan Operativo (POI)
		PRE.01.2 Modificación del Plan Operativo (POI)
		PRE.01.1 Evaluación del Plan Operativo (POI)
	PE.01.2 Gestión del Rendimiento	PRE.01.2.1 Planificación de la Gestión de Rendimiento
		PRE.01.2.2 Seguimiento de la Gestión de Rendimiento
		PRE.01.2.3 Evaluación de la Gestión de Rendimiento
	PE.01.3 Gestión de relaciones interinstitucionales	PRE.01.3 Gestión de relaciones interinstitucionales
<b>PE.02 MODERNIZACION DE LA GESTION</b>	PE.02.1 Gestión estratégica de políticas y planes de integración del SIG	PRE.02.1.1 Gestión de políticas y planes de integración del SIG
		PRE.02.1.2 Gestión de políticas de SIG
		PRE.02.1.3 Gestión de políticas específicas de seguridad de la información
	PE.02.2 Plan de Acción Anual SCI-SMC	PRE.02.2.1 Priorización de productos
		PRE.02.2.2 Evaluación de Riesgos
		PRE.02.2.3 Elaboración del Plan de Acción Anual SCI-SMC
		PRE.02.2.4 Elaboración de reportes de seguimiento mensual del PAA-SMC (Anexo 09)
		PRE.02.2.4 Elaboración de reportes de evaluación semestral del PAA-SMC (Anexo 09)
		PRE.02.2.5 Validación de la Evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno
		PRE.02.3.1 Gestión del cambio del SIG

	PE.02.3 Gestión del cambio, programas y proyectos	PRE.02.3.2 Elaboración de programas	
		PRE.02.3.3 Formulación y evaluación de proyectos	
	PE.02.4 Programa de Auditoria Integrada	PRE.02.4.1 Elaboración del Programa Anual de Auditoria Integrada	
		PRE.02.4.2 Elaboración del Plan de Auditoria Interna Integrada	
		PRE.02.4.3 Ejecución de auditoria interna integrada	
		PRE.02.4.4 Elaboración del Informe de Auditoria Interna Integrada	
	PE.02.5 Acciones correctivas y mejora continua integrada	PRE.02.5.1 Registro de No conformidad	
		PRE.02.5.2 Análisis de Causa Raíz	
		PRE.02.5.2 Planificación de Acciones correctivas	
		PRE.02.5.3 Planificación de mejoras	
	PE.02.6 Revisión por la Dirección Integrada	PRE.02.6.1 Elaboración del Informe de Revisión por la Dirección Integrada	
	<b>PROCESOS MISIONALES</b>		
	<b>PO.01 ANALISIS DE APLICACIONES</b>	PO.01.1 Análisis funcional	PRO.01.1 Análisis funcional
PRO.01.2 Análisis no funcional			
	PO.01.2 Análisis técnico	PRO.01.2.1 Análisis técnico	
<b>PO.02 DISEÑO Y DESARROLLO DE APLICACIONES</b>	PO.02.1 Codificación	PRO.02.1 Codificación	
	PO.02.2 Pruebas de aseguramiento de calidad QA	PRO.02.1 Planificación de Pruebas de QA y de seguridad de la información	
		PRO.02.2 Ejecución de Pruebas de aseguramiento de calidad QA y seguridad de la información	
	PO.02.3 Certificación	PRO.02.3 Certificación	
	PO.02.4 Despliegue	PRO.02.4 Despliegue	
<b>PO.03 GESTION DE SERVICIOS Y OPERACIONES DE TI</b>	PO.03.1 Gestión de Servicios	PRO.03.1 Planificación de la Gestión de Servicios	
		PRO.03.2 Control de Servicios no conformes	

	PO.03.2 Capacitación de usuarios	PRO.03.2 Capacitación de usuarios
	PO.03.3 Mesa de ayuda	PRO.03.3 Mesa de ayuda
	PO.03.4 Gestión de Incidentes	PRO.03.4 Gestión de Incidentes de operación
		PRO.03.4.2 Gestión de Incidentes de seguridad de la información
	PO.03.5 Administración y mantenimiento de infraestructura tecnológica	PRO.03.5 Administración y mantenimiento de infraestructura tecnológica
	PO.03.6 Gestión de Reclamos	PRO.03.6 Gestión de Reclamos
<b>PO.04 GESTION INTEGRAL DE LA TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	PO.04.1 Gestión de la Ciberseguridad	PRO.04.1 Gestión de la Ciberseguridad
	PO.04.2 Monitoreo, gestión de la información y conocimiento	PRO.04.2.1 Control de la información documentada integrada
		PRO.04.2.2 Monitoreo, seguimiento y evaluación de la información
		PRO.04.2.4 Analítica y gestión de datos
		PRO.04.2.3 Gestión de la información y conocimiento
	PO.04.3 Gestión de Riesgos y procesos integrados	PRO.04.3.1 Identificación de Riesgos
		PRO.04.3.2 Evaluación de Riesgos
		PRO.04.3.3 Tratamiento de Riesgos de calidad
		PRO.04.3.4 Tratamiento de Riesgos de seguridad de la información
		PRO.04.3.5 Tratamiento de Riesgos de integridad
PO.04.4 Gestión de la Innovación	PRO.04.4 Gestión de la Innovación	
<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>		
<b>PS.01 GESTION ADMINISTRATIVA</b>	PS.01.1 Gestión de personal CAS	PRS.01.1.1 Contratación de personal CAS
		PRS.01.1.2 Capacitación de personal CAS
	PRS.01.2.1 Contratación y evaluación de proveedores de bienes y servicios.	PRS.01.2.1 Gestión de Contratación de bys
		PRS.01.2.2 Evaluación de proveedores de bys

	PS.01.3 Gestión Legal	PRS.01.3 Gestión Legal
--	-----------------------	------------------------

**ANEXO N°02-Guía de entrevista: “Estudio de caso para la integración y Modernización de los Sistemas de Gestión de la DVUCEPT-MINCETUR”.**

Buen día, mi nombre es Edwards Ferrel de los Rios, soy el Coordinador del Sistema de Gestión Integrado de la DVUCEPT-MINCETUR que comprende los Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Seguridad de la Información, Sistema de Control Interno, Sistema de Gestión de Rendimiento.

Estoy realizando un estudio cuyo objetivo es determinar cómo debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023 y su vinculación con la modernización de la gestión pública.

A fin de recoger información sobre su experiencia y percepción en el proceso de implementación e integración de los SG. Pido a usted su apoyo en participar en esta entrevista.

La información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad y será usado estrictamente con fines de esta investigación.

La duración aproximada es de 30 minutos.

¿Nos da su consentimiento informado para grabar la entrevista, así facilitar el análisis de la información?

SI ..... No .....

**SECCION 1: ENTREVISTADO**

1.1 Apellidos y Nombres: .....

1.2 Cargo:.....

1.3 Tiempo en la DVUCEPT-MINCETUR.....

1.4 Rol en la implementación de Sistemas de Gestión .....

**SECCION 2: IMPLEMENTACION E INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION**

**1. MOTIVACION Y OBJETIVOS**

1.1 ¿Qué motivó a la DVUCEPT a implementar o a integrar los sistemas de gestión?

.....

1.2 ¿Cuáles fueron los objetivos y metas clave de esta implementación o integración de SG y como se ha enfocado en la modernización de la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023?.....

.....  
.....  
.....

1.3 ¿Como se gestionan y operan estos sistemas de gestión de manera individual o de manera integrada en la DVUCEPT, detallar?

.....  
.....  
.....

2. PROCESO DE IMPLEMENTACION O INTEGRACION DE SG

2.1 ¿Describa el proceso de implementación o integración de los Sistemas de Gestión y qué nivel de complejidad, alcance y riesgo de los procesos de prestación de servicios de la VUCE del SIG, según las categorías Bajo (1), Medio (2), Alto (3) presentan, detallar?.....

.....  
.....  
.....

2.2 ¿Quiénes estuvieron involucrados y cómo se coordinó la implementación o integración?.....

.....  
.....  
.....

2.3 ¿Qué herramientas y metodologías se utilizaron durante la implementación o integración de los SG y cuales considera esenciales para su integración exitosa, que método de integración considera que la DVUCEPT debería usar para integrar los SG considerando su nivel alcanzado en la madurez de los procesos Básico (1), Avanzado (2), Experto(3)?.....

.....  
.....  
.....  
.....

2.4 ¿Qué iniciativas o esfuerzos se han realizado hasta el momento para avanzar hacia la implementación o integración de los SG en la DVUCEPT?.....

.....

2.5 ¿Cuáles cree que son los elementos y características debería tener un plan de integración de sistemas de gestión para la DVUCEPT?.....

.....

2.6 ¿Qué metodologías, herramientas, buenas prácticas, estrategias clave recomendaría utilizar para promover una implementación exitosa del Plan de integración de los SG en la DVUCEPT? .....

.....

2.7 ¿Qué lecciones aprendidas o recomendaciones podría compartir para mejorar la implementación o integración de sistemas de gestión en la DVUCEPT?.....

.....

3. RETOS Y LIMITACIONES

3.1 ¿Qué retos, limitaciones, obstáculos, problemas que se encontraron durante la implementación o integración de SG y cuales corresponden a tener SG aislados?.....

.....

3.2 ¿Cómo se abordaron estos retos?.....

.....

3.3 ¿Cuáles serían los principales beneficios que la DVUCEPT podría obtener al integrar sus sistemas de gestión? .....

.....  
.....  
.....

3.4 ¿Qué factores organizacionales, tecnológicos, normativos o de otro tipo podrían dificultar la implementación o integración de los SG en la DVUCEPT?

.....  
.....  
.....  
.....

3.5 ¿Qué recursos, capacidades o habilitadores serían necesarios para lograr una implementación o integración exitosa de los SG en la DVUCEPT? .....

.....  
.....  
.....

### SECCION 3: IMPACTO EN LA DVUCEPT

#### 1. Eficacia

1.1 ¿Como ha impactado la implementación o integración de los sistemas de gestión a la eficacia de la DVUCEPT en el logro de sus objetivos?.....

.....  
.....  
.....

1.2 ¿Qué cambios ha observado en los resultados requeridos para los servicios que conforman el alcance los sistemas de gestión implementados o integrados?.....

.....  
.....  
.....  
.....

1.3 ¿Qué cambios en la eficacia de los procesos ha observado desde la implementación o integración de los SG?.....

.....  
.....  
.....

1.4 ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de oportunidades de mejoras o problemas surgidos con la implementación o integración de los SG?.....

.....

.....

.....

.....

2. Eficiencia

2.1 ¿Cómo cree ha impactado la implementación o integración de los sistemas de gestión a la eficiencia operativa de la DVUCEPT?.....

.....

.....

.....

2.2 ¿Qué cambios ha observado en los tiempos de respuesta para adaptarse a los nuevos requerimientos de los usuarios de la VUCE?.....

.....

.....

.....

.....

3. Productividad

3.1 ¿Como ha impactado la implementación o integración de los sistemas de gestión a la productividad de la DVUCEPT?.....

.....

.....

.....

3.2 ¿Qué herramientas digitales se han implementado a fin de mejorar la productividad de la DVUCEPT?.....

.....

.....

.....

4. Transparencia y rendición de cuentas

4.1 ¿Ha mejorado la transparencia desde la implementación o integración de los sistemas de gestión?.....

.....

.....

.....

4.2 ¿Cómo se ha apoyado la rendición de cuentas desde la implementación e integración de los sistemas de gestión?.....

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....

5. Mejora continua

5.1 ¿Como ha influido la implementación o integración de los sistemas de gestión en la cultura de calidad, seguridad de la información, transparencia, ética y mejora continua?.....

.....  
.....  
.....

5.2 ¿Qué mecanismos se han implementado para impulsar esta cultura de calidad, seguridad de la información, transparencia, ética y mejora continua?.....

.....  
.....  
.....  
.....

6. Cultura Organizacional

6.1 ¿Qué cambios se han realizado luego de la implementación o integración de los Sistemas de Gestión en la cultura organizacional de la DVUCEPT?.....

.....  
.....  
.....  
.....

6.2 ¿Cómo se afectó la comunicación y compromiso de los empleados?.....

.....  
.....  
.....  
.....

SECCION 4: ENFOQUE EN LA MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA

1. ¿Qué estrategias y buenas prácticas de la implementación o integración de los sistemas de gestión se podrían aplicar para modernizar la gestión en el sector público, detallar?

.....  
.....  
.....

.....  
2. ¿Cómo se podrían beneficiar de dichas prácticas de implementación o integración de los SG y como se puede impulsar la innovación de los productos y servicios brindados para la modernización de la gestión pública de la DVUCEPT?

.....  
.....  
.....

3. ¿En qué aspectos considera que la implementación e integración de sistemas de gestión contribuiría a la modernización de la gestión pública, como se relacionan?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cuál es el nivel de madurez en la gestión y transformación de los procesos de la VUCE desde un nivel inicial (1), básico (2), Intermedio (3), Avanzado (4), Experto(5), indicando el avance logrado que amerita tal nivel de madurez, sustentar?.....

.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo ha percibido usted el nivel de modernización de la DVUCEPT alcanzado en los últimos años 2021-2023 y como podría impulsarse la transformación digital de la VUCE para alcanzar los niveles de modernización alcanzados por otras VUCEs más avanzadas como la de SINGAPUR, que proyectos debería la VUCE emprender para cerrar las brechas de desempeño existentes, especificar las brechas identificadas de infraestructura y accesibilidad a servicios críticos de la DVUCEPT, que herramientas digitales de la transformación digital se debería impulsar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....

## SECCION 5: LECCIONES APRENDIDAS

1. ¿Qué lecciones claves ha aprendido durante el proceso de implementación o integración de los Sistemas de Gestión?.....  
.....  
.....  
.....
2. ¿Qué recomendaciones haría a otras organizaciones que estén considerando implementar o integrar sus sistemas de gestión?.....  
.....  
.....  
.....

Gracias por compartir su valiosa experiencia y conocimientos, su contribución es fundamental para el éxito de este estudio de investigación. En caso de tener alguna pregunta o necesita mayor información del estudio no dude en contactarse conmigo a través de [edwardsferrel@gmail.com](mailto:edwardsferrel@gmail.com) o al siguiente número o whatsapp 940780195.

La información obtenida del procesamiento de la investigación servirá para proponer un plan de integración de los SG de la DVUCEPT que contribuya a su modernización, de acuerdo a los estándares internacionales para integración de Sistemas de Gestión.

**ANEXO N°03: ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE CASO SOBRE LA  
INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION Y SU  
MODERNIZACION EN LA DVUCEPT-MINCETUR**

Buen día, mi nombre es Edwards Ferrel de los Rios, soy el Especialista de Procesos y Modernización de la DVUCEPT- Coordinador del Sistema de Gestión Integrado que comprende los Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Seguridad de la Información, Sistema de Control Interno, Sistema de Gestión de Rendimiento.

A fin de recopilar información sobre su experiencia y percepción en el proceso de implementación e integración de Sistemas de Gestión de la DVUCEPT cuyo objetivo es determinar cómo debería haberse planificado e implementado la integración de los Sistemas de Gestión (SG) en la DVUCEPT entre los años 2021 y 2023 y su vinculación con la modernización de la gestión pública. Pido su apoyo en participar en esta encuesta.

La información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad y será usado estrictamente con fines de esta investigación.

La duración aproximada es de 15 minutos.

**Instrucciones: Marque con un aspa (X) o encierre en un círculo (O) la alternativa que más se adecue a su respuesta.**

**SECCION 1: ENTREVISTADO**

- 1.1 Apellidos y Nombres: .....
- 1.2 Cargo:.....
- 1.3 Tiempo en la DVUCEPT-MINCETUR:.....
- 1.4 Rol en la implementación de Sistemas de Gestión: .....

**SECCION 2: IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION**

1. ¿Cuál fue su nivel de participación y conocimiento del proceso de implementación o integración de los Sistemas de Gestión?:
- a) Alta
  - b) Moderada
  - c) Baja
  - d) Ninguna

2. ¿Como calificaría en el nivel de integración actual entre los diferentes sistemas de gestión de la DVUCEPT?
  - a) Alta integración
  - b) Moderada integración
  - c) Baja integración
  - d) Ninguna integración o sistemas aislados.
  
3. ¿Cuál considera es el nivel de complejidad, alcance y riesgo de los procesos de prestación de los servicios de la VUCE del SIG según las categorías Bajo (1), Medio (2), Alto (3)?
  - a) Complejidad (.....), alcance (.....), Riesgo (.....)
  
4. ¿Cuál considera es el nivel de madurez de la gestión y transformación por procesos alcanzada por la DVUCEPT?
  - a) Inicial
  - b) Básico
  - c) Intermedio
  - d) Avanzado
  - e) Experto
  
5. ¿Qué método de integración considera que la DVUCEPT debe seguir según su nivel de madurez alcanzado en la gestión por procesos?
  - a) Básico
  - b) Avanzado
  - c) Experto
  
6. ¿Cuáles cree que serían los principales retos y desafíos que enfrentaría la DVUCEPT al buscar integrar sus sistemas de gestión?. (Puede marcar mas de una opción, indicando el orden de prioridad).
  - a) Falta de recursos (humanos, tecnológicos, financieros)
  - b) Resistencia al cambio por parte del personal
  - c) Problemas de interoperabilidad entre sistemas
  - d) Deficiencias en la gestión del cambio
  - e) Limitaciones normativas o regulatorias
  - f) Falta de liderazgo y compromiso de la alta dirección
  - g) Infraestructura tecnológica deficiente
  
7. ¿Qué factores considera que serían los más críticos para lograr una integración exitosa de los sistemas de gestión en la DVUCEPT? Marque todas las opciones que correspondan.
  - a. Factores organizacionales (cultura, estructura, procesos)
  - b. Factores tecnológicos (arquitectura, integración de sistemas)
  - c. Factores normativos (leyes, reglamentos, políticas)
  - d. Factores de gestión (liderazgo, recursos, cambio)
  - e. Otros (especificar).....

8. ¿Qué elementos considera que debería contener un plan de integración de sistemas de gestión para la DVUCEPT? Marcar todas las opciones que apliquen
  - a. Diagnóstico de la situación actual
  - b. Objetivos y metas de integración claras
  - c. Estrategias y actividades
  - d. Recursos y presupuesto
  - e. Cronograma de implementación
  - f. Mecanismos de seguimiento y evaluación
  - g. Involucramiento de todas las áreas.
  - h. Gestión del Cambio
  - i. Otros (especificar).....
  
9. ¿Qué características debe tener un plan de integración de SG (Marcar todas las opciones que apliquen)
  - a. Flexibilidad
  - b. Claridad
  - c. Factibilidad
  - d. Medible
  - e. Otras (especificar).....
  
10. ¿Qué herramientas o metodologías recomendaría utilizar para planificar e implementar la integración de los sistemas de gestión en la DVUCEPT?
  - a) Análisis de brechas y diagnóstico
  - b) Modelamiento de procesos
  - c) Arquitectura empresarial
  - d) Gestión del cambio
  - e) Metodologías ágiles
  - f) Cuadro de mando integral
  - g) Otras (especificar).....
  
11. ¿Qué estrategias clave considera que serían importantes para promover una implementación exitosa del plan de integración de sistemas de gestión en la DVUCEPT? (Marque todas las que apliquen)
  - a) Liderazgo y compromiso de la alta dirección
  - b) Participación y empoderamiento del personal
  - c) Enfoque en mejora continua de procesos
  - d) Desarrollo de competencias digitales
  - e) Comunicación y gestión del cambio
  - f) Monitoreo y evaluación constante
  - g) Comunicación efectiva
  - h) Otras (especificar).....

### SECCION 3: IMPACTO EN LA DVUCEPT-MINCETUR

1. Eficiencia operacional:

- 1.1 La implementación e integración de sistemas de gestión ha mejorado la eficiencia operativa de la DVUCEPT-MINCETUR.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (indicar porque) .....
  - d) Totalmente en desacuerdo (indicar porque) .....
  
2. Eficacia
  - 2.1 La implementación o integración de sistemas de gestión ha mejorado la eficacia de la DVUCEPT-MINCETUR.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo
    - c) En desacuerdo (indicar porque) .....
    - d) Totalmente en desacuerdo (indicar porque) .....
  
  - 2.2 Que cambios en la eficacia de los procesos ha observado desde la implementación o integración de los SG.
    - a) Muy positivos
    - b) Positivos
    - c) En desacuerdo (detallar).....
    - d) Muy negativos (detallar).....
  
3. Productividad
  - 3.1 La implementación o integración de sistemas de gestión ha mejorado la productividad de la DVUCEPT-MINCETUR.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo
    - c) En desacuerdo(detallar).....
    - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....
  
4. Transparencia y rendición de cuentas
  - 4.1 La implementación e integración de sistemas de gestión ha mejorado la transparencia y rendición de cuentas de la DVUCEPT-MINCETUR.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo
    - c) En desacuerdo (detallar).....
    - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....
  
5. Mejora de la calidad, seguridad de la información, ética, transparencia y Mejora continua
  - 5.1 La implementación o integración de sistemas de gestión ha impulsado una cultura de mejora de la calidad, seguridad de la información, ética, transparencia y de mejora continua de la DVUCEPT-MINCETUR.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo

- c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....
6. Cultura organizacional
- 6.1 La implementación e integración de sistemas de gestión ha impactado positivamente en la cultura organizacional de la DVUCEPT-MINCETUR.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo(detallar).....
7. Mejor toma de decisiones
- 7.1 La implementación e integración de sistemas de gestión mejorado la toma de decisiones en la DVUCEPT.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....
8. Reducción de Costos y Recursos
- 8.1 La implementación e integración de sistemas de gestión ha impactado positivamente en la reducción de costos y recursos
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo(detallar).....
9. Cumplimiento normativo
- 9.1 La implementación e integración de sistemas de gestión ha impactado positivamente en la mejora del cumplimiento normativo
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....

#### SECCION 4: MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA

1. La implementación e integración de sistemas de gestión podría contribuir significativamente en la modernización de la gestión pública.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo (detallar).....
  - d) Totalmente en desacuerdo (detallar).....

2. Como ve la relación que podría tener la integración de los SG y la modernización de la gestión pública en la DVUCEPT.
  - a) Muy positiva
  - b) Positiva
  - c) Negativa (detallar).....
  - d) Muy negativa (detallar).....
  
3. ¿Qué beneficios ha traído la integración de los SG para la modernización de la DVUCEPT? (Marque todas las que apliquen)
  - a) Mejora en la transparencia
  - b) Optimización de procesos
  - c) Incremento en la eficiencia
  - d) Mejora en la calidad del servicio
  - e) Otras (especificar).....
  
4. ¿Qué herramientas considera esenciales para la integración exitosa de los SG? (Marque todas las que aplique especificando el orden de prioridad (1, 2, 3,...etc)?
  - a. Software de gestión
  - b. Herramientas de colaboración
  - c. Plataformas de capacitación
  - d. Otras (especificar).....
  
5. ¿Qué herramientas digitales que nos trae la transformación digital deberían implementarse en la VUCE para alcanzar los niveles de modernización logrados por otras VUCEs más avanzadas como la de SINGAPUR? (Marque todas las que apliquen). Marque en orden de prioridad.
  - a) Inteligencia Artificial (....)
  - b) Block Chain (....)
  - c) Realidad aumentada y virtual (....)
  - d) Robótica avanzada (....)
  - e) Cloud computing (....)
  - f) Biometría (....)
  - g) Internet de las cosas (IOT) (....)
  - h) Computación cuántica (....)
  - i) Impresión 3D (....)
  - j) Big data y analítica de datos (....)
  - k) Ciberseguridad (....)
  - l) Otras (especificar).....

## SECCION 5: LECCIONES APRENDIDAS

1. ¿Qué lecciones claves ha aprendido durante el proceso de implementación e integración? Marcar todas las opciones que corresponda especificando el orden de prioridad (1, 2, 3,...etc).
  - a. La importancia de contar con el compromiso y liderazgo de la alta dirección para impulsar el proyecto de implementación e integración.
  - b. La necesidad de designar un equipo de proyecto con un líder dedicado y representantes de las áreas clave comprometidos.
  - c. La relevancia de realizar un análisis de brechas para identificar los requisitos faltantes y alinear los sistemas existentes.
  - d. La conveniencia de simplificar al máximo la estructura documental, priorizando diagramas de flujo, formularios y registros sobre procedimientos extensos.
  - e. La importancia de capacitar y formar al personal en los conceptos y herramientas para una integración exitosa.
  - f. Otras (especificar).....
  
2. ¿Qué recomendaciones haría a otras organizaciones que estén considerando implementar e integrar sus sistemas de gestión? Marcar todas las opciones que corresponda especificando el orden de prioridad (1, 2, 3,...etc)..
  - a. Partir de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 como base sólida para la integración con otros estándares.
  - b. Aprovechar la estructura de alto nivel (HLS) de ISO para alinear los sistemas de gestión y facilitar su integración.
  - c. Identificar y aprovechar los puntos comunes entre los diferentes sistemas de gestión para optimizar recursos.
  - d. Adaptar el sistema integrado al tamaño y complejidad de la organización, sin perder de vista el cumplimiento de los requisitos.
  - e. Gestionar la implementación del sistema integrado como un proyecto formal con objetivos, alcance, cronograma y asignación de recursos
  - f. Otras (especificar).....

Gracias por compartir su valiosa experiencia, su contribución es fundamental para comprender mejor el enfoque de la integración de los sistemas de gestión y su enfoque en la modernización de la gestión pública. En caso de tener alguna pregunta o necesita mayor información del estudio no dude en contactarse conmigo a través de [edwardsferrel@gmail.com/940780195](mailto:edwardsferrel@gmail.com/940780195).

La información obtenida del procesamiento de la investigación servirá para proponer un plan de integración de los SG de la VUCE que contribuya a su modernización.

**TABLA N° 06: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**

<b>METODO</b>	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ESTADO</b>
BASIC O	Integración de políticas de cada SG en una sola	Coordinador SIG	1/07/2024	Política integrada SIG	Implementado
	Integración de manual de SG en uno solo	Coordinador SIG	1/09/2024	Manual integrado SIG	Pendiente
	Definir responsabilidades y funciones del personal de los procesos críticos en forma integrada (calidad, seguridad de la información, control interno, gestión de rendimiento).	Coordinador SIG	1/08/2024	Manual de Organización integrado SIG	Pendiente
	Integrar procesos comunes a los SG (requisitos legales, información documentada, no conformidad y acción correctiva, auditoría interna) en base a los requisitos comunes identificados.	Coordinador SIG/ Responsables de procesos	1/08/2024	Manual de procesos integrado SIG	Implementado
A VANZ ADO	Mapa de procesos integrada de los SG (revisión por la dirección, comunicación, procesos productivos, procesos críticos calidad, seguridad de la información, control interno, gestión de rendimiento).	Coordinador SIG	1/09/2024	Manual de procesos integrado SIG	Pendiente
	Caracterización de procesos (Responsables, objetivos, indicadores, entradas, salidas, instrucciones, formación, planificación)	Coordinador SIG/ Responsables de procesos	1/10/2024	Manual de procesos integrado SIG	En proceso
	Revisión y Mejora sistemática de procesos según requisitos de los SG	Coordinador SIG/ Responsables de procesos	15/04/2025	Manual de procesos integrado SIG actualizado con mejoras	Pendiente
EXPE RTO	Integrar objetivos y metas e indicadores con los procesos y sub procesos	Coordinador SIG/ Responsables de procesos	1/08/2024	Plan de integración del SIG	Implementado

